

2019-05

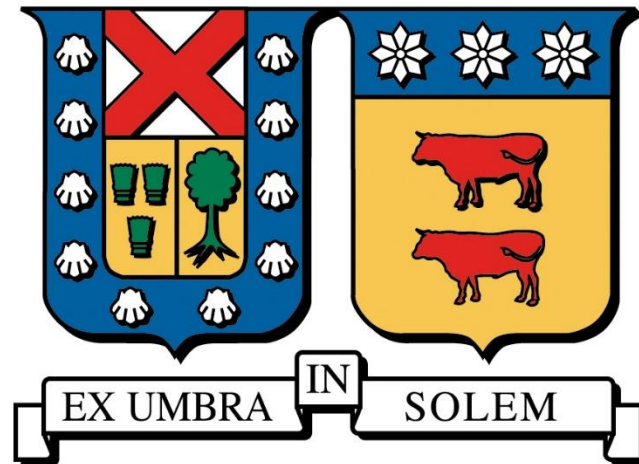
ÉXITOS Y FRACASOS DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST EN LA AVIACIÓN

ALVARADO SHANNON, BORIS ANTONIO

<https://hdl.handle.net/11673/46598>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS
SANTIAGO – CHILE



EXITOS Y FRACASOS DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST EN LA AVIACIÓN

BORIS ANTONIO ALVARADO SHANNON

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA : SR. CRISTIAN CARVALLO.
PROFESOR CORREFERENTE : SRA. ANAMARIA ARPEA

MAYO 2019

Resumen Ejecutivo

El mercado aéreo en los últimos años ha mostrado un aumento significativo para el crecimiento de las aerolíneas low cost, en 2017 se registró un crecimiento del 7,3% (Banco Mundial, 2018), en el año 2003 los vuelos low cost eran de un 6.5 % en el mercado europeo, sin embargo, para el año 2016, los vuelos efectuados por aerolíneas low cost en el mercado europeo alcanzaron un 30 (EUROCONTROL, 2017) %. Debido al crecimiento de las LCCs, la importancia de explicar cómo estas aerolíneas fueron consiguiendo una participación mayor en los mercados mundiales, en Latinoamérica (21) existen aerolíneas low cost pero en menor proporción que en Europa (92) (ICAO, 2017), sin embargo, en el caso de Chile, ya se está viendo una clara influencia en el mercado doméstico, no solo en la disminución de precios de los boletos sino también en la creciente demanda del país. El propósito de este trabajo es identificar las estrategias o factores que afectan a las aerolíneas low cost, para analizar si estas características son las que determinen o permitan lograr el éxito o fracaso en la industria donde se estén desarrollando, para esto, se realizarán una serie de análisis como el FODA y las 5 fuerzas de Porter para las aerolíneas low cost, también se identificarán las estrategias empleadas por las LCCs. Por otro lado, se analizarán estas estrategias y factores que afecten a estas aerolíneas, para luego realizar una comparación de los casos presentados, donde se encuentren aquellas aerolíneas que hayan logrado un éxito o fracaso. Además, ver el impacto que las aerolíneas low cost han tenido en Chile y por último proponer una mejora en la competitividad de estas a nivel general.

Con el modelo low cost implementado por las LCCs, se puede apreciar que para aquellas aerolíneas exitosas, el factor común de estas fue la implementación de todas las estrategias propuestas como la oferta de servicios, rutas punto a punto, aeropuertos secundarios, alta utilización de aeronaves, corto-mediano recorrido, flota homogénea, precios, distribución y personal, además, tienen indicadores como ASK (available seat kilometer), RPK (revenue passenger kilometer) y load factor superior a la industria, además del crecimiento de revenue y pasajeros en los últimos años. Para aquellas aerolíneas que fracasaron, el factor común de estas fue la insolvencia económica que se formó por medio de deudas como cuentas de combustible, de aeropuertos, entre otras. Además, se vieron enfrentadas a una alta competitividad del mercado debido a los fuertes competidores o el poco atractivo de estas.

Executive Summary

Airline market of recent years has shown a significant increase for the growth of low cost airlines since in 2017 there was a growth of 7.3% (Banco Mundial, 2018), in 2003 the low cost flights were 6.5% in the European market, however, in 2016, flights made by low cost Airlines in the European market reached to 30% (EUROCONTROL, 2017). Due to the growth of the LCCs, the importance of explaining how these Airlines were getting a greater participation in world markets, in Latin America (21) there are low cost airlines but in lesser proportion than in Europe (92) (ICAO, 2017), however, in the case of Chile, a clear influence on the domestic market is already being seen, not only in the decrease in ticket prices but also in the growing demand of the country.

The purpose of this paper is to identify the strategies or factors that affect low cost Airlines, to analyze if these characteristics are those that determine or allow to achieve success or failure in the industry where they are developing, for this, a series of analyzes such as the FODA and the 5 forces of Porter for low cost airlines, will also identify the strategies employed by LCCs. On the other hand, these strategies and factors that affect these airlines will be analyzed, to then make a comparison of the cases presented, where those airlines that have achieved success or failure are found. In addition, see the impact that low cost airlines have had in Chile and finally propose an improvement in the competitiveness of these at a general level.

With the low cost model implemented by the LCCs, it can be seen that for those successful airlines, the common factor of these was the implementation of all the proposed strategies such as the offer of services, point-to-point routes, secondary airports, high use of aircraft, short-medium route, homogeneous fleet, prices, distribution and personnel, in addition, they have indicators such as ASK, RPK and load factor superior to the industry, in addition to the growth of revenue and passengers in recent years. For those airlines that failed, the common factor of these was the economic insolvency that was formed by means of debts such as fuel bills, airports, among others. In addition, they were faced with high market competitiveness due to strong competitors or unattractive ones.

Índice General

1. Antecedentes Generales.....	11
1.1. Justificación del tema	11
1.2. Objetivos.....	12
1.3. Metodología.....	13
1.4. Alcance	13
2. Estado del Arte	15
2.1. Antecedentes.....	16
2.1.1. Otras industrias low cost.....	18
2.1.2. Casos de éxitos en aerolíneas low cost.....	19
2.1.3. Casos de fracasos en aerolíneas low cost	23
2.1.4. Caso JetSMART y SKY	26
2.1.5. Mercado nacional e indicadores financieros	27
2.2. Marco Teórico	32
2.2.1. Aerolíneas low cost o de bajo costo	32
2.2.2. Análisis FODA	33
2.2.3. Análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER	34
2.2.4. Análisis PESTA.....	37
2.2.5. Clasificación estrategias y factores de una LCCs.....	38
2.2.6. Estrategias de mejora competitiva.....	40
2.3. Propuesta Metodológica	42

3. Desarrollo	44
3.1. Análisis de las aerolíneas low cost	44
3.2. Principales estrategias de las aerolíneas low cost.....	48
3.3. Análisis de las estrategias y factores de una LCCs	55
3.3.1. Estrategias.....	56
3.3.2. Factores.....	60
3.4. Comparación de los casos presentados.....	64
3.4.1. Claves del Éxito de las aerolíneas low cost.....	64
3.4.2. Claves de Fracaso de las aerolíneas low cost	68
3.5. Impacto de las aerolíneas low cost en Chile.....	72
3.6. Propuesta de mejora a aerolíneas low cost	74
3.6.1. Integración	74
3.6.2. Innovación	74
3.6.3. Diferenciación	75
4. Conclusiones.....	76
5. Bibliografía.....	79
6. Anexos.....	86

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Distribución de los pasajeros por tipo de compañía aérea. Fuente Turespaña</i>	17
<i>Ilustración 2 Año fiscal de Ryanair. Fuente anual report Ryanair.</i>	21
<i>Ilustración 3 Reporte anual del 2017 para WESTJET. Fuente page 8 annual report of WESTJET.</i>	22
<i>Ilustración 4 Matriz FODA. Elaboración Matías Riquelme.</i>	34
<i>Ilustración 5 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración Matías Riquelme</i>	35
<i>Ilustración 6 Propuesta Metodológica. Elaboración propia.</i>	43
<i>Ilustración 8 Operating Costs (EBIT Level) per ASK (NOK). Fuente Norwegian Q4-2018 presentation.</i>	59
<i>Ilustración 9 INACER cuarto trimestre de Chile año 2017. Fuente INE</i>	73

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Mercado nacional por operador años 2017 y 2018. Elaboración propia.</i>	10
<i>Gráfico 2 Crecimiento de pasajeros transportados en el mundo (billones). Elaboración propia.</i>	11
<i>Gráfico 3 Crecimiento transporte low cost en Europa. Elaboración propia</i>	12
<i>Gráfico 4 Distribución de los pasajeros por tipo de aerolínea en Chile año 2018. Fuente JAC</i>	17
<i>Gráfico 5 Participación de mercado nacional 2018. Elaboración propia.</i>	28
<i>Gráfico 6 Mercado Chileno, participación por tipo de aerolínea. Elaboración propia.</i>	29
<i>Gráfico 7 Utilización promedio diaria de aeronaves LCCs, 2011-12. Fuente WorldBank</i>	51
<i>Gráfico 8 Longitud promedio de la etapa de las LCC, 2013. Fuente DiiO SRS Anayzer (2013)</i>	52
<i>Gráfico 9 Elasticidad precio de la demanda. Elaboración Ayers, Ronald M.; Collinge, Robert A.</i>	67

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Indicadores operacionales históricos en Chile. Fuente JAC.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2 Indicadores por operador aéreo en Chile año 2015 y 2016. Fuente JAC.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 3 Extracto del análisis FODA para aerolíneas low cost. Elaboración propia.</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 4 Resumen indicadores Fuerzas de Porter. Elaboración propia.</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 5 Análisis de las estrategias de las aerolíneas low cost. Elaboración propia.</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6 Estrategias de las aerolíneas presentadas. Elaboración propia.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 7 Factores que afectan a una aerolínea lo cost. Elaboración propia.</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 8 Análisis de los factores que afectan a las aerolíneas low cost. Elaboración propia.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 9 Factores que afectan a las aerolíneas "exitosas". Elaboración propia.</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 10 Factores que afectan a las aerolíneas que han "fracasado". Elaboración propia.</i>	<i>71</i>

Glosario de Términos

ANAC	-	Administración Nacional de Aviación Civil
AOC	Air Operator Certificate	Certificado de Operador Aéreo
CAPA	Centre for Aviation	Centro de Aviación
CBC	-	Compañía de bajo coste
DGAC	Directorate General of Civil Aviation	Dirección General de Aeronáutica Civil
ENAC	Ente Nazionale per l'Aviazione Civile	Ente Nacional para la Aviación Civil
FAA	Federal Aviation Administration	Administración de Aviación Federal
GDP	Gross Domestic Product	Producto Interno Bruto
IATA	International Air Transport Association	Asociación Internacional de Transporte Aéreo
INACER	-	Indicador de Actividad Económica Regional
INE	-	Instituto Nacional de Estadística
JAC	-	Junta de Aeronáutica Civil
LCCs	Low Cost Carriers	Aerolíneas de bajo coste
OACI	International Air Transport Organization	Organización Internacional del Transporte Aéreo
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome	Síndrome Respiratorio Agudo Severo

Introducción

Durante los últimos años ha habido un importante crecimiento de la industria aeronáutica, junto a un mayor mercado de pasajeros, este se ha visto revolucionado por la entrada de nuevos competidores con nuevas ofertas, especialmente se puede hacer alusión a las aerolíneas low cost, las cuales han modificado la accesibilidad del transporte aéreo, la manera de viajar y han mostrado una mayor facilidad para comprar pasajes y no solo para los viajeros frecuentes, sino también para aquellos que han sido reacios a volar o que nunca han volado por temas económicos. Southwest Airlines es considerada la primera aerolínea en enfocarse en el modelo low cost e incluirla como su principal estrategia, ha operado de este modo desde el año 1970 y actualmente el modelo ha crecido de manera significativa creando un nuevo segmento de clientes que apoyan los bajos precios por el sacrificio de otros beneficios.

En el año 2008 operaban 6 aerolíneas en el mercado nacional chileno, manejado mayoritariamente por LAN (hoy LATAM), en donde los pasajeros transportados por esta compañía representaban el 74,7% del mercado nacional (ver anexo 5), los precios eran fijados de manera indiscriminada por la compañía, ya que, la oferta estaba concentrado únicamente en LAN, por otro lado, la información no era al instante como lo es hoy en día a través del internet (periódico online, aplicaciones móviles, información web) las cuales influyen en la decisión del consumidor de cual aerolínea utilizar al momento de volar.

Esto se refleja en las siguientes estadísticas de la Junta de Aeronáutica Civil (JAC) con respecto a Chile (JAC, s.f.), en 2017 el tráfico internacional era de 10.718.464 pasajeros y el tráfico nacional era de 11.597.628 pasajeros, lo que representa un aumento de 0,16% para el tráfico nacional y un 0,07% para el tráfico internacional en comparación al año 2016 (ver anexos 4 y 7), lo cual se refleja en el gráfico 1 a continuación.

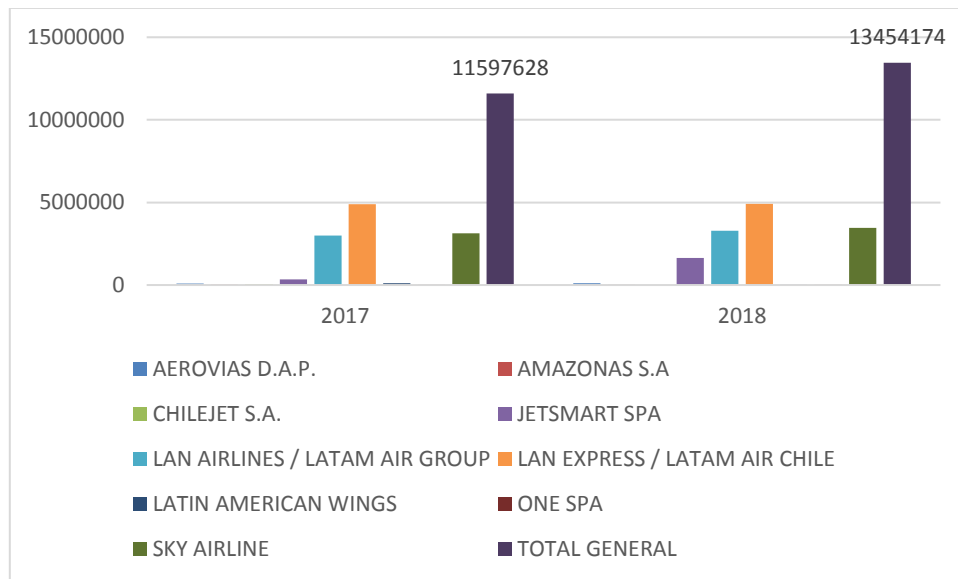


Gráfico 1 Mercado nacional por operador años 2017 y 2018. Elaboración propia.

Si se toma en cuenta el caso de España en el mes de marzo de 2018 el 53% de los pasajeros de vuelos internacionales eligió una compañía de bajo coste, mientras que el 47% escogió compañías tradicionales (TURESPAÑA, 2018). En relación con las aerolíneas Low Cost, por su sigla en inglés LCCs, se puede mencionar que su llegada al mercado chileno ha significado un cambio, en los precios que fluctúan alrededor de los \$8.000 incluida la tasa aeroportuaria aproximadamente y los costos de las maletas y servicios a bordo son vendidos antes del vuelo o durante, en el caso contrario se tiene que LATAM cobra el equipaje en su tarifa e incluye los servicios a bordo. El ingreso de nuevos competidores low cost en el mercado nacional provoca un beneficio en los consumidores, esto se debe a que, ocurren dos efectos, (1) los precios bajan debido a dos factores como el tipo de servicio (low cost) y la mayor oferta (mayor competitividad) y (2) se demanda mayor cantidad ya que ahora los precios son más accesibles para la mayoría, esto se relaciona con el crecimiento que han tenido las demás regiones, ya que, la estadística de la JAC según el tráfico entre pares de ciudades, esto quiere decir desde Santiago a otras ciudades como Iquique, Antofagasta, Calama, Puerto Montt, entre otras, muestra un 16% de crecimiento en los pasajeros transportados desde el periodo comprendido entre enero y agosto del 2018, en comparación al año 2017. Esto es provocado debido al cambio en la oferta a causa de las aerolíneas low cost, ya que, la llegada de nuevos competidores acerca el mercado a una competencia perfecta.

1. Antecedentes Generales

1.1. Justificación del tema

El tema de memoria nace de la idea de revelar cuales son las estrategias y factores comunes que utilizan las aerolíneas low cost que puedan significar una ventaja o desventaja para su éxito o fracaso en la aviación comercial. El transporte aéreo mundial se ha visto influenciado por la entrada de nuevos competidores como son las aerolíneas low cost, permitiendo así un cambio en la demanda y oferta del mercado mundial, sin embargo, no todas las aerolíneas low cost han logrado entrar en los mercados competitivos debido a diferentes variables, las cuales son el principal enfoque de este trabajo y que se desarrollara más adelante, aunque se puede mencionar el crecimiento de la demanda mundial en los últimos años según la base de datos mundial World bank open data, la cual se muestra en el gráfico del anexo 12 de esta memoria y se resume en el gráfico 2.

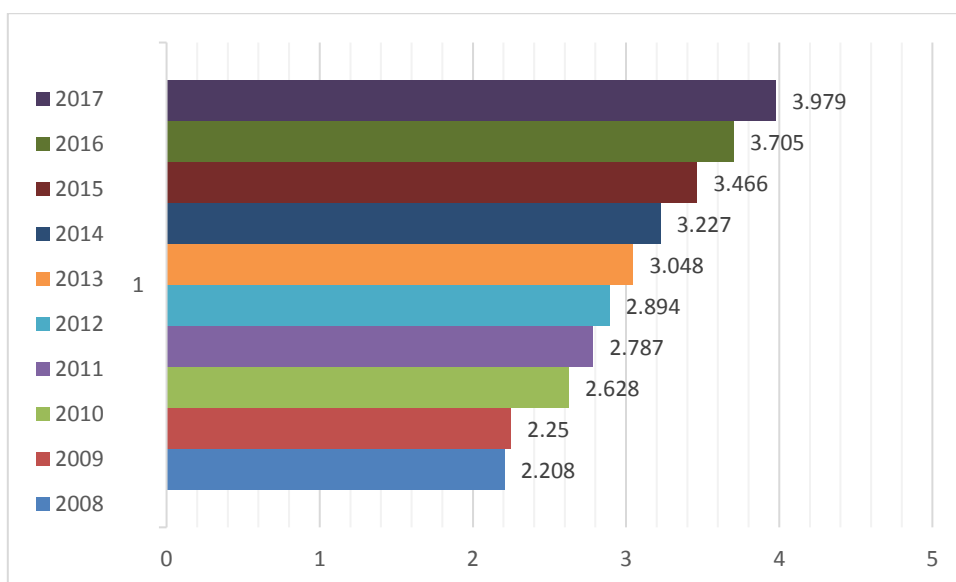


Gráfico 2 Crecimiento de pasajeros transportados en el mundo (billones). Elaboración propia.

En el caso de Chile en el año 2008 el mercado nacional era manejado por LATAM (antes LAN), en el año 2018 ya se ve que es un mercado oligopólico centrado en tres aerolíneas LATAM, SKY Airlines y JetSMART (ver anexo 8), en una industria con un índice alto de barreras de entrada, debido a, la alta inversión que significa crear una aerolínea como por ejemplo las aeronaves,

personal como pilotos, ingenieros y técnicos, barreras regulatorias de cada país, entre otros, por otro lado, se puede encontrar un crecimiento de la demanda nacional como internacional (ver anexos 1, 2, 3 y 4).

En el caso de Europa, en el 2003 los vuelos operados por LCCs eran de un 6.5% del total de vuelos efectuados (EUROCONTROL, 2004), sin embargo, en 2010 el tráfico aéreo muestra que el porcentaje aumentó a un 23% y en 2015 a un 28% controlado por las aerolíneas low cost (EUROCONTROL, 2016). Para 2016 llegó a ser de un 30% (EUROCONTROL, 2017), esto quiere decir que en un periodo de 12 años, el mercado que pertenecía a las aerolíneas tradicionales ahora se ve afectado por la masificación de las LCCs, que incrementaron su participación alrededor de un 22%, ver gráfico 3.

