



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

AREA DEL CONOCIMIENTO.-  
**COMPETITIVIDAD EN INDUSTRIAS GLOBALES DINÁMICAS**

TEMATICA.- La competitividad en el sector de servicios.

TITULO DE LA PONENCIA.- COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO:  
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO (ABC) PARA  
MÉXICO, ESPAÑA Y ASIA.

**AUTORES:**

**MTRO. JOSÉ DE JESÚS URZÚA LÓPEZ**

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

División de Gestión Empresarial / Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Domicilio Periférico Norte No. 799 Esq. Ave. José Parres Arias, Módulo G-306 Los Belenes.

CP. 45100 Zapopan, Jalisco, México. Tels. (33) 37 70 33 00 y 37 70 33 43 Ext. 5190

e-mail: [jurzua@cucea.udg.mx](mailto:jurzua@cucea.udg.mx)

**MTRA. MARTHA FILOMENA MUÑOZ FAJARDO**

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

División de Gestión Empresarial / Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Domicilia Periférico Norte No. 799 Esq. Ave. José Parres Arias, Módulo G-306 Los Belenes.

CP. 45100 Zapopan, Jalisco, México. Tels. (33) 37 70 33 00 y 37 70 33 43 Ext. 5191

e-mail [mfajardo@cucea.udg.mx](mailto:mfajardo@cucea.udg.mx)

## RESUMEN

En el tema de competitividad no se puede dejar de lado el Sector Turismo, fuente de ingresos sustantivos para cualquier nación y al que han considerado estratégico naciones ricas en petróleo como lo son los Emiratos Árabes Unidos, con el caso particular de Dubai, dentro de otras.

No solo los atractivos específicos de la región o país son suficientes para atraer al turismo, sino que requiere al mismo tiempo de un sistema eficiente y seguro de transporte, que oferte a precio competitivos traslado entre rutas domesticas e internacionales, considerando los aspectos fundamentales de ahorro en tiempo y dinero.

El presente trabajo tiene como objetivo exponer las ventajas competitivas en el servicio de transporte aéreo desarrolladas por algunas empresas fundamentadas en el precio de venta y las características específicas del producto de servicio que presentan a su mercado, logrando el posicionamiento y fidelidad de los clientes hacia ellas. Se presentan, entre de otros objetivos, de ser útil en futuras investigaciones sobre el tema y colaborar en el aprendizaje global sobre el sector estratégico nacional y empresarial mencionado.

## ABSTRACT

Writing about Competitive we can not omit to write about Truism Sector, which is an important source of income for any nation and it has been considerate strategic even for rich petrol countries as is the example of United Arab Emirates, with the particular case of Dubai, among others.

This paper presents under the title presents the competitive advantages in transport service with some of the air lines, those that has been developed by some companies based in price and the characteristics of the product/service that they presents to the market, managing the position and loyalty of their costumers. Among other objectives, this paper will help in futures investigations about this subject and it will collaborate in global learning in Air line Transport as national and managerial strategic sector.

## 1. COMPETITIVIDAD.

A nivel global, todos –países, empresas, profesionistas, etc.- atraviesan por una gran transición de los sistemas de producción tradicionales, artesanales y manuales a los sistemas industriales, del sector agrícola primario a grandes y complejos sistemas industriales, que se han convertido en el soporte económico casi total de localidades y regiones, además la necesidad de actualizar, transformar y adaptar a las organizaciones - algunas aún no lo han logrado y otras mas no lo lograron-, asimismo, el surgimiento de otras que a la par de la transición se han gestado y están dando vida a nuevas organizaciones, mas complejas, mas dinámicas, mejor equipadas y con un alto grado de diversidad tanto de productos como de mercados, capitales, etc., se están posicionando en un nuevo esquema donde la constante y el principal requerimiento es *la competitividad*.

Las crisis económicas que sufren algunos países, la agrupación de grandes y poderosos competidores, la globalización, y el dinamismo galopante en todos los mercados, hace necesario el replanteamiento de los planes estratégicos de todo tipo de organización, en todos los sectores industriales y de servicios, y ¿por que no? también a nivel gubernamental la clave es elevar los niveles de competitividad.

