

VivaColombia revoluciona los precios del mercado con su modelo low cost: un análisis cuantitativo de los efectos en precios, oferta, demanda y rentabilidad en el mercado aéreo colombiano

Presentado por:

Henry Francisco Gómez Correa

[hgomez@eafit.edu.co](mailto:hgomez@eafit.edu.co)

Ángela Patricia López Cruz

[alopez@eafit.edu.co](mailto:alopez@eafit.edu.co)

Asesores:

Camilo Andrés Muñoz Restrepo

Asesor Temático

Beatriz Amparo Uribe

Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD EAFIT  
FACULTAD EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
ARMENIA – QUINDÍO  
2015

## ***Resumen***

EN el año 1919 el transporte aéreo colombiano se estructuró como un negocio de poder al que solo tenían acceso las clases sociales altas, desde sus inicios se definió como un negocio de monopolio en el que una aerolínea contralaba todo el sector adquiriendo empresas que intentaron competir con ella y definiendo la estrategia sectorial. En 2012 entró en operación una aerolínea de bajo costo, que aumentó considerablemente el consumo de transporte aéreo y permitió a las clases media y baja usar este servicio. Esta estrategia de bajo costo no solo ofrece a sus consumidores un tiquete económico sino que también se preocupa por brindar puntualidad, seguridad, un servicio accesible y estándares de calidad. en su primer mes de operación reportó un movimiento de 16.000 pasajeros, esto hizo que aerolíneas tradicionales como Avianca y LAN replantearan su estrategia de precios. Actualmente ofrece 50 vuelos diarios por toda Colombia. Con la entrada de esta aerolínea de bajo costo, el mercado aéreo cambió sus dinámicas internas y se dio un giro significativo en la estrategia no solo del sector sino también de las aerolíneas tradicionales. Este documento permitirá corroborar el incremento de la proporción de viajeros aéreos por medio de un análisis cuantitativo basado en estadísticas históricas.

### ***Palabras Claves:***

Aerolíneas tradicionales, tarifas, mercado aéreo, low cost.

## ***Abstract***

In 1919 the Colombian air industry was created as a business of market power where only social high classes had access to it, since its beginnings it was defined as a monopoly because only one airline was controlling the whole sector, buying all the companies that tried to enter and compete with them, also they were the ones that defined the sector's structure. In 2012 a low cost carrier began to operate in Colombia, increasing the demand for air transportation giving access for the low and medium class to use this service. This kind of service not only offered to the consumers a cheap air ticket but also gave them safety, punctuality and minimum quality standards. In the first month of operations reported the movement of 16.000 passengers, this fact influenced Avianca and LAN to change their price strategies. Nowadays offers 50 daily local flights. With the entry of this low cost airline, the air market changed its internal dynamics and drove a significant change in the strategy not only in the whole sector but also in the traditional carriers, this document will enable us to confirm the raised proportion of air passenger's trough a case study based on historical data.

### ***Key Words:***

Traditional carriers, fares, air market, low cost.

## TABLA DE CONTENIDO

Lista de ilustraciones	I
Introducción	8
1. Situación de estudio- problema	13
2. Objetivos general y específicos del trabajo	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos	19
3. Marco de referencia conceptual	20
4. Método de solución	26
5. Presentación y análisis de resultados	28
5.1 Contexto actual del transporte aéreo en Colombia (2008-2015)	28
5.1.1 Análisis de oferta y demanda	28
5.1.1.1 Análisis de oferta	28
5.1.1.2 Análisis demanda	33
5.1.2 Análisis oferta	40
5.1.3 Análisis de rentabilidad – estructura de costos aerolíneas	52
5.1.4 Análisis de precios	60
5.1.5 Análisis precio – demanda	64
6. Conclusiones	67
7. Referencias	70

## I. LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Oferta de sillas_____	28
Ilustración 2. Market Share total año 2008 _____	29
Ilustración 3. Market Share por aerolínea 2008 – 2015_____	31
Ilustración 4. Activo fijo vs. Oferta de sillas _____	33
Ilustración 5. Demanda total de sillas _____	33
Ilustración 6. Contribución porcentual de al incremento de demanda_____	36
Ilustración 7. Porcentaje de contribución al aumento de demanda 2013_____	37
Ilustración 8. Porcentaje de contribución al aumento de demanda 2014_____	37
Ilustración 9. Tasa de ocupación por aerolínea 2008- 2015_____	40
Ilustración 10. Estructura de costos de operación A320 _____	53
Ilustración 11. Tasa de cambio pesos por dólar americano _____	54
Ilustración 12. Precio de barril de petróleo WTI_____	55
Ilustración 13. Rentabilidad sector transporte aéreo_____	56
Ilustración 14. Rentabilidad Avianca_____	57
Ilustración 15. Rentabilidad LAN _____	58
Ilustración 16. Rentabilidad _____	59
Ilustración 17. Rentabilidad Easyfly_____	60

Ilustración 18. Inflación transporte aéreo _____	61
Ilustración 19. Jet fuel a1 vs. IPC aéreo _____	62
Ilustración 20. Precio (IPC) - demanda de pasajeros _____	65

## Introducción

Colombia es un país cuya geografía se puede considerar montañosa, por su territorio cruzan tres cordilleras diferentes, lo que hace difícil la integración poblacional y el transporte de carga y pasajeros. Sumado a lo anterior, la infraestructura vial con la que cuenta el país es regular respecto a países vecinos, la mayoría de sus carreteras son de un solo sentido y el número de autopistas de doble calzada es muy bajo. Estas características geográficas y de infraestructura vial han hecho necesario el nacimiento del transporte aéreo para conectar las diferentes regiones del país separadas por su difícil relieve. El nacimiento de la industria aérea en Colombia se da en 1919 cuando la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA) comienza a surcar los cielos del país y a convertirse en un medio de transporte que busca unificar sus diferentes regiones. El surgimiento de la industria aérea colombiana posee una particularidad, fue la segunda en la historia mundial en desarrollarse luego del nacimiento de la holandesa KLM, permitiendo el transporte comercial de pasajeros, mercancías y correos. Por eso se puede considerar al mercado aéreo colombiano uno de los pioneros en esta área a nivel mundial. Con la fusión entre SCADTA y SACO (Sociedad Colombo – Americana de Aviación) se da inicio a la nueva aerolínea de Colombia, Avianca S.A. (González & Muñoz, 2014), compañía que hasta la fecha ha mantenido su poderío en el mercado y dominado la gran mayoría de rutas y frecuencias a nivel nacional.

El modelo de negocio de Avianca desde su nacimiento se caracterizó por estar enfocado en el servicio tanto a bordo como fuera de cabina; su esquema empresarial o modelo de negocios se caracteriza por ser de corte tradicional, es decir utiliza aeropuertos principales con *hub* internacionales, también usa diferentes tipos de aeronaves con tasas de ocupación bajas, al tiempo que los salarios del personal operativo son altos y cuenta con programas de fidelización

de clientes frecuentes como el de millas redimibles en tiquetes aéreos o beneficios en viajes. Por lo anterior se puede decir que busca un modelo integral de servicio enfocado a la diferenciación y no al bajo costo. Esta integralidad en el servicio ha dado como resultado tarifas de tiquetes aéreos que, para el caso de Colombia, superan ampliamente la media regional y en consecuencia dificultan el acceso al mercado aéreo para muchos consumidores potenciales, quienes al no contar con el poder adquisitivo suficiente han tenido que conformarse con cambiar de mercado y acceder al transporte terrestre de pasajeros.

No obstante, el modelo de negocio de la industria aérea ha tenido una evolución notable hacia un esquema de valor cuya característica principal es el liderazgo en costos. Tal como lo ilustra Porter (1982) en sus estrategias competitivas genéricas, estas nuevas aerolíneas se distinguen en especial porque sus tiquetes son considerablemente más baratos que los de las tradicionales. Para lograr un valor tan bajo, estas compañías han adelgazado sustancialmente sus estructuras de costos buscando un máximo aprovechamiento de sus recursos en tierra y aire, es decir, su personal en tierra adquiere diversos cargos como por ejemplo, ayuda en el mostrador, cooperación en la logística de equipaje, acompañamiento en la guía al usuario al embarque y servicio al cliente a bordo.

Esta maximización de recursos permite que los costos y gastos operativos se mantengan en el mínimo, con lo cual se logra aprovechar la totalidad de los activos de la empresa. El modelo de las aerolíneas de bajo costo se caracteriza en términos generales por su simplicidad, se busca hacer del servicio aéreo de pasajeros un bien poco diferenciado y por tanto de bajo precio, esto se ha logrado gracias a la desarticulación del servicio tradicional conocido como “todo incluido”, se hace al pasajero consciente de todos y cada uno de los servicios que adquiere al saber cuánto está pagando por estos y dándole el poder de decidir si quiere o no hacerse a cada

uno de ellos, con esto se desintegra el modelo tradicional de las aerolíneas y se logra una metamorfosis clara entre un producto altamente diferenciado (boleto aéreo tradicional) y uno altamente estandarizado (boleto aéreo bajo costo).

El modelo de aerolíneas de bajo costo comenzó en 1971, cuando la empresa americana Southwest entró al mercado de los Estados Unidos para hacer frente a la competencia de aerolíneas tradicionales con precios claramente más bajos y servicios de transporte poco diferenciados, además utilizando aeropuertos secundarios, vuelos punto a punto, flota de aeronaves del mismo modelo y ofertando servicios como equipaje, alimentación y asignación de sillas por separado frente al precio inicial del tiquete aéreo (Eroğlu, 2015). Actualmente Southwest es la aerolínea americana con mayor cobertura de Estados Unidos y conecta la mayoría de ciudades grandes e intermedias (Eroğlu, 2015), demostrando de esta forma que el modelo de aerolíneas de bajo costo es funcional y rentable. Con esto se ve que el adelgazamiento de la estructura de costos y este nuevo marco de negocios en la aviación comercial manteniendo los estándares mínimos de calidad representa un caso de éxito que puede ser replicable en diferentes escenarios regionales, por ejemplo en Europa se destaca el caso de la aerolínea de bajo costo RyanAir, que hoy en día es la línea aérea más grande y con mayor cobertura en el mundo y especialmente en Europa, también se destaca la existencia de otras compañías aéreas que funcionan bajo esta arquitectura de costos, como EasyJet, Jetblue, Germanwings, Spirit, Gol, entre otras (Muduli & Kaura, 2011).

América Latina y en especial Colombia no ha estado exenta de la aparición de estas aerolíneas que operan bajo el modelo de costos reducidos. En el año 2007 comenzó a operar Easyfly, que estableció como base de operaciones la ciudad de Bogotá e inició sus rutas con los trayectos entre Bogotá, Medellín y Armenia (González & Muñoz, 2014). Easyfly se considera



entonces pionera de la aviación bajo costo en el mercado aéreo colombiano, pero sus estrategias competitivas no iban encaminadas a enfrentar directamente a las principales compañías aéreas del país, sino que dedicó sus esfuerzos a cubrir rutas secundarias desatendidas. La empresa estableció trayectos entre Bogotá, Medellín y diversos municipios a nivel regional y sus precios no mostraron en general una diferencia realmente significativa frente a los precios de los tiquetes de las aerolíneas tradicionales, por lo cual el efecto real de la entrada de Easyfly como aerolínea de bajo costo al mercado aéreo colombiano no fue tan fuerte como se esperaba, y solo alcanzó una participación de mercado de 2% en el año 2008 (Aerocivil, 2008).

Para Colombia, era vital entonces que se pudiera contar con una aerolínea de bajo costo cuyos servicios de transporte de pasajeros tuvieran precios significativamente bajos, pues el país contaba con las tarifas más altas de la región, lo que imponía barreras al acceso de consumidores con poder adquisitivo medio y bajo. Además, como se mencionó antes, las dificultades geográficas y de infraestructura vial representaban una oportunidad para que nuevas empresas ingresaran a la industria aérea de pasajeros en Colombia. Por esta razón en el mes de mayo de 2012, comenzó la operación de la aerolínea colombiana con un vuelo entre el aeropuerto José María Córdova (Rionegro, Antioquia) y el Aeropuerto El Dorado (Bogotá D.C.) (Aviacol.net, 2012).

La entrada al mercado aéreo colombiano de supuso un reto de inmediato para las aerolíneas tradicionales en el mercado local, puesto que un tiquete en esta tenía un precio tres o cuatro veces inferior al promedio en el mercado aquellas (Uribe, 2012). El efecto de su ingreso no se hizo esperar, con solo 21 días de operación ya había transportado más de 16.000 pasajeros y sus tasas de ocupación estaban entre 70 por ciento y 80 por ciento (Viajar, 2013); su siguiente movida estratégica estuvo asociada al trámite de permisos ante la máxima autoridad aérea en

Colombia, la Aeronáutica Civil, Aerocivil, para realizar la apertura de cinco rutas más (Aviacol.net, 2012), con lo que hacía frente a la competencia nacional de aerolíneas tradicionales. La reducción en precios de los tiquetes aéreos nacionales fue casi inmediata y obligó a que compañías tradicionales replantearan tanto sus tarifas como sus itinerarios para poder competir con la nueva compañía de bajo costo (Eltiempo.com, 2012). Es importante destacar que el ingreso de al mercado local no solo amplió el espectro y cobertura en redes aéreas sino también permitió a través de sus precios bajos el acceso a consumidores nuevos con poderes de compra menores, generando una ampliación de la demanda al alcanzar a los consumidores potenciales quienes debían recurrir al transporte terrestre. Esto muestra cómo este modelo no solo tuvo un efecto en el mercado aéreo colombiano sino que también generó una variación en el mercado de transporte terrestre de pasajeros. Es decir, las acciones de generaron un choque intra-modal (La República, 2014)

Este ejercicio investigativo pretende calcular la respuesta de las aerolíneas tradicionales colombianas en cuanto a los precios de los tiquetes después de la entrada de VivaColombia al mercado, además, analizar el impacto que esta ha tenido en los precios de otras aerolíneas. Dicho análisis se realiza a través de un estudio profundo del mercado (oferta - demanda, precio, rentabilidad y costos –WTI, dólar–), así como de un análisis DOFA (debilidades - oportunidades – fortalezas - amenazas) buscando identificar factores internos y externos tanto positivos como negativos de los dos modelos de negocio, con el fin de encontrar el efecto generado con la entrada de esta aerolínea de bajo costo al mercado.

En el análisis descrito se llegó a la conclusión de que la estrategia en el mercado aéreo colombiano ha cambiado sustancialmente en ámbitos como oferta, demanda, rentabilidad y precios de los tiquetes aéreos, en resumen, se tuvo una revolución de la dinámica empresarial del

sector aéreo en Colombia, luego de la entrada de como aerolínea *low cost*. Las próximas secciones de este documento siguen de esta forma: se establecerá la situación o problema de estudio, luego se establecerán los objetivos, marco de conceptos, método de solución; luego se presentarán y analizarán los resultados y, para finalizar, se tendrán las conclusiones y las referencias utilizadas a lo largo del documento.