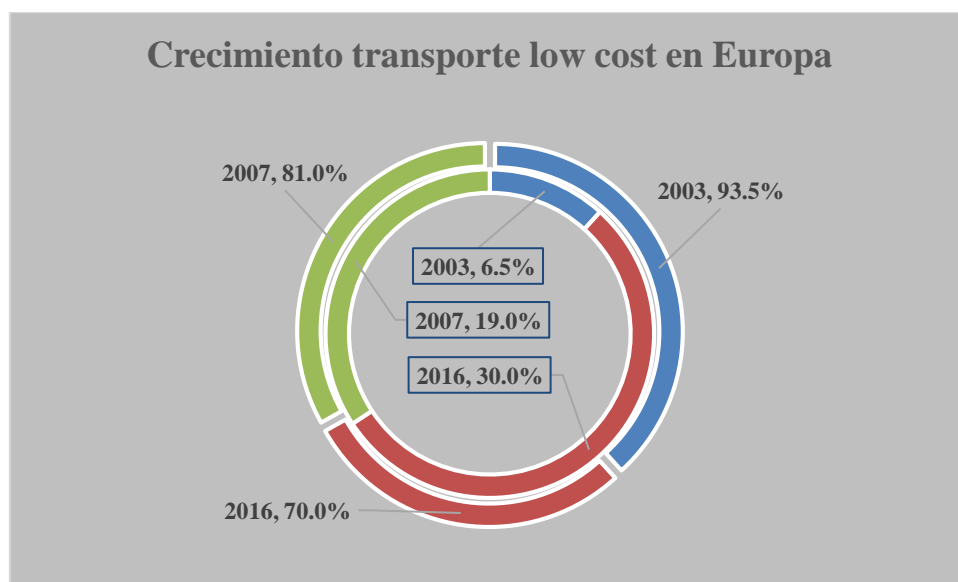


Gráfico 3 Crecimiento transporte low cost en Europa. Elaboración propia

Se buscará entender, explicar y comparar aquellas estrategias de las aerolíneas low cost que han permitido establecerse en los mercados del mundo y aquellas que no han logrado permanecer en la industria, mediante preguntas como ¿es el modelo low cost una estrategia exitosa en la industria del transporte aéreo? ¿Qué tanto afectan los factores regionales a una LCCs? ¿Cuáles son los factores que afectan a una LCCs? Pero más importante aún preguntarse ¿Por qué tienen éxito o fracaso las aerolíneas low cost? O si ¿Hay factores comunes para estas aerolíneas?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Analizar las estrategias y factores comunes de las aerolíneas low cost que hayan permitido lograr un éxito o fracaso en la industria aeronáutica.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Identificar las estrategias de las aerolíneas low cost (LCCs).
- Identificar los factores que afectan a las aerolíneas low cost.
- Comparar casos de LCCs que hayan tenido éxito o fracaso en la industria.
- Analizar el mercado Chileno e indicadores financieros (RPKs, load factor, entre otros).

1.3. Metodología

En el presente trabajo de memoria se realizará la investigación de la información disponible para encontrar factores y estrategias de las aerolíneas low cost que permitan lograr un éxito o fracaso en la industria:

- Se identificarán las estrategias de las aerolíneas low cost, mediante la literatura disponible y la información encontrada en la web.
- Mediante la búsqueda de información de aerolíneas low cost, se realizará una comparación de aerolíneas low cost que hayan tenido éxito o fracaso en la industria.
- Identificar los factores comunes para aquellas aerolíneas low cost que hayan tenido éxito o fracaso en la industria.
- Se analizarán la oferta y demanda de las aerolíneas low cost en Chile y se compararán los indicadores financieros con la competencia.

1.4. Alcance

El alcance de este trabajo se enfocará en las aerolíneas low cost y sus estrategias para entrar en los distintos mercados y a partir de estas dilucidar si fueron determinantes para alcanzar el éxito o fracaso en la industria, además, se identificarán los factores externos que afectaron a las aerolíneas low cost, por lo que, se buscará tener un alcance de tipo:

- Descriptivo: Se investigarán y describirán las estrategias utilizadas por las LCCs

- Correlacional: Se compararán las estrategias utilizadas por las distintas aerolíneas low cost y se determinarán las estrategias o factores de aquellas que hayan tenido éxito o fracaso en la industria.
- Explicativo: A partir de la información obtenida se explicará cuáles fueron los factores comunes de los casos presentados.

Además, el alcance geográfico que tendrá será mundial considerando algunas aerolíneas low cost de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, asimismo, el periodo de análisis de la memoria se considerará entre el año 1990 hasta el año 2018.

2. Estado del Arte

Las estrategias de una aerolínea low cost pueden afectar el desempeño que tendrán en el mercado donde se estén desarrollando, debido a que, las decisiones de la compañía tienen que considerar varios aspectos como el segmento a quien va dirigido, la estrategia de precios y la estrategia de distribución que utilizará la compañía, específicamente se puede tomar como ejemplo, donde se encontrarán ubicados (país, región, ubicación) o si se aspira a un segmento de negocios o turista o tradicional. Sin embargo, el modelo low cost para aerolíneas define características o estrategias propias de estas para reducir el costo al máximo y competir con las aerolíneas tradicionales.

Dentro de las estrategias propias se puede mencionar por ejemplo los servicios reducidos, la flota homogénea, el uso de aeropuertos secundarios y otras estrategias que se hablarán más adelante, sin embargo, aunque no todas las estrategias son utilizadas por todas las aerolíneas low cost, todas comparten la gran mayoría de estas. Esto permite tener un estándar para las LCCs emergentes a futuro, ya que, han estado aprendiendo y modificando la industria aeronáutica, no obstante, es importante recalcar la importancia que tuvo en el mercado americano la aerolínea Southwest, que como ya se mencionó anteriormente es la primera low cost en utilizar este modelo y ha influido a otras aerolíneas a enfocarse en los costos y sacar provecho, cambiando así la industria.

Por otra parte, se puede encontrar que estas aerolíneas pueden ser afectadas por factores internos y factores externos a estas como por ejemplo los factores regionales, ya que, una región inestable económicamente es poco atractiva para realizar una inversión por parte de las aerolíneas low cost o pueda afectar en el desarrollo de esta debido a la baja de demanda. También, se tiene que considerar el precio del combustible, que es el costo principal de una aerolínea, además, el alza o baja de este afectará al desempeño en comparación a la competencia. Del mismo modo, se puede hacer alusión a los paros o huelgas de los puestos operacionales, que trae consigo una serie de amenazas a la operación diaria de las aerolíneas y de manera análoga se pueden considerar las crisis económicas, la administración de la aerolínea, la tecnología y otros, como factores influyentes en el desarrollo normal de una aerolínea.

2.1. Antecedentes

La importancia que ha tenido la entrada de las aerolíneas low cost, desde la década de los 90s con Southwest como la primera en innovar en el modelo low cost, ha permitido la modificación de los mercados aéreos más importantes del mundo como es E.E.U.U y luego expandiéndose a Europa. Las organizaciones responsables del transporte aéreo del mundo han tenido que adaptarse y renovar sus políticas para la entrada de las aerolíneas low cost, como por ejemplo se puede encontrar que algunos de los servicios son prestados por terceros (como los de mantenimiento y handling) las autoridades solo auditan lo que corresponde a la aerolínea como tal, sin embargo, para los servicios que no son propios, las regulaciones exigen que estén debidamente acreditados y certificados por la autoridad local para realizar la prestación de servicios.

El fenómeno que han generado las aerolíneas low cost en los últimos años y además si se considera que en 2017 de la demanda mundial del transporte aéreo creció un 7,3% (Banco Mundial, 2018) y la tasa de crecimiento media en la última década fue de un 5,5% (EFE, 2018), se puede encontrar una oportunidad para las aerolíneas emergentes y como se ha mencionado anteriormente, el mercado nacional y también el mercado internacional se ha visto influenciado por la entrada de nuevos competidores, particularmente debido a las LCCs que han entrado al mercado de manera agresiva, utilizando el modelo low cost y han logrado crear una nueva oportunidad para aquellos que no han volado en las aerolíneas tradicionales por distintas razones como la falta de número de vuelos en regiones, altos precios, complejidad al momento de comprar, entre otros factores.

Principalmente, se puede hacer referencia a la creciente participación de mercado que han logrado tomar en los últimos años, en el caso de España en vuelos internacionales en marzo de 2018, de los pasajeros transportados el 53% eligió una aerolínea low cost, lo cual significó un crecimiento de un 15.8% en comparación al 4.9% de las aerolíneas tradicionales (TURESPAÑA, 2018). Por otro lado, se puede destacar la participación de tres aerolíneas low cost como Ryanair (19.2%), Easyjet Airline (8.2%) y Vueling Airlines (8%) las cuales han logrado un éxito en España con el modelo low cost.

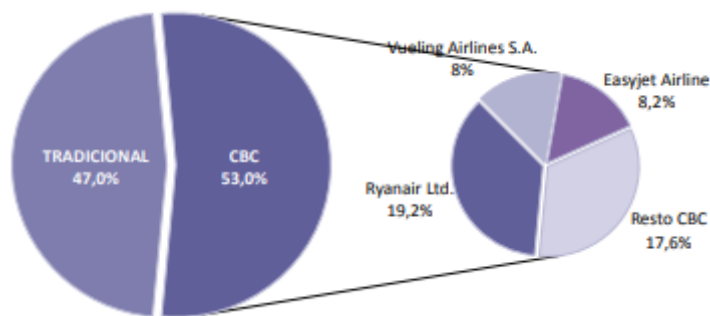


Ilustración 1 Distribución de los pasajeros por tipo de compañía aérea. Fuente Turespaña

En el caso de Chile, el mercado nacional en el 2018 obtuvo una distribución, en donde el 38% de los pasajeros transportados por aire eligieron una aerolínea low cost, mientras que un 61% escogió una aerolínea tradicional según datos de la JAC (ver gráfico 4), sin embargo, se espera que el consumidor de clase media con un sueldo estable incremente su incentivo a comprar pasajes, ya que, el modelo low cost en las aerolíneas es relativamente nuevo implementándose en 2016, lo cual se espera que en los próximos años se incremente la participación de las aerolíneas low cost, no solo en Chile sino en la región Latinoamericana así como en Europa.

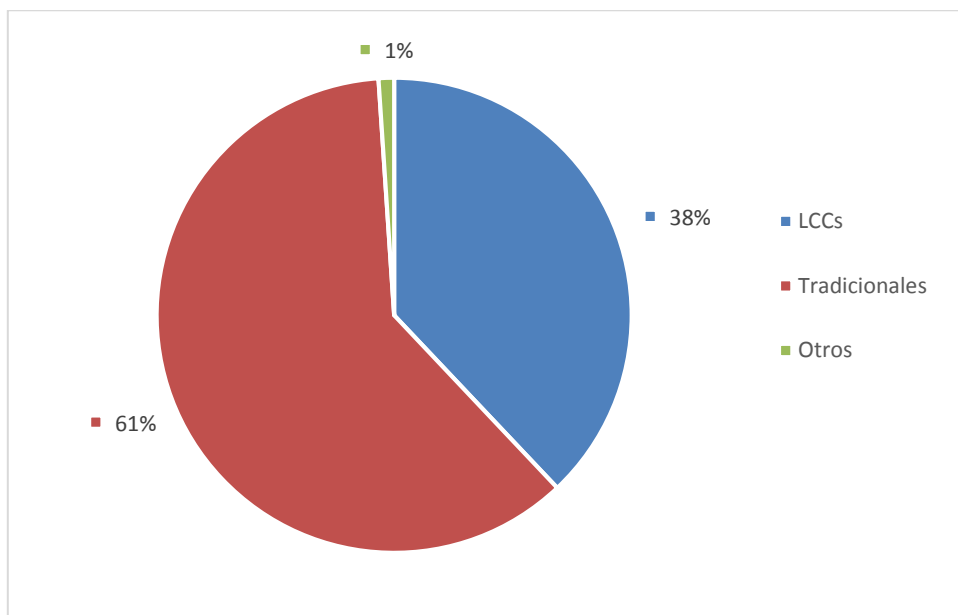


Gráfico 4 Distribución de los pasajeros por tipo de aerolínea en Chile año 2018. Fuente JAC

Como se ha mencionado anteriormente, la entrada de las aerolíneas low cost ha significado un cambio en la industria del transporte aéreo, es por esto que, las estrategias y factores internos y externos que afectan a las LCCs

2.1.1. Otras industrias low cost

La industria del transporte aéreo desde los años 90s ha emergido con el modelo low cost, avanzado para ser uno de los principales actores en el mercado, no solo nacional como es el caso de Chile sino también internacionalmente, lo cual se puede ver en Europa donde están a una distancia que les permite visitar varios países en un solo día y hay una mayor conexión para las aerolíneas.

Sin embargo, la industria aérea no es la única que utiliza el modelo low cost, a continuación se mencionarán otras industrias que están enfocadas en la reducción de costos:

Supermercados

WalMart en Estados Unidos es una de las principales distribuidoras que ha liderado e implementado la política de bajos precios. Algunos estudios internacionales estiman que venden sus productos a 25% inferiores al promedio de la competencia (cepchile, 2005). En el año 2005 Walmart tuvo ventas de US\$ 245 mil millones al año y con 1,4 millones de empleados, lo que lo sitúa como el empleador más grande del mundo. La estrategias de precios ha sido vender siempre a precios bajos: every day low prices (EDLP). Respecto de los formatos de los locales de ventas, Walmart fue diversificando sus tiendas a través del tiempo con el objeto de abarcar diferentes nichos. En la actualidad cuenta con: tiendas de descuento, hipermercados, supermercados de barrio y los llamados Sam's Clubs (que venden a los consumidores productos al por mayor y por lo tanto a menores precios).

Hoteles

Hay una variedad de hoteles low cost en el mundo dentro de los cuales se puede mencionar Chic&Basic, Hoteles Quo, Praktik Hotels, Sidorme y la cadena de Ibis Budget (Hinojosa, 2014), además estos ofrecen un servicio diferenciado que se enfoca en la venta de una cama por la noche con wifi incluido, ya que, estos son los servicios que estimaron que necesita el consumidor, otros servicios como restaurantes son eliminados por este modelo. Actualmente todos se ven afectados

por la tecnología, ya que, los precios son conocidos por los consumidores y la mayoría busca aquel que ofrezca más a un precio bajo, otras desventajas son las plataformas como Airbnb que ofrecen el mismo servicio pero es el hogar de una familia que se dedica a arrendar su casa.

Inmobiliarias

Para aquellos que buscan vender o arrendar una casa o departamento, antes se utilizaba un intermediario que se disponía a buscar a alguien interesado en la propiedad, ahora con la tecnología, los dueños eliminan al intermediario y una aplicación o página web se encarga a un precio menor al que se ofrecía anteriormente. En el caso de España, estas empresas low cost (PropTech) cobran entre 800 y 1.000 euros por la operación, este precio supera apenas el 5% de los 12.000 o 15.000 que puede llegar a cobrar una agencia tradicional por realizar la operación de venta (elperiodico, 2017).

2.1.2. Casos de éxitos en aerolíneas low cost

El éxito de una aerolínea no es algo que se pueda medir a simple vista, sin embargo, hay estudios y premios donde se puede lograr una cercanía a lo que llamamos éxito, el premio SKYTRAX como mejor aerolínea low cost, es una encuesta realizada a más de 20 millones de pasajeros de 100 nacionalidades distintas a lo largo de varios meses. Se evalúan aspectos como el servicio dado por la aerolínea y por el personal, el catering de a bordo, la comodidad de la sala de espera, la eficiencia y puntualidad en el embarque. Otros factores a considerar serán los datos entregados por OAG que es proveedor de información aeronáutica digital que brinda datos y aplicaciones precisos, puntuales y accionables a todo el sector de transporte aéreo, como aerolíneas, aeropuertos, agencias gubernamentales, fabricantes de aeronaves, consultorías y empresas relacionadas de todo el mundo.

Por lo que se mencionará algunas de las aerolíneas que aparecen en este premio como aquellas exitosas.

Ryanair (Irlanda)

En la década de los 90s inició la reestructuración de las operaciones para convertirse en una aerolínea low cost, las estrategias low cost que acompañan a la aerolíneas son las siguientes: tarifas de vuelo bajas pero en lógica con el mercado en función de la demanda de determinados vuelos y

también por referencia al periodo restante hasta la fecha de salida del vuelo, Por lo tanto, los precios más elevados recaen en los vuelos con un mayor nivel de demanda, y para reservas realizadas más cerca de la fecha de salida. Los principales gastos vinculados a la actividad de una compañía aérea, hay que mencionar aquellos que la empresa tiene capacidad de modificar directamente como son los costes vinculados al equipo aeronáutico y los costos de personal (Fortuño, 2018).

La estrategia principal de Ryanair para controlar los costos de adquisición de aeronaves se centra en operando un solo tipo de aeronave. Ryanair actualmente opera la "próxima generación" de Boeing 737-800s. La compra de aviones de un solo fabricante permite a Ryanair limitar los costos relacionados con la formación del personal, el mantenimiento y la compra y almacenamiento de piezas de repuesto durante el período de validez del contrato. La estrategia es simple. Ryanair busca ofrecer tarifas bajas que generen un aumento del tráfico de pasajeros, manteniendo al mismo tiempo un flujo continuo de pasajeros, enfocándose en la contención de costos y la eficiencia operativa.

Los resultados han mostrado el éxito de este plan. En el último año, consiguieron un crecimiento de revenues¹ de 1,5 millones de euros, al recortar las tarifas un 13% y ahorrar a los clientes más de 700 millones de euros. Se han reducido los costos unitarios en un 11%. Pero incluso, ofreciendo precios más bajos, el beneficio después de impuestos creció un 6% hasta alcanzar un nuevo récord de 1.316 millones de euros.

¹ Son los ingresos que una empresa tiene de sus actividades comerciales normales, generalmente de la venta de bienes y servicios a los clientes.

	Fiscal year ended March 31,					
	<u>2017(a)</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	(in millions, except per-Ordinary Share data)					
Total operating revenues	\$ 7,113.1	€ 6,647.8	€ 6,535.8	€ 5,654.0	€ 5,036.7	€ 4,884.0
Total operating expenses	\$ (5,471.8)	€ (5,113.8)	€ (5,075.7)	€ (4,611.1)	€ (4,378.1)	€ (4,165.8)
Operating income	<u>\$ 1,641.4</u>	<u>€ 1,534.0</u>	<u>€ 1,460.1</u>	<u>€ 1,042.9</u>	<u>€ 658.6</u>	<u>€ 718.2</u>
Net interest (expense)	\$ (67.4)	€ (63.0)	€ (53.2)	€ (56.3)	€ (66.7)	€ (71.9)
Other non-operating (expense) income	<u>\$ (0.7)</u>	<u>€ (0.7)</u>	<u>€ 315.0</u>	<u>€ (4.2)</u>	<u>€ (0.5)</u>	<u>€ 4.6</u>
Profit before taxation	\$ 1,573.2	€ 1,470.3	€ 1,721.9	€ 982.4	€ 591.4	€ 650.9
Tax expense on profit on ordinary activities	\$ (165.2)	€ (154.4)	€ (162.8)	€ (115.7)	€ (68.6)	€ (81.6)
Profit after taxation	<u>\$ 1,408.0</u>	<u>€ 1,315.9</u>	<u>€ 1,559.1</u>	<u>€ 866.7</u>	<u>€ 522.8</u>	<u>€ 569.3</u>

Ilustración 2 Año fiscal de Ryanair. Fuente anual report Ryanair.

Sin embargo, Ryanair ha tenido algunos problemas como la cancelación de vuelos el año 2017, donde fueron afectados alrededor de 400.000 pasajeros, debido a errores en la planificación de vacaciones y fuga de pilotos a la competencia o por mejoras en las condiciones laborales, por otro lado, los aeropuertos en Europa cada vez están más congestionados, lo cual también se ve afectado por las huelgas de los controladores (en Francia) y las condiciones climáticas. Ryanair fue escogida como la cuarta mejor aerolínea low cost en Europa y la onceava a nivel mundial (SKYTRAX, 2018).

AirAsia (Malasia)

Es la aerolínea low cost más grande de Malasia, fundada el 20 de diciembre de 1993, comenzó operación el año 96, opera alrededor de 165 destinos en 25 países, su hub principal es el terminal de Kuala Lumpur International Airport (KLIA) en Sepang. Tiene el menor costo mundial de US\$0.023 por ASK (available seat kilometre) y un factor de ocupación de 52%, posee una razón de utilización diaria de 13 horas y un tiempo de turnaround de 25 minutos (Cranfield University, 2005). Fue descrita como una aerolínea pionera del viaje low cost en Asia según The New York Times en 2007. También fue nombrada como la mejor aerolínea low cost del mundo en el año 2018 por décimo año consecutivo.

La compañía durante el 3 cuarto del año, recaudo una ganancia de RM 1,077.4 millones, un decrecimiento del 4% comparado al mismo periodo del año anterior. Aunque en ese mismo periodo, el número de pasajeros transportados incremento en un 1% en relación al 2017, esto incremento en 1 punto porcentual el factor de ocupación hasta 80%. El indicador de ASK decreció en un 4%

mientras que el RASK (Revenue per Available Seat kilometre) también disminuyó un 1% comparado al año anterior. La compañía tuvo pérdidas operacionales de RM 205.2 millones, esto se atribuye principalmente al incremento del precio del combustible desde USD 65 hasta USD 91 por barril en el 3Q18 (AirAsia, 2018).