El término Competitividad es definido por numerosos autores en el ámbito económico mundial, la Competitividad se fundamenta en la Teoría de las Ventajas Comparativas Nacionales que ha dado lugar al Comercio Internacional, así como en las Ventajas Competitivas de las empresas en los diferentes sectores económicos. Debido a la complejidad del tema en cuestión, no existe una definición única del término, sin embargo, existen estudios de la Competitividad aplicados al Sector turismo; tal es el caso de una de las tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia, que la define como:

*“La capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado” (Monfort, 1999).*

**La Competitividad.** Es la capacidad de un país o región para generar más riqueza en los mercados mundiales, al tiempo que aumenta la renta de su población. También se define como la capacidad de una economía para aumentar la cuota de sus exportaciones en los mercados internacionales, al tiempo que asegura a su población un nivel de vida sostenible y altas tasas de empleo. En el próximo periodo de programación europea 2007-2013 la “competitividad regional y empleo” se convierte

en un objetivo o criterio de subvencionalidad para aquellas regiones no incluidas en los criterios de convergencia o en las ayudas transitorias.<sup>1</sup>

Según Carlos E. Guzmán Cárdenas:

“La competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa, una industria y un país” (Guzmán, 2007).

La Competitividad de una nación se encuentra determinada por diversos factores de desarrollo conjuntos, tales como:

- Sectores económicos con potencial
- Relaciones internacionales benignas
- Gobiernos eficientes y eficaces
- Sectores precursores de clase mundial
- Mercados de factores eficientes
- Sistema político estable y funcional
- Macroeconomía estable
- Sociedad incluyente, preparada y sana
- Manejo sustentable del medio ambiente
- Sistema de derecho confiable y objetivo<sup>2</sup>

Respecto de los factores anteriores, El Foro Económico Mundial elabora un índice de Competitividad Internacional, el cual otorga a inversionistas, Gobiernos, Empresas y Sociedad en general, la ubicación del país en términos de desarrollo comparado con los del Globo.

### 1.1 COMPETITIVIDAD MEXICANA

La apertura comercial de las naciones ante la creciente tendencia económica globalizadora mostrada en los últimos años, ha traído la imperante necesidad de formular e implantar planes de Desarrollo Nacional enfocados al ambiente tanto interior y regional como exterior y supranacional; aprovechando las combinaciones de los factores productivos con los que cuentan, a fin de diferenciar, posicionar y dar ventaja a su país sobre los demás. En este tenor,

---

<sup>1</sup> [www.nasursa.es/es/ObservatorioTerritorialNavarra/Centro\\_Documentacion-Glosario-C.asp](http://www.nasursa.es/es/ObservatorioTerritorialNavarra/Centro_Documentacion-Glosario-C.asp)

<sup>2</sup> [http://www.iccmex.org.mx/correos/2007/julio/Competitividad%20y%20cambio%20climatico%20COPARMEX\\_Alejandro](http://www.iccmex.org.mx/correos/2007/julio/Competitividad%20y%20cambio%20climatico%20COPARMEX_Alejandro)

la Competitividad se ha convertido en el motor de acción de las naciones, tanto desarrolladas, como en vías de desarrollo, este factor, ha sido motivo de estudio para numerosos investigadores a nivel internacional, quienes comparten experiencias y visiones de aquellos países que han encontrado y aprovechado oportunidades importantes de mercado en función de las fortalezas de sectores específicos, mediante la creación de estructuras aptas para la especialización y el mejoramiento continuo de las mismas, anticipándose a la aparición de amenazas, minimizando sus debilidades, a fin de crear una propuesta de valor para el mercado.

La Liberalización Comercial ha traído de forma inherente a sí, el estudio de las características de las empresas exitosas en ambiente regional y transnacional; estos atributos forman parte de una estrategia de desarrollo coadyuvante al logro de los objetivos organizacionales, favoreciendo así, a la creación de ventajas competitivas, es decir, atributos de diferenciación que satisfagan las necesidades del cliente, resultando así, la lealtad del mismo por productos y servicios específicos de entre las gamas y oportunidades de elección que se le presentan.