## **1. Situación de estudio - problema**

El transporte aéreo de pasajeros en Colombia, pionero a nivel mundial, existe desde 1919 cuando se fundó la aerolínea SCADTA (Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo), la cual fue llamada Avianca desde el año 1940, y aún continúa operando bajo esta misma razón social (González & Muñoz, 2014). Según Álvarez y Tirado (2004), el 26 de septiembre de 1919 se fundó la Compañía Colombiana de Navegación Aérea cuyas actividades consistían en vuelos comerciales y en transporte de correos inicialmente entre los municipios de Puerto Berrío y Honda. Luego se pudo establecer la ruta entre Medellín y Bogotá, no obstante, debido a la precariedad de las aeronaves y los constantes accidentes, a finales de 1940 la compañía se disolvió. Sin embargo, debido al interés que despertaba la naciente industria aérea colombiana se desarrolló una sociedad colombo-alemana de transporte aéreo llamada SCADTA, que tenía aeroplanos alemanes con mejor tecnología, lo que le permitió tener un desempeño exitoso en Colombia, tanto así que el 13 de octubre de 1920 se pudo llevar a cabo el primer viaje entre Barranquilla y Girardot. En 1925 se realizó el primer vuelo entre Suramérica y Norteamérica: dos aviones alemanes iniciaron la ruta en Barranquilla, hicieron escala en Centroamérica y Cuba para finalmente arribar a Miami. En este mismo periodo SCADTA inauguró los vuelos internacionales con Venezuela y Estados Unidos como sus primeros destinos (Carvajal, 2009).

Con esta acción SCADTA se posicionó como el monopolio del mercado aéreo colombiano. En 1929, con el ánimo de generar un oligopolio o competencia al monopolio, Juan Trippe, pionero de la aviación comercial estadounidense –fundador de PanAmerican Airways–, logró una asociación con el gobierno colombiano para desarrollar una nueva aerolínea llamada SACO (Sociedad Anónima Colombo Americana de Aviación) (Carvajal, 2009). De forma inmediata las utilidades de SCADTA se convirtieron en pérdidas obligando a que en octubre de ese año las dos empresas suscribieran un convenio de operación. En junio de 1932 SCADTA inauguró trayectos entre Puerto Berrío, Medellín, Cali, Buenaventura, y la ruta Bogotá - Medellín sin transbordo en Girardot (Carvajal, 2009). En 1940 se realizó la fusión entre las compañías SCADTA y SACO dando a luz a la empresa Avianca (Aerovías Nacionales de Colombia S.A.). La nueva aerolínea del mercado colombiano estableció en 1946 rutas internacionales (Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y Europa) a través de la compra de las mejores aeronaves disponibles en el mercado mundial. En 1970 un grupo de empresarios antioqueños fundó la Sociedad de Aerolíneas Centrales de Colombia (ACES), (Carvajal, 2009), con el fin de ofrecer una alternativa distinta a Avianca para los viajeros del centro occidente de Colombia. Dio inicio a sus operaciones en febrero de 1972 con un avión para 20 viajeros que cubría las rutas entre Manizales, Medellín y Bogotá.

Sumando variedad del mercado aéreo colombiano, en 1995 nació Aero-República constituida en un 50% por capital extranjero y otro 50% por capital colombiano (Carvajal, 2009). En mayo de 2002 se formó la Alianza Summa, unión entre Avianca, ACES (acrónimo de Aerolíneas centrales de Colombia) y SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín), pero en agosto del año 2003 se desintegró dado que ACES se disolvió y liquidó sus operaciones por falta de accionistas (Carvajal, 2009).

Avianca ha mantenido en Colombia su poder y cuota de mercado como la más alta desde el año 1940 (Carvajal, 2009). A pesar del surgimiento de varias aerolíneas en el mercado aéreo colombiano, tradicionalmente este se había considerado como un monopolio en el cual Avianca reinaba con una participación lo suficientemente alta para establecer barreras de entrada a otras compañías interesadas en ingresar. Es importante resaltar que el modelo de negocio de Avianca es de carácter tradicional, es decir incluye tanto el servicio de transporte aéreo de pasajeros como también otros servicios como manejo de equipaje en bodega y en la cabina del avión, comidas y entretenimiento a bordo, asignación de silla, segmentación por clases de pasajeros, vuelos con *hub*, uso de aeropuertos principales, utilización de diferentes clases y modelos de aviones, entre otros. Este tipo de aerolíneas funge no solo como un servicio de transporte aéreo simple, sino también como un set de servicios complementarios atados al inicial con características tradicionales como uso de *hub* y distintas clases de aviones. Debido a esto las tarifas de las aerolíneas que trabajan bajo este esquema de negocio tienden a ser altas, dado que no solo se paga por el servicio de transporte aéreo sino por el servicio completo (comidas, bebidas, conexiones, programas de fidelización y espacios amplios en los aviones).

Desde hace más de 40 años un nuevo modelo en la industria aeronáutica mundial se ha ido consolidando como alternativa para los viajeros aéreos, se trata de un esquema empresarial basado en el máximo aprovechamiento de los recursos y la minimización de los costos asociados, de esta forma se da el surgimiento de las llamadas aerolíneas de bajo costo entre las cuales actualmente las más importante son Southwest, RyanAir, JetBlue, WestJet, Gol y Germanwings (Muduli & Kaura, 2011). El 18 de junio de 1971 se considera como el día del nacimiento de este modelo de aerolíneas de bajo costo (Muduli & Kaura, 2011), dado que este día la aerolínea americana Southwest realizó un primer trayecto entre las ciudades de

Washington y Nueva York. Desde aquella fecha, Southwest empezó a competir con su modelo de bajo costo con las aerolíneas tradicionales americanas forzándolas a revisar sus costos de operación y los precios al público. El modelo de esta compañía aérea dio resultados inmediatos consolidándose a la fecha como la aerolínea americana con mayor red de servicios y conectividad en el mercado aéreo americano (Muduli & Kaura, 2011). Estas aerolíneas, para poder ofrecer estas tarifas económicas y al mismo tiempo rentabilidad, según González y Muñoz (2014) deben reducir el costo de la operación frente a las tradicionales. En estos modelos de bajo costo se tiene que construir una estructura de negocios inclinada por la simplicidad, dejar lo que realmente funciona, lo cual implica una reconfiguración con respecto a la forma tradicional de operar de las aerolíneas comerciales. En Colombia se crearon las aerolíneas de bajo costo en el 2007, cuando se fundó Easyfly la cual obligó a revisar tarifas a las aerolíneas tradicionales debido a que no solo ofrecía un excelente precio de vuelos sino también calidad y rentabilidad. Después, en mayo del 2012, entró al mercado aéreo colombiano la segunda aerolínea de bajo costo. Estas aerolíneas para poder funcionar en el mercado nacional con este modelo debían hacer una reducción de costos a través de la optimización de procedimientos de la operación para ofrecer los vuelos, incentivar a la flexibilidad de los empleados para que apoyen múltiples tareas como ayudar abordo, en los mostradores y en las rampas con las maletas. Mientras menos personal se requiera por avión se logran tarifas más bajas, introducción de ideas nuevas, que a veces tienen como consecuencia la eliminación de actividades sin valor para el cliente, como enviar maletas en la bodega del avión, tomar un refrigerio durante el vuelo e incluso tener una silla asignada. Precios más bajos que las aerolíneas tradicionales, no reservas de asientos, ausencia de programa de acumulación de millas y salas VIP, flotas estandarizadas y modernas lo que facilita el entrenamiento de pilotos y mantenimiento de las aeronaves, mayor número de

asientos en los aviones por reducción del espacio entre ellos, reducción del tiempo de escala en tierra por aumento de rotación de los vuelos, estacionamiento de la flota en las bases, es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo y, por último tráfico aéreo de punto a punto, en lugar de vuelos de conexión en red (*hub*). La aerolínea ofrece solamente vuelos directos de corta y media distancia, con mucha frecuencia, lo cual permite una utilización máxima de la flota según el tiempo (Eltiempo.com, 2014, 18 de noviembre).

Tal como pareció en la noticia “Línea aérea de bajo costo entrará en operaciones en 2012” (Reuters, 2011, 28 de marzo), el inicio se remonta a 2007 cuando William Shaw primer presidente de la empresa presentó su proyecto de grado, para establecer una aerolínea de bajo costo en Colombia. En mayo de dicho año Shaw se reunió con Juan Emilio Posada, expresidente de Aces y de Avianca llegando a la conclusión de que las condiciones del mercado y la demanda en Colombia estaban dadas, puesto que las tarifas de los tiquetes aéreos en Colombia eran las más altas del continente, el país contaba con una infraestructura de carreteras muy regular, la geografía nacional era ideal y las opciones de vuelos comerciales eran muy costosas y limitadas. En el año 2012 la aerolínea inició sus operaciones con un vuelo entre el aeropuerto José María Córdova (base de operaciones) y el Aeropuerto El Dorado, en Bogotá. Según El tiempo (2014, 24 de Noviembre) “*Viva Colombia la felicidad a bajo costo*” su efecto en el mercado aéreo fue inmediato, con solo 21 días en operación reporto un movimiento de 16.000 pasajeros con tasas de ocupación de entre 70% y 80% en algunas de su rutas lo que provocó que los competidores principales (Avianca y LAN) anunciaran la apertura de nuevos itinerarios. A su vez, anunció el inicio de rutas desde Medellín a Bucaramanga, Barranquilla, Pereira y Cali (Eltiempo, 2012). El modelo de se caracterizó por su simpleza: las personas pueden comprar un tiquete aéreo a una tarifa que puede rondar los \$49.900 pesos según Uribe (2012), el pasajero puede elegir si llevará

o no equipaje, si quiere realizar el *check in* en el aeropuerto o de manera virtual, si desea consumir algo dentro del avión y si quiere llevar equipaje especial. Con esto logró deshacer el todo incluido de las aerolíneas tradicionales ofertando a los pasajeros los servicios por separado, así los pasajeros evalúan lo que realmente necesitan y conocen cuáles son los cargos extras por servicios adicionales. La innovación por parte de no se limita a sus tarifas rebajadas, también han implementado una forma de pago de sus tiquetes aéreos a través de las cajas de los supermercados Éxito, Carulla y Surtimax (VivaColombia, 2015), con esto pretenden llevar el servicio aéreo a clientes potenciales que no se encuentran bancarizados. Actualmente la aerolínea, que empezó a operar con solamente dos vuelos, ya cuenta con más de 50 vuelos diarios a toda Colombia, dos frecuencias a Panamá y desde diciembre del 2014 un vuelo diario a Ecuador y Perú (Portafolio 2014, 14 de abril).

El futuro de pareciera ser promisorio, ya cuentan con permisos de operación para inaugurar rutas a México (Ciudad de México y Cancún), planean entrar al mercado americano a través de los trayectos entre su base de operación y las ciudades de Miami, Fort Lauderdale y West Palm Beach (VivaColombia.org, 2014), mientras que se encuentran tramitando su ingreso a la ciudad de Caracas en Venezuela. En cuanto a Colombia, las próximas rutas se abrirán a Leticia, en el departamento del Amazonas, y Armenia, en el departamento del Quindío (Colconectada.com, 2013). En este sentido la pregunta que orientará este ejercicio investigativo es la siguiente: ¿Cuál es el impacto que ha tenido la entrada de en los precios, oferta, demanda, rentabilidad y costos de las aerolíneas tradicionales colombianas?



## **2. Objetivos general y específicos del trabajo de grado**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar la respuesta de las aerolíneas tradicionales colombianas en términos de precio y mercado (oferta-demanda) a la entrada de al mercado para corroborar los cambios que ha sufrido el mercado en cuanto a variación de pasajeros transportados, comportamiento de los precios y tendencia de la rentabilidad, por medio de un estudio de caso basado en estadísticas históricas mensuales desde enero de 2008 hasta abril de 2015.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Analizar los cambios de la oferta y la demanda de pasajeros aéreos entre los años 2008 y 2015 (abril) con la entrada de una aerolínea de bajo costo al mercado aéreo colombiano obligando a las aerolíneas tradicionales a cambiar su estrategia competitiva.
- Determinar si la dinámica actual del sector aéreo de pasajeros en Colombia está orientada a la diferenciación del servicio (aerolíneas tradicionales) o por el contrario si se trata de un enfoque al liderazgo en costos (aerolíneas de bajo costo) a través de una exploración estadística mensual entre los años 2008 y 2015 (abril).
- Determinar por medio de un análisis de competencia cuáles han sido los diferentes efectos generados por la entrada de en cuanto a precios, pasajeros transportados y márgenes de rentabilidad a nivel nacional sobre las aerolíneas tradicionales en el periodo de 2008 a 2015 (abril).

## **3. Marco de referencia conceptual**

Cualquier empresa o negocio con ánimo de lucro debe estar diseñada para generar valor a las personas interesadas en ella, tanto sus accionistas, clientes, empleados, proveedores como sus *stakeholders* en general, por eso el modelo de negocio de una empresa debe estar orientado a la generación de valor agregado, y los administradores o gerentes deben enfocarse en estrategias adecuadas para crear ventajas competitivas para la organización. Teece (2009) argumenta que cualquier negocio o empresa debe focalizar su estrategia competitiva en generar la mayor satisfacción posible del cliente, esto debido a que con las nuevas tecnologías y el acceso fácil y rápido a la información, el consumidor o usuario final de un bien o un servicio es más analítico y por tanto tiene mayor poder sobre las empresas a las que compra. Por lo anterior, la definición de cualquier estrategia empresarial debe ser antecedida estrictamente por el establecimiento de un marco o modelo de negocio, el cual en la actualidad debe darle prelación al consumidor y en su esencia establecer la manera en que la empresa entregará valor al cliente, para que este tome sus decisiones de compra y estas a su vez se conviertan en beneficio para la organización. Por esto, parte del éxito empresarial se fundamenta en una definición clara del modelo de negocio, debido a que si este cuenta con los cimientos necesarios para ser sustentable y viable, puede convertirse a la larga en una ventaja competitiva para la organización. Una vez se ha definido el modelo o arquitectura de negocio en el cual se encuentra la empresa, es vital conocer cuáles son los tipos de estrategia para ingresar al mercado competitivo, el cual no puede ser visto meramente desde la teoría económica sino aterrizado a la realidad, por eso la implementación de cualquier planeación estratégica o modelo de negocios debe ser precedida por la definición de la estrategia para el mercado en específico al que se espera ingresar. Así como explica Fajardo (2003), la estrategia para las organizaciones es una guía, un modo de acción futura, que generará posteriores beneficios si se realiza correctamente. De la misma forma, la revista Executive

Leadership (2012) define la estrategia a través de tres preguntas clave: (1) ¿quién es mi consumidor objetivo?, (2) ¿cuál es la propuesta de valor que se entregará al consumidor? y (3) ¿cuáles son las capacidades que necesita la empresa para entregar de manera satisfactoria esa proposición de valor? Todo esto con el fin de concretar el cómo va a accionar la empresa frente al consumidor para que en el largo plazo maximice su rendimiento y su creación de valor frente a la competencia. Por otra parte, Porter (1982) explica que solo hay dos estrategias competitivas genéricas posibles, en primer lugar obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes, las fuentes en esta ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares, y en segundo lugar que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación, es decir que el producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. Cuando Porter (1985) habla de diferenciación es posible plantear varias estrategias, si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores. Finalmente Porter (1996) arguye que la verdadera estrategia competitiva se trata de ser diferente, esto quiere decir elegir las diferentes actividades del proceso productivo o de servicios para entregar una propuesta única de valor al consumidor.