WESTJET (CANADA)

La aerolínea low cost canadiense fue fundada el año 1996, basada en el modelo low cost emergido por Southwest Airlines, vuela 100 destinos en 20 países entre el norte y centro de América y el Caribe con 123 aviones de tipo Boeing 737 y Boeing 767. Fue seleccionada como la mejor aerolínea low cost del norte de América (SKYTRAX, 2018), seguida por la americana Southwest Airlines. Según WESTJET “El enfoque de WestJet en nuestra gente siempre ha sido fundamental para el éxito de nuestra aerolínea. En una industria que se ha convertido en gran parte mercantilizada, reconocemos que WestJetters es una parte esencial de nuestro negocio y que su compromiso de cuidar para nuestros huéspedes apoya nuestros resultados rentables. Nuestro objetivo sigue siendo atraer, capacitar, motivar, desarrollar y retener a las personas adecuadas” (WESTJET, 2017). A continuación se muestra el reporte anual de WESTJET.

(\$ in thousands, except per share data)	2017	2016	2015	2014	2013
Consolidated financial information					
Revenue	\$ 4,502,320	\$ 4,122,859	\$ 4,029,265	\$ 3,976,552	\$ 3,662,197
Earnings before income taxes	\$ 404,135	\$ 416,233	\$ 520,258	\$ 390,307	\$ 372,085
Net earnings	\$ 283,578	\$ 295,458	\$ 367,530	\$ 283,957	\$ 268,722
Adjusted net earnings	\$ 283,578	\$ 295,458	\$ 367,530	\$ 317,188	\$ 268,722
Cash and cash equivalents	\$ 1,373,166	\$ 1,520,822	\$ 1,183,797	\$ 1,358,071	\$ 1,256,005
Earnings per share					
Basic	\$ 2.44	\$ 2.46	\$ 2.94	\$ 2.22	\$ 2.05
Diluted	\$ 2.42	\$ 2.45	\$ 2.92	\$ 2.20	\$ 2.03
Adjusted diluted earnings per share	\$ 2.42	\$ 2.45	\$ 2.92	\$ 2.46	\$ 2.03
Operational highlights*					
Available seat miles (ASM)	30,998,306,475	29,298,340,363	26,902,227,359	25,584,033,077	23,970,921,260
Revenue passenger miles (RPM)	25,903,948,781	23,967,614,295	21,525,979,116	20,828,992,613	19,591,173,039
Load factor	83.6%	81.8%	80.0%	81.4%	81.7%
Yield (cents)	17.38	17.20	18.72	19.09	18.69
Revenue per ASM (cents)	14.52	14.07	14.98	15.54	15.28
Cost per ASM (cents)	13.11	12.57	12.86	13.68	13.61
Cost per ASM, excluding fuel and employee profit share (cents)	9.89	9.75	9.46	9.15	9.06

Ilustración 3 Reporte anual del 2017 para WESTJET. Fuente page 8 annual report of WESTJET.

De la ilustración 4 podemos mencionar que para el año 2017 sus beneficios aumentaron en un 9,2% en comparación al año pasado y un 22,9% en relación al año 2013, además, podemos ver un crecimiento del factor de ocupación de la aeronave a través de los años. Esto se debe al modelo de negocios que tienen, diseñado para imitar a otra exitosa low cost, la americana Southwest Airlines de atmosfera ascendente y divertida como parte importante de este modelo (Ingram, 2000).

Norwegian (Noruega)

La tercera mayor aerolínea low cost en Europa, fundada en 1993 como una aerolínea regional, en el año 2018 transporto más de 37.34 millones de pasajeros un incremento del 13% comparado al año anterior y un factor de ocupación de un 85.8%. En 2018 se le entregaron 25 nuevos aviones y abrió 35 nuevas rutas entre Europa y Sudamérica, aumentando su personal en más de 2000 miembros. El mismo año recibió dos premios por Sky Trax Awards: el de “Europe’s best low-cost Carrier” por sexto año consecutivo y el “World’s best low-cost long-haul Airline” por cuarta vez consecutiva. “Competencia continua y dura, precios elevados del petróleo y desafíos operacionales en 2018 combinado con problemas en motores Rolls Royce” dice Bjorn Kjos el CEO de Norwegian (norwegian, 2019).

Easyjet (Reino Unido)

La aerolínea low cost Británica, EasyJet, fundada el año 1995 con base situada en el aeropuerto de London Luton y una flota actual de 319 aviones del proveedor Airbus. Opera servicios domésticos e internacionales alrededor de 1000 rutas en más de 30 países. Es una de las principales aerolíneas del Reino Unido y según los premios SKYTRAX fue elegida como la tercera mejor aerolínea low cost del mundo en 2018, segunda mejor aerolínea low cost de Europa en 2018 y como mejor aerolínea low cost en el Reino Unido en 2018.

2.1.3. Casos de fracasos en aerolíneas low cost

Para el caso de aerolíneas low cost que hayan fracasado en el transporte aéreo, se consideraran aquellas que hayan cesado operaciones en los últimos años, según la lista de la OACI (ICAO, 2017).

Monarch (United Kingdom)

La aerolínea británica, la quinta más grande del Reino Unido, fundada en 1968, la aerolínea ha tenido varias oportunidades de colapsar pero un ingreso de capital de 165 millones de libras (US\$220 millones) por parte de Greybull Capital LLP a finales del 2016 sustento a la aerolínea por un corto periodo, sin embargo, en el año 2017 tuvo problemas debido a una caída de los márgenes a causa del alza de costos de combustible, fijado en dólares, como consecuencia de la depreciación de la libra a causa de la votación del Brexit en el año 2016. La libra cayó un 16% en relación al dólar y un 9% con respecto al euro en 12 meses desde la votación del Brexit en junio. Por otro lado, la aerolínea se vio afectada por factores externos, como la situación de inseguridad en Túnez, Turquía y Egipto debido a los ataques a turistas (EMOL, 2017).

Webjet Linhas Aéreas (Brasil)

La aerolínea low cost brasileña Webjet Linhas Aéreas, opero desde 2005 hasta 2012, fundada por Rogério Ottoni en 2004, iniciaron operaciones el 12 de julio de 2005 con aviones Boeing 737-300. Luego de una serie de cambios de dueños, en la aerolínea surgieron problemas el 27 de septiembre de 2010 donde cancelaron más del 50% de los vuelos programados para el día, con lo cual la ANAC² ordenó la suspensión de ventas de boletos por 5 días para investigar lo sucedido. Luego se en 2011 se iniciaron negociaciones para la compra de la aerolínea por parte de VRG Linhas Aéreas, concretándose la firma del contrato, las aerolíneas operaron independientes y a Webjet se cambiaría el nombre a Gol Linhas Aéreas, esperando un fusión completa en 2013, pero el 23 de noviembre de 2012, Webjet cesó operaciones y todos los servicios fueron incorporados a Gol (Beting, s.f.).

CanJet (Canadá)

La aerolínea low cost canadiense Canjet creada el año 1999, comenzó operaciones el 5 de septiembre de del 2000 como parte del grupo de inversiones IMP y surge como Canada 3000 pero luego en 2001 se declaró en bancarrota. En 2002 fue nuevamente lanzada al mercado como Canjet una aerolínea independiente con una flota de 9 aviones Boeing 737-500 que fueron de propiedad de United Airlines y Sabena Airlines. Después de una serie de intentos de reestructurar la compañía con vuelos a Florida (Estados Unidos), el 5 de septiembre de 2006 la aerolínea anuncio que

² Fiscaliza y norma los Servicios de Navegación Aérea, optimizando niveles de Seguridad Operacional, en el espacio aéreo, aeropuertos y aeródromos del estado argentino; reglamentando, fiscalizando, controlando y administrando la actividad Aeronáutica civil y militar en tiempos de paz.

cancelara todos los servicios regulares programados para el 10 de septiembre del mismo año, con lo cual se centraría solo en servicios chárter debido a la alta competitividad que enfrentaba el mercado canadiense. En 2014, CanJet comenzó a añadir paquetes vacacionales a sus servicios chárter pero debido a la poca demanda tuvo que cancelar estos nuevos servicios el 14 de abril del año 2015. Ese mismo año el primero de septiembre CanJet anuncio que terminarían sus operaciones de manera indefinida e inmediata (Miller, 2015).

InterSky (Austria)

La aerolínea low cost con base en Bregenz, Austria, operaba servicios programados a ciudades de Alemania, Austria y Suiza, así como también, vuelos en temporadas de vacaciones a otros aeropuertos en el mediterráneo. En septiembre de 2015, se anunció que InterSky seguía generando pérdidas y el propietario, el inversionista alemán Intro Aviation, planeaba vender la compañía por completo (Gruber, 2015). El 5 de noviembre de 2015, InterSky se vio obligada a cesar todas las operaciones inmediatamente después de que el arrendador de su flota se apoderó de cuatro de los cinco aviones de la aerolínea, ambos ATR 72-600 y dos Bombardier Dash 8 Q300s, sobre los cargos de arrendamiento impagos a corto plazo. La deuda se acumuló alrededor de los 5 millones de euros con varios aeropuertos entre los acreedores.

Air Scotland (Scotland)

Fue una aerolínea low cost con base en Glasgow, Scotland. Fundada por Dhia Al-Ani con certificado de operador aéreo de Grecia y volaría directamente a seis destinos en España desde Edinburgh y Glasgow con tarifas desde alrededor de los 25 euros (Rossingh, 2003). Debido a que uno de sus aviones quedara en tierra por cuentas de combustible no pagadas y el avión chárter³ para solucionar el vuelo retrasado se fuera marcha atrás con la ayuda, ya que, no se había realizado el pago del servicio, lo cual, la aerolínea desmintió comprobando que se había realizado el pago,

³ Es aquel vuelo que se lleva a cabo de forma específica para una situación en particular; es decir, que no forma parte de los vuelos habituales y que no se ofrece por los canales de comercialización tradicionales.

Air Scotland afrontaba problemas con la autoridad griega quien le retiro su AOC⁴ en diciembre de 2006 (BBC News, 2005).

Wind Jet (Italy)

Aerolínea low cost con base en Catania, Italia. Fundada el 2003 y comenzó operación el 17 de junio del mismo año, el grupo Finaria era propietario del 100% de la compañía. En 2012 fue intentada ser comprada por Alitalia por un monto de entre los 20 a 30 millones de euros pero la autoridad antimonopolio de Italia no deajo realizar la transacción y además Wind Jet no mostro suficiente información de su posición financiera para entender en la posición en que se encontraba la compañía, tras esto la aerolínea estaba financieramente en problemas de efectivo, por lo que hubo una cancelación masiva de vuelos, por lo que la autoridad aeronáutica ENAC⁵ tuvo que revocar su licencia de operación, dejando a 300.000 pasajeros en espera (TOH, 2012).

2.1.4. Caso JetSMART y SKY

JetSMART

La aerolínea JetSMART pertenece al fondo estadounidense de inversión privado Indigo Partners, cofundado por Bill Franke, el cual tiene más de 15 años de experiencia desarrollando aerolíneas ultra low cost a nivel mundial de forma exitosa, destacando sus inversiones en las aerolíneas: Volaris (México), Wizz Air (Europa del Este) y Frontier Airlines (Estados Unidos).

JetSMART comenzó sus operaciones regulares el 25 de Julio de 2017, con su vuelo Santiago – Calama. JetSMART opera bajo el concepto SMART, que contempla ofrecer tarifas bajas y simples que permitan que más personas puedan viajar sin pagar demás por beneficios adicionales, permitiéndoles a los pasajeros pagar solo por lo que usan. También se destaca que a pesar del modelo ultra low cost, todos los aviones con los que opera JetSMART son nuevos y de solo un

⁴ Es un documento expedido a una empresa o a un grupo de empresas por la Autoridad de Aviación Civil del Estado en el que se acredite que el operador en cuestión posea capacidad profesional y la organización necesarias para garantizar la operación de aeronaves en condiciones seguras para las actividades aeronáuticas especificadas en el mismo.

⁵ Es la autoridad italiana de reglamentación técnica, certificación y vigilancia del sector de la aviación civil sometida al control del Ministerio de infraestructuras y transporte.

modelo lo que permite la reducción de costos tanto de personal de mantenimiento como de entrenamiento para la tripulación y pilotos, así como también, la única forma de comprar el pasaje es a través de internet, otra característica es que el mantenimiento es prestado por terceros, ofrece servicios punto a punto sin necesidad de pasar por la capital de Santiago de Chile, y tiene una utilización por sobre las 10 horas diarias.

De acuerdo con las estadísticas entregadas por la JAC en 2018, JetSMART ha transportado 1.645.175 pasajeros dentro de Chile de un total de 13.454.174 pasajeros transportados, lo que lo significa que dentro de ese periodo cuenta con una participación de mercado del 12.23% en el tráfico doméstico de pasajeros (Gráfico 4). Estos indicadores representan un crecimiento importante de la empresa en los meses que lleva operando vuelos regulares, teniendo en consideración que inició sus operaciones el 25 de Julio de 2017.

SKY AIRLINE

Fundada en 2002 por Jurgen Paulmann y Fernando Vauy, se mantuvo como una aerolínea tradicional compitiendo con LATAM hasta el año 2014 en donde asume Holger Paulmann el cual implementa el modelo low cost en 2015 para convertirse en la primera aerolínea low cost de la región completando la transición a mediados de 2016, impactando el mercado doméstico con una reducción de tarifas en torno al 35% a nivel industrial, actualmente es la segunda aerolínea más grande en Chile y en el año 2017 ha transportado 3.131.435 pasajeros nacionalmente con un 27% de participación de mercado, para el año 2018 tiene un porcentaje de participación del 25.72% en el mercado nacional (ver Gráfico 4).

En el caso de las estrategias de Sky estas son los precios bajos al empezar con el modelo low cost, una flota homogénea y de reciente adquisición, mantenimiento propio, ventas mixtas entre internet y en el aeropuerto, venta de servicios abordo y cobro por cada extra que se quiera llevar como por ejemplo el equipaje, comida y bebestibles y asiento de preferencia. Sky Airline fue elegida como la mejor aerolínea low cost en América del sur 2018 por sobre EASYfly, GOL y VivaColombia respectivamente según SKYTRAX.

2.1.5. Mercado nacional e indicadores financieros

En el mercado nacional se puede identificar un aumento de la demanda en los últimos años (Ver anexo 3 y anexo 4) en donde si se compara el año 2017 respecto al año 2016 se puede decir que hubo un aumento del 7%, esto se debe a factores como el incremento de la oferta, precios menores, menores tasas aeroportuarias, facilidades de pago, entre otros factores, por otro lado, una característica del mercado chileno es la participación de mercado y la concentración que tiene en donde se muestran tres aerolíneas como principales participantes los cuales se mencionaran más adelante.

Con respecto a menores tasas aeroportuarias, el gobierno anuncio una reducción de las tasas de embarques nacionales e internacionales en un 40%, la cual se aplicara de forma inmediata en un 20 % en agosto de 2018, 10% en 2019 y el otro 10% en 2020. Esta es una medida para reducir los costos de los pasajes, lo cual se espera se refleje en un mayor crecimiento de la demanda al disminuir los precios, además se espera aumentar la productividad del país.

También se pueden mencionar tres principales aerolíneas en Chile, LATAM Airlines, SKY Airlines y JetSMART, los cuales en 2018 tienen una participación de mercado del 61%, 25,72% y 12,23% respectivamente (ver gráfico 5) y transportaron en 2018, LATAM 8.206.661, SKY 3.460.577 y JetSMART 1.645.175 pasajeros (ver anexo 7).

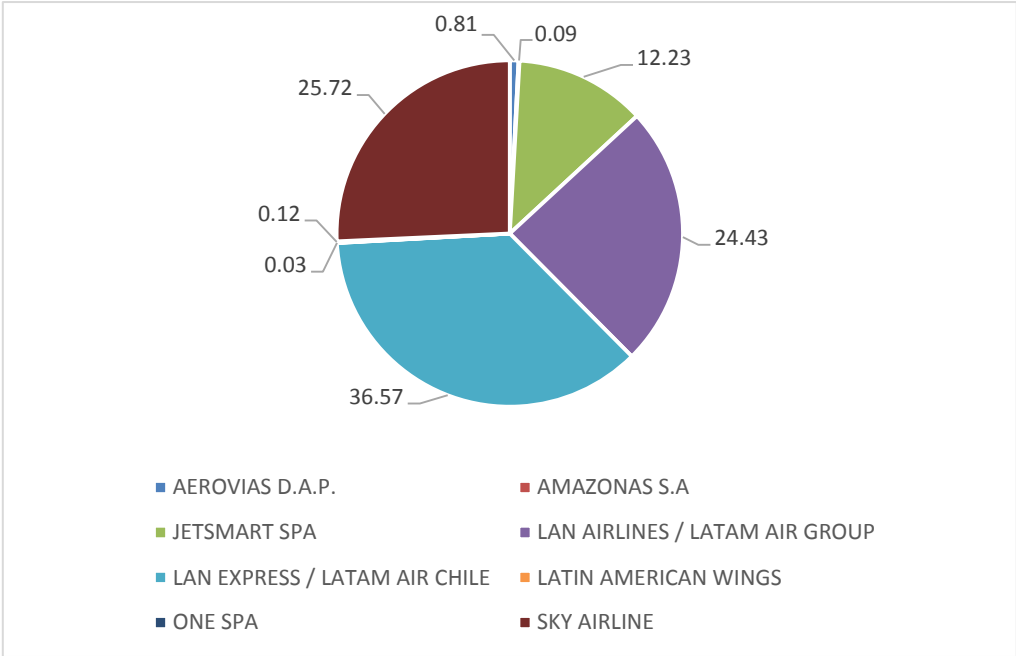


Gráfico 5 Participación de mercado nacional 2018. Elaboración propia.

En relación al crecimiento del segmento low cost en Chile los últimos dos años, se puede apreciar en el gráfico 5, como la participación en el año 2017 de la aerolíneas low cost era de un 29,8% pero para el año 2018 está incremento en 8,1 puntos porcentuales, llegando a una porcentaje de 37,9%, en donde sí se refleja en cantidad de pasajeros por tipos de aerolíneas podemos ver el incremento de las low cost en comparación a las aerolíneas tradicionales (ver gráfico 6). Lo cual deja un importante cambio en el mercado nacional que desde el inicio low cost en 2016 por parte de Sky Airlines y el nuevo competidor JetSMART en 2017, han logrado capturar una parte del transporte nacional con sus tarifas económicas.



Gráfico 6 Mercado Chileno, participación por tipo de aerolínea. Elaboración propia.

Por otro lado, si se habla de los indicadores nacionales, se mencionaran tres como el RPK, ASK y el load factor, en primer lugar, si se considera la tabla 1 y tabla 2 se puede observar como el RPK (Pasajeros Pago por Kilómetros) que representa la demanda por transporte aéreo de pasajeros, muestra un total demandado de 12.351.784 de pasajes lo que significa un incremento del 11,89% el año 2016 comparado con el año 2015 a causa de un aumento del promedio de kilómetros volados por los pasajeros en rutas nacionales, además, si se considera a LATAM y a SKY se puede apreciar en la tabla 2 que estos poseen un 75.67% y un 23.69% de la totalidad de la demanda respectivamente según datos de la JAC.

<i>Año</i>	<i>RPK</i>	<i>ASK</i>	<i>LOAD FACTOR</i>
2010	6,575,085	9,015,279	72,9%
2011	7,564,687	10,664,325	70,9%
2012	8,931,187	11,869,206	75,2%
2013	10,258,816	13,463,476	76,2%
2014	10,607,858	13,298,924	79,8%
2015	11,039,162	13,361,503	82,6%
2016	12,351,785	14,791,470	83,5%
2017	13,351,785	16,295,173	81%

Tabla 1 Indicadores operacionales históricos en Chile. Fuente JAC.

Además, si se considera el ASK (Asientos Ofrecidos por Kilómetros) que representa la oferta de transporte aéreo por vuelos, se puede observar en la tabla 1 y tabla 2 que en el año 2016 hubo un incremento del 10,7% comparado al año anterior con un total ofertado de 14.791.469 asientos, lo cual muestra que experimento un aumento de 0,47% con respecto al año 2015, además, los operadores nacionales que ofertaron una mayor cantidad de vuelos fueron LATAM con un 75,36% y SKY con un 23,83% del total ofertado. De manera análoga, se analizará el indicador de LOAD FACTOR el cual representa factor de ocupación de pasajeros y se obtiene de la relación entre el RPK y ASK, por lo que, si se observa la tabla 1, se muestra que el factor de ocupación del año 2016 aumento en un 1,1% lo que se traduce a una mayor utilización de las aeronaves en el mercado nacional, además, si se considera la tabla 2 se puede apreciar que LATAM y SKY tiene un factor de ocupación del 84% (JAC, 2017).

	<i>RPK</i>		<i>ASK</i>		<i>LOAD FACTOR</i>	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<i>Aerolíneas</i>						
<i>Aerodesierto</i>	1015	683	6,456	1,263	15,7%	54,1%
<i>Aerovías D.A.P</i>	55,246	56,351	86,628	89,086	63,8%	63,3%
<i>Lan Airlines (LATAM)</i>	3,747,591	5,218,760	4,431,611	6,241,381	84,6%	83,6%
<i>Lan Express (LATAM)</i>	4,706,900	4,128,116	5,613,320	4,905,273	83,9%	84,2%
<i>One SPA</i>	44,200	21,694	56,458	27,938	78,3%	77,7%
<i>Sky Airline</i>	2,484,210	2,926,180	3,167,030	3,526,528	78,4%	83,0%

Tabla 2 Indicadores por operador aéreo en Chile año 2015 y 2016. Fuente JAC.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Aerolíneas low cost o de bajo costo

Aerolínea low cost o por su sigla en inglés LCC (Low Cost Carrier), es una aerolínea que tiene una estructura de costo relativamente bajo en comparación a otros operadores comparables y ofrece tarifas bajas (ICAO, 2009). El concepto tiene origen en los Estados Unidos a principios de los 90s por la aerolínea Southwest y luego se extendió al resto del mundo, además, el término era utilizado en la industria para hacer referencia a compañías con costos de operación bajos o menores a los de la competencia. Philip Moscoso, profesor de operaciones del IESE, explica que los costes fijos de una low cost son entre un 25% y un 30% inferiores a los de una aerolínea tradicional (Magariño, 2006).

Por otro lado, gracias al proceso de desregulación en la aviación a principio de los 90s, el modelo se propago hacia Europa donde se puede mencionar a aerolíneas como la irlandesa Ryanair y la británica easyjet. Durante el 2004 una ola de nuevas aerolíneas de bajo costo invadió Asia y Oceanía, con la malaya Air Asia y la australiana Virgin Blue a la cabeza. El modelo low cost en mercados liberalizados es más rápido y adecuado para su expansión, además, puede ser aplicable en todo el mundo.

Las aerolíneas low cost se establecen en los distintos mercados del mundo y tienden a ser una amenaza real a las aerolíneas tradicionales que ofrecen un servicio más completo, debido a que, el costo de los pasajes low cost es efectivo en comparación a los costos operativos de las aerolíneas tradicionales, lo cual, es uno de los factores más importantes para la mayoría de los clientes que son sensibles al precio. Entre el 2001 y 2003 la industria de la aviación fue afectada a causa del terrorismo, la guerra y el SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), por ese motivo la mayoría de las aerolíneas tradicionales sufrieron grandes pérdidas mientras que las compañías low cost se lograron mantener positivamente.

Las low cost crecieron constantemente a un ritmo más rápido que el promedio mundial y su participación de mercado siguió aumentando, tanto en las economías avanzadas como en las emergentes. En 2018, las low cost transportaron aproximadamente 1.300 millones de pasajeros y representaron aproximadamente el 31% del total de pasajeros regulares el mundo. La participación

de mercado de las LCC fue la más alta en Europa, representando el 36% del total de pasajeros transportados en la región, seguida por las de América Latina/Caribe, América del Norte y Asia/Pacífico con el 35, el 30 y el 29%, respectivamente (Vilarasau, 2019).

Según IATA una operación LCC, incluye las siguientes características:

- Principalmente operaciones punto a punto
- Las rutas de corto recorrido, a menudo entre aeropuertos regionales o secundarios
- Concentración en el tráfico sensible a los precios, principalmente pasajeros de ocio
- Normalmente, una clase de servicio único, sin programas de fidelización de clientes (o limitados)
- Servicios de pasajeros limitados, con cargos adicionales por algunos servicios (por ejemplo, servicios de catering a bordo)
- Bajas tarifas en comparación al promedio, con un fuerte enfoque en la competencia de precios
- Diferentes tarifas ofrecidas, relacionadas con los factores de carga de la aeronave y el tiempo transcurrido antes de la salida
- Una proporción alta de las reservas realizadas a través de Internet
- Los altos índices de utilización de los aviones, con una corta rotación entre las operaciones
- Una flota de solo uno o dos tipos de aeronaves
- Empresas del sector privado
- Una estructura sencilla de administración y estructura con un proceso de toma de decisiones estratégicas

2.2.2. Análisis FODA

En el caso del análisis de las aerolíneas low cost se realizará el análisis FODA, siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio (Porter M. , 1979). Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa, en este caso de las aerolíneas low cost. El análisis interno está compuesto por las Fortalezas que se define como los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos y las Debilidades que se defino como lo que es perjudicial para la ejecución del objetivo o meta que tenga la empresa. Por otro lado se tiene el análisis externo compuesto por las Oportunidades que se refiere a las condiciones externas, lo que está a la vista por todos y competitividad que tenga la

industria u organización útiles para alcanzar el objetivo, además, está compuesto por las Amenazas que muestra lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la empresa o industria que se encuentran externamente.

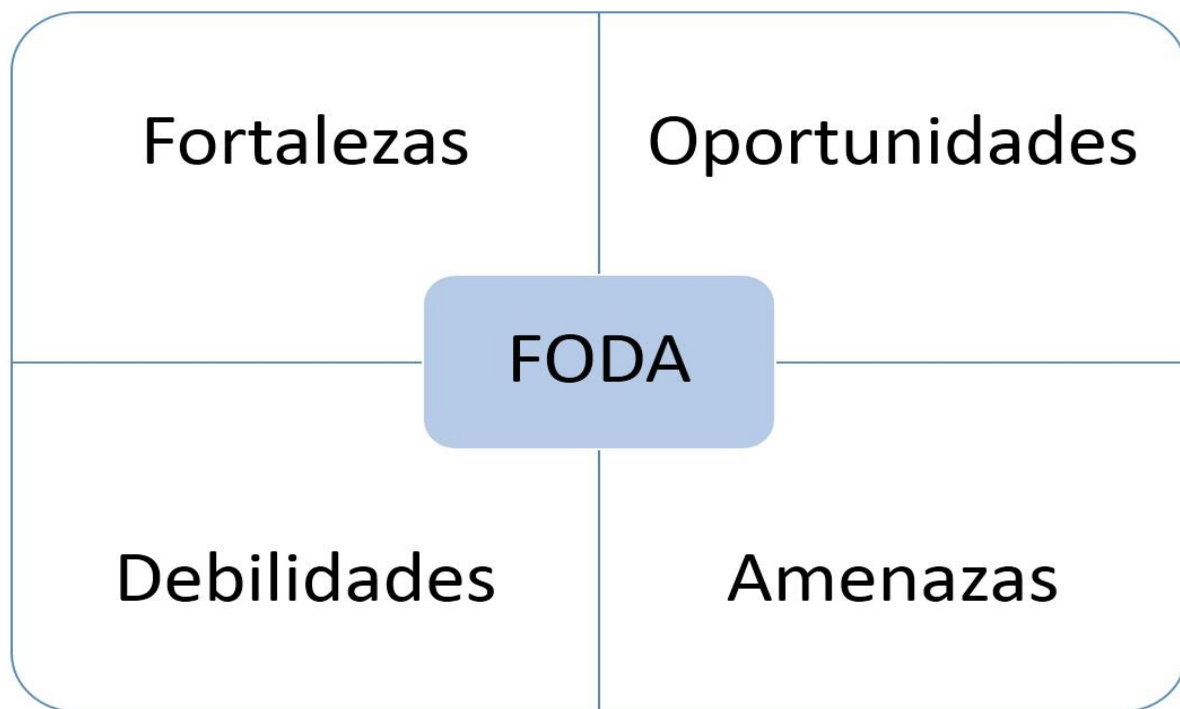


Ilustración 4 Matriz FODA. Elaboración Matías Riquelme.

2.2.3. Análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER

Del mismo modo, se procederá a realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, del cual se puede decir que son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo (Leiva, 5fuerzasdeporter, 2015).



Ilustración 5 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración Matías Riquelme

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Poder de negociación de los compradores

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro (Porter M. E., 1979):

- La economía de escalas. Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de productos. Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- Las inversiones de capital. En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- Desventaja de costos. Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución. Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

- Política gubernamental. Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Rivalidad entre competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Por otro lado, para el análisis de los factores que afectan a una aerolínea low cost, serán definidos desde el punto de vista del análisis PESTA de M. Porter.

2.2.4. Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta para identificar aquellos factores del macroentorno de una compañía que pueden afectar la estructura y crecimiento de la industria(s) en que participa y los mercados que atiende. La sigla PESTA deriva de los factores a considerar: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, además, se pueden analizar los casos en donde puedan influir de manera directa o indirecta en el desempeño de una LCCs.

Político:

Los factores políticos se relaciona con gobiernos, políticas gubernamentales, leyes y otros que afecten a una empresa, lo que puede significar una oportunidad o amenazas en el desarrollo de una aerolínea, un ejemplo seria la política monetaria gubernamental, elecciones nacionales o estatales, legislación que pueda afectar el negocio, regulación comercial, entre otros.

Económico:

Los factores económicos se vinculan con aquellas situaciones económicas que afecte al mundo, país, región o perfil de clientes a los que la aerolínea está dirigida, un ejemplo de esto son el tipo de cambio, precio del combustible, políticas monetarias y fiscal, nivel de consumo, entre otros.

Sociocultural:

Los factores socioculturales se relacionan con las preferencias, comportamiento y estilo de vida de las personas de una región o país. Dentro de este factor se puede encontrar el ingreso promedio disponible, actitud ante un producto, hábitos de compra, entre otros.

Tecnológico:

Este factor se refiere a los cambios y descubrimientos tecnológicos, que puedan afectar a las empresas en el proceso productivo, la decisión de compra y el comportamiento del consumidor o cualquier situación tecnológica que afecte directa o indirectamente a la empresa.

Ambiental:

Los factores ambientales son aquellos relacionados con el impacto que generan en el ambiente y afectan aspectos ecológicos como la ubicación geográfica, cambios en el clima, compensaciones ambientales, procedimientos de reciclaje, entre otros.

2.2.5. Clasificación estrategias y factores de una LCCs

Para el análisis teórico de esta memoria, se realizara una subdivisión para poder diferenciar cuales fueron las estrategias o factores que afectaron a las LCCs, en consecuencia se clasificaran las

estrategias según las estrategias genéricas de Porter y se medirá el impacto que tienen los factores, el cual se dividirá en un impacto bajo, medio y alto.

Clasificación

La clasificación de las estrategias planteadas se realizará a través del modelo de Michael Porter que habla de las estrategias genéricas de: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter, 1985). Las cuales permiten hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

- **Liderazgo en costos:** La estrategia de liderazgo en costos, la compañía debe tener la capacidad de reducir costos en todos los procesos involucrados que tenga en su cadena de valor⁶, de modo que la disminución de gastos permita un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.
- **Diferenciación:** Esta estrategia de la compañía busca producir servicios y/o productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en la disposición de pagar más por tenerlos o que es valorado más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. La diferenciación puede adquirir muchas formas como el diseño o imagen de la marca, características, servicio al cliente, tecnologías y otras.
- **Enfoque (Segmentación):** En la estrategia de enfoque la compañía se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. El enfoque puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (estrategias de compra diferentes), en canales de distribución distintos (venta directa o indirecta) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (precio, calidad, tamaño, etc.).

Impacto

El impacto generado por los factores que influyen en una aerolínea low cost, se determinará por niveles de impacto: leve, medio y alto, los cuales se procederá a explicar.

⁶ Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

- Impacto bajo: se refiere al impacto generado por los factores de una aerolínea low cost, en donde no afecta a la aerolínea y no afecta la posición competitiva en el mercado o produce algún efecto negativo en la aerolínea, sin embargo se ve involucrada levemente.
- Impacto medio: se refiere al impacto generado por los factores de una aerolínea low cost, los cuales producen cambios que afectan a la aerolínea y su posición competitiva en el mercado.
- Impacto alto: se refiere al impacto generado por los factores de una aerolínea low cost, los cuales producen cambios significativos en la aerolínea y su posición competitiva se ve fuertemente afectada, puede producir un cierre de la aerolínea o fracaso.

2.2.6. Estrategias de mejora competitiva

Las estrategias de mejora para las aerolíneas low cost, serán basadas para obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores, por lo cual, se utilizará

Ventaja competitiva

“Cuando dos empresas compiten entre sí (i.e. cuando están en el mismo mercado y satisfacen a los mismos clientes), diremos que una tiene una ventaja competitiva sobre la otra si es capaz de obtener beneficios económicos (incluyendo el costo de capital de la empresa) o tiene el potencial de obtener beneficios económicos superiores a los de su competidor” (Grant, 2005)

Estrategias de Cambio

Pueden reconocerse algunas estrategias que empresas en esta situación han implementado con relativo éxito (nótese que se hace énfasis en el término “relativo”). Estas estrategias se conocen como Estrategias de Cambio, de las cuales se mencionarán las siguientes (Celis, 2018):

Diferenciación

Se ha establecido que en entornos maduros la principal orientación de las empresas es principalmente hacía la reducción de costos. No obstante, esto es muy difícil de mantener en un entorno con tecnología y productos estandarizados, por lo que se debe buscar alguna forma de mantener esta ventaja en el tiempo.

Se estableció también que las posibilidades de diferenciarse son reducidas, pero no inexistentes. Si una empresa ha alcanzado cierta ventaja en cuanto a costos, ésta deberá a continuación tratar de diferenciarse en servicios (e.g. atención al cliente, servicio postventa, mantención gratuita, garantías, capacitación, etc.).

Innovación (Nuevo Juego)

Otra fuente de Ventajas Competitivas es el Nuevo Juego; esto es, cambiar las reglas del juego, cambiar las formas en que se hacen negocios, principalmente a través de la innovación.

Ante la presencia de un competidor muy fuerte, otras empresas han logrado obtener una Ventaja Competitiva a través de la innovación y no a través de la imitación (D'aveni, 2001). Ejemplo de Nuevo Juego puede encontrarse, por ejemplo en Hewlett Packard. HP “cambió las reglas del juego” que Xerox había impuesto en la industria de las fotocopiadoras al cambiar el tamaño, y la forma de distribución sus fotocopiadoras. Habiendo Xerox acaparado la industria con un 94% en 1980 con sus fotocopiadoras de gran tamaño y automatización, pasó a tener tan solo un 17% en 1995 producto de que las fotocopiadoras de Canon introdujo al mercado, mucho más pequeñas, menos automatizadas pero más baratas y al alcance de la mayoría de las pequeñas empresas y personas.

Integración

Si los costos de transacción asociados con la organización a través de los mecanismos de mercados, son mayores que los costos administrativos de organización dentro de las firmas, se puede esperar que la coordinación de la actividad productiva sea internalizada dentro de las firmas, es decir, se integra verticalmente.

Esta integración vertical puede ocurrir en dos direcciones:

Integración hacia atrás: cuando la firma toma propiedad y control de la producción de sus propias entradas.

Integración hacia adelante: cuando la firma toma propiedad y control de sus propios clientes.

2.3. Propuesta Metodológica

Para el desarrollo de esta memoria, la propuesta metodológica se centrará en lo siguiente, primero, se desarrollará un análisis de las aerolíneas low cost en general, dicho sea todas aquellas en las que su foco principal sea reducir los costos, para lo cual, se realizará un análisis FODA en donde se examinará interna y externamente a la empresa, en este caso a las aerolíneas low cost y además se efectuará un análisis de las 5 fuerzas de Porter el cual permitirá que se pueden diseñar nuevas estrategias y que se puedan complementar junto a las fuerzas de Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades.

Por otro lado, se identificarán las estrategias utilizadas por las aerolíneas low cost y posterior a eso se procederá a efectuar un análisis de las estrategias y factores que afectan a las LCCs, de lo cual, las estrategias se clasificarán según el modelo presentado por Porter por lo que se dividirán en las estrategias enfocadas en: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración y luego se realizara un cuadro comparativo entre los casos presentados para verificar cuál de estas son utilizadas, por otra parte, los factores se clasificarán según el impacto generado a la aerolínea, en donde se encontrara los impactos bajo, medio y alto, de lo cual, se analizará si los factores afectan a la aerolínea o producen cambios en ella y si afecta su ventaja competitiva.

Además, se compararán los casos de éxitos y fracasos presentados en los antecedentes, puesto que se buscará encontrar las factores en común de las aerolíneas low cost para obtener éxito o fracaso en la industria. Después, se realizará un análisis del impacto de las aerolíneas low cost en Chile, en el cual se revisará la demanda nacional a partir de la llegada de las LCCs y el impacto generado en el turismo. Finalmente, se plantearán sugerencias para mejorar la competitividad de las aerolíneas low cost en la industria.



Ilustración 6 Propuesta Metodológica. Elaboración propia.

3. Desarrollo

3.1. Análisis de las aerolíneas low cost

Se realizara el estudio de las aerolíneas low cost mediante la herramienta FODA, para luego, realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter el cual analizara el nivel de competencia de la industria aérea.

Análisis FODA

A continuación se muestra el análisis FODA para las aerolíneas low cost.

- **Fortalezas**
Se pueden destacar las siguientes fortalezas de las aerolíneas low cost como por ejemplo la reciente adquisición de aviones homogéneos, con lo cual se reducen costos de mantenimiento (un solo tipo de aeronave), de entrenamiento para pilotos y costos administrativos los cuales en comparación a la competencia que tienen una flota heterogénea son menores. Los bajos precios que ofrecen las aerolíneas low cost cuando los consumidores son sensibles al precio que se le ofrece. Por otro lado, la venta online de sus servicios permite evitar los intermediarios, disminuyendo los costos como el del counter del aeropuerto, además, la externalización de procesos como el de mantenimiento y handling, reducen costos como las instalaciones de mantenimiento propias y el personal técnico para llevar a cabo las tareas de reparación.
- **Debilidades**
Las debilidades de las aerolíneas low cost son la mala percepción que se tiene por parte de los consumidores al ser un modelo poco conocido según Airline quality estas no superan la nota 6 de un total de 10 y para Airline Ratings estas no superan la nota 5 de 10, las altas barreras de entrada que tienen en los mercados, las dificultades que tienen con las autoridades aeronáuticas debido al poco conocimiento de estas (caso Chile), falta de atractivo para el segmento de negocio que busca comodidad o aquellos consumidores tradicionales que requieran servicios incluidos. La falta de control en aquellos servicios prestados por terceros y la falta de infraestructura aeroportuaria en aeropuertos secundarios.
- **Oportunidades:**
El crecimiento sostenido de la industria aeronáutica en el mundo y el incremento de la demanda mundial, la subcontratación de servicios prestados por terceros como el servicio de mantenimiento y de handling, permite el ahorro de costo de instalaciones y de procesos. El aumento del uso del internet por parte de la población mundial, ya que, la mayoría de las aerolíneas low cost no tienen módulos o counters en los aeropuertos por lo que la venta

online es la principal forma de distribución de sus productos. La tecnología e innovación es una oportunidad de mejora que ayudara no solo a las aerolíneas sino que a toda la industria, en avances como combustibles más eficientes, menos contaminantes y de menor costo y lo mismo aplica para las aeronaves.

- Amenazas:

Las amenazas de las aerolíneas low cost se relacionan con la falta de conocimiento por parte de los clientes y la publicidad que pueda ofrecer la competencia directa o no como las aerolíneas tradicionales, otro factor a destacar, es la volatilidad del combustible, la variación del precio del combustible afecta a los precios percibidos por el consumidor, afectando la cantidad de ventas que puedan realizar. Por otro lado, el tipo de cambio, en una industria en donde mayoritariamente se utiliza el dólar, una variación de este puede significar un aumento en los costos de la compañía. Además, las aerolíneas tradicionales u otras con mayor participación de mercado pueden querer competir contra la aerolínea low cost hasta que sea insostenible quedarse en ese mercado, así también, la entrada de nuevos competidores debido al aumento de la demanda mundial puede significar un incremento en la competencia y si los consumidores no están satisfechos pueden cambiar de aerolínea ya que no hay un alta fidelidad por parte de estos. Finalmente, las regulaciones gubernamentales y las nuevas políticas que apliquen a las aerolíneas low cost y también las auditorias constantes pueden incluso terminar la operación de una aerolínea.

A continuación muestra el resumen de la información establecida en el análisis FODA (tabla 3), con el fin de revelar la relación interna entre las fortalezas y debilidades de las aerolíneas low cost y los diversos factores que pueden influir directa e indirectamente en el mercado.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Flota de aviones homogéneos y de reciente adquisición</p> <p>Oferta atractiva para clientes</p> <p>Externalización de procesos de mantenimiento y handling</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Subcontratación de servicios</p> <p>Masificación del internet</p> <p>Crecimiento sostenido de la industria</p> <p>Tecnologías e innovación</p>

Debilidades	Amenazas
Percepción de los clientes	Volatilidad del combustible
Falta de infraestructura en regiones y saturación de aeropuertos	Entrada de nuevos competidores
Falta de control en servicios prestados por terceros	Regulaciones gubernamentales

Tabla 3 Extracto del análisis FODA para aerolíneas low cost. Elaboración propia.

Por otro lado, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, esta herramienta mide el interés potencial de una industria y se utiliza para reconocer las fuerzas que están moldeando el sector en que se desarrolla, las cuales incluye:

- Amenaza de nuevos competidores

Con respecto a la entrada de nuevos competidores, es importante mencionar que las barreras de entrada a la industria aeronáutica son altas, tales como la inversión en la compra de aeronaves, personal como pilotos, ingenieros, técnicos y además tendrán que considerar el modelo con el que entraran al mercado como una aerolínea tradicional o una aerolínea low cost, por otro lado, las barreras regulatorias de cada país y en este punto se encuentra las exigencias que realizan la autoridades para conceder el certificado de operador aéreo y también se tienen las limitaciones operacionales de cada aeropuerto (capacidad limitada), estas son algunas de las barreras que tienen que pasar los nuevos competidores en la industria aeronáutica, sin embargo, hay que considerar que la demanda tanto nacional como internacional está creciendo en el tiempo por lo que puede ser un atractivo para los nuevos competidores, por lo que, la amenaza de nuevos competidores es considerada media-baja.