Uno de los determinantes más relevantes de la demanda por los productos o servicios de una empresa son los precios, estos definen los ingresos de una organización, por esto es importante que el gerente después de conocer qué es la estrategia, defina con claridad y especificidad la estrategia en precios, la cual es precisada por Lamb, Hair & McDaniel (s.f.), como un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del mismo. Complementando esta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall (s.f.), la

política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente, esta es parte de la estrategia de posicionamiento general y teniendo en cuenta el artículo “Estrategia de precios”, de Thompson (2007), podríamos definir esta como un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. Es preciso mencionar que existen varios tipos de estrategias de precios, entre ellos la estrategia de descremado de precio la cual consiste en colocar un precio alto al producto al inicio para conocer cuáles son los consumidores que están dispuestos a pagar por su exclusividad y calidad y ya después de definir el segmento de mercado, el precio disminuye para mantener la demanda; el segundo tipo es la estrategia de penetración, que consiste en ofrecer un precio inicial bajo para poder atraer la atención de los consumidores y tener una gran parte del mercado, los negocios que toman esta estrategia son negocios que venden por cantidad y sus finanzas aumentan en este sentido; la tercera estrategia es la de persigo en la cual las empresas ponen altos precios a los productos para que el cliente perciba la calidad y exclusividad de este manteniendo este precio; por último se encuentra la estrategia de precios orientada a la competencia en la que las empresas definen el suyo según el precio que les dé a los mismos productos o servicios la competencia.

Con el fin de abordar el objetivo de este trabajo y analizar el mercado aéreo colombiano con énfasis en la estrategia de las aerolíneas de bajo costo y su directriz de precios frente a las aerolíneas tradicionales, es importante definir el modelo de negocios de una empresa cuya estrategia competitiva puede catalogarse, según Porter (1985), como de liderazgo en costos. Para

que la estrategia de una firma sea considerada como de bajo costo, este autor considera que debe contar con siete factores determinantes: (1) economías de escala, (2) fácil aprendizaje, (3) utilización máxima de capacidad, (4) redes de contactos y conexiones, (5) relaciones públicas óptimas, (6) integración vertical y/u horizontal y (7) tiempos cortos de producción. Para el caso de las aerolíneas de bajo costo no existe un modelo estándar de funcionamiento, cada empresa que adopta este modelo de negocios busca siempre minimizar los costos de operación al máximo de diversas maneras, sin embargo y sin ánimo de generalización, las características usuales de una aerolínea de bajo costo según el planteamiento de Eroğlu (2015) y William (2001) son las siguientes:

- Venta directa de tiquetes: sus ventas son realizadas en su mayor parte a través de Internet o pagos electrónicos. A través de esta medida se eliminan intermediarios a la hora de la venta y por tanto no se crean costos artificiales que afectan el valor del boleto aéreo.
- Tercerización de servicios: utilizan el *outsourcing* para la mayoría de los servicios que tienen contratados, con esto eligen los mejores proveedores al más bajo costo.
- Máxima tasa de ocupación de aeronaves: buscan ocupar la mayor cantidad de asientos del avión, haciendo que su tasa o nivel de ocupación sea el máximo, con esto se reducen los costos asociados a la capacidad no utilizada.
- Sin comidas ni bebidas a bordo: el servicio de transporte aéreo es separado de sus complementos, por esta razón no se sirven comida ni bebida en el avión sin costo, no obstante si el pasajero desea comer o beber algo podrá pagar por estos bienes. Mediante esta supresión de alimentos en el avión se minimizan costos.

- Vuelos cortos sin conexiones: los trayectos de viaje son generalmente inferiores a cuatro horas de duración, con esta medida el consumo de combustible no es tan alto y se genera un ahorro en este, que es el principal costo directo de una aerolínea.
- Clase única: en el avión no existe diferenciación por clase para los viajeros, y la asignación de silla es aleatoria para quienes no pagan por ella, con esto se reducen tiempos de embarque y por tanto costos asociados.
- Modelo único de aeronaves: la flota de aviones se caracteriza por ser homogénea, es decir utilizan un solo modelo y tipo de aeronave, esto minimiza los costos de mantenimiento y entrenamiento para el personal de tierra y aire.

Debido a las anteriores características, las aerolíneas de bajo costo son capaces de ofertar tiquetes aéreos con precios hasta 50% menores que los de las aerolíneas tradicionales. Por esto, Williams (2004) afirma que una aerolínea de bajo costo es una empresa caracterizada por precios y confort bajos, sin embargo sus márgenes y beneficios tienden a ser mayores que el promedio del sector, estos se derivan de los precios bajos de los tiquetes aéreos, los cargos extras por comidas y bebidas a bordo y los pagos por prioridad de abordaje, asignación de silla aleatoria para quienes no pagan por ella y equipaje en bodega. Por todo lo anterior, en el presente documento se trabajará alrededor de cómo las aerolíneas de bajo costo han presionado a las tradicionales en cuanto a sus estrategias asociadas a los precios, la oferta, la demanda y la rentabilidad y como estas han respondido de manera positiva o negativa para permanecer o no vigentes en el mercado aéreo. Como contexto se utilizará el mercado aéreo colombiano, el cual desde hace poco cuenta con una aerolínea de bajo costo que inició operaciones en el año 2012 y hasta el momento se le puede catalogar como pionera, líder e innovadora en el competitivo mercado aéreo de Colombia.

#### **4. Método de solución**

Para abordar el objetivo de este documento de trabajo, en primera instancia se recolectarán datos del mercado aéreo colombiano, estos serán extraídos de autoridades competentes y reguladoras de la industria aérea como la Aerocivil y ATAC (Asociación de Transporte Aéreo de Colombia), así como del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Una vez se cuente con estos datos, se construirá una megabase estadística a partir de la cual se realizará un análisis profundo de precios, rentabilidades, oferta y demanda tanto del sector en total como de cada participante del mercado en específico. Cabe anotar que este documento añade especial énfasis al comportamiento de las aerolíneas de bajo costo por lo cual se hará hincapié en el comportamiento empresarial de , empresa a la cual se le hará un análisis minucioso y detallado comparando sus tendencias respecto a la industria y a las demás aerolíneas, haciendo especial énfasis en el paralelo existente entre ella y la líder en el mercado (Avianca), para determinar el cambio real de estrategia en cuanto a precios, cantidad demanda de sillas, oferta total de sillas y rentabilidad del negocio.

Para la determinación de los datos de demanda, oferta y nivel de ocupación se tomarán datos históricos desde el año 2008 hasta abril de 2015, que se encuentran disponibles al público en general en la página web de la Aerocivil. Como herramientas de solución y con el fin de cumplir el objetivo trazado para este documento se hará un análisis profundo del mercado (oferta - demanda, precio y rentabilidad), así como también un análisis DOFA (debilidades - oportunidades – fortalezas - amenazas) buscando identificar factores internos y externos tanto positivos como negativos de los dos modelos de negocio con el fin de encontrar el efecto generado con la entrada de la aerolínea con su estrategia de bajo costo al mercado nacional de pasajeros aéreos.

## 5. Presentación y análisis de resultados

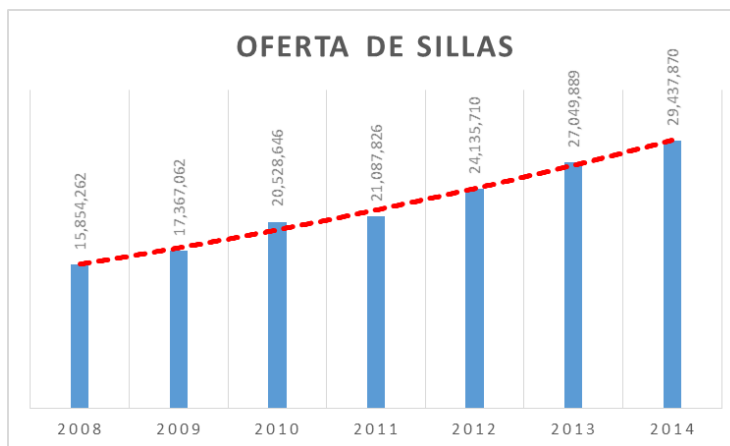
### 5.1. Contexto actual del transporte aéreo en Colombia (2008 - 2015)

Para el presente ejercicio investigativo se han recopilado datos mensuales del sector de transporte aéreo en Colombia para los años 2008 a 2014 y en algunos casos también se cuenta con el año 2015 hasta abril.

#### 5.1.1 Análisis de oferta y demanda

##### 5.1.1.1 Análisis de oferta

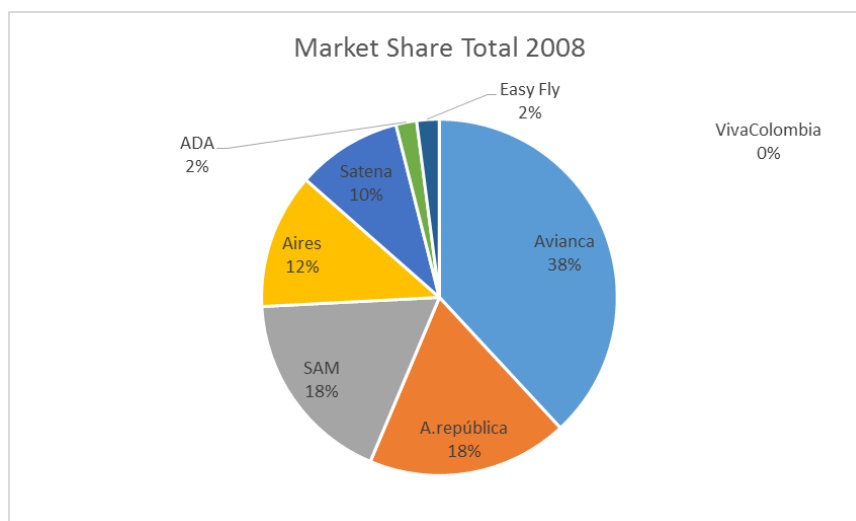
Actualmente, la oferta de las aerolíneas de transporte troncal de pasajeros es medida a través del número total de sillas ofrecidas en sus trayectos, es decir la relación existente entre las sillas de un vuelo cualquiera multiplicada por el número de trayectos o viajes realizados por su flota para un periodo determinado de tiempo. Para este estudio se ha hecho este cálculo por mes. En la ilustración 1 se puede apreciar el comportamiento agregado de la oferta de sillas de las aerolíneas colombianas de 2008 a 2014 para trayectos nacionales.



**Ilustración 1. Oferta de sillas por año.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).



Como se puede apreciar, la oferta de sillas ha tenido una tendencia totalmente creciente desde el año 2008 hasta el 2014, periodo en el cual casi se ha duplicado pasando de aproximadamente 15 a 29 millones de sillas, esto ha ocurrido en parte por el crecimiento de la flota de aviones de varias aerolíneas como también por la aparición de nuevas empresas transportadoras de pasajeros en el sector aéreo que han presionado los precios y márgenes del sector a la baja. No obstante, a lo largo de estos años, las diferentes líneas aéreas han sufrido drásticos cambios, por ejemplo, el panorama del mercado aéreo en el año 2008 se caracterizaba por la existencia de una concentración de mercado mayor a la que se tiene actualmente. En aquel momento Avianca dominaba el mercado con una participación del 38% seguida por Aero-República y SAM con 18% cada una, tímidamente Satena y Aires trataban de competir con 10% y 12% respectivamente, finalmente en el excedente de mercado se situaban ADA y Easyfly con 4% de participación entre las dos (Aerocivil , 2008). Este panorama se puede ver en el gráfico 2:



**Ilustración 2: Market share total año 2008.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2008).

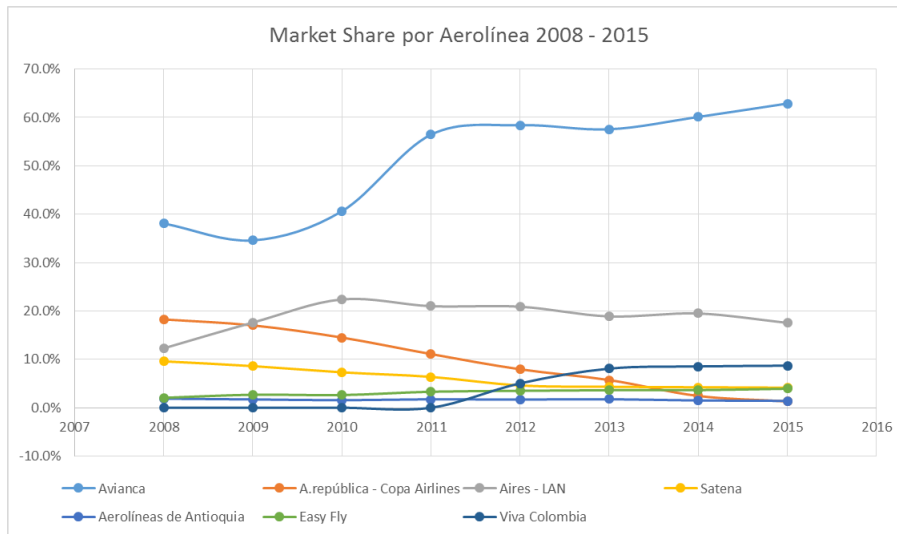
Uno de los principales cambios del mercado ocurre en noviembre del año 2010 cuando la aerolínea SAM es absorbida por Avianca, la cual a partir de este momento incrementa su

participación de mercado a más del 50%, reforzando su posición de principal jugador del mercado aéreo nacional de pasajeros, esto lleva a que las demás asuman una estrategia de seguidoras debido a la alta concentración del mercado después de esta fecha. El crecimiento de la participación de mercado de Avianca se ha caracterizado para los años en mención por ir incrementarse pasando de tener 38% en 2008 a 62,9% en abril de 2015 (Aerocivil, 2008 - 2015). Sin embargo dicho comportamiento ha provocado que algunas aerolíneas salgan del mercado y otras se rindan ante su poder, este es el caso de Aero-República, la cual en enero del 2010 fue adquirida por la multinacional panameña Copa Airlines, y ha tenido un decrecimiento sostenido desde el año 2008 pasando de tener 18% del mercado hasta llegar a 1,3% en el 2015 en vuelos nacionales (Aerocivil, 2008 - 2015).

Al observar el aumento de la participación de mercado de Avianca se podría pensar que la estrategia del mercado está supeditada a las decisiones de esta empresa, no obstante dicha situación se detuvo en mayo del 2012 cuando una aerolínea con un modelo de negocios totalmente diferente al conocido en el mercado ingresó para revolucionar la industria. En apenas tres meses de operación ofertó más de 140 mil sillas alcanzando una participación de mercado de 4%, con la cual superó la participación máxima histórica de Easyfly, que utilizaba un modelo similar (Aerocivil, 2012). Esta nueva aerolínea logró competir con los grandes jugadores del mercado en las rutas aéreas de mayor volumen de transporte de pasajeros, tales como Bogotá - Medellín, Medellín - Cartagena, Bogotá - Pereira, Bogotá - Cali y Bogotá - San Andrés Islas.