- Rivalidad entre competidores

Considerando la poca cantidad de competidores, pero la alta concentración que tiene el mercado doméstico aéreo, es importante recalcar que la competencia por precios es media, ya que, se

tiene que tomar en cuenta que las rutas que utilizan las aerolíneas son las mismas, por lo que, se considera la rivalidad entre competidores como media.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es ALTO, debido a que, los contratos entre aerolíneas y los proveedores tales como de mantenimiento, aeropuertos (privados o públicos), de combustible, servicios de navegación aérea, organismos estatales (DGAC en Chile), entre otros, son estándares para las aerolíneas y la mayoría abusivos con estas por consiguiente están fijados y no permiten una negociación fluida entre ambas partes, además, la mayoría de los proveedores para las aerolíneas son considerados oligopolio y cambiar de proveedor sería un coste demasiado elevado para cualquier aerolínea.

- Poder de negociación de los clientes

Considerando las facilidades de pago que existen actualmente (tarjetas de débito y crédito) y la variedad de opciones que tiene el cliente (distintas aerolíneas), el poder de negociación de los clientes es ALTO para aquellas rutas en donde existen alternativas, pero en aquellas en donde no opera otra aerolínea su poder es casi nulo.

- Productos sustitutivos

Para el caso de transporte sustitutivo en relación a una aerolínea, podemos mencionar por ejemplo el traslado en bus (tierra), en ferry (marítimo) y en tren, si bien para recorridos de menos de una hora es conveniente tomar bus o tren para aquellos con mayor tiempo una aerolínea es más eficiente y en el caso de las Low cost o ultra low cost el precio puede llegar a ser menor o similar, para el caso del ferry marítimo los tiempos de traslado son altos en comparación a un vuelo con una aerolínea, de manera que, el poder de los productos sustitutivos es Medio.

A continuación la tabla 4, la cual muestra el resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter para una aerolínea low cost.

TIPO DE FUERZA	ÍNDICE
NUEVOS COMPETIDORES	Medio-Bajo
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Medio
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Alto
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	Alto
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Medio

Tabla 4 Resumen indicadores Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

3.2. Principales estrategias de las aerolíneas low cost

Con respecto a las estrategias que utilizaron las aerolíneas low cost en la década de los 90s y las que están utilizando en la actualidad, se puede decir que, las mayorías de las LCCs utilizan las estrategias presentadas a continuación (Schlumberger & Weisskopf, 2014):

Oferta de servicios

Las LCC se concentran solo en la función de transporte más básica, que forma el producto principal. Otros elementos del producto no se ofrecen en absoluto o se ofrecen por separado, incurrir en gastos adicionales para el cliente. Esto resulta en costo reducciones y / o crea oportunidades para ingresos adicionales, llamados ingresos auxiliares para los LCCs. Los tres "adornos" más comunes eliminados del servicio de LCC son alimentos y bebidas de cortesía, asientos asignados y equipaje gratis permitido.

En la mayoría de las LCC, los alimentos y las bebidas son muy limitados y con frecuencia vienen con cargos adicionales. Esto no solo disminuye el costo y la complejidad del catering, pero también reduce la necesidad de las instalaciones requeridas y el espacio de cocina ampliado en la aeronave. Los asientos asignados son un "lujo" similar que muy pocos LCC ofrecen.

Siguiendo el modelo de Southwest Airlines, los operadores con sede en Europa tales como Ryanair no tiene arreglos previos a la operación y opera con un orden de llegada a la base. Sin embargo, debido a la importancia otorgada a los asientos prioritarios de los clientes, algunas aerolíneas como easyJet han comenzado a emitir boletos de "embarque rápido" Eso se puede comprar por adelantado. Otras LCC, como las asiáticas AirAsia y SpiceJet, también han introducido la compra anticipada de asientos en línea para los clientes queriendo elegir sus asientos de antemano, mientras que todos los demás pasajeros son asignados asientos en el check-in⁷. Otro elemento del modelo de negocio se refiere al check-in de equipaje. La mayoría de las LCC de hoy cobran a los pasajeros por pieza de equipaje registrada y algunos incluso aplican reglas estrictas sobre el peso del equipaje permitido por Pasajero (Vasigh, Fleming, y Tacker 2008).

Rutas punto a punto

En la mayoría de las LCCs tratan de evitar la complejidad y costos de las redes hubs⁸, operando en rutas de estructura punto a punto. Bajo esta estructura, las LCC sirven a redes más amplias de rutas ofreciendo vuelos sin parada entre países. Algunas LCCs aun operan en bases, lo que permite las economías de escala, a diferencia de las aerolíneas tradicionales, hay menos tiempos de inactividad. Esto permite la utilización continua y mejorada de las instalaciones y servicios de empleados, reduciendo así los costos.

Aunque la mayoría de las LCCs solo ofrecen servicios punto a punto, muchas de ellas tienen lo que se llama "ciudades focales", que sirve como una gran red de destinos, aunque, no hay un intento por conectar a los pasajeros

Aeropuertos Secundarios

Una práctica operativa comúnmente aplicada para las LCC es el uso de aeropuertos secundarios o regionales. Estos aeropuertos generalmente tienen tres ventajas principales en comparación a los

⁷ Es el registro mediante el cual todo pasajero confirma a la aerolínea correspondiente su presencia en el vuelo elegido con anterioridad. Esto le garantiza inmediatamente al viajero un Boarding Pass (Pase de Abordar).

⁸ Punto de intercambio o centro de distribución de tráfico de personas y mercancías.

aeropuertos principales: menores tarifas aeroportuarias, disponibilidad de slots⁹ y reducción de la congestión.

A diferencia de los aeropuertos principales, los aeropuertos secundarios a menudo ofrecen tarifas aeroportuarias menores a las aerolíneas, debido a los limitados servicios que ofrecen en términos de infraestructura aeroportuaria. Algunas LCCs han podido obtener acuerdos favorables con gobiernos locales por el uso de aeropuertos secundarios. Otra de las ventajas es que a menudo no sufren del tipo de congestión que se experimenta en aeropuertos secundarios y en consecuencia ofrecen la capacidad requerida por el desarrollo de las LCC.

Las LCC en Europa y los Estados Unidos han construido densas redes alrededor de aeropuertos secundarios. Southwest Airlines, por ejemplo, atiende aeropuertos secundarios tales como Manchester Boston Regional o Long Island Airport. La LCC Europea Ryanair usa casi exclusivamente aeropuertos menores para servir a aglomeraciones más grandes. Por ejemplo, Ryanair utiliza el aeropuerto de Hahn, ubicado a unos 100 kilómetros fuera de los aeropuertos de Frankfurt o Weeze en lugar del aeropuerto de Düsseldorf (Ryanair 2013).

Alta utilización de aeronaves

Un factor importante en el éxito de las LCCs, es el alto nivel diario de utilización de sus activos, las aeronaves. Como muestra la investigación, hay una fuerte relación negativa entre los costos unitarios de operación y la utilización de aeronaves (Vasigh, Fleming, y Tacker 2008). Mayor utilización diaria de aviones es principalmente logrado a través de menores de turnaround, rutas más largas o vuelos de frecuencia más altos (Vasigh, Fleming, y Tacker 2008).

La mayoría de las aerolíneas de bajo costo intentan aumentar la utilización diaria de sus aviones por minimizando el tiempo de turnaround. Esto se logra mediante la abolición de la asignación de asientos y en consecuencia, acortando los procedimientos de embarque, limitando o eliminando el catering, y utilizando aeropuertos secundarios menos congestionados y más eficientes. Ryanair, por ejemplo, registró un tiempo de turnaround promedio programado de aproximadamente 25

⁹ Franja horaria asignada en los aviones a las compañías aéreas para sus despegues y aterrizajes.

minutos (CAPA 2013b). El tiempo de turnaround de Southwest oscila entre 10 y 25 minutos (Schlesinger 2011).

El gráfico 7 muestra una comparación en promedio de las block hours¹⁰ por avión de un número de LCC, mostrando que la mayoría de las aerolíneas LCCs opera cada día largas horas. Según los datos de aviación proporcionados por el Instituto de Massachusetts de Proyecto de datos de líneas aéreas (MIT) de tecnología (MIT) que analiza una muestra de EE. UU. Red transportistas y LCC, los LCC operan en promedio alrededor de una hora más cada día.

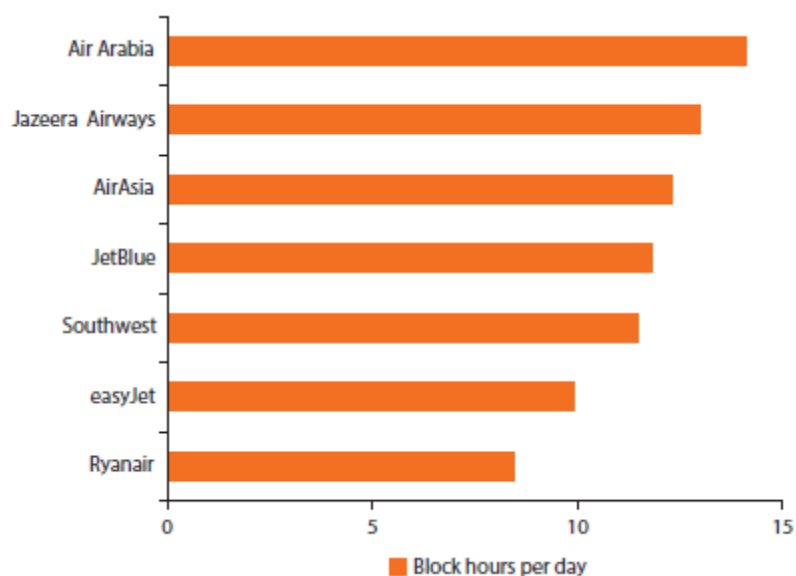


Gráfico 7 Utilización promedio diaria de aeronaves LCCs, 2011-12. Fuente WorldBank

Corto-Mediano trayecto o recorrido

Las aerolíneas de bajo coste operan en redes que consisten predominantemente en corto-mediano recorrido de menos de 1,500 millas¹¹ y / o menor que seis horas de tiempo de vuelo (ver gráfico 8). Esto contradice la economía de las aerolíneas tradicionales, donde los costos por milla para el mismo tipo de aeronave son generalmente más altos en vuelos cortos más bien que en vuelos más

¹⁰ El tiempo desde el momento en que la puerta de la aeronave se cierra al momento de la salida de un vuelo de ingresos hasta el momento en que la puerta de la aeronave se abre en la puerta de llegada después de su aterrizaje. Las horas en bloque son la medida estándar de la industria de la utilización de aeronaves.

¹¹ Es una unidad de longitud, utilizada principalmente en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, entre otros. Equivalencias: 1 milla = 1609.34 metros o 1 metro = 0.00062137 millas

largos. De hecho, las rutas más cortas tradicionalmente resultan en costos más altos debido al mayor tiempo de mano de obra invertido en el suelo debido a múltiples aterrizajes como también en costos de combustible (particularmente de la fase de ascenso intensivo en combustible), que han de ser distribuido en una distancia más corta en el aire. Además, Las tarifas de aterrizaje y los costos de procesamiento de pasajeros son fijos, independientemente de la distancia recorrida (Dietlin 2004). Esta diferencia de costos es particularmente dramática cuando se extiende un vuelo de corto a medio recorrido, pero se vuelve más lineal con recorridos más largos.

Las rutas de corta distancia, aunque más caras, generalmente se traducen en unidades más altas de ingresos, sin embargo, debido a los efectos de la escalabilidad y la demanda del mercado. Combinado con los menores costos de insumos y / o mayor productividad de los LCC, esto puede ser una ventaja competitiva significativa sobre los operadores de red en viajes cortos rutas. Estas ventajas de costo relativo que los LCC tienen sobre los operadores tradicionales en los vuelos cortos son resultantes de menores costos de distribución o manejo ground handling¹², sin embargo, disminuye con el aumento de la longitud recorrida, ya que su porcentaje del costo total se encoge (dietlin 2004).

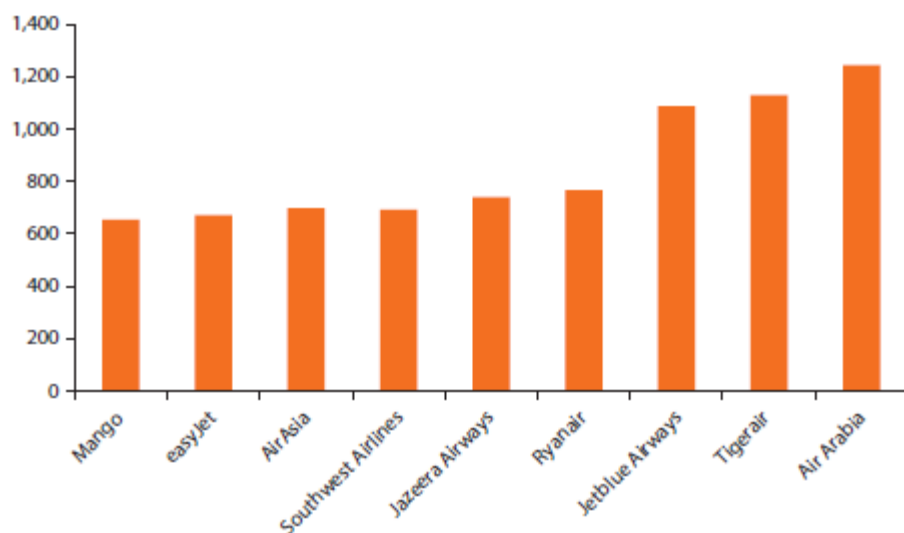


Gráfico 8 Longitud promedio de la etapa de las LCC, 2013. Fuente DiiO SRS Anayzer (2013)

¹² Es la asistencia en tierra a aeronaves e incluye todos los servicios de que es provista una aeronave desde que aterriza hasta su posterior partida.

La demanda local de vuelos de larga distancia tampoco puede generar suficiente tráfico para mantener una estructura de red punto a punto. Además, las aerolíneas de bajo coste tienen un concepto purista "no frills" tendría que ser potencialmente adaptado para incluir servicios en vuelo, lo que a su vez aumentaría los tiempos de turnaround¹³ y disminuiría las horas utilización. Dicho esto, ha habido algunas aerolíneas de bajo costo, de larga distancia que han surgido recientemente pero con diversos grados de éxito. AirAsia X es uno de las pocas empresas rentables, que han adaptado la estructura original de bajo costo introduciendo algunos elementos de un operador de red para atraer suficiente volúmenes de pasajeros.

Flota homogénea

Otra característica exitosa del modelo LCC es el uso de una flota de un solo tipo de aeronave. Comúnmente a flota puede disminuir los costos considerablemente al reducir la cantidad de equipo de apoyo terrestre, entrenamiento y las piezas de repuesto del inventario, y permite estandarizar el manejo y procesos de mantenimiento así como también el horario flexible de la tripulación. Además, compras a granel permite descuento de los proveedores y economías de escala, que las LCC solo tienen que invertir una vez en los costos fijos de la flota (por ejemplo, equipo especializado) (Vasigh, Fleming, and Tacker 2008).

En el lado negativo, las características comunes de la flota pueden reducir la flexibilidad para responder al mercado cambios. Por lo tanto, los cambios de capacidad solo son posibles agregando o cancelando vuelos. Además, la dependencia de un fabricante de aeronaves puede ser restrictiva. Los aviones más utilizados por las LCC son el Boeing 737 (B737) y el Airbus 320 (A320). Ambos aviones pueden acomodar desde 110 pasajeros en configuración de baja densidad hasta 220 pasajeros en alta densidad, diseño de clase única, proporciona una gran flexibilidad de rango.

La mayoría de las LCC tienen una flota de aeronaves de un solo tipo, pero hay algunas excepciones como SpiceJet y JetBlue que han establecido un modelo de "dos tipos", con una flota de aviones ligeramente más pequeños como el Bombardier Q400 y Embraer E-190 utilizado para distancias más cortas.

¹³ Se define como el tiempo que pasa desde que una aeronave aterriza y hasta que vuelve a despegar para realizar un nuevo vuelo.

Precios

Tradicionalmente, las aerolíneas ofrecen un rango de tarifas para atraer a diferentes clientes en los segmentos de demanda en el mercado. Se supone que cada uno de estos segmentos de demanda tiene diferentes diferencias de tiempo y sensibilidad al precio, así como lo que se denomina "disposición a pagar". Esta estructura de tarifas diferenciada se justifica para los clientes al ofrecer diferentes niveles de servicios de comodidad y restricciones de tarifas. Servicios de comodidades pueden incluir asientos más grandes y comidas Premium, separación distintiva de la clase económica o de primera clase, mientras que las restricciones de productos de tarifa se relacionarían con la no devolución, cuotas de cancelación, o estancias mínimas. El propósito de estas restricciones es hacer que las tarifas más bajas sean menos atractivas al mismo tiempo que ofrece una opción viable para más clientes sensibles al precio. El boleto de clase turista sin restricciones más alto, el llamado tarifa Y, en algunos casos es casi cinco veces mayor que la tarifa de descuento más baja con restricciones.

La entrada de aerolíneas de bajo coste con una oferta de productos más homogénea, acompañado por la reducción del gasto corporativo y la mayor transparencia de las tarifas a través de Internet, dio lugar a un cambio en la estrategia de precios hacia la "simplificación de tarifas". Esto implicó menos niveles de tarifas, menos restricciones y una convergencia de las tarifas más altas y más bajas ofrecidas. Las restricciones para los tickets en LCC son en algunos casos enfocados en el momento de la reserva, con tarifas que tienden a aumentar más cerca de la fecha de salida. En algunos casos, incluso se archivan varias tarifas con las mismas restricciones idénticas.

Distribución

Desde los primeros días del internet, las aerolíneas la han implementado, sin papel, con tickets y han utilizado sus sitios web para proporcionar la reserva y venta de entradas. Este desarrollo puso de relieve un descanso de lo tradicional y costoso del sistema de agente de viajes que se basó en el pago de comisiones. En la década de 1990, el pago de comisiones costó a las aerolíneas hasta 13 por ciento de sus ingresos de pasajeros (Belobaba, Odoni y Barnhart 2009).

Buscando un menor costo, ventaja competitiva, las aerolíneas de bajo costo estaban a la vanguardia en la introducción de canales de distribución directa a través de sus sitios web y centros de llamadas. Southwest Airlines fue la primera aerolínea importante en desarrollar un sitio web y oferta de

reserva online (Southwest Airlines 2012). El costo por reserva a través del sistema propio de una aerolínea se estima en alrededor de US \$ 1, mientras que el costo por la reserva a través de un sistema de distribución global (GDS) es entre US \$ 5 y US \$ 12 (Perkins 2012).

Personal o mano de obra

La mano de obra representa un gasto considerable en la estructura de costos de una aerolínea. A fin de reducir este costo, las LCC se centran en aumentar la productividad laboral al aumentar “salida” de la línea aérea (kilómetros de asiento disponibles [ASK] o millas de asiento disponibles [ASM] por empleado). Esto generalmente se logra mediante un mayor número de “block hours” en promedio por empleado y una mayor proporción de pasajeros por empleado. Investigación por el proyecto de datos de aerolíneas del MIT en 2012 muestra que en los Estados Unidos, el promedio de block hours por piloto para las LCC fueron aproximadamente de 12 horas más largas por mes que para los EEUU operadores tradicionales. Una diferencia aún mayor se ve para los asistentes de vuelo. Similar, el número de pasajeros por asistente de vuelo fue más del doble en su última estimación en 2012 (MIT 2013).

En algunas investigaciones, se ha argumentado que las compañías de bajo costo también pagan significativamente salarios más bajos. Harvey (2007), por ejemplo, destaca que, en promedio, los salarios de piloto en LCC son un 27 por ciento menos que en sus colegas de líneas aéreas de servicio completo. Algunos también creen que esto se debe a la falta de sindicalización en algunas LCC, tales como Ryanair, lo que permite horas más largas y escalas salariales más bajas. No hay sin embargo, haber un consenso con respecto a esta opinión. Southwest, por ejemplo, una LCC exitosa con una fuerte sindicalización, parece demostrar lo contrario.

En relación a las estrategias mencionadas anteriormente, es importante destacar que no todas las estrategias son utilizadas por todas las aerolíneas low cost, mientras que todas comparten la gran mayoría de estas.

3.3. Análisis de las estrategias y factores de una LCCs

Para el desarrollo de esta memoria, se considerarán los argumentos presentados en el marco teórico para las aerolíneas low cost con los cuales se procederá a identificar las estrategias y factores, se

realizara una subdivisión para poder diferenciar cuales fueron las estrategias o factores que afectaron a las LCCs, en consecuencia se clasificaran las estrategias según as estrategias genéricas de Porter y se medirá el impacto que tienen los factores, el cual se dividirá en impacto bajo, medio y alto.

3.3.1. Estrategias

Dentro de las estrategias empleadas por las aerolíneas low cost, cabe destacar que puede haber algunas aerolíneas que no utilicen todas las estrategias mencionadas pero si todas las aerolíneas comparten la gran mayoría.

En la tabla 5 se muestra la clasificación de las estrategias de las aerolíneas low cost llevadas a la investigación.

ESTRATEGIAS	CLASIFICACIÓN
Ofertas de servicios	Costos / Enfoque
Rutas punto a punto	Costos
Aeropuertos secundarios	Costos / Enfoque
Alta utilización	Costos
Corto-Mediano recorrido	Costos
Flota homogénea	Costos
Precios	Enfoque
Distribución	Costos
Personal	Costos

Tabla 5 Análisis de las estrategias de las aerolíneas low cost. Elaboración propia.

Para las aerolíneas low cost, la estrategia genérica que más predomina dentro de las estrategias de las low cost, es aquella que se enfoca en liderazgo en costos, y tiene sentido visto que el modelo

que emplean se centra en la reducción de costos en aquellos procesos, funciones o elementos de la organización que no aporte valor a la operación.

Con respecto a la estrategia de Enfoque, es aquella que resalta en segundo lugar, ya que, las aerolíneas de este modelo se enfocan en consumidores no tradicionales, como aquellos que buscan precios bajos tales como personas que vuelan por turismo/vacaciones, estudiantes, por trabajo, aquellos que visitan a familiares o amigos y los que viajan por ocio. Por último la diferenciación tiene un papel menos importante que el resto de las estrategias, ya que, un modelo low cost no busca crear o tener un producto o servicio exclusivos percibidos por el consumidor y que sean de alto precio.

Se puede apreciar que para aquellas aerolíneas que triunfaron como Airasia, EasyJet, Norwegian, Ryanair y WestJet, están cumplen con todas las estrategias mencionadas, estas se caracterizan por que en su conjunto disminuye los costos de la aerolínea para poder ofrecer los precios bajos que son entre 15 a 50% menores a las aerolíneas tradicionales. Además, la oferta de servicios de estas se caracteriza por vender alimentos y bebidas a bordo, cobrar por cada pieza de maleta y por escoger algún asiento preferencial para el consumidor, estas medidas permiten no solo un ahorro sino también ingresos adicionales para la compañía, además, hay casos en donde hay una mezcla de estrategias por ejemplo en el caso de rutas punto a punto, no solo se realizan ese tipo de servicios sino también se utilizan hubs en algunos casos, o en el caso de oferta de servicios hay un mix de lo que el pasaje incluye por ejemplo comida a bordo gratis o maleta incluida.

Para las estrategias de flota homogénea, alta utilización y distribución, según datos de los reportes anuales entregados por las LCCs, estas compañías prefieren aeronaves del tipo Airbus o Boeing para su flota, en promedio vuela alrededor de 11 horas diarias y por medio de internet alcanzan un estimado del 70% del total de ventas según los reportes anuales de las compañías.

Para aquellas aerolíneas low cost que han “fracasado”, se puede mencionar que si bien no poseen todas las estrategias implementadas, tienen la gran mayoría, se puede destacar que las estrategias de oferta de servicios, rutas punto a punto, aeropuertos secundarios, corto-mediano recorrido y precios, son aquellas que comparten con aquellas aerolíneas low cost que han tenido éxito, sin embargo, para las estrategias de alta utilización y flota homogénea, estas no cumplen con realizar

estas acciones o las realizan en menor medida. Para las de distribución y personal falta información para llegar a una conclusión al respecto.

A continuación, en la tabla 6 se muestra un resumen de las estrategias utilizadas por las aerolíneas low cost.

<i>Aerolíneas</i>	<i>Oferta de servicios</i>	<i>Rutas a punto a punto</i>	<i>Aeropuertos secundarios</i>	<i>Alta utilización</i>	<i>Corto-Media no recorrido</i>	<i>Flota homogénea</i>	<i>Precios</i>	<i>Distribución</i>	<i>Personal</i>
<i>AirAsia</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>EasyJet</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Norwegian</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Ryanair</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>WestJet</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Air Scotland</i>	Si	Si	Si	-	Si	No	Si	-	-
<i>CanJet</i>	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	-	-
<i>Intersky</i>	Si	Si	Si	-	Si	2	Si	Si	-

<i>Monarch</i>	Si	Si	Si	-	Si	Si	Si	Si	Si
<i>WebJet</i>	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	-	No
<i>Wind Jet</i>	Si	Si	Si	-	Si	Si	Si	-	-

Tabla 6 Estrategias de las aerolíneas presentadas. Elaboración propia.

Esto se refleja en costos menores como se muestra en la ilustración 7, donde los costos operativos por ASK en NOK (corona noruega) son menores para las aerolíneas que se evaluaron en los casos de éxitos a excepción de WestJet.

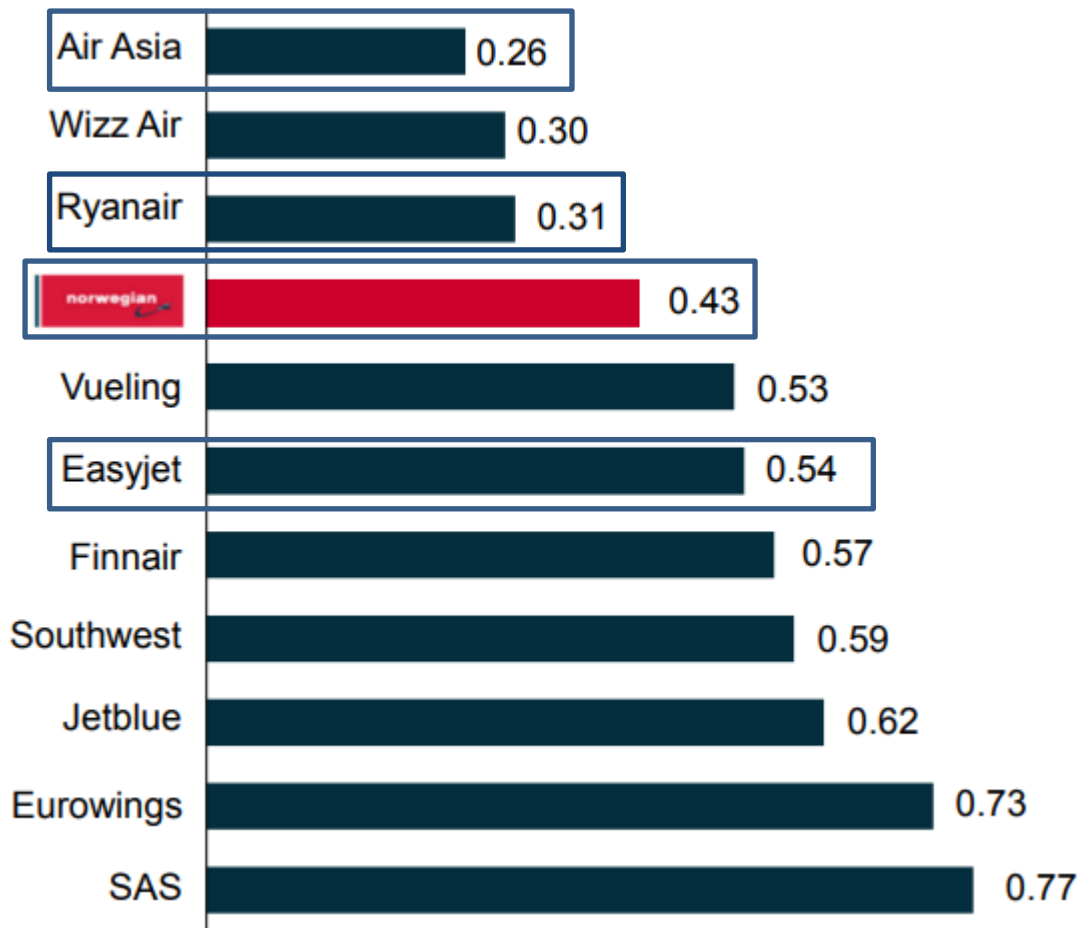


Ilustración 7 Operating Costs (EBIT Level) per ASK (NOK). Fuente Norwegian Q4-2018 presentation.

3.3.2. Factores

Dentro de los factores que afectan a las aerolíneas low cost, se utilizarán los mencionados en el marco teórico, en específico utilizados en el análisis PESTA, los cuales se procederá a medir el impacto que tienen. A continuación se muestra los factores del análisis PESTA y aquellas posibles causas que puedan afectar a las aerolíneas low cost.

Políticos

La industria del transporte de pasajeros y para el caso de las aerolíneas low cost, estas se rigen por la normativa impuesta por las autoridades locales (DGAC en el caso de Chile), además de las normas internacionales como la FAA, OACI y IATA. Además hay una gran influencia de las relaciones internacionales entre los países y de cada uno de los acuerdos o tratados que firman los países y a los que se adhieren por voluntad, como el convenio de Chicago. Los gobiernos proteccionistas tienen mercados cerrados a la competencia extranjera por lo que no una aerolínea low cost que busque la oportunidad, se ve detenido su avance en la región. Por otro lado, los paros o huelgas de los sindicatos de las aerolíneas suponen un problema mayor para estas compañías debido al alto costo que tiene despedir a varios empleados así como también contratar a nuevos, además, el tiempo que dure es un factor variable y dependerá de que tan dispuesto estén los actores en solucionar este tipo de problemas. Por otro lado, es importante mencionar uno de los factores políticos más importantes para el desarrollo de las aerolíneas en general, el cual es la desregulación de los mercados aéreos (1978), lo cual, permitía a las aerolíneas tener una mayor competitividad al utilizar las mismas rutas, esto no quitaba en un principio la concentración que tenía el mercado pero sí suponía una ventaja a las nuevas aerolíneas que se darían a conocer.

Económicos

En general, las aerolíneas se ven altamente afectadas por los factores económicos y dependerá de la región en que se encuentre operando. La economía en la región va a depender de factores como el gobierno en que se encuentre, en general, los gobiernos proteccionistas no logran levantar sus propios mercados, igualmente se tiene que considerar la alta volatilidad del combustible (ver anexo 10 y anexo 11), del mismo modo el tipo de cambio de moneda aplica para el precio del combustible ya que a medida que el dólar se debilita, los precios del combustible aumentan. Los sustitutos más cercanos a las aerolíneas low cost que realizan vuelos de corto y medio alcance, son los trenes y

buses que en comparación a los precios cada vez están más similares, en lo que pueden competir sería en tiempo y en el servicio personal que se da a bordo.

Sociocultural

Los factores socioculturales que afectan a las aerolíneas low cost, se relacionan con la sociedad en el país en que se encuentre operando, sin embargo el constante crecimiento de la demanda de pasajeros a nivel mundial es una de las ventajas que tienen las low cost hoy en día. Por otro lado, las aerolíneas en general pueden ofrecer una serie de productos o servicios a sus clientes, pero al final es el consumidor final quien tiene la decisión de cual escoger, estas preferencias cambian según país, ya que, por ejemplo el sueldo promedio de un consumidor va a variar dependiendo de cada país, sin embargo, las facilidades de pago que existen en el mercado como las tarjetas de crédito, préstamos bancarios permiten hoy en día a la mayoría de la población mundial tener la oportunidad de comprar un pasaje aéreo, sin embargo, estos podrían comprar otras cosas materiales o simplemente guardar su dinero pero la tendencia de las personas que prefieren viajar va en aumento según un estudio del portal Booking, en donde 17.000 encuestados de 17 países de todo el mundo creen que la experiencia de viajar es una de las más trascendentales de la vida y su sobreponen a otras acciones que podrían hacer.

Tecnológicos

Uno de los factores que cambian continuamente son los tecnológicos, en especial es el tema del internet, la masificación de esta herramienta ha significado una oportunidad para las aerolíneas low cost, ya que, la mayoría de sus ventas y servicios o productos que ofrecen es por este medio, además, permite la masificación de la marca a clientes nuevos por medio de redes sociales u otros. La tecnología ha cambiado rápidamente en los últimos años, aeronaves más eficientes y menos contaminantes y que permitan una mayor autonomía del avión son características que seguirán mejorando con el tiempo y nadie sabe lo que podría venir más adelante, como por ejemplo un combustible nuevo, creado con materiales no degradables, es por eso que la tecnología es un factor fundamental en la industria de la aviación.

Ambiental

En el caso de los factores ambientales es un aspecto crítico en la industria, Condiciones desfavorables en el clima pueden llevar a la cancelación parcial de vuelos de una aerolínea y a un retroceso completo de la industria. Así lo anuncia la IATA en comunica N° 61, el muestra el retroceso que vivió en las regiones del mundo debido a los huracanes Irma y María que se vivieron en septiembre de 2017. Otra característica ambiental que afecta a las aerolíneas son los desechos producidos por estas y la contaminación que provocan en cada proceso de la cadena de valor. Es por esto que la OACI está en continua investigación y regulación del impacto generado por la aviación en el medio ambiente en sus normas que restringen a toda la industria directa e indirectamente.

A continuación se muestra la tabla 7, que muestra el resumen de los factores del análisis PESTA.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Guerras - Gobiernos proteccionistas - Inestabilidad política - Sindicatos y reducción de personal - Desregulación del mercado
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Precio del combustible - Tipo de cambio - Sustitutos
SOCIOCULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de la demanda - Clases socioeconómicas - Preferencia del consumidor - Demanda nacional e internacional
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología menos contaminantes - Aeronaves más eficientes - Combustible alternativo - Masificación del internet

AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes ambientales - Condiciones meteorológicas de la región
--------------------	--

Tabla 7 Factores que afectan a una aerolínea lo cost. Elaboración propia.

Como se ha mostrado, en el caso de los factores que afectan a las aerolíneas low cost es importante destacar a los factores socioculturales, ya que, incide de manera directa en la aerolínea, la forma en que el consumidor percibe un servicio es sumamente relevante para la compañía, más aún con la disponibilidad de información que existe en la actualidad, una mala reputación se expande rápido, por lo que la imagen que tenga la aerolínea lleva a esta a conseguir o perder consumidores, esto no aplica solo a las aerolíneas sino a cualquier compañía que venda o preste un servicio o producto.

Otro factor a considerar es el Económico y Político, sin embargo en estos casos, estos factores afectan de igual medida a todas las aerolíneas en la región o país en que se encuentre operando, por lo que, su impacto dependerá de cómo este cada aerolínea preparada, las crisis económicas, guerras o políticas de estado no se aplican de un día para el otro, tienen un periodo de gracia antes de emerger, como fue el caso del Brexit en el Reino Unido.

Para los factores restantes como es el caso del Tecnológico y Ambiental, estos poseen poca incidencia en las aerolíneas, debido a que, la tecnología hoy en día es de utilidad pública para todos a excepción que sea privada, en ese caso se vendería a todos por igual o que fuera propia de alguna aerolínea y en ese caso si significaría una ventaja competitiva en comparación a sus competidores. En el caso Ambiental, este influye solo en la medida en que se incumpla, ya que, las sanciones monetarias pueden afectar a la compañía y como adicional manifestar una molestia en los consumidores por la falta de preocupación por el medio ambiente (ambientalistas o consumidores).

A continuación se muestra la tabla 8 con el resumen de la clasificación de los factores mostrados por el análisis PESTA para las aerolíneas low cost.

FACTORES	IMPACTO
POLÍTICOS	Alto
ECONÓMICOS	Alto

SOCIOCUTURALES	Alto
TECNOLÓGICOS	Medio
AMBIENTALES	Bajo

Tabla 8 Análisis de los factores que afectan a las aerolíneas low cost. Elaboración propia.

3.4. Comparación de los casos presentados

Durante la revisión de los antecedentes, se analizaron varios casos en donde las aerolíneas low cost tuvieron éxitos o fracasos debido a ciertos factores o estrategias en específico. La cantidad escogida de aerolíneas que se van a comparar será reducida, ya que, la falta de información y además explicar todas aquellas en que se haya encontrado un éxito o fracaso sería redundante en algunos casos. De la comparación de los casos mencionados se buscara dilucidar los factores claves o estrategias claves en común de las aerolíneas low cost, las cuales se mostraran a continuación.

3.4.1. Claves del Éxito de las aerolíneas low cost

Para que una aerolínea low cost tenga éxito en el mercado en la que se encuentra, no existe una fórmula, estrategia o factor único que permita llegar a ser la número uno en su industria, es un proceso paulatino que con el tiempo y una serie de conjuntos como las estrategias y factores combinados, producen buenos resultados en la mayoría de los casos, sin embargo, se buscara encontrar el factor común entre las aerolíneas que les permita tener éxito en la industria.

A continuación se muestra la tabla 9, la cual permite comparar a las aerolíneas low cost mencionadas en como exitosas, de acuerdo a los premios SKYTRAX, OAG, Airlines Inform, entre otras. Esta comparación se llevara a cabo mediante indicadores como OTP¹⁴, ASK, RPK y Load Factor.

¹⁴ Se define como los vuelos que llegan o salen dentro de los 15 minutos de su horario de llegada / salida programado, incluidas las cancelaciones. Las aerolíneas se basan solo en llegadas.

<i>Aerolíneas</i>	<i>AirAsia</i>	<i>EasyJet</i>	<i>Norwegian</i>	<i>Ryanair</i>	<i>WestJet</i>	<i>Industria</i>
<i>Año</i>	2018	2018	2018	2018	2018	2018
<i>OTP</i>	86%	74.82%	74.57%	86%	76.26%	-
<i>ASK Growth (million)</i>	13,63%	9,4%	24,9%	7,9%	6,2%	6%
<i>RPK Growth (million)</i>	10,15%	9,9%	24,6%	9,35%	6,5%	6,5%
<i>Load Factor</i>	85%	92,9%	87,5%	95%	83,8%	81,9%
<i>Revenue growth</i>	9,5%	16,8%	19,2%	8%	5%	8,7%
<i>Passenger growth</i>	13,6%	10,2%	12,9%	9%	5,6%	6,1%
<i>Utilization</i>	13,3	11,1	11,4	9,13	10,9	-
<i>Ancillary growth</i>	7%	22,7%	22,7%	4,3%	10,6%	-

Tabla 9 Factores que afectan a las aerolíneas "exitosas". Elaboración propia.

Para el caso de Ryanair, podemos encontrar que hay un crecimiento de la demanda (factor sociocultural) en una región altamente transitada como lo es la europea, esto debido a los precios bajos debido a la reducción de costos. Tanto es el éxito de las compañías de bajo costo que el 41% del tráfico de AENA depende ya de Ryanair, Vueling, Iberia Express y EasyJet (El Economista, 2016), y en el primer semestre de 2016 las compañías de bajo costo han transportado casi un 14% más de pasajeros que en el mismo periodo del año anterior (Expansión, 2016b). Fue la segunda

aerolínea con más pasajeros en Europa con 128,77 millones de personas transportadas por aire en 2017 (CAPA, 2018). En relación a los otros indicadores en comparación a la industria, podemos decir que para el crecimiento del ASK, RPK, Load Factor y el revenue, son mayores en comparación al crecimiento de la industria, por lo que, han contribuido en mayor medida a la industria que otras aerolíneas.

Si tomamos en cuenta la aerolínea AirAsia, la reducción de costos que tienen bajo el promedio de la competencia los lleva a precios más baratos o a vender al mismo precio pero con un margen mayor de ganancia en relación a sus competidores. Si se habla de indicadores, se registra un 86% de OTP, el cual está a la par del obtenido por Ryanair y por sobre los demás, en relación a los indicadores de ASK y RPK, se aprecia que estos están por sobre la industria, por lo que, se han visto en crecimiento en oferta y demanda durante el 2018. En relación a los otros indicadores se puede decir que tanto para el crecimiento de revenue y pasajeros estos están por sobre la industria, alrededor del 9,5% y 13,6% respectivamente.

Por otro lado, la canadiense WestJet fue una pionera en el modelo low cost, la idea de copiar el modelo de Southwest Airlines le permitió crear una nueva imagen y nuevas oportunidades para competir con Air Canada y Canadian como el pequeño gigante que venía a renovar el mercado (Ingram, The Globe and Mail Inc., 2000). WestJet fue reconocida como la mejor aerolínea de Canadá, además fue ganadora del premio TripAdvisor Traveler's Choice 2018 para aerolíneas. En relación a sus indicadores, estos están cercanas al promedio de la industria, sin embargo, ya que se aprecia un factor de ocupación superior a la industria se puede decir que ha sido capaz de atraer la atención del consumidor, gracias al crecimiento de su flota que opera de 168 a 177 aviones.

Norwegian es una de las aerolíneas low cost mayormente premiadas en el Sky Trax Awards (SKYTRAX, 2018), Su estrategia de reducción de costos ha permitido a la aerolínea llegar a captar una gran cantidad de pasajeros en los últimos años siendo en 2018 un record de sobre 37 millones. Fue la octava aerolínea a nivel mundial en transporte de pasajeros en Europa con 33,15 millones transportados (CAPA, 2018). Tuvo un crecimiento importante para el año 2018, según su reporte anual, creció por sobre la media de la industria en todos los indicadores que se evaluaron siendo la primera con mayor crecimiento de pasajeros, de revenue, ASK y RPK, en relación al factor de ocupación está por debajo de Easyjet y Ryanair, sin embargo, este indicador también está por sobre la media de la industria.