Desde su inauguración en mayo de 2012 ha ido incrementando su oferta hasta obtener en el 2014 una participación de mercado de 8,5%, convirtiéndose en un competidor importante para el líder en el mercado aéreo (Aerocivil 2012 - 2014). Por lo anterior es importante mencionar que

la participación de mercado de todas las aerolíneas, (menos Avianca y VivaColombia) ha sido descendente tal y como se puede apreciar en la ilustración 3:

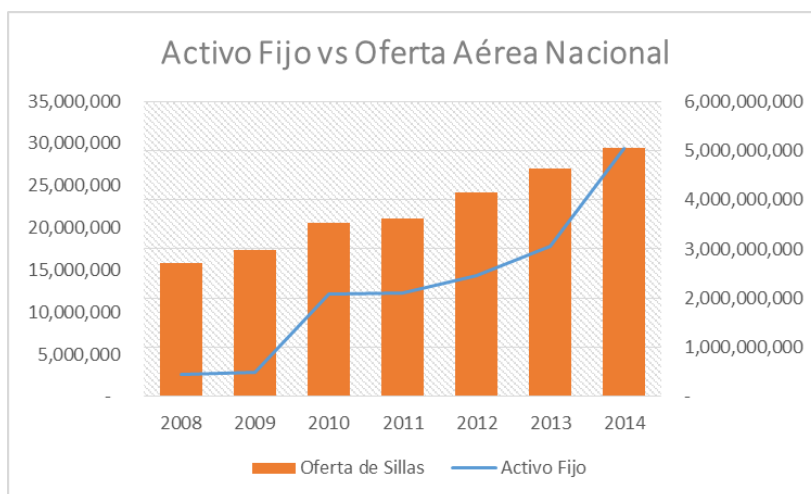


**Ilustración 3. Market share por aerolínea 2008-2015.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2008 - 2015).

La línea azul clara en la parte superior muestra el comportamiento de la participación de mercado de Avianca el cual es visiblemente superior al de las demás aerolíneas, la línea siguiente en color gris muestra la participación de mercado de Aires (LAN Colombia) la cual alcanza su máximo en el año 2010 con 22,4%, de allí en adelante la variación para esta aerolínea ha sido negativa. Al igual que Aires, Aero-República presenta un comportamiento a la baja totalmente sostenido perdiendo una participación de mercado de más de 17 puntos porcentuales. Satena después del año 2012 encontró una estabilidad en su cuota de mercado entre 4,5% y 4,1%, no obstante se presenta una caída desde el año 2008 cuando dicha aerolínea contaba con una participación del 10%. Easyfly ha mostrado a lo largo de los años un crecimiento pequeño pero sostenido pasando de 2,1% en el año 2008 hasta 3,9% en 2015, se debe destacar que esta aerolínea cuenta con algunas características del modelo de bajo costo pero no puede ser considerada como una aerolínea que trabaje al 100% bajo este modelo de negocio.

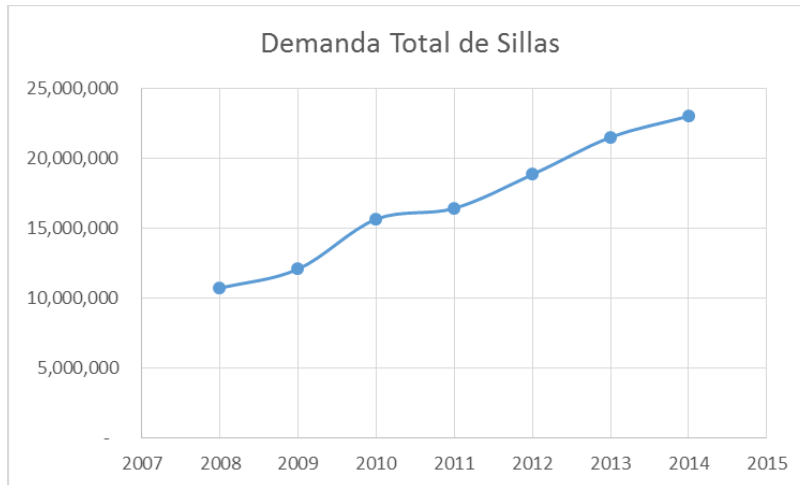
Es muy importante ver cómo la participación de mercado de presenta un crecimiento muy significativo entre 2012 y 2015 situándose como la tercera aerolínea a nivel nacional con mayor participación de mercado (8,7%). Y que cuando se compara el comportamiento de la participación de mercado de las aerolíneas sin incluir a Avianca la tendencia puede verse más claramente. Llama mucho la atención que las aerolíneas que trabajan con elementos del modelo de bajo costo son las que presentan crecimientos sostenidos, por lo que se puede pensar que en este momento la estrategia está cambiando hacia el modelo de bajo costo que ofrece precios más bajos comparados con las aerolíneas tradicionales, las cuales han comenzado a reducir sus tarifas con el fin de mantener su participación en el mercado nacional.

Sumado a lo anterior es importante destacar que la oferta de sillas a nivel nacional se ha incrementado. Uno de los determinantes de esta situación ha sido el crecimiento de la flota de aeronaves de las diferentes líneas aéreas, lo cual puede verse reflejado en el aumento de los activos fijos en los estados financieros de las empresas del sector aéreo. la ilustración 4, muestra cómo se relaciona el crecimiento en el nivel de activos fijos respecto a la oferta de sillas para el total del mercado aéreo de pasajeros a nivel nacional, mostrando una correlación positiva.



**Ilustración 4. Activo Fijo vs. Oferta de sillas (Activo en millones de pesos).** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2014).

### 5.1.1.2 Análisis de demanda



**Ilustración 5. Demanda total de sillas por año.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).

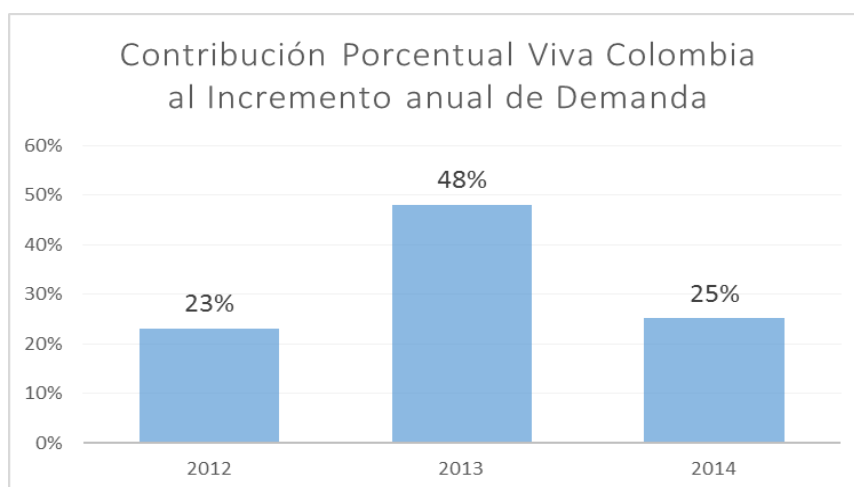
Al igual que la oferta el comportamiento de la demanda se ha caracterizado por ser ascendente a lo largo de los años, como se evidencia en la ilustración 5, el crecimiento más alto se tiene entre los años 2009 y 2010 donde la demanda total de sillas se incrementó en aproximadamente 3 millones, lo que representa un cambio del 29,7%, no obstante para 2011 la demanda del sector mostraba una estabilización, reflejada en un incremento de 2010 a 2011 de solo 5%. Los pronósticos para el año 2012 no eran muy alentadores en parte porque los precios de los tiquetes aéreos se mantenían en rangos altos lo que dificultaba incrementos significativos de la demanda, es entonces cuando, en mayo de 2012, hace su aparición una aerolínea de bajo costo que trae al país accesibilidad en precios y por tanto flexibilidad en la demanda. El modelo de negocios de según su presidente Fred Jacobsen (2011), se caracteriza por lo siguiente:

- Avión grande, de 180 a 189 sillas
- Clase única de pasajeros
- Vuelos cortos y frecuentes

- Ocupación máxima por vuelo
- Ventas directas de tiquetes, sin intermediarios
- Eficiencia en los tiempos de embarque y desembarque
- Reducción de costos operativos
- Entre 30 y 50 empleados por avión (una aerolínea tradicional cuenta con 100 colaboradores en promedio por avión)
- Un único modelo de avión para todos los itinerarios, con el fin de minimizar los costos de mantenimiento y entrenamiento del personal
- Trayectos sin conexiones debido a que estas generan demoras que aumentan costos
- Las sillas no son asignadas a los pasajeros esto disminuye tiempos de embarque y, por tanto, costos
- No se incluyen comidas ni bebidas en el costo del tiquete aéreo
- No existen programas de fidelización de cliente ni acumulación de millas.

Siguiendo a Jacobsen (2011) “La diferencia entre una aerolínea de bajo costo, conocidas en inglés como *low cost*, y una aerolínea tradicional es que ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar servicios que no son útiles para un gran número de pasajeros”. Esta desintegración de servicios como asignación de silla, comidas y bebidas a bordo y cobro de equipaje por separado hacen que los componentes del precio del tiquete aéreo sean totalmente visibles para el público y los consumidores decidan si desean únicamente el servicio de transporte aéreo o si quieren añadir los complementarios. Según Dinero (2011), en un profundo estudio realizado en la etapa de factibilidad del proyecto se encontró que el principal criterio para el 95% de los encuestados en Colombia a la hora de comprar un tiquete para viajes con duración menor a cuatro horas es la tarifa más baja complementado con seguridad y puntualidad, lo que significó para la aerolínea

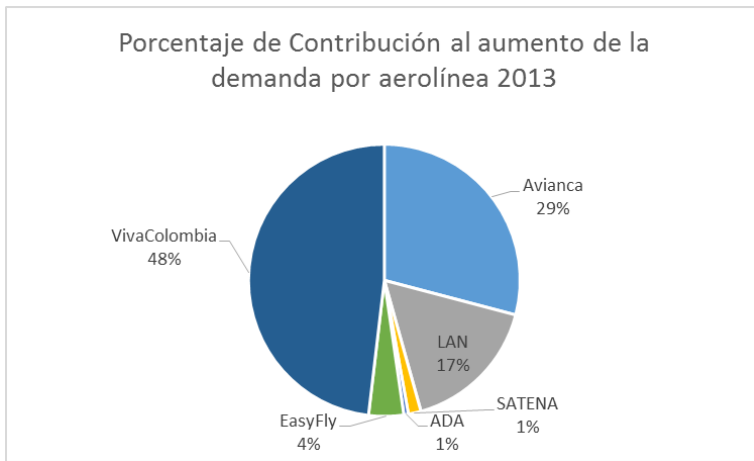
una oportunidad de oro para hacerse un lugar en el mercado aéreo colombiano. Por todo lo anterior los precios de los tiquetes aéreos se redujeron significativamente lo que de inmediato impulsó la demanda de este servicio aumentando el número de pasajeros entre 2011 y 2012 en un 14,7% (2.421.566 pasajeros) de los cuales 23% corresponde al aporte generado por las operaciones de en su primer semestre de funcionamiento (Aerocivil, 2012). A partir de este punto los incrementos de la demanda fueron mayores aunque no tan grandes como el impulso inicial provocado en el año 2012. En la ilustración 6 se puede apreciar el porcentaje de contribución de VivaColombia a los incrementos anuales de la demanda total de pasajeros en los años 2012 a 2014.



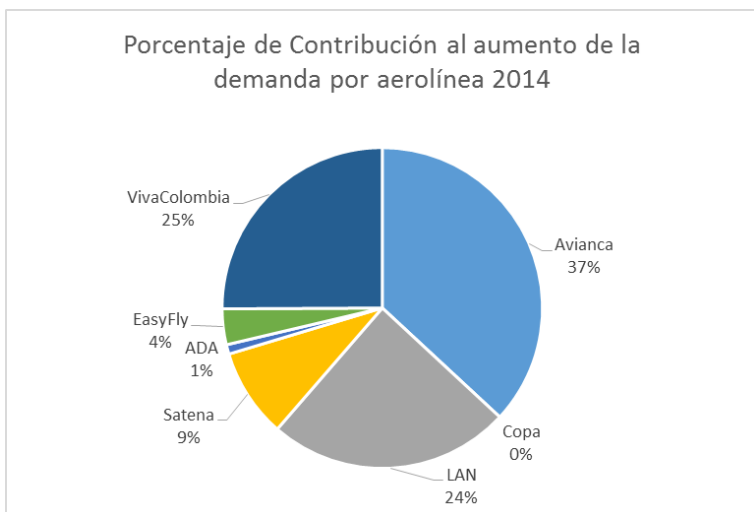
**Ilustración 6. Contribución porcentual VivaColombia al incremento anual de demanda.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2014).

El punto más alto de contribución se consigue en el año 2013, cuando la demanda total de transporte aéreo se incrementó en 2.665.965 pasajeros de los cuales VivaColombia creó nueva demanda a 1.279.015 pasajeros, es decir, el 47,9% del aumento total. Sin embargo para el año 2014 la aportación disminuyó a 25%, lo que muestra que las aerolíneas tradicionales han cambiado su estrategia de precios en el mercado aéreo colombiano, lo cual ha incrementado la

eficiencia y accesibilidad de los pasajeros al transporte aéreo. En las ilustraciones 7 y 8 se puede apreciar para los distintos años desde el inicio de operaciones de VivaColombia cuál ha sido la contribución al incremento de la demanda de las demás aerolíneas. Si la contribución de esta aerolínea de bajo costo se ha reducido de 48% a 25%, es porque el porcentaje de las aerolíneas tradicionales ha aumentado, lo cual implica que han cambiado la estrategia tratando de imitar el modelo de negocio y operación de esta ofreciendo igualmente precios bajos en sus tiquetes de clase económica.



**Ilustración 7. Porcentaje de contribución al aumento de la demanda por aerolínea 2013.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2013).





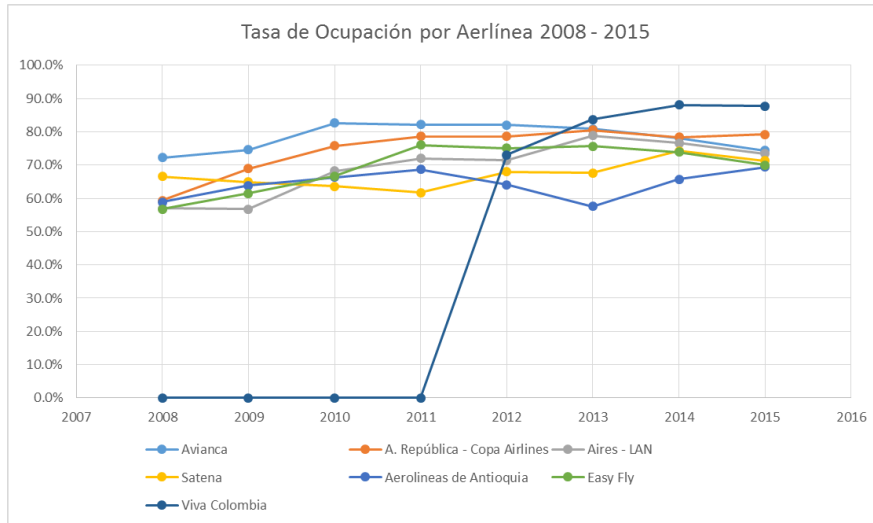
**Ilustración 8. Porcentaje de contribución al aumento de la demanda por aerolínea 2014.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2014).

Se puede ver que la contribución al aumento de la demanda de VivaColombia después de su ingreso al mercado colombiano ha disminuido, esto responde a un cambio de estrategia de las demás aerolíneas para sensibilizar la demanda y hacerla más accesible.

En la gráfica correspondiente a 2014 se puede ver cómo el porcentaje de contribución al aumento de la demanda de VivaColombia disminuye al 25%, mientras que Avianca añade el 37%, esto se debe a las decisiones internas en pro de adelgazar la estructura de costos para ofrecer un tiquete al consumidor con precio bajo manteniendo los servicios complementarios que siempre ha ofrecido como aerolínea tradicional. Llama la atención que Copa Airlines tiene disminuciones sucesivas en la demanda, lo que da espacio a que los pasajeros puedan mudarse de aerolínea, lo anterior se explica en las decisiones de esta empresa que están orientadas a salir del mercado colombiano y enfocarse en el mercado internacional. Otro caso que llama la atención es el incremento de la contribución de Satena, el cual pasa de 1% al 9%, este incremento de ocho puntos responde a las iniciativas de los inversionistas de esta aerolínea por refrescar su imagen, rutas o trayectos y reducir precios. En resumen la entrada de VivaColombia y su generación de demanda a través del modelo de bajo costo y precios reducidos han presionado de forma muy significativa la operación, demanda y desempeño de las demás aerolíneas. Al ganar una participación de mercado relativamente alta ha generado un impulso a la demanda de nuevos viajeros aéreos que obligó a las aerolíneas tradicionales a modificar su esquema de precios con el fin de capturar los incrementos de demanda generados por el llamado “efecto Viva”.