EasyJet como la aerolínea predilecta del Reino Unido fue premiada como tercera mejor aerolínea low cost del mundo y segunda mejor aerolínea low cost en Europa por SKYTRAX, para el año 2018 tiene uno de los mejores factores de ocupación entre las aerolíneas mencionadas anteriormente (92,9%), reflejado en su crecimiento tanto de pasajeros (10,2%) como de revenue (16,8%).

Con el objeto de conocer la clave del éxito para las aerolíneas low cost o acercarse a esta, es fundamental hacer una comparación importante, existen dos competidores principales y secundarios para las LCCs, los secundarios son las aerolíneas tradicionales que aunque ofrezcan servicios similares están enfocados en otro tipo de clientes, estas de igual manera afectan el mercado y por otro lado las principales, que serían también otras low cost en el mismo mercado y los transportes terrestres como trenes o buses. Una de las estrategias más influyentes de las aerolíneas low cost frente a la competencia, es la estrategia de precios debido a la sensibilidad que tiene el consumidor frente al costo que tiene comprar un servicio o producto. Para el caso de Chile, los consumidores promedio son más sensibles al precio en rutas oligopólicas con competencia intermodal que en aquellas rutas oligopólicas sin competencia intermodal (Villena, 2009).

La baja de precios en relación a la reducción de costos trae consigo un cambio en el factor sociocultural (consumidores) como lo es el aumento de la demanda teóricamente y esto se ve reflejado en la realidad.

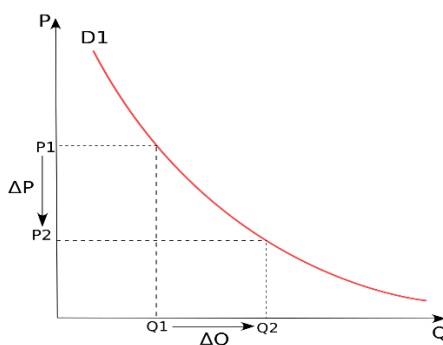


Gráfico 9 Elasticidad precio de la demanda. Elaboración Ayers, Ronald M.; Collinge, Robert A.

En resumen hemos hablado de distintas aerolíneas low cost y se puede decir que la estrategia de liderazgo en costos es el factor clave para tener éxito en la industria, entre menor sea el costo de operación mayor es el margen de ganancia, por ejemplo, si tenemos 3 aerolíneas low cost (sin

considerar las tradicionales) y tienen un costo de operación de 1.000, 2.000 y 3.000 respectivamente y todas venden el boleto de avión a 4.000, estamos viendo que la primera aerolínea tiene una ventaja por sobre las demás y aún más, esta podría vender el pasaje menor a 4.000 para conseguir más consumidores.

De los casos que se tomaron en consideración para este trabajo, se puede mencionar que para aquellas aerolíneas low cost que tienen éxito, utilizan todas las estrategias que se mencionaron anteriormente de manera mixta en algunos casos las cuales se pueden considerar como parte de la estrategia genérica de Michael Porter llamada liderazgo en costos, por otro lado, entre los factores comunes que se destacan para su éxito están los indicadores en crecimiento como ASK, RPK y load factor, además del crecimiento de la demanda (Factor sociocultural) por estos como se aprecia en la tabla 9.

3.4.2. Claves de Fracaso de las aerolíneas low cost

En el caso de fracaso de una aerolínea low cost, este se puede atribuir a varios elementos como una mala administración (decisión) o mala estrategia, factores externos a esta como: políticos, económicos, socioculturales, entre otros. Aunque lo mencionado anteriormente ocurra, no hay certeza de que la aerolínea vaya a quebrar o fracasar, simplemente pasa por un mal momento del cual puede salir adelante con una correcta estrategia. En los casos revisados en los antecedentes, se tomaron en cuenta las aerolíneas Monarch (United Kingdom), Webjet Linhas Aéreas (Brasil) y Canjet (Canadá), de los cuales se procederá a explicar el por qué fracasaron.

Si bien estas aerolíneas, se encontraban en mercados estables, tuvieron una serie de problemas que desencadenaron en la quiebra o adquisición de otra compañía. Para la aerolínea low cost Monarch el problema fue claro, estaban teniendo problemas financieros desde hace un tiempo y a causa del Brexit, este problema se agravó debido a la alza de combustible por la presunta salida del Reino Unido de la Unión Europea, por lo que el factor a destacar para el cierre de esta compañía fue el factor político-económico, ya que, fue una medida tomada por el gobierno que desencadenó en una incertidumbre económica del país.

Mientras que la aerolínea low cost brasileña, si se vio fuertemente afectado por una mala administración aunque la demanda del transporte aéreo estaba en aumento, la cancelación masiva

de vuelo lo coloco en una mala posición frente a la autoridad aeronáutica del país (factor Político), logro salir adelante pero el 23 de noviembre de 2012, Webjet ceso operaciones y todos los servicios fueron incorporados a Gol, entonces aunque haya dejado de existir no fue totalmente un fracaso sino que fue adquirida por una de las aerolíneas más importantes de Brasil.

En cambio, los problemas de Canjet empezaron cuando no supieron a qué segmento querían enfocarse, la falta de demanda en sus rutas debido a factores socioculturales (falta de atractivo de la aerolínea por el consumidor) y la alta competitividad que enfrentaba terminaron por terminar con la aerolínea.

La aerolínea con base en Austria, InterSky en 2015 seguía generando pérdidas y el propietario estaba dispuesto a vender, pero sin fortuna para encontrar un comprador, debido a la insolvencia económica que tenía para pagar las deudas al lessor¹⁵ y a los aeropuertos donde operaba (falta de atractivo, sociocultural), en noviembre del 2015 termino operaciones

Para la low cost Air Scotland, fue un caso puntual que dejo fuera de operación a la aerolínea, una cancelación del vuelo debido a cuentas impagas de combustible, y el fallido intento de traer un chárter para ayudar a los pasajeros termino con que la autoridad aeronáutica revocara su licencia de operación, lo cual termino con la aerolínea en 2006.

En el caso de Wind Jet, con una posible suspensión de la licencia para operar por la autoridad aeronáutica correspondiente luego de suspender sus servicios y dejando a cientos de pasajeros parados, con problemas de efectivo y deudas con proveedores de servicios, finalmente sin oportunidad de vender tickets la compañía termino operaciones debido a las deudas.

Dentro de la tabla 10 se muestran los factores que afectaron a las aerolíneas low cost que han “fracasado” en la industria:

Accidentes o incidentes: La aerolínea tiene antecedentes anteriores de accidentes o incidentes dentro de sus registros desde que comenzó a operar.

¹⁵ Una persona u organización que le permite a otra persona u organización usar algo que les pertenece a cambio de pagos regulares.

Deuda: Se refiere a la obligación que tiene una persona física o jurídica para cumplir sus compromisos de pago, fruto del ejercicio de su actividad económica.

Insolvencia: Es una situación jurídica en la que se encuentra un persona física o empresa cuando no puede hacer frente al pago de sus deudas.

Alta competitividad: La capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Guerras o terrorismo: Forma violenta de lucha política o no, mediante la cual se persigue la destrucción del orden establecido o la creación de un clima de terror e inseguridad susceptible de intimidar a los adversarios o a la población en general.

Cambio a LCC: Se refiere a que la aerolínea inicialmente no inició como un low cost sino que con el tiempo decidió optar por este modelo.

Problemas Sindicales: Es cuando la organización tiene problemas laborales con sus trabajadores de manera que hay un conflicto de intereses entre estos.

Adquirida por otro: La aerolínea fue adquirida por otra compañía.

Autoridad: La autoridad aeronáutica correspondiente revoco la licencia de operación o tuvo que intervenir a la aerolínea por problemas aeronáuticos.

Cancelaciones de vuelos: Hubo una cancelación de vuelo(s) durante el periodo de término de operaciones.

A continuación se muestra la tabla 10, la cual muestra un resumen de los factores que afectaron a las aerolíneas low cost, logrando que estas cesaran sus operaciones en los últimos años.

<i>Factores</i>	<i>Monarch</i>	<i>WebJet</i>	<i>CanJet</i>	<i>Intersky</i>	<i>Air Scotland</i>	<i>Wind Jet</i>
<i>Accidentes o Incidentes</i>	Si	-	Si	-	-	Si
<i>Deuda</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Insolvencia</i>	Si	Si	N/A	Si	Si	Si
<i>Alta competitividad</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Guerras o Terrorismo</i>	Si	No	No	No	No	N/A
<i>Cambio a LCC</i>	Si	Si	Si	Si	No	No
<i>Problemas sindicales</i>	N/A	N/A	Si	No	No	No
<i>Adquirida por otro</i>	No	Si	No	No	No	No
<i>Autoridad</i>	No	Si	No	Si	No	Si
<i>Cancelaciones de vuelos</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 10 Factores que afectan a las aerolíneas que han "fracasado". Elaboración propia.

Como se ha mostrado, en el caso de las aerolíneas low cost que han tenido fracaso en el transporte de pasajeros hay factores que resaltan en la investigación. Si bien la insolvencia económica de cada aerolínea la llevo a “fracasar” y la alta competencia del mercado en que opera son factores a considerar, uno de los motivos principales es el factor sociocultural con respecto a la percepción

que tiene el consumidor hacia una aerolínea, por más que una aerolínea ofrezca distintos servicios como fue el caso de Canjet que no encontró una identidad propia, no tendrá buenos resultados en un futuro si no se enfoca en un segmento en específico.

3.5. Impacto de las aerolíneas low cost en Chile

Desde la entrada de las aerolíneas low cost en Chile, en especial el caso de SKY Airlines en el 2016 y JetSMART en el año 2017, se puede observar un crecimiento del transporte aéreo doméstico de 937,844 pasajeros en 2016 comparado con 2015 y un aumento de 761,670 pasajeros en 2017 comparado al año anterior. No solo se debe destacar el registro de pasajeros como factor influyente en un país, sino también, lo que trae consigo este aumento, como por ejemplo un mayor crecimiento de la actividad económica (INE, 2018) en el caso de la actividad relacionada al transporte y comunicaciones para las regiones de Chile, se puede apreciar que la mayoría de estas tuvo un incremento del INACER (ver ilustración 3), los beneficios que trae consigo un aumento de pasajeros en las regiones es la promoción del comercio, restaurantes, hoteles, turismo, trabajo y otros, lo cual permite a la región tener una mayor recaudación para proyectos propios.

Una de las cualidades que tienen las aerolíneas low cost, es promover con los precios bajos a consumidores para que vuelen a destinos que antes no podían, por motivos como la falta de frecuencia o excesivos precios por parte de las aerolíneas, las regiones del país deberían promocionar aún más su atractivo o realizar alianzas con las low cost para obtener beneficios mutuos.

ÍCONO-INDICADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA REGIONAL
Trimestre abril-junio 2018. Tendencias respecto a igual trimestre de 2017

↗ Crecimiento ↘ Decrecimiento
→ Nulo (aproximado 0%) - Actividad no medida en la región

Sectores económicos	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes
Total INACER	↗	↗	↗	↗	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Silvoagropecuario	↘	.	.	↗	↗	↗	↗	↗	↘	↗	↘	↘	↗	↗
Pesca	↘	↘	↗	↘	↘	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↘
Minería	↘	↗	↗	↘	↘	↗	↘	.	↘	.	.	.	↘	→
Industria manufacturera	↘	↗	→	↗	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↘	↗
Electricidad, gas y agua	↗	↘	↗	↗	↗	↘	↘	↗	↗	→	→	↗	↗	↗
Construcción	↘	↗	↗	↗	↘	↘	↗	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↘
Comercio, restaurantes y hoteles	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Transporte, información y comunicaciones	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Servicios financieros y empresariales	↗	↗	→	↗	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	→	→
Servicios de vivienda	→	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Servicios soc., pers. y comunales	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗

Ilustración 8 INACER cuarto trimestre de Chile año 2017. Fuente INE

En relación al caso de Chile con JetSMART y SKY Airlines, el caso es similar, en donde la reducción de costos por parte de las aerolíneas, genera una disminución del precio del boleto para el consumidor, al tener un precio menor a la competencia incentiva el consumo de los servicios por parte de las personas que antes no volaban por razones económicas. Esto se ve reflejado en el aumento de la demanda del transporte aéreo en el país, quienes ahora tienen la oportunidad de viajar por el país y fuera de este a precios inferiores a \$10.000.

Dado a la estrecha y larga geografía que posee Chile, el transporte aéreo doméstico es primordial para lograr conexiones eficientes y rápidas en el país. En el año 2010 se transportaron alrededor de 11 millones de personas vía aérea, en el año 2017 22,3 millones de personas en Chile y en el año 2018 transportaron alrededor de 24,5 millones de personas, se puede considerar que el mercado aéreo está creciendo y en solo 7 años se duplicaron los pasajeros transportados totales (ver anexo 1 y 2), por lo que, el transporte aéreo es importante en Chile, ya que proporciona empleos y conexiones, no solo para personas que vienen por turismo sino también para las empresas chilenas que exportan otros servicios o productos como es la minera, pesca y silvoagropecuario.

3.6. Propuesta de mejora a aerolíneas low cost

Como ya se mencionó anteriormente, una de las principales estrategias para que tenga éxito una aerolínea low cost es la de liderazgo de costos, ya que, genera precios bajos y atraen a mucha gente, eso se ha demostrado en los estudios que hablan de las aerolíneas de este tipo, pero la mayoría de las aerolíneas low cost brindan este tipo de precios. Es por esto que a continuación se muestran las propuestas de mejora que puedan tener las aerolíneas low cost según las estrategias expuestas en el marco teórico.

3.6.1. Integración

Para las aerolíneas low cost es difícil competir con aquellas que ofrecen un servicio similar a un precio parecido, sin embargo, Se recomiendan dos acciones al momento de integrar, una de estas es la integración horizontal que permite integrar a otra aerolínea que forme parte de la competencia directa puede significar una serie de beneficios como fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria, lograr un mayor poder de negociación con proveedores, permitiendo obtener una mayor participación en el mercado en donde se compite, sin embargo, tiene que tener cuidado con que no se acuse de querer manejar el mercado.

Otro caso sería la integración vertical la cual se refiere a integrar a los proveedores de servicios o productos aeronáuticos e implementar el modelo low cost a estos, controlar a los proveedores significa una ventaja frente a tus competidores si este fuera un servicio que pocos ofrecen, otros beneficios que se pueden mencionar son reducir considerablemente los costos de producción al eliminar los márgenes que normalmente quedan en manos de terceros, servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final, aunque esto dependerá de los costos asociados que tenga integrar a otra aerolínea o proveedor.

3.6.2. Innovación

Algunas de las aerolíneas low cost ofrecen el mismo tipo de servicio, entonces se podría preguntar ¿En qué podrían innovar en relación a su competencia?, un ejemplo que se quiere implementar en algunas aerolíneas low cost de Europa son viajes a EEUU de manera low cost, esto significa, bajos precios en relación a lo que se ofrece normalmente en una aerolínea tradicional a nivel

transatlántico. Efectivamente no es un servicio nuevo para los consumidores pero en comparación a los inicios de las aerolíneas low cost, es un innovación similar y con esa innovación fueron ganando territorio las LCCs en los últimos años en mercados domésticos e internacionales, es posible que haya una oportunidad que no se esté explotando debido a los altos precios que existen entre conectar dos regiones alejadas como es el caso de Latinoamérica y Europa, aunque hay una variedad de oferta esta no se ve reflejada en una competencia que beneficie al consumidor en términos económicos.

3.6.3. Diferenciación

Las personas que viajan no ven el proceso que está detrás de una aerolínea, lo único que perciben es el servicio que se da a bordo de la aeronave, dicho esto se puede decir que todo o la mayoría está escrito, por lo que, una de las mejoras que se pueden aplicar para mejorar la percepción del consumidor es entregar un servicio diferenciado, por ejemplo, en navidad la mayoría de las empresas contando las aerolíneas realizan sus servicios de manera normal pero mostrados de distinta manera, más cálida y cercana con el cliente, otros casos son el de Ryanair que en su venta a bordo la realiza cantando con el tema de “Despacito”, Southwest ha realizado varios anuncios de seguridad durante el vuelo de forma diferenciada como por ejemplo con la voz de los “Looney tunes”.

4. Conclusiones

En el presente trabajo se concluye que la importancia que han tenido las aerolíneas low cost en los últimos años es innegable ya que al año 2018 transportaron el 31% del total de pasajeros mundiales según la ICAO, el impacto generado en los mercados del transporte aéreo mundial ha permitido una modificación de la oferta y la demanda. El creciente uso del transporte aéreo junto con la liberación de los mercados globales ha permitido emerger aún más a las LCCs con un modelo relativamente nuevo creado en la década de los 90s. No obstante, la estrategias empleadas por las aerolíneas low cost son paulatinas e iniciar en mercados ya compuestos es una de las principales complicaciones para todo tipo de aerolínea.

La competencia que existe en la industria del transporte aéreo, ha beneficiado al pasajero que es sensible al precio de un billete aéreo y también a las aerolíneas low cost quienes han incrementado su participación en los mercados de Europa y Latinoamérica como es el caso de Ryanair, SKY Airlines, AirAsia, Easyjet, JetSMART, entre otros. Los cuales utilizando el modelo low cost han permitido el acceso al transporte aéreo que antes era impensado debido a los precios, siempre se consideró un transporte masivo pero ahora es un transporte para todos, en parte debido a las aerolíneas low cost.

Para las aerolíneas low cost, la estrategia genérica que más predomina dentro de las estrategias de las low cost, es aquella que se enfoca en liderazgo en costos, y tiene sentido visto que el modelo que emplean se centra en la reducción de costos en aquellos procesos, funciones o elementos de la organización que no aporte valor a la operación.

Con respecto a la estrategia de Enfoque, es aquella que resalta en segundo lugar, ya que, las aerolíneas de este modelo se enfocan en consumidores no tradicionales, como aquellos que buscan precios bajos tales como personas que vuelan por turismo/vacaciones, estudiantes, por trabajo, aquellos que visitan a familiares o amigos y los que viajan por ocio. Por último la diferenciación tiene un papel menos importante que el resto de las estrategias, ya que, un modelo low cost no busca crear o tener un producto o servicio exclusivos percibidos por el consumidor y que sean de alto precio.

Con respecto a los factores que afectan a las aerolíneas low cost, el factor ambiental no impacta de gran medida a una aerolínea a no ser que se cometan actos ilícitos en la manipulación de los residuos o equipos que manejan, con lo cual, podrían tener no solo problemas con la cancelación del AOC sino también multas millonarias que colocan a la compañía en una mala posición no solo en el mercado sino también con los consumidores.

El factor tecnológico, es aquel que uno pensaría que influye enormemente al transporte aéreo y no es erróneo decirlo, pero como en la industria aérea hay acceso a la mayoría de la información, esta no significa una ventaja frente a las otras aerolíneas, a no ser que la tecnología nueva sea diseñada por esta misma.

El factor más influyente es el sociocultural, está fuertemente relacionado al consumidor y público que rodea a las aerolíneas, una mala o buena opinión, un buen o mal servicio, la cancelación de un servicio, entre otros. Todo influye en la percepción del consumidor al momento de contratar un servicio, es por esto, que es importante para las aerolíneas low cost, saber que están pensando sus clientes y aquellos que lo rodean. Las personas están volando cada vez más, esto se refleja en la demanda mundial que ha estado en constante crecimiento, pero a quien eligen para volar es la meta de toda aerolínea y repercute en estas de gran manera.

En el caso del factor político y económico, se consideran que van ligadas entre sí, pero en el caso de estos factores afectan de igual medida a todas las aerolíneas, independiente si son tradicionales o low cost, estas solo influyen en casos donde la aerolínea está mal administrada o no está preparada de antemano, por ejemplo el caso del Brexit en el Reino Unido, esta medida no fue de un día para otro, por lo que se podrían haber tomado las precauciones del caso. En el caso de guerras, estas van a depender de la región, en general estas no aparecen de un día al otro por lo que pasa lo mismo que en el anterior caso.

En relación a las claves comunes para el éxito de las LCCs, se ve que para aquellas aerolíneas exitosas ocupan todas las estrategias mencionadas y son parte de la estrategia genérica de liderazgo en costos, como el uso de aeropuertos secundarios el cual permite tarifas menores que en aeropuertos principales, el uso de flota homogénea que disminuye los costos de mantención y de entrenamiento de personal, el sistema de distribución de sus servicios en donde utilizan el internet de manera eficaz para comunicarse con el cliente, entre otros. Debido a la estrategia de liderazgo

en costos, los precios son menores a la competencia y permiten a los consumidores tener una opción económica más viable. En el caso de los indicadores al estar por sobre el promedio de la industria se ve por ejemplo, que el factor de la ocupación en sus vuelos es superior al 81% por lo que podemos decir que tiene un atractivo a los consumidores (factor sociocultural), tanto en la percepción de una low cost como también en el aumento de la demanda mundial lo cual se refleja en los datos de la ICAO donde el 30% del transporte mundial es realizado por LCCs.