Por otra parte es importante observar el comportamiento de la tasa porcentual de ocupación, definida como el cociente entre el número de sillas demandadas y el número de sillas

ofertadas. Esta relación muestra el nivel en el cual los aviones de las diferentes aerolíneas han sido ocupados por vuelo. La siguiente ilustración muestra cómo el porcentaje de ocupación promedio a nivel nacional antes de la entrada de VivaColombia era del 76% (de cada 100 sillas ofertadas se ocupaban 76), lo que representaba una pérdida operacional de 24 sillas por vuelo que obligaban a las aerolíneas a aumentar los precios de tiquetes por vuelo. Después del año 2012 y con la entrada de VivaColombia con su nuevo modelo *low cost*, donde se destaca la máxima ocupación de sus aviones, el nivel de ocupación por aerolínea ha mostrado una leve mejoría para las aerolíneas tradicionales sin la necesidad de aumentar el precio de tiquetes por la falta de demanda sino por el contrario disminuyendo al igual que la aerolínea de bajo costo el precio de los tiquetes. Se destaca la línea de color azul oscuro que representa a VivaColombia como la aerolínea que no solo cambió la tendencia del nivel de ocupación sino que lo incrementó alcanzando un máximo de 88% en el año 2014, demostrando que su modelo de bajo costo soluciona las carencias de demanda en este sector. La ilustración 9 es otra prueba de que la estrategia del sector aéreo colombiano en cuanto a precios dio un giro fundamental puesto que VivaColombia con precios bajos incrementó los niveles de ocupación en gran medida, esto también presionó a que las aerolíneas tradicionales hicieran más eficientes sus procesos para disminuir los precios de los tiquetes aéreos



**Ilustración 9. Tasa de Ocupación por Aerolínea 2008-2015.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2008-2015).

### 5.1.2 Análisis DOFA

Con el fin de conocer de manera profunda el funcionamiento y modelo de negocio de VivaColombia como aerolínea de bajo costo, a continuación se realizará un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) tanto de VivaColombia como empresa *low cost* como para Avianca, una aerolínea tradicional, todo esto con el fin de generar una comparación entre las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación de producto o servicio.

#### VivaColombia

##### Debilidades:

Limitada frecuencia en rutas troncales: este punto afecta en gran medida a la aerolínea al ofrecer pocas rutas para una demanda alta lo que a futuro lleva a los pasajeros a buscar otras opciones porque la aerolínea no cuenta con la suficiente oferta de sillas en las principales rutas.

Oferta de horarios escasa: VivaColombia se puede ver afectada pues en las rutas que opera generalmente solamente tiene una frecuencia diaria lo que no es cómodo para los pasajeros que requieren flexibilidad en el horario de vuelo.

No cubre rutas secundarias: esto afecta dado que no ofrece el servicio a clientes potenciales en rutas cortas, no obstante la empresa ha comenzado a ofrecer rutas como Bogotá – Yopal para no desaprovechar esta demanda (Radio Nacional de Colombia, 2015).

Sillas sin asignación: la no asignación de sillas afecta el buen servicio debido a que incomoda a los pasajeros que esperan una asignación cómoda y numerada que les permita ubicarse cerca a sus compañeros de viaje.

Programas de fidelización: este ítem afecta el buen servicio debido a que la mayoría de clientes esperan acumular millas para lograr beneficios en futuros viajes en la misma aerolínea. Estos programas tienen como objetivo retener al cliente en la aerolínea, y si no se generan, este puede fácilmente acceder a otras líneas aéreas y dejar a VivaColombia.

### **Oportunidades:**

Crecimiento en mercado internacional: El mercado de pasajeros al exterior e interior de Colombia representan una oportunidad para VivaColombia, pues al ofertar precios bajos para viajar al exterior, alcanzan una nueva porción de demanda no tan explorada. Dentro de los planes de esta aerolínea se encuentran destinos como Miami y West Palm Beach (VivaColombia, 2014).

Mercado de turismo: VivaColombia con sus bajos precios de tiquetes penetra el mercado de turistas en Colombia y permite a muchos viajeros que frecuentemente viajaban por tierra hacerlo en transporte aéreo disminuyendo tiempos de trayecto y entregando mayor comodidad.

Esto aumentó el porcentaje de demanda en gran proporción en los últimos tres años en el país (Aerocivil, 2012-2015).

Protección al medio ambiente: con la estrategia de VivaColombia de cero maletas en los tiquetes se generó un beneficio para el medio ambiente al consumir menos combustible que una aerolínea tradicional, además los trayectos de esta aerolínea son cortos, lo que disminuye aún más el gasto de combustible y por tanto las emisiones contaminantes.

Toma de mercado aéreo y terrestre: VivaColombia se convierte en una gran amenaza para el mercado aéreo y sus aerolíneas tradicionales y para el transporte terrestre por sus bajos precios que han hecho aumentar la demanda de transporte aéreo, presionando en cierta medida la movilización de pasajeros por tierra.

Nueva demanda (clase media - baja): esta aerolínea *low cost* permite a la clase baja y media del país volar, facilitando sus desplazamientos dentro de Colombia.

### **Fortalezas:**

Infraestructura homogénea: VivaColombia tiene solo un tipo de avión y delega varias funciones a un reducido número de personas lo que disminuye el número de funcionarios en la aerolínea. De esta manera se pueden optimizar costos para poder ofrecer los tiquetes más económicos en el mercado aéreo. Esta estrategia de precios bajos por minimización de costos atrae a un alto número de consumidores.

No se incluyen ni bebidas ni comidas en el costo de los tiquetes: para disminuir los costos de tiquetes aéreos la aerolínea *low cost* no incluye el costo de bebidas y comidas a bordo, permitiendo al consumidor viajar a un precio más económico y abre las puertas a pasajeros con

poder adquisitivo bajo y medio que en muchos no habían tenido antes la oportunidad de viajar en avión.

Vuelos cortos y frecuentes: VivaColombia realizó un estudio estadístico a un gran porcentaje de población colombiana preguntando cuál es el factor más importante a la hora de volar, a esta encuesta los consumidores respondieron que si son vuelos cortos de menos de cuatro horas el factor más importante es que el precio sea bajo. Por tal razón la aerolínea ofrece solo vuelos cortos y frecuentes para ampliar su demanda. Además, al realizar estos vuelos cortos, como ya se dijo antes, disminuye el consumo de combustible y hace que los tiempos muertos dentro del aeropuerto sean mínimos haciendo que los costos descendan.

Precios bajos y sin restricción tarifaria: VivaColombia cuenta con una estructura de costos delgada con el fin de ofrecer precios bajos y sin restricción tarifaria, debido a la ventaja de bajo costo que es la más importante para el consumidor promedio.

Ocupación máxima por vuelo: con la ventaja estratégica *low cost*, VivaColombia puede contar con tasas de ocupación por vuelo muy altas, lo que disminuye los costos por capacidad no utilizada.

Ventas directas de tiquetes o sin intermediarios: VivaColombia vende sus tiquetes directamente al consumidor por medio de su página web optimizando tiempos de compra para dar siempre comodidad al viajero, quien puede pagar ya sea a través de pagos en línea, puntos Baloto o almacenes Éxito y Surtimax (VivaColombia.co, 2015).

Eficiencia en los tiempos de embarque y desembarque: La aerolínea no asigna sillas, por lo que el tiempo de embarque al avión se minimiza. Esto, a su vez, disminuye costos de gasolina debido a que el avión en el tiempo que espera a los pasajeros está gastando gasolina; además que

la mayoría de pasajeros no llevan maletas en bodega haciéndose óptimo también el tiempo de desembarque lo que disminuye costos y tiempos de más con el avión en el aeropuerto.

Reducción de costos operativos: la aerolínea cuenta con poco personal al que delega más funciones, tiene un solo tipo de avión, no tiene costos de bebidas y comidas incluidas en los tiquetes, no tiene asignación de sillas, no incluye equipaje en bodega, optimiza tiempos de embarque y desembarque y vende tiquetes directamente al consumidor por Internet, además no utiliza conexiones *hub*, todos estos puntos son esenciales para poder ofrecer un precio de tiquete bajo y reducir sus costos de operación.

Amplia oferta de formas de pago y poco personal: VivaColombia facilita la compra de tiquete al viajero permitiendo pagar por medio de bancos, *call center*, aeropuertos y supermercados, además, la aerolínea tiene entre 30 y 50 empleados por avión mientras una aerolínea tradicional cuenta con 100 colaboradores en promedio por nave (Jacobsen, 2011). Estas son ventajas para VivaColombia que satisfacen al consumidor ofreciendo comodidad y disminuyendo costos por medio de menos personal con el fin de poder ofrecer un boleto de precio bajo.

Un modelo de avión y un solo fabricante: VivaColombia cuenta con un único modelo de avión para todos los itinerarios, con el fin de minimizar los costos de mantenimiento y entrenamiento del personal, que para el caso de esta aerolínea es el Airbus A320.

Trayectos sin conexiones: Como fortaleza, la aerolínea *low cost* ofrece vuelos sin conexiones debido a que estas generan demoras que aumentan costos. Esta ventaja permite al viajero llegar en menos tiempo a su destino debido a que no debe ni pagar 2 tiquetes ni hacer trasbordos de un avión a otro, además que el contar con un puerto de conexiones como un *hub* incrementa sus costos de operación.

Nueva alternativa en rutas troncales: VivaColombia se convierte en una nueva opción para el pasajero en rutas troncales de la misma forma que las aerolíneas tradicionales pero con la gran diferencia de que esta aerolínea ofrece precios más reducidos.

Base aérea ubicada en Medellín: VivaColombia cuenta con su base aérea en Medellín, en el aeropuerto José María Córdova, lo que da ventaja a la aerolínea en su distribución de planta permitiendo mayor tránsito de vuelos, con lo que evita en parte el alto tráfico aéreo en aeropuertos como El Dorado de Bogotá.

### **Amenazas:**

Empresa que carece de trayectoria en el mercado: VivaColombia es una empresa que entró al mercado aéreo en el segundo semestre del 2012 lo que puede generar desconfianza en los consumidores que llevan mayor cantidad de años viajando en las aerolíneas tradicionales. Puede darse un sesgo hacia la nueva aerolínea que ofrece tan bajos precios al verse como una empresa nueva que puede poner en riesgo su seguridad y que no ofrece la calidad requerida.

No cuentan con servicio personalizado: al no contar con atención en oficinas afecta a muchos viajeros: personas de la tercera edad, personas que no manejan bien Internet, personas que desconfían de medios digitales, viajeros que necesiten resolver un problema con su vuelo y les es difícil comunicarse, entre otros. Esta es una amenaza que puede afectar sustancialmente la demanda de tiquetes.

No tiene oferta de paquetes turísticos como valor agregado a la venta de tiquetes: la aerolínea no cubre la demanda de viajeros que requieren un paquete (hotel, tiquetes y/o automóvil), lo que puede ser limitante para obtener parte de la demanda de turistas.

Baja organización en los *counters* de los aeropuertos: VivaColombia es una aerolínea que busca disminuir costos, por tal razón cuenta con menos personal que una aerolínea



tradicional. Esta estrategia le trae como desventaja el tener que usar el mismo personal del *counter* en el avión esto genera desorden e insatisfacción del viajero.

Los aeropuertos nacionales se convierten en limitante para el crecimiento de aerolínea: La limitada infraestructura en los aeropuertos del país y la falta de presupuesto para su mejoramiento continuo por parte de los concesionarios y el gobierno afecta drásticamente el crecimiento de las aerolíneas. Esto es limitante para el crecimiento de esta aerolínea *low cost* debido a que si la demanda aumenta la aerolínea llegará a un punto en que no podrá crear más oferta y quedará una parte de la demanda insatisfecha. Se trata de un factor que la aerolínea no puede controlar.

### **Avianca**

Para el caso de una aerolínea tradicional, el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es el siguiente:

#### **Debilidades:**

Diferentes tarifas aéreas que hacen la compra restrictiva: estas aerolíneas tradicionales, y para el caso concreto de Avianca, cuentan con diferentes tarifas que pueden ser restrictivas al momento de la compra, esto quiere decir que se tienen precios por tipo de tiquete como por ejemplo súper económica, económica, flexible y ejecutiva. Estas tarifas no son permanentes dentro del sistema, de cada clase se ofertan cierta cantidad de sillas, y si se acaba la clase de bajo precio, las tarifas restantes, que tienen valor superior, excluyen a los demás viajeros que querían tener su vuelo por un precio bajo.

Fabricantes y aviones diferentes: el poseer distintos modelos de avión y diferentes fabricantes como proveedores hace que los costos de mantenimiento, capacitación de personal

operativo y entrenamiento de pilotos sean muy altos pues cada tipo de aeronave cuenta con distintas características y especificaciones técnicas.

Penalidades y cobros: las penalidades por cambios en los tiquetes aéreos representan una debilidad pues implican un costo adicional al consumidor cuando este tiene la necesidad de cambiar las fechas o nombres de los viajeros, esto hace que el comprador pierda flexibilidad en la compra del boleto aéreo.

Precios tiquetes aéreos: las aerolíneas tradicionales al tener como modelo de negocios guía la diferenciación de producto y al contar con características como las diferentes tipos de aeronaves o las conexiones aéreas con *hub*, incrementan de manera sustancial el valor de sus tiquetes aéreos lo que frente a una aerolínea de bajo costo representa una debilidad, pues entre mayor sea el precio menor es la demanda, por lo que se restringe el acceso de viajeros con poder adquisitivo bajo y medio al servicio de transporte aéreo y por lo tanto se tiene una pérdida de demanda.

Tasas de ocupación medias: tal y como expuso antes, la tasa de ocupación en un avión se mide como el cociente entre el número de sillas demandadas sobre el total ofertadas. Generalmente y como se ha visto en el mercado aéreo colombiano (Aerocivil, 2008 - 2015), la tasa de ocupación media ha sido cercana al 80%, lo que quiere decir que por cada 100 sillas ofertadas 80 son demandadas. Esto implica una pérdida en ingresos o un incremento en costos por capacidad no utilizada para las aerolíneas tradicionales que se caracterizan por tener niveles de ocupación medios, mientras que las aerolíneas de bajo costo trabajan con ocupación máxima.

### **Oportunidades:**

Mejoras en ventas promocionales: Se presenta como una oportunidad para las aerolíneas tradicionales el lanzamiento de días promocionales para la compra de tiquetes aéreos, esto debido a que los días de promoción pueden incentivar a comprar al cliente potencial atraído por un bajo precio y por los servicios con los que cuenta una aerolínea tradicional. Esto genera que la demanda gane flexibilidad y se otorgue acceso a los consumidores potenciales.

Guerra de servicios: las aerolíneas tradicionales se caracterizan por ofrecer servicios completos a los pasajeros, es decir cuentan con características como comidas y bebidas a bordo, manejo de equipaje, conexiones con puerto *hub*, distintos tipos de aeronave según la ruta de transporte, asignación de silla, entre otros servicios que incrementan el bienestar del pasajero pues satisfacen en mayor medida sus necesidades. Estas características son diferenciadoras frente a las aerolíneas de bajo costo pues las mencionadas no cuentan con la mayoría de dichos servicios y van en detrimento de la satisfacción del cliente, por lo cual representan una oportunidad de diferenciarse y alcanzar una porción de la demanda mayor.

Rutas secundarias o regionales: Las aerolíneas tradicionales pueden explotar el mercado de rutas secundarias o regionales, pues estas tienen una demanda insatisfecha, lo que representa una oportunidad, pues estas rutas regionales actualmente son atendidas por aerolíneas de bajo costo como Easyfly (González & Muñoz, 2014).

### **Fortalezas**

Oficinas para atención personalizada de pasajeros: las aerolíneas tradicionales se caracterizan por contar con oficinas de representación en las cuales se expenden los boletos aéreos y se dan servicios adicionales al transporte aéreo para los pasajeros, el contar con estas agencias u oficinas hace que el servicio al cliente sea fuerte aunque demandante en cuanto a

costos. Esta característica funciona como un diferenciador en el servicio frente a una aerolínea de bajo costo.

Tradicición y reconocimiento nacional e internacional: este tipo de aerolíneas de corte tradicional han estado en el mercado desde hace muchos años y son reconocidas en el mercado aéreo nacional e internacional por los consumidores. El reconocimiento y el nombre que han ganado a través de los años es una fortaleza y les otorga una ventaja frente a las aerolíneas que hasta hace muy poco integran el mercado aéreo de pasajeros.

Cobertura nacional en rutas troncales: El contar con una amplia red de conexiones a nivel nacional les da a las aerolíneas tradicionales una gran fortaleza, por otro lado tener un *hub* nacional, para el caso de Avianca el Puente Aéreo de Bogotá, les otorga una gran fuerza en el mercado nacional, pues pueden servir a las diferentes conexiones entre rutas troncales y comerciales de pasajeros.

Venta de paquetes turísticos completos: esta clase de aerolíneas cuentan tanto con el servicio de transporte aéreo como también con una red turística bien extendida, lo cual les permite ofertar un boleto aéreo y adicionalmente vender el hospedaje y hasta el alquiler de un vehículo en el lugar de llegada, todo como un paquete integral turístico. Esta característica representa una fortaleza de las aerolíneas tradicionales frente al modelo empresarial de bajo costo pues las empresas que funcionan bajo dicho esquema limitan sus actividades a la operación aérea y no hacen parte del resto del plan turístico.

Servicio al cliente completo: de la misma forma en que se mencionó en las oportunidades, el servicio al cliente completo e integral constituye también una fortaleza de las aerolíneas tradicionales pues son capaces de satisfacer en mayor medida las necesidades del

cliente. Servicios como las conexiones con puerto *hub*, las comidas y bebidas a bordo, el manejo de equipaje, la asignación de silla o el tener distintos tipos de aeronaves con mayores espacios entre sillas otorgan al pasajero mayores beneficios, dan mayor diferenciación en el servicio al pasajero y crean una ventaja competitiva para las empresas aéreas tradicionales.

### **Amenazas**

Precios de los tiquetes: a pesar que las aerolíneas tradicionales puedan realizar campañas promocionales donde sus precios bajen, estas no son constantes y en la mayoría de los casos dependen en gran medida de la temporada y estado de la demanda. Esto hace que los precios de los tiquetes no sean tan bajos comparados con las aerolíneas de bajo costo, que a pesar de las temporadas y cambios de las cantidades demandadas orientan su modelo de oferta en precios bajos. Esto constituye una amenaza a las aerolíneas tradicionales pues en términos financieros y de costos no son capaces de reducir sus márgenes y cambiar por completo sus modelos de negocios para competir de manera constante con las de bajo costo.

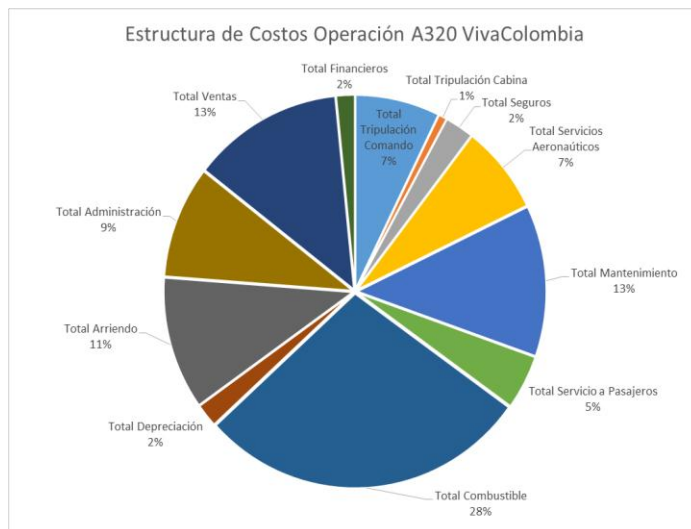
Reducción de ingresos y márgenes de rentabilidad en rutas principales: la reducción de ingresos para las aerolíneas tradicionales es una gran amenaza sobre todo cuando se tiene en cuenta que las aerolíneas de bajo costo ya operan en la mayoría de las rutas troncales del país, como por ejemplo la ruta Bogotá – Medellín, que representa el 32% del volumen total de pasajeros a nivel nacional según datos de Aerocivil (2015), esto ha generado que el valor de los ingresos y por tanto de los márgenes se vean reducidos pues las líneas aéreas tradicionales han tenido que reducir sus precios en estas rutas conservando una estructura de costos similar para que su competencia no se lleve toda la tajada del mercado. Representa una amenaza en el corto y largo plazo.

Estructura de costos rígida: Debido a que las aerolíneas tradicionales cuentan con características como conexiones *hub* y distintos tipos de aeronaves, sus estructuras de costos son difíciles de adelgazar y no pueden minimizarse para incrementar los márgenes. Esta es una de las características que generan mayor amenaza para ellas.

Como se puede ver en los anteriores análisis DOFA de la aerolínea tradicional y de bajo costo líderes en el mercado colombiano, hay muchas diferencias y algunas similitudes pequeñas en los modelos de negocio. Las similitudes nacen a partir del efecto generado por la entrada de la aerolínea de bajo costo analizada haciendo que las aerolíneas tradicionales cambien su estrategia y traten de imitar el modelo *low cost*. No obstante, las diferencias son muy marcadas sobre todo en cuanto a fortalezas puesto que las aerolíneas de bajo costo para el mercado colombiano cuentan con fortalezas más determinantes y eficientes para satisfacer las necesidades actuales del mercado. El análisis DOFA nos lleva a concluir que la estrategia de las empresas *low cost* en el mercado aéreo colombiano ha incidido en el devenir del contexto aéreo colombiano pues manteniendo los estándares mínimos de calidad y seguridad han logrado facilitar el acceso al mercado para nuevos consumidores que antes no contaban con el poder adquisitivo suficiente para ser usuarios del transporte aéreo de pasajeros. De nuevo se confirma que la variable más determinante a la hora de adquirir un tiquete en el mercado aéreo colombiano es la tarifa, por lo cual la aerolínea de bajo costo tiene ventaja, sin embargo un factor externo afecta al sector, este tiene que ver con la limitada infraestructura de los aeropuertos en Colombia, la mayoría de estos no tiene la capacidad suficiente para soportar operaciones aéreas de más de tres aerolíneas, por esto la expansión tanto de las aerolíneas de bajo costo como de las tradicionales se ve amenazada.

### **5.1.3 Análisis de rentabilidad - Estructura de costos aerolíneas en Colombia**

Como se mencionó anteriormente uno de principales componentes del modelo de bajo costo en una aerolínea es la utilización de un único modelo de avión, que para el caso de VivaColombia es el Airbus A320. En la ilustración 10 se describe la estructura de costos de operación para un modelo de aeronave como este:



**Ilustración 10. Estructura de costos operación A320 .** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2012).

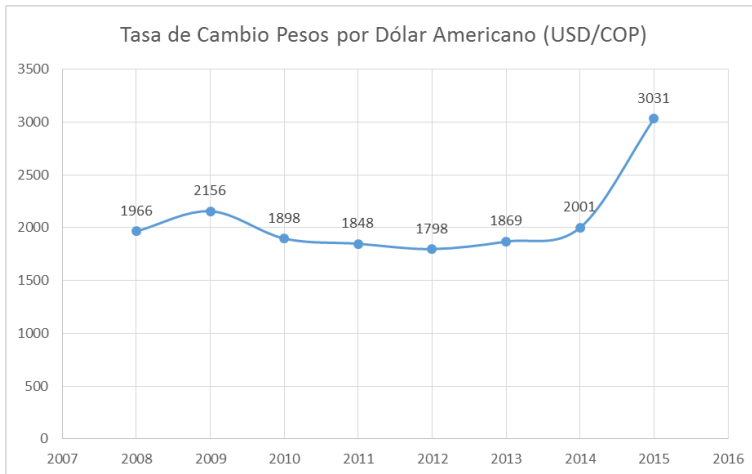
El principal costo es el combustible, que cual representa casi la tercera parte del total, haciendo que el costo de operación dependa en gran parte del precio internacional del barril de petróleo y más específicamente de la referencia Jet Fuel A1. En segundo lugar se encuentra el costo de mantenimiento con el 13%, este es más bajo en VivaColombia que en otras aerolíneas ya que solo tiene aeronaves de este modelo, y de esta manera los costos de entrenamiento y capacitación también se reducen.

El servicio a pasajeros representa el 5% del costo total, menor que en otros casos pues como ya se mencionó, en los servicios de asignación de silla, comidas, bebidas y equipaje son reducidos a su mínima expresión. Los costos asociados a la tripulación tanto de comando como de cabina, que sumados representan el 8%, también son reducidos, pues como se mencionó en el

apartado anterior, la tripulación por avión en el modelo de bajo costo es la mitad o la tercera parte respecto a una aerolínea tradicional, de esta forma VivaColombia también minimiza este tipo de costos. Adicionalmente, costos indirectos como la administración y ventas se reducen por medio de la eliminación de intermediarios comerciales y utilizando al máximo el personal y la capacidad instalada, lo anterior disminuye en 22% el total de costos. Todo esto logra que la aerolínea pueda ofrecer precios de tiquetes por debajo de los precios de las demás aerolíneas y atraer al consumidor.

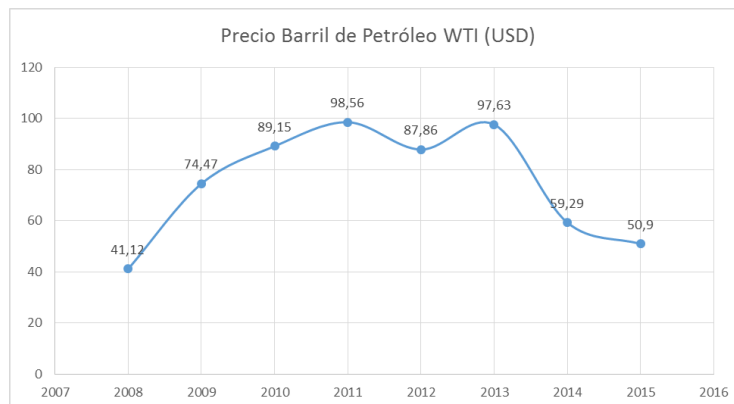
Es muy importante mencionar que de los costos totales de cualquier aerolínea, sea de bajo costo o tradicional, un porcentaje muy alto está expresado en dólares, lo cual sumado a que el gasto en combustible es el principal rubro en la estructura de costos, hace que las empresas del sector aéreo se encuentren muy expuestas a las fluctuaciones tanto de la tasa de cambio peso - dólar como también al precio del barril de petróleo WTI y a su referencia asociada, la gasolina de avión Jet Fuel A1. Para VivaColombia, el 60% de sus costos están tasados en dólares (La República, 2015), lo que la hace muy vulnerables al movimiento o tendencia de la tasa de cambio, la cual en el último año ha tenido un comportamiento claramente ascendente que golpea en gran medida no sólo los costos sino también la rentabilidad de la empresa. En la ilustración 11 se puede apreciar el movimiento de la tasa de cambio peso - dólar:





**Ilustración 11. Tasa de cambio pesos por dólar americano (miles de pesos).** Elaboración propia a partir de Banco de la República de Colombia (2015).

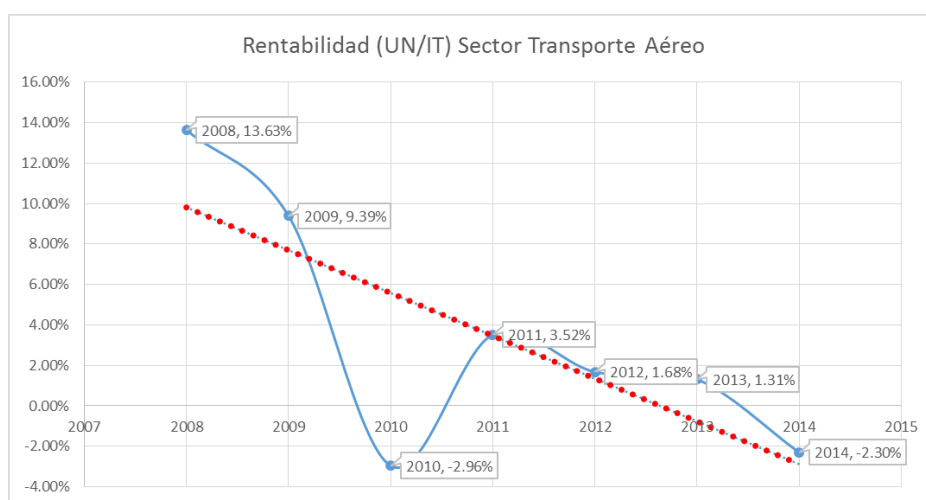
Como se puede apreciar en la gráfica, desde el año 2012 el comportamiento anual del cambio de pesos por dólar ha sido ascendente, lo que ha implicado altos costos en la operación de las aerolíneas, sin embargo, esta subida del valor de la tasa, y por tanto de los costos, se ha visto compensada por la tendencia del precio del barril de petróleo WTI, que se muestra en la ilustración 12:



**Ilustración 12. Precio Barril de Petróleo WTI (Dólares americanos).** Elaboración propia a partir de IATA (2015).

Como se puede apreciar en la gráfica, desde el año 2013 la caída del precio del barril de petróleo WTI ha sido constante, esto ha aliviado en gran parte los costos de las aerolíneas, debido a que como se mostró antes, el gasto en gasolina o combustible para un avión puede ascender hasta la tercera parte del total del costo de operación, lo que hace que el precio del WTI cobre gran relevancia, sin embargo la devaluación del peso frente al dólar no se ve compensada 100% por la reducción del precio del barril WTI en el año 2015 (Dinero, 2015). Finalmente, como se visualiza en las dos gráficas de las ilustraciones superiores, los efectos de la tasa de cambio y del barril de petróleo han sido contrarios, lo que por un lado incrementa los costos de las empresas aéreas y por otro los reduce. Esto muestra el gran porcentaje de exposición al mercado internacional que enfrentan estas empresas y en particular VivaColombia.