Para el caso de la “clave” común para el fracaso de las aerolíneas low cost, la insolvencia económica fue el factor común entre ellas para determinar su término en la industria, además, podemos decir que la competencia en los mercados mundiales es alta y aquellos que no logren una buena imagen o atractiva hacia los consumidores se verán forzados a ser absorbidas por otras aerolíneas o a ser liquidadas. Por otro lado, se ve que algunas aerolíneas no empezaron con el modelo low cost desde sus inicios, por lo que, cambiar y empezar a utilizar las estrategias mencionadas de una manera no eficiente puede llegar a caer en un modelo incompleto que no se desarrolle para estar en el mercado

En el caso de que propuesta para mejorar es más relevante, a criterio personal lo único que percibe el consumidor es el producto final además del precio del billete aéreo, en este caso se puede mencionar a cómo atienden desde un principio hasta el final, es lo principal que recordaran aquellos que vuelan es por esto, que diferenciarse en el servicio a bordo es una de las oportunidades de mejora que tienen todas las aerolíneas.

5. Bibliografía

- AirAsia (2018). AirAsia X 3Q18 Financial Results – It's All About Oil. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://newsroom.airasia.com/news/2018/11/21/bwxa920pk5ilr8258hy6jukx3sn1p4>
- AirAsia (2018). Annual Report 2017. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: https://ir.airasia.com/newsroom/AirAsia_Group_Berhad_AR2017_-_1.pdf
- CAPA (2018). Europe's Top 20 airline groups by passengers 2017; Lufthansa wrests top spot from Ryanair. [Consulta: 20 enero 2018]. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/europes-top-20-airline-groups-by-passengers-2017-lufthansa-wrests-top-spot-from-ryanair-394211>
- Charles E. Schlumberger, Nora Weisskopf (2014). Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20191>
- CincoDías (2006). Las claves del éxito de las aerolíneas de bajo coste. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/07/21/sentidos/1153448837_850215.html
- Conicyt (2010). Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades. Informe de estado del arte. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION_EN_TRANSPORTE_EN_CHILE_AREAS_DE_INVESTIGACION_Y_CAPACIDADES_INFORME_DE_ESTADO_DEL_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cranfield University (2005). "Passengers perceptions of low cost airlines and full service carriers". [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk:8080/handle/1826/1453>
- De Kluyver, Cornelis A. (2001). Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación.

- DGAC (2017). Quienes Somos. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.dgac.gob.cl/acerca-de-la-dgac-2/quienes-somos/>
- EFE (2018). El transporte aéreo mundial cierra 2017 con un aumento del 7,6% en la demanda. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-transporte-aereo-mundial-cierra-2017-con-un-aumento-del-7-6-en-la-demanda/20000011-3511508>
- EL MERCURIO (2018). Reducción de tasas aeroportuarias [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.elmercurio.com/blogs/2018/08/31/62922/Reduccion-de-tasas-aeroportuarias.aspx>
- ELECONOMISTA (2017). El impacto de las aerolíneas "low cost" en Chile. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8228135/03/17/El-impacto-de-las-aerolineas-low-cost-en-Chile.html>
- Essay UK (2018). Competitive Strategies Implemented By Low Cost Carriers In India. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.essay.uk.com/free-essays/business/competitive-strategies-implemented.php>
- EUROCONTROL (2016). Market Segments in European Air Traffic 2015. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/facts-and-figures/statfor/doc581-market-segments-2015-v1.0.pdf>
- EUROCONTROL (2017). Industry Monitor. The EUROCONTROL bulletin on air transport trends [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/industry-monitor/eurocontrol-industry-monitor-193.pdf>
- EUROCONTROL (2017). The rapid rise of low-cost carrier. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.eurocontrol.int/news/rapid-rise-low-cost-carriers>
- Francés, Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Educación.

- Francisco Quirós T. (2016). Aerolíneas low cost y sus efectos sobre el turismo: El Caso Español. [Consulta: 20 Octubre 2018]. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52947/quiros-tomas.pdf?sequence=1>
- Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica.
- Hosteltur (2019). El crecimiento del tráfico aéreo mundial se desacelera en 2018. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/125825_el-crecimiento-del-trafico-aereo-mundial-se-desacelera-en-2018.html
- IATA (2017). Comunicado | La demanda de pasajeros de septiembre afectada por el huracán. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-11-02-01-sp.pdf>
- IATA (2018). Regional Economic Briefings. [En línea]. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.iata.org/publications/economics/Pages/index.aspx?menu=Regional+Economic+Briefings>
- IATA (2018). STATE OF THE REGION: THE AMERICAS. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.iata.org/publications/economics/Reports/regional-reports/Americas-Oct18.pdf>
- IATA, 2018. IATA - Economics & Analysis. [En línea]. [Consulta: 20 Octubre 2018]. Disponible en: <http://www.iata.org/publications/economics/Pages/index.aspx?menu=Outlook&cat=Industry Economic Performance>.
- ICAO (2009). DEFINITION AND IDENTIFICATION OF LOW-COST CARRIERS. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp009_en.pdf
- ICAO (2015). Low Cost Carriers (LCCs) | ICAO [en línea]. [Consulta: 20 Octubre 2018]. Disponible en: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx>

- ICAO (2016). List of Low-Cost-Carriers (LCCs) | ICAO [en línea]. [Consulta: 20 Octubre 2018]. Disponible en: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>
- INE (2018). INDICADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA REGIONAL. Trimestre octubre-diciembre 2017. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2017/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-\(inacer\)-octubre-diciembre-2017.pdf?sfvrsn=2](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2017/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-(inacer)-octubre-diciembre-2017.pdf?sfvrsn=2)
- INE (2018). INDICADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA REGIONAL. Trimestre enero-marzo 2018. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-\(inacer\)-enero-marzo-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-(inacer)-enero-marzo-2018.pdf?sfvrsn=4)
- INE (2018). INDICADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA REGIONAL. Trimestre abril-junio 2018. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-\(inacer\)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-(inacer)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4)
- Jaime C. Rubin-de-Celis (2018). Gestión Estratégica. Apuntes de Clases UTFSM. [Consulta: 20 octubre 2018].
- Juan E. Muñoz F. (2016). ESTUDIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL MERCADO AÉREO EUROPEO | (Caso práctico: Ruta Ámsterdam-Londres). [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5807/tfg-mu%C3%B1-est.pdf?sequence=1>
- JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL (s.f). Anuario del transporte aéreo 2017 | JAC Chile. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.jac.gob.cl/el-anuario-de-transporte-aereo/>
- JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL (s.f). Estadísticas Históricas | JAC Chile. [En línea]. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.jac.gob.cl/estadisticas/estadisticas-historicas/>.

JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL (s.f). Estadísticas mensuales del tráfico aéreo | JAC Chile. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.jac.gob.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del-trafico-aereo/>

Larrea, Pedro. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos.

Loreto Lira (2005). Cambios en la industria de los supermercados. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304093525/r97_lira_supermercados.pdf

Mathew Ingram (2000). Culture one of the keys to WestJet's success. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/culture-one-of-the-keys-to-westjets-success/article4412840/>

Mauricio Villena | JAC (2009). Análisis de Eficiencia del Mercado del Transporte Aéreo en Chile | Informe Final. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIOS-005-EFICIENCIA-MERCADO-TRANSPORTE-AEREO-2009.pdf>

Max Jiménez Botías (2017). Las inmobiliarias “low cost” desafían a la industria tradicional. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170708/las-inmobiliarias-low-cost-desafian-a-la-industria-tradicional-6153563>

Norwegian (2019). Norwegian reports record high yer-end traffic figures: Carried over 37 million passengers in 2018. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://media.uk.norwegian.com/pressreleases/norwegian-reports-record-high-year-end-traffic-figures-carried-over-37-million-passengers-in-2018-2820619>

Norwegian (2018). Annual Report 2017. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/investor-relations/annual-report-2017-interactive.pdf>

- PASSAGEIRODEPRIMEIRA (S.I). WEBJET - Desde el inicio hasta la compra por GOL. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <http://passageirodeprimeira.com/tbt-webjet-do-inicio-ate-a-compra-pela-gol/>
- Pedro Marín U. (2000). Liberalización y competencia en los mercados aéreos europeos. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/5412/Liberalizacion_E_1994_60.pdf
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. Free Press, New York.
- Riquelme Leiva, Matias (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme Leiva, Matias (2016, Diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>
- Ryanair (2019). Annual Report 2018. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf>
- Sergio A. Herrera, Alejandro Spera (2015). Modelos de Negocio en la Aviación. [Consulta: 20 Octubre 2018]. Disponible en: http://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf
- SKYTRAX (2018). World's Best Low-Cost Airlines 2018. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2018/>
- TURESPAÑA (2018). CBC. Compañías aéreas de bajo coste marzo 2018. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/companiabajocoste/mensuales/Nota%20%20de%20coyuntura%20de%20CBC.%20Marzo%202018.pdf>

- Universidad de Sevilla (2018). El efecto de las aerolíneas de bajo coste en los aeropuertos españoles. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <http://comunicacion.us.es/centro-de-prensa/personal-docente-e-investigador/el-efecto-de-las-aerolineas-de-bajo-coste-en-los>
- Vivi Hinojosa (2014). Hoteles low cost, un nicho de mercado en constante evolución. [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/187420_hoteles-low-cost-nicho-mercado-constante-evolucion.html
- WESTJET (2017). 2017 Annual Report | Stretching our wings | WESTJET. [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.westjet.com/assets/wj-web/documents/en/investorMedia/180329-2017-Annual-Report-accessible.pdf>
- World Bank (2013). Doing Business: EAC [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Special-Reports/DB13-EAC.pdf>.
- World Bank (2018). Air transport, passengers carried. International Civil Aviation Organization, Civil Aviation Statistics of the World and ICAO staff estimates (World). [Consulta: 20 enero 2018]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2017&start=1990&view=chart>
- World Bank (2018). Air transport, passengers carried. International Civil Aviation Organization, Civil Aviation Statistics of the World and ICAO staff estimates (Spain and Region). [Consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?contextual=region&end=2017&locations=ES&start=2000>

6. Anexos

1. Tráfico de pasajeros transportados en Chile histórico (I).

TRAFICO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NACIONAL	3.197.502	3.379.092	4.096.489	4.770.727	5.058.106	5.974.730	7.024.988
INTERNACIONAL	4.024.834	4.231.491	4.914.490	4.938.298	4.653.776	5.089.757	5.964.330
TOTAL	7.222.336	7.610.583	9.010.979	9.709.025	9.711.882	11.064.487	12.989.318

Datos históricos hasta 2018 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

2. Tráfico de pasajeros transportados en Chile histórico (II).

TRAFICO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NACIONAL	8.334.841	9.473.202	9.813.590	9.898.114	10.835.958	11.597.628	13.454.174
INTERNACIONAL	6.899.139	7.003.245	7.427.702	8.255.428	9.252.375	10.718.464	11.080.149
TOTAL	15.233.980	16.476.447	17.241.292	18.153.542	20.088.333	22.316.092	24.534.323

Datos históricos hasta 2018 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

3. Crecimiento porcentual del tráfico de pasajeros transportados en Chile (I).

CRECIMIENTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NACIONAL	-	1.06	1.21	1.16	1.06	1.18	1.18
INTERNACIONAL	-	1.05	1.16	1.00	0.94	1.09	1.17
TOTAL	-	1.05	1.18	1.08	1.00	1.14	1.17

Datos hasta el 2018 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

4. Crecimiento % del tráfico de pasajeros transportados en Chile (II).

CRECIMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NACIONAL	1.19	1.14	1.04	1.01	1.09	1.07	1.16
INTERNACIONAL	1.16	1.02	1.06	1.11	1.12	1.16	1.03
TOTAL	1.17	1.08	1.05	1.05	1.11	1.11	1.10

Datos hasta el 2018 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

5. Trafico transportado nacionalmente por operadores (I).

OPERADORES	2005	2006	2007	2008	2009
AERODESIERTO	0	0	0	0	0
AEROLINEAS DAMOJH	0	0	0	0	0
AEROLINEAS DEL SUR	138940	256390	402317	373877	0
AEROVIAS D.A.P.	24530	26671	27316	28057	27473
AMAZONAS S.A	0	0	0	0	0
CHILEJET S.A.	0	0	0	0	0
JETSMART SPA	0	0	0	0	0
LAN AIRLINES / LATAM AIR GROUP	350530	360583	280718	306159	1205546
LAN EXPRESS / LATAM AIR CHILE	2107716	2139665	2718637	3256564	2842557
LATIN AMERICAN WINGS	0	0	0	0	0
ONE SPA	0	0	0	0	0
PAL AIRLINES	0	0	0	777	59723
PLUNA	0	0	0	0	1073
SKY AIRLINE	575786	595783	667501	805293	921734
XTRA AIRWAYS	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	3197502	3379092	4096489	4770727	5058106

Datos desde 2005 hasta 2009 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

6. Trafico transportado nacionalmente por operadores (II).

OPERADORES	2010	2011	2012	2013	2014
AERODESIERTO	0	0	0	0	0
AEROLINEAS DAMOJH	0	0	21230	20060	0
AEROLINEAS DEL SUR	0	0	0	0	0
AEROVIAS D.A.P.	30659	31767	36517	58290	78197
AMAZONAS S.A	0	0	0	0	0
CHILEJET S.A.	0	0	0	0	0
JETSMART SPA	0	0	0	0	0
LAN AIRLINES / LATAM AIR GROUP	1771249	2135835	2398850	2756054	2684452
LAN EXPRESS / LATAM AIR CHILE	2857961	3233724	3946372	4258854	4617795
LATIN AMERICAN WINGS	0	0	0	0	0
ONE SPA	0	0	0	0	14446
PAL AIRLINES	192279	293101	272164	253039	46723
PLUNA	1380	0	8712	0	0
SKY AIRLINE	1121202	1330561	1650996	2111345	2321433
XTRA AIRWAYS	0	0	0	15560	50544
TOTAL GENERAL	5974730	7024988	8334841	9473202	9813590

Datos desde 2010 hasta 2014 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

7. Trafico transportado nacionalmente por operadores (III).

OPERADORES	2015	2016	2017	2018
AERODESIERTO	1288	579	0	0
AEROLINEAS DAMOJH	0	0	0	0
AEROLINEAS DEL SUR	0	0	0	0
AEROVIAS D.A.P.	81217	86392	96391	108576
AMAZONAS S.A	0	0	38832	12418
CHILEJET S.A.	0	0	267	0
JETSMART SPA	0	0	333914	1645175
LAN AIRLINES / LATAM AIR GROUP	2527993	2778467	2989300	3286547
LAN EXPRESS / LATAM AIR CHILE	4796013	5201652	4887021	4920114
LATIN AMERICAN WINGS	0	0	105331	4109
ONE SPA	35175	18300	15137	16658
PAL AIRLINES	0	0	0	0
PLUNA	0	0	0	0
SKY AIRLINE	2456428	2750568	3131435	3460577
XTRA AIRWAYS	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	9898114	10835958	11597628	13454174

Datos desde 2015 hasta 2018 en Chile. Fuente JAC elaboración propia.

8. Transportado nacionalmente por operadores hasta 2018.

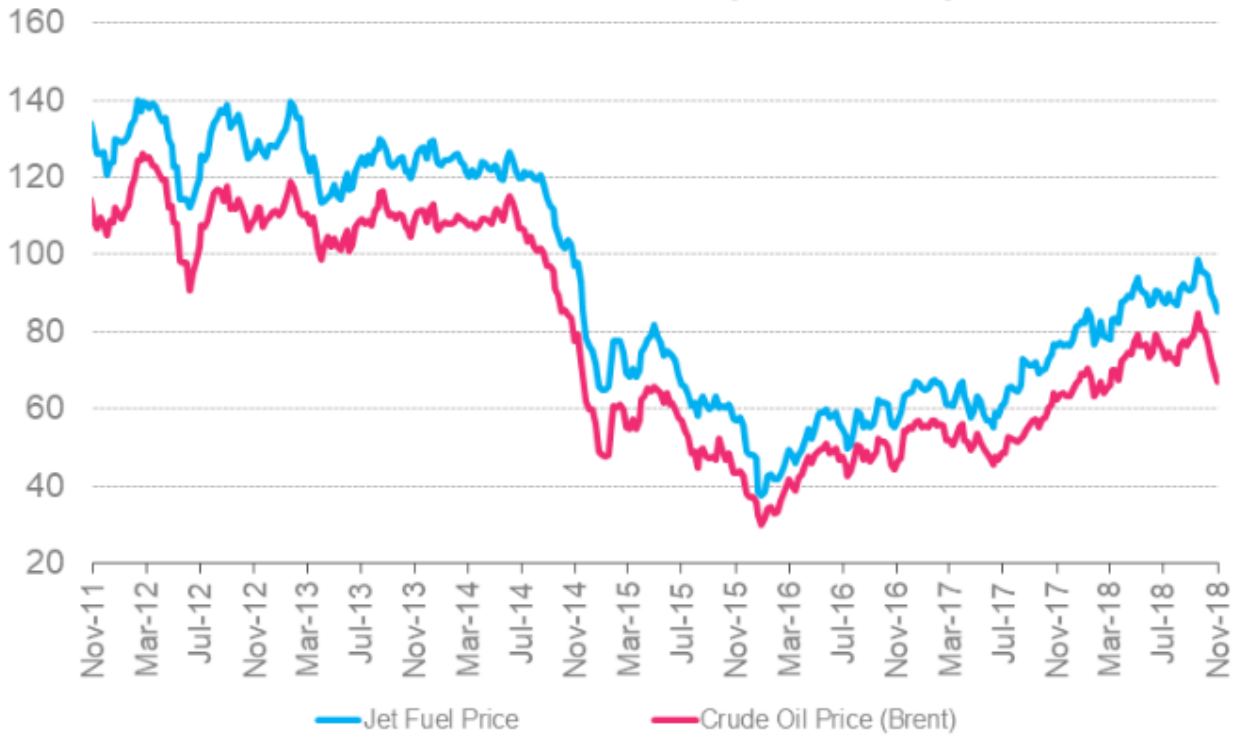
OPERADORES	% Cuota de mercado	TOTAL
AEROVIAS D.A.P.	0.81	108576
AMASZONAS S.A.	0.09	12418
JETSMART SPA	12.23	1645175
LATAM AIRLINES GROUP	24.43	3286547
LATAM AIRLINES CHILE	36.57	4920114
LATIN AMERICAN WINGS	0.03	4109
ONE SPA	0.12	16658
SKY AIRLINE	25.72	3460577
Total	100%	13.454.174

Fuente JAC elaboración propia.

9. Listado de aerolíneas low cost en la región Latinoamérica y el Caribe (2016). Fuente ICAO.

Region	Country of AOC	Airline name	ICAO code	IATA code	Beginning of operation	Ceased operation
Latin America and the Caribbean	Mexico	AeroCalifornia	SER	JR	1960	2008
Latin America and the Caribbean	Mexico	Alma de Mexico	MSO	C4	2006	2008
Latin America and the Caribbean	Mexico	Aviacsa	CHP	6A	1990	2011
Latin America and the Caribbean	Brazil	Avianca Brazil	ONE	O6	2002	defunct
Latin America and the Caribbean	Mexico	Avolar	VLI	V5	2005	2008
Latin America and the Caribbean	Brazil	Azul Linhas Aereas Brasileiras	AZU	AD	2008	
Latin America and the Caribbean	Brazil	BRA Transportes Aereos	BRB	7R	1999	2007
Latin America and the Caribbean	Mexico	Calafia Airlines	CFV	A7	2016	
Latin America and the Caribbean	Colombia	Easy Fly	EFY	EF	2007	
Latin America and the Caribbean	Brazil	GOL Linhas Aereas	GLO	G3	2001	
Latin America and the Caribbean	Mexico	Interjet	AIJ	40	2005	
Latin America and the Caribbean	Mexico	Lineas Aereas Aztecas	LCD	ZE	2001	2007
Latin America and the Caribbean	Mexico	Mexicana Click	CBE	QA	2005	2010
Latin America and the Caribbean	Chile	Sky Airline	SKU	H2	2001	
Latin America and the Caribbean	Venezuela	Transcarga	AVV	T9	2008	2016
Latin America and the Caribbean	Mexico	VivaAerobus	VIV	VB	2006	
Latin America and the Caribbean	Colombia	VivaColombia	WC	FC	2012	
Latin America and the Caribbean	Mexico	Volaris	VOI	Y4	2005	
Latin America and the Caribbean	Costa Rica	Volaris Costa Rica	VOC	Q6	2016	
Latin America and the Caribbean	Brazil	Webjet Linhas Aereas	WEB	WH	2005	2012

10. Jet Fuel & Crude Oil Price (\$/barrel). Fuente IATA, Platss, Datastream



11. Jet Fuel Price Currency Comparison. Fuente IATA, Platss, Datastream.



12. Air transport, passengers carried. Fuente THE WORLD BANK.