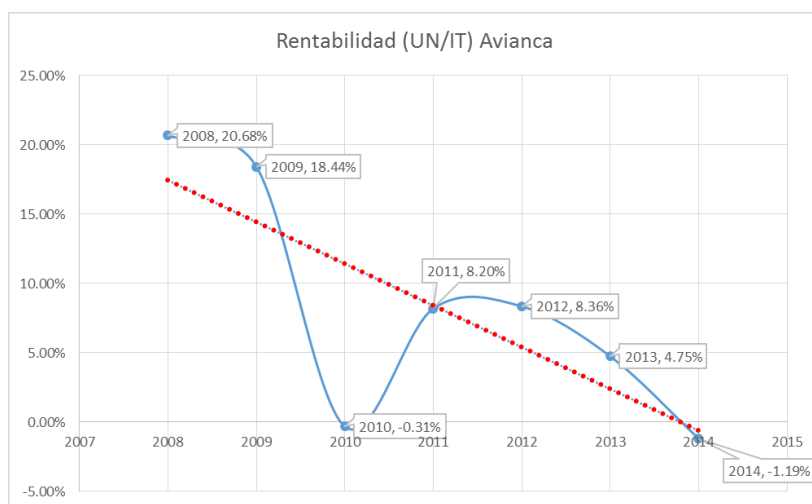
A pesar del incremento sostenido de la demanda, la rentabilidad del sector aéreo ha sido baja, entendiéndose rentabilidad como utilidad neta sobre ingresos totales.



**Ilustración 13. Rentabilidad sector transporte aéreo.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015)

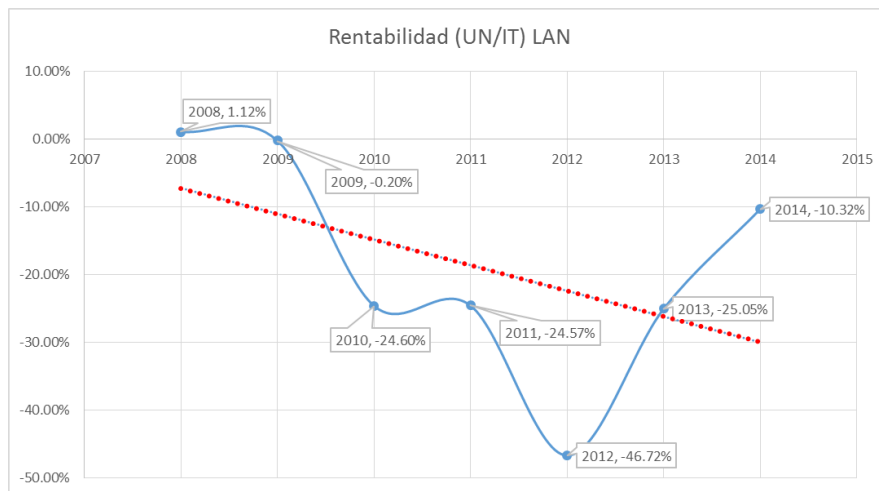
Como se visualiza en la ilustración 13, la tendencia (representada por la línea roja) es decreciente hasta ser inferior a cero. Y en los años 2010 y 2014 la rentabilidad del sector es negativa (línea azul), lo cual se explica por el incremento de competencia en el sector. Esto hace que los márgenes se reduzcan por el aumento de la rivalidad, adicionalmente desde el año 2012 la estrategia de precios cambió sustancialmente haciendo más estrechos los márgenes, incluso llevándolos a pérdidas para el total del sector.

Para el caso de Avianca, principal jugador del mercado aéreo colombiano, la rentabilidad no ha sido la esperada, incluso ha sido negativa y en la mayoría de los casos sigue una tendencia muy similar al sector en total. Como se puede apreciar en la ilustración, 14 en el año 2008 la rentabilidad de la aerolínea era superior al 20% y después del año 2012 ha venido disminuyendo, fenómeno asociado al cambio de estrategia en cuanto a precios más bajos que reducen los márgenes y además por el incremento de competencia en las rutas troncales, como por ejemplo Medellín - Bogotá.



**Ilustración 14. Rentabilidad Avianca.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).

Para el caso de LAN la tendencia de la rentabilidad no ha sido la más alentadora. En la ilustración 15 se puede ver que de los últimos periodos solamente uno ha sido positivo, sin embargo después de 2012 se observa una leve recuperación pasando de pérdidas superiores al 45% a márgenes negativos del 10%.

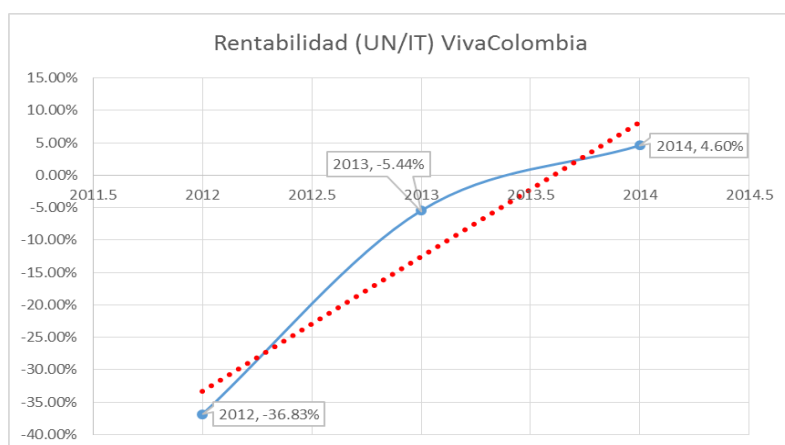


**Ilustración 15. Rentabilidad LAN.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).

Los dos casos analizados ilustran la situación de rentabilidad de aerolíneas tradicionales que han tenido que optar por cambiar de estrategia y reducir sus precios ante la entrada del modelo de bajo costo al sector aéreo colombiano que le ha dado al consumidor una nueva alternativa de compra con un precio menor. Como se dijo anteriormente en el 95% de los casos, en vuelos nacionales el factor más relevante a la hora de la compra para los pasajeros es el precio, con lo cual el choque tarifario para las aerolíneas tradicionales ha sido muy negativo y ha impactado de manera significativa sus márgenes de rentabilidad.

Para el caso de VivaColombia, como se puede apreciar en la ilustración 16, la tendencia del margen es positiva, contrastando con la tendencia total del sector. En solo tres años la empresa logró hacer rentable su negocio, dado que su estrategia de precios fue la que se impuso

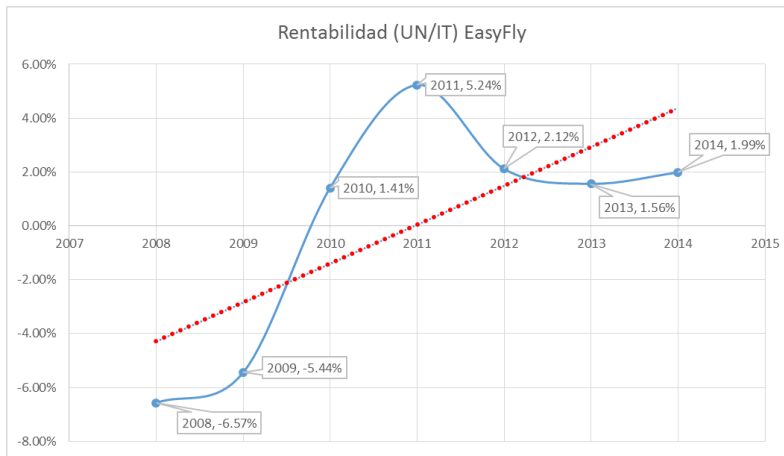
en el mercado aéreo nacional por lo cual no tuvo necesidad de ajustar su modelo de negocios, por el contrario, obligó a las aerolíneas existentes a ajustarse a esta estrategia de venta. Es importante destacar que en el ciclo de vida de un negocio los primeros años generalmente reporta pérdidas, pero para el caso de VivaColombia se logró reducir este lapso y dar un viraje hacia márgenes positivos y crecientes en muy poco tiempo. Lo anterior contrasta no solo con la situación de las aerolíneas tradicionales sino también con la del mercado en general, mostrando como el modelo de bajo costo ofrece rentabilidad a un sector que frecuentemente no cuenta con ella, lo que lleva a deducir que esta es la estrategia recomendable para mejorar las condiciones del sector aéreo en Colombia.



**Ilustración 16. Rentabilidad VivaColombia.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).

La situación de Easyfly es similar a la de VivaColombia, pues como ya se había mencionado, esta empresa incorpora algunos elementos del bajo costo, sin embargo las rutas operadas por ella no son las de mayor demanda. La tendencia de rentabilidad para esta aerolínea también es creciente, pasando de márgenes negativos en el año 2008 hasta mostrar resultados positivos sostenidos desde 2010 hasta 2014, lejos de los resultados totales del mercado y de las aerolíneas de corte totalmente tradicional, como se visualiza en la ilustración 17. Easyfly y

VivaColombia cuentan con márgenes de rentabilidad positivos pues el choque de la nueva estrategia de precios no generó en sus resultados financieros gran efecto ni resistencia al cambio debido a que el modelo de negocios de bajo costo les otorgó flexibilidad y facilidad para adaptarse a los nuevos precios y márgenes del mercado.



**Ilustración 17. Rentabilidad Easyfly.** Elaboración propia a partir de Aerocivil (2015).

#### 5.1.4 Análisis de precios

Buscando satisfacer el objetivo del presente documento se debe realizar un análisis detallado de precios para lo cual hemos decidido tomar como referencia el índice de precios al consumidor en Colombia (IPC) en su grupo de transporte aéreo, cuyo único ítem es tiquetes aéreos. Esta información ha sido tomada de la página del DANE en su sección estadísticas históricas. Al igual que en secciones anteriores las estadísticas analizadas para los precios comprenden desde el año 2008 hasta el año 2014 para la serie anualizada, no obstante se cuenta con estadísticas hasta julio del 2015.

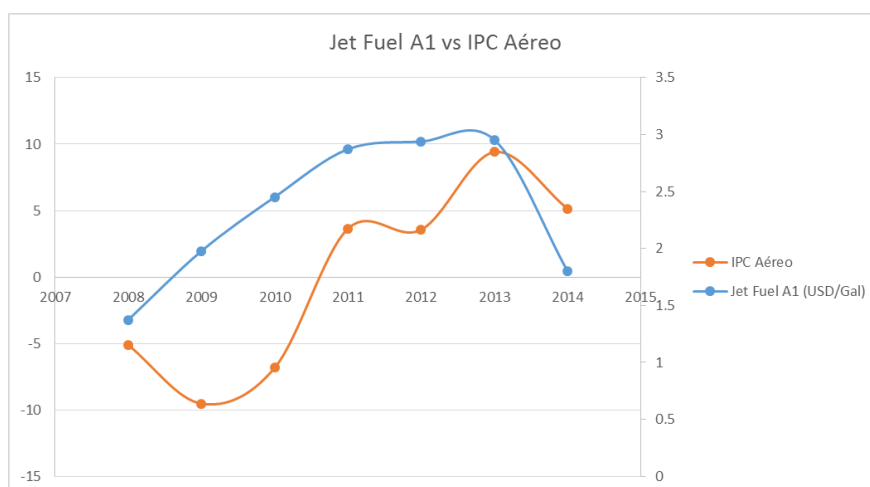
Tal como se mencionó en el marco conceptual, la estrategia de precios es vital para cualquier empresa, debido a que, junto con la demanda, determina el nivel de ingresos y por tanto la sostenibilidad financiera de la empresa en el tiempo. A continuación se presenta la fluctuación del IPC de los tiquetes aéreos:



**Ilustración 18. Inflación transporte aéreo.** Elaboración propia a partir de DANE (2015).

En el año 2008, como se puede observar en la gráfica, se presentaba una deflación en los precios de los boletos de avión en Colombia, esta situación de disminución de precios se mantuvo hasta el año 2010 explicada en su mayoría por contracciones en la demanda que no era lo suficientemente grande como para hacer que los precios se incrementaran significativamente, esta situación se reversó hacia el año 2011 cuando el índice muestra un resultado positivo cercano al 4%, en aquel momento la demanda por tiquetes aéreos presentó un aumento significativo y por lo tanto se esperaba que para los años siguientes la tendencia continuara al alza. No obstante en el año 2012 se presenta una variación ligera a la baja, explicada en parte por el ingreso de VivaColombia al mercado aéreo colombiano, por este hecho, las demás aerolíneas tuvieron que ajustar su modelo de precios pues el negocio *low cost* de esta nueva empresa aérea impuso una nueva tendencia de precios en el mercado aéreo nacional, las otras empresas de la

industria vieron como sus márgenes de rentabilidad eran empujados hacia abajo casi llegando a cero (0) o incluso en algunos casos siendo negativos tal y como se ilustró en el análisis de rentabilidad. La gráfica anterior confirma que en el año 2012, existió en el mercado aéreo colombiano, un cambio en la estrategia de imposición de precios de los tiquetes aéreos por parte de las empresas del sector, presionadas en gran medida por la nueva tendencia de precios bajos asociados al modelo de negocios *low cost*. Sin embargo entre 2012 y 2013 se presentó un incremento muy significativo en el IPC del sector aéreo, que ronda los 9 puntos porcentuales, por dos razones: la primera asociada al incremento de demanda, el cual fue de 14,1% en el cual, como ya se mencionó VivaColombia tuvo una participación del 48%. Por otra parte, los precios del combustible de avión Jet Fuel A1 que están atados a la referencia WTI se incrementaron considerablemente, lo que llevó a un aumento de costos operativos que se refleja en el aumento de precios y por tanto en el incremento de la inflación. En la ilustración 19 se muestra el comportamiento del precio del combustible comparado con el índice de precios al consumidor del sector aéreo.



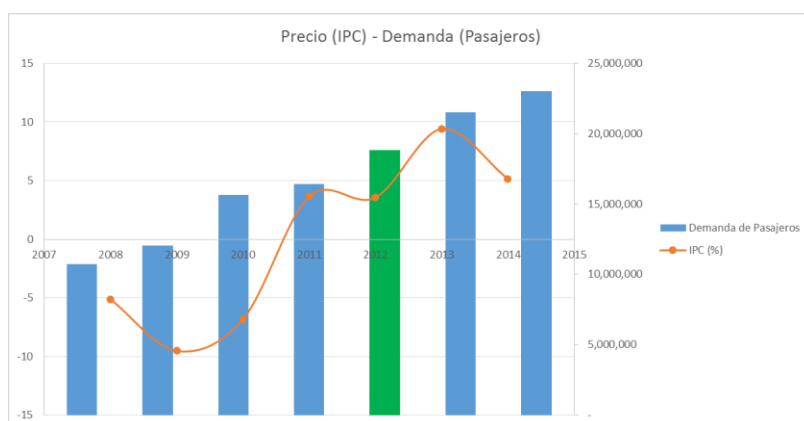
**Ilustración 19. Jet Fuel A1 vs. IPC Aéreo.** Elaboración propia a partir de DANE (2015) y IATA (2015).



Como se visualiza en la serie, los puntos máximos tanto del IPC como del costo del combustible se tienen en el año 2013, lo que confirma que el incremento en los precios de los tiquetes aéreos para ese año se debió en gran parte al incremento del precio de la gasolina de avión, además, como ya se mencionó, al incremento en el número de sillas demandadas por los pasajeros. Para el año 2014 el IPC presenta un alza menor explicada por los mismos factores, pero en esta ocasión el precio de la gasolina de avión tiene una reducción muy significativa que se sustenta en la tendencia de los precios del petróleo WTI a nivel mundial. Por su parte la variación de la demanda entre 2013 y 2014 fue solo del 7% (la mitad del año anterior), por lo cual, si disminuye el consumo y bajan los precios de los insumos se puede esperar un comportamiento a la baja en el IPC del sector aéreo. Finalmente, en lo corrido de 2015 la variación ha sido mínima (muy cercana a 0), pues hasta ahora se están desarrollando las dinámicas empresariales de cada una de las aerolíneas, no obstante se puede esperar que el IPC sea menor que en 2014 debido a que se proyecta que la demanda de pasajeros no tenga un crecimiento muy significativo por la situación económica actual del país, y a que los precios del combustible han mantenido una tendencia hacia mínimos históricos, lo que seguramente presionara la inflación de tiquetes más a la baja. Para finalizar este análisis de precios, se puede concluir que las dinámicas de estrategia empresarial de las aerolíneas en Colombia han tenido una constante evolución de la cual se rescata cómo el nuevo modelo de bajo costo impulsado por VivaColombia generó una fuerza lo suficientemente grande para impulsar los precios del sector aéreo hacia abajo haciendo que las demás empresas de la industria tuvieran que ajustar sus márgenes y enfocarse en mayor medida en aumentar las ofertas de precios bajos y en cambiar sus modelos de costos para ser más eficientes y no chocar contra la tendencia del modelo *low cost*.

#### **5.1.5 Análisis precio - demanda**

Complementando los análisis anteriores, es importante realizar un análisis conjunto en el que se involucre tanto el efecto sobre los precios como sobre la cantidad de sillas demandadas una vez que VivaColombia, la primera aerolínea 100% *low cost*, entró al mercado aéreo colombiano. Como se dijo en el apartado de demanda, esta ha ido en constante incremento aunque tuvo cierta estabilización en el periodo 2010 - 2011 cuando el crecimiento se empezó a estancar, sin embargo con la entrada de VivaColombia y su modelo de bajo costo y por tanto precios bajos, la demanda tuvo un choque positivo que impulsó de manera muy significativa su crecimiento. Es de aclarar que VivaColombia no fue la única responsable del incremento de la demanda entre 2011 y 2012, pues como ya se dijo la contribución al aumento de demanda por parte de VivaColombia fue del 23%, lo anterior nos lleva a pensar que las demás aerolíneas también hicieron un esfuerzo significativo por incentivar al consumidor de tiquetes aéreos, lo que refleja como la estrategia del sector tuvo una metamorfosis. En la ilustración 20 se relaciona el comportamiento de la cantidad demandada de sillas con el IPC del sector aéreo, en color verde se resalta el año de ingreso de VivaColombia, periodo en el cual el incremento casi que triplicó respecto al aumento del periodo anterior.



**Ilustración 20. Precio (IPC) – Demanda de Pasajeros.** Elaboración propia a partir de DANE (2015) .

De la misma manera, el comportamiento del IPC tiene un cambio llamativo entre 2011 y 2012 cuando la tendencia al alza se detuvo y marcó una disminución en el año 2012 a pesar de que la demanda aumentó de manera tan significativa. Esto desafía incluso la teoría económica clásica, que postula que a mayor consumo, mayor inflación, lo que en este caso no sucede. Esto nos lleva a pensar que en dicho año se produjo un cambio significativo no solo en cuanto a precios sino también en la estrategia de mercado de las diferentes aerolíneas. Como ya se explicó, para los años 2013 y 2014 la demanda continuó con su ritmo ascendente lo que puede verse reflejado en el comportamiento de los precios, que para dichos años responden a un mayor consumo y a un aumento significativo del costo del combustible de avión, el cual representa alrededor de la tercera parte del costo de operación de una aerolínea.

Por todo lo anterior, se puede concluir que desde el año 2012, con la entrada al mercado de VivaColombia, la demanda de pasajeros aéreos nacionales se incrementó sustancialmente, lo que se debe en gran parte al éxito del modelo *low cost*. Esto confirma que para los pasajeros colombianos en rutas nacionales el factor más importante a la hora de comprar un tiquete es el precio, por lo cual VivaColombia se constituye como una aerolínea con ventaja competitiva frente a sus rivales tradicionales.

## 6. Conclusiones

Para finalizar el estudio y después de un análisis profundo, minucioso y detallado se recogen en este apartado conclusiones que ya se han mencionado a lo largo del documento:

- El modelo de negocio que hace rentable el sector de transporte aéreo es el modelo de bajo costo. Esto se ha demostrado en Colombia con la entrada, en el 2012, de VivaColombia. Esta aerolínea en tan solo tres años tiene un porcentaje de mercado de 8,7%, lo que la convierte en la tercera con mayor participación, y no solo toma parte del mercado sino que aumenta en gran proporción la demanda demostrando que para el viajero aéreo colombiano lo más importante a la hora de comprar un tiquete es el precio.
- El negocio de la aviación se denomina *negocio de cantidad* (economía de escala) reflejado en el aumento de demanda logrado después de la entrada de la primera aerolínea de bajo costo al mercado colombiano, VivaColombia demuestra por medio de un estudio de rentabilidad que la estrategia que debe tomar el sector aéreo en Colombia es la venta de tiquetes por cantidad (*low cost*) o liderazgo en costos y no la diferenciación explicada por Porter en su concepto de estrategia.
- VivaColombia entró al mercado aéreo colombiano compitiendo directamente con la líder y otras aerolíneas tradicionales llevándose una gran proporción de mercado, lo que obligó

a las aerolíneas tradicionales a aplicar una nueva estrategia respecto al precio de tiquetes adelgazando su estructura de costos para poder competir y conservar su proporción de mercado.

- Las aerolíneas tradicionales se dieron cuenta, con la entrada de VivaColombia con su modelo de bajo costo, de que se puede masificar el servicio de transporte aéreo de pasajeros. El pasajero nacional sencillamente busca una opción de transporte rápida y a buen precio, algo que evidencia el expresidente de VivaColombia, Fred Jacobsen, quien asegura que su competencia directa es también el transporte terrestre tradicional.
- Las empresas *low cost* en el mercado aéreo colombiano han presionado al sector, pues manteniendo estándares de calidad y seguridad han logrado facilitar el acceso al mercado para nuevos consumidores cuyo poder adquisitivo antes no era suficiente para usar el transporte aéreo. De nuevo se confirma que la variable más determinante a la hora de adquirir un tiquete en el mercado aéreo colombiano es la tarifa, por lo cual la aerolínea de bajo costo tiene ventaja, sin embargo un factor externo afecta al sector, es la limitada infraestructura de los aeropuertos en Colombia, la mayoría de los cuales no tiene la capacidad suficiente para soportar operaciones aéreas de más de tres aerolíneas, por esto la expansión tanto de las aerolíneas de bajo costo como de las tradicionales se ve amenazada.
- Las dinámicas de estrategia empresarial de las aerolíneas en Colombia han tenido una constante evolución de la cual se rescata cómo el nuevo modelo de bajo costo impulsado por VivaColombia ocasionó una fuerza suficientemente grande para impulsar los precios del sector aéreo hacia abajo haciendo que las demás empresas de la industria tuvieran que ajustar sus márgenes y enfocarse en aumentar las ofertas de precios bajos en sus tiquetes

aéreos y en cambiar sus modelos de costos para ser más eficientes y no chocar contra la tendencia.

- Desde el año 2012, cuando entró al mercado colombiano VivaColombia, la demanda de pasajeros aéreos nacionales incrementó sustancialmente lo que se debe en gran parte al éxito del modelo *low cost* en este país. Esto confirma que para los pasajeros colombianos en rutas nacionales el factor más importante a la hora de comprar un tiquete es el precio, por lo cual VivaColombia se constituye como una aerolínea con ventaja competitiva frente a sus rivales tradicionales.
- La entrada de VivaColombia y su generación de demanda a través del modelo de bajo costo y precios reducidos han presionado de forma muy significativa la operación, demanda y desempeño de las demás aerolíneas. La empresa ha ganado una participación de mercado relativamente alta y generado un impulso a la demanda de nuevos viajeros aéreos que obligó a las aerolíneas tradicionales a modificar su esquema de precios con el fin de capturar los incrementos de demanda generados por el llamado “efecto viva”.

## 7. Referencias

Aerocivil (2008). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2008.

Recuperado de:

[http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPub  
Ante/Paginas/Inicio.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx)

Aerocivil (2008 – 2015). Reportes históricos - Estadísticas de transporte de pasajeros. Años 2008

al 2015. Recuperado de:

[http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPub  
Ante/Paginas/Inicio.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx)

Aerocivil. (2009). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2009.

Recuperado de:

[http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPub  
Ante/Paginas/Inicio.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx)

Aerocivil. (2010). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2010.

Recuperado de:

[http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPub  
Ante/Paginas/Inicio.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx)

Aerocivil. (2011). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2011. Recuperado de:

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Aerocivil. (2012). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2012. Recuperado de:

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Aerolíneas agitan la competencia por pasajeros en el país (2012, 19 de junio) *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/aerolineas-agitan-la-competencia-pasajeros-el-pais>

Aerocivil. (2012-2014) Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros años 2012 al 2014. Recuperado de

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Aerocivil. (2013) Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2013. Recuperado de

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Aerocivil. (2014). Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2014. Recuperado de



<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Aerocivil. (2015) Boletín histórico. Estadísticas de transporte de pasajeros año 2015. Recuperado de

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/Inicio.aspx>

Alderighi, M., Cento A., Nijkam, P. & Rietveld, P. (2004). *The entry of low cost airlines*. (pp. 1-29). Tinbergen Institute. The Netherlands, Amsterdam.

Álvarez, D. C. & Tirado, N. I. (2004). *Plan de negocios para el montaje de una aerolínea de bajo costo en Colombia*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia.

Arturo, K. (2014) Estrategias genéricas Michael Porter. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

Aviacol.net. (2012, 1 de agosto) Aerolíneas colombianas en operación. Recuperado de: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/vivacolombia.html>

Aviacol.net. (2012, 25 de mayo). Viva Colombia inició oficialmente vuelos comerciales. Recuperado de: <http://www.aviacol.net/noticias-del-aire/avances/vivacolombia-inicio-oficialmente-vuelos-comerciales.html>.

Carvajal, M. (2009, 17 de diciembre) Noventa años de aviación civil en Colombia Recuperado de: <http://www.aviacol.net/articulos-de-aviacion/articulos-historicos/noventa-anos-de-aviacion-civil-en-colombia.html>

Colconectada.com. (2013, 13 de febrero). Aerolínea VivaColombia. Recuperado de <http://www.colconectada.com/aerolinea-vivacolombia/>

Eroğlu, O. (2015). *The success of low cost carriers: the case of Southwest Airlines and Pegasus airlines*. (pp. 185-200). Gumushane Universitesi.

Executive Leadership. (2012). *Strategic Management: Do you know what strategy is?* In Science direct.

Fajardo, C.E (2003) *Gestión siglo XXI*. estrategia recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

Friebel, G. & Niffka, M. (2009). *The functioning of Inter-modal Competition in the Transport Market: Evidence from the Entry of Low – Cost Airlines in Germany*. (pp. 189 – 211). Review of Network Economics. (Vol. 8, Issue 2).

González, A. L. & Muñoz, C.A. (2014). *Caso de Estudio: Easyfly S.A. la primera aerolínea Low Cost en Colombia, mucho más que una estrategia de precios bajos*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

Hellqvist, D., Elison, J. & Karakan, F. (2012). *Low – Cost Carriers*. (pp. 1-30). (Bachelor Thesis). Jonkoping International Business School. Jonkoping, Sweden.

Jacobsen, F. (2011). ¿Cómo funcionan las aerolíneas de bajo costo? Dinero.com recopilado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-funciona-aerolinea-bajo-costo/133166>

León, D. C. (2013, 11 de marzo) *Se recomienda el mercado aéreo de la región: Local Vanguardia.com*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/199517-se-reacomoda-el-mercado-aereo-de-la-region>

Los viajeros tampoco celebran la caída del precio del petróleo. (2015, 15 de septiembre). Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/los-viajeros-tampoco-celebran-caida-del-precio-del-petroleo-2015/213478>.

Más del 60% de los costos de VivaColombia están tasados en dólares y eso nos afecta. (2015, 8 de septiembre). La República. Recuperado de: [http://www.larepublica.co/%E2%80%9Cm%C3%A1s-de-60-de-los-costos-de-vivacolombia-est%C3%A1n-tasados-en-d%C3%B3lares-y-eso-nos-afecta%E2%80%9D\\_297916](http://www.larepublica.co/%E2%80%9Cm%C3%A1s-de-60-de-los-costos-de-vivacolombia-est%C3%A1n-tasados-en-d%C3%B3lares-y-eso-nos-afecta%E2%80%9D_297916).

Muduli A. & Kaura V. (2011). *Southwest Airlines Success: A case study analysis*. (pp. 115 – 118). BVIMR Management Edge.

Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries for Competitors*. New York: The Free Press.

Porter M. (1982). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. (pp. 79 – 93). Harvard Business Review. New York

Porter M. (1996). *What is strategy?* (pp. 61-78). Harvard Business Review. New York.

Teece, D. (2009). *Business models, business strategy and innovation*. (pp. 172 – 194). Long Range Planning – LRP 43 Edition. Published by Elsevier.

Thompson, I (2007) *Estrategia de precios*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Uribe, J. (2012, 13 de mayo) *El trayecto nacional aéreo costara \$54.000 pesos: El tiempo.com*. Recuperado de <http://m.portafolio.co/economia/el-trayecto-aereo-nacional-mas-barato-costara-54-mil-pesos/?tamano=grande>

Viajaporcolombia.com. (2014, 30 de octubre). Aprueban operación de VivaColombia a Miami y Venezuela. Recuperado de [http://www.viajaporcolombia.com/noticias/aprueban-operacion-de-vivacolombia-a-miami-y-venezuela\\_6251](http://www.viajaporcolombia.com/noticias/aprueban-operacion-de-vivacolombia-a-miami-y-venezuela_6251)

Viajar (2013, 22 de marzo) “Aerolínea Viva Colombia llegue al millón de pasajeros transportados”. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12751688>

VivaColombia (2015, 22 de septiembre). ¿Dónde comprar? Recuperado de <http://www.vivacolombia.co/co/dondecomprar.htm>.

Viva Colombia la felicidad a bajo costo: Un emprendedor decide formar la primera aerolínea de bajo costo en el país. (2014, 24 de noviembre) El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/aerolinea-a-bajo-costo/14877256>

*Viva Colombia ya tiene el aval para llegar a México y Panamá* (2013, 10 de diciembre) *El Colombiano*. Recuperado de

[http://www.elcolombiano.com/vivacolombia\\_ya\\_tiene\\_el\\_aval\\_para\\_llegar\\_a\\_mexico\\_y\\_panama-FAEC\\_273600](http://www.elcolombiano.com/vivacolombia_ya_tiene_el_aval_para_llegar_a_mexico_y_panama-FAEC_273600)

Viva Colombia hizo bajar costos de pasajes de otras aerolíneas en Panamá (2014, 5 de agosto).

El Tiempo . Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/regulacion-en-el-costo-de-pasajes-a-panama/14342515>

VivaColombia. (2014, 20 de septiembre). VivaColombia viaja hacia el norte del continente.

Recuperado de <http://vivacolombia.org/vivacolombia-mira-hacia-el-norte-del-continente/>

Viva Colombia es seguridad, puntualidad y viajar a bajo costo (2014, 18 de noviembre). El

Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/publirreportaje/aerolinea-viva-colombia/14846896>

Viva Colombia inaugura vuelos a Perú (2014, 01 de diciembre) *Portafolio*. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/vivacolombia-inaugura-vuelos-peru>

VivaColombia cubrirá ruta Bogotá – Yopal con dos vuelos semanales. (2015, 12 de mayo).

Radio Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.radionacional.co/noticia/vivacolombia-cubrira-ruta-bogota-yopal-bogota-con-dos-vuelos-semanales>.

Williams G. (2001). *Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines*. Journal of Air Transport Management.

Williams M. (2004) *Do low cost subsidiaries work? – Competing in Low Cost Airline World*.

Aviation Industry Conferences. Londres, Noviembre 2004.