México, llamado por muchos “El cuerno de la abundancia” ha mostrado en los últimos años, un decaimiento en la Competitividad en los sectores agrícolas, productivos y de servicios. El rápido movimiento del mercado, aunado a la carencia de las estructuras antes mencionadas, le ha impedido obtener el desarrollo planeado en el proceso de Apertura Comercial. Sin embargo, cuenta con Sectores con amplias oportunidades de desarrollo, otorgadas por sus características geográficas y la cultura de su Capital Humano, tal es el caso del Turismo, Campo Económico objeto de nuevas investigaciones, que han permitido crear estrategias de desarrollo y la atracción de grandes inversiones.

La apertura comercial ha traído consigo la necesidad de las naciones de competir entre ellas por la tenencia de una significativa parte del mercado global, es decir, mantener índices de participación de mercado referentes a los volúmenes de exportaciones de los diversos sectores económicos que realiza a las distintas regiones del mundo. Estos volúmenes dependen en gran medida de las características especiales de la oferta global, es decir, las facilidades dadas a la inversión extranjera, los niveles de salarios, la productividad, entre otros.

La Competitividad Global es por tanto, en este momento, materia de estudiosos mexicanos e internacionales. México, ha presentado en los últimos períodos bajas en los índices de productividad, debido en gran medida, a la competencia que enfrenta con el continente Asiático, caracterizado por naciones en donde la oferta de mano de obra es muy elevada y las remuneraciones por trabajo para la sociedad son muy bajas.

Así, según el estudio realizado por el Foro Económico Mundial, para el período 2007-2008, nuestro país se encuentra en el lugar número 57 de 131, elevándose una posición, lo que se considera, signo de estabilidad en esta cuestión ó de estancamiento debido a que no se han logrado pasos significativos.

Sin embargo en el sector de los servicios, la competitividad no es tan fácil de definir, ya que no se puede cuantificar de igual forma que en áreas de producción, por lo general en los servicios la competitividad se define en función del buen servicio, la variedad, la adaptabilidad al cliente, facilidades de pago y el precio, etc.

## 2. EL SECTOR TURÍSTICO.

La Organización Mundial del Turismo lo define como:

*“las actividades de las personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente habitual, por un período no mayor de un año para esparcimiento, negocios y otros propósitos”<sup>3</sup>,*

El turismo puede entonces, mirarse como un mercado donde existen una demanda y una oferta. Es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional, aporta alrededor del 11% de la producción mundial y genera uno de cada once empleos. El sector turismo aporta más del 8% del Producto Interno Bruto Nacional y contribuye con más del 9% de los empleos directos e indirectos. Asimismo, durante el año 2004 se captaron 20.6 millones de visitantes internacionales, 10.5% superior a lo registrado en 2003, esto significó una derrama de 10.8 mil millones de dólares, 14.6% superior a lo registrado en 2003.

A nivel mundial, México ocupa el 8° sitio en captación de turistas internacionales y el 10° en captación de divisas.<sup>4</sup>

El Turismo crea negocios específicos de desarrollo global tales como el transporte de pasajeros, que, junto a las exportaciones en el mismo Sector, han encabezado las categorías de Comercio Internacional.

---

3 Página Web COPARMEX  
<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2003/oct03/b.htm>  
4 Página Web Consejo de Promoción Turística de México  
[http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM\\_Panorama\\_del\\_Sector\\_Turistico](http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_Sector_Turistico)

Es entonces, un importantísimo sector de desarrollo para la República Mexicana, pues la tendencia de mercado hacia la movilidad de la población y el conocimiento de nuevos entornos, permite la expansión de la economía de un país rico en cultura, calidad en el servicio y recursos naturales como el nuestro. Es así como la elaboración de estrategias innovadoras permite el desarrollo de regiones específicas que en el pasado eran desconocidas.

## LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO

La Competitividad en el Sector Turístico es un fenómeno multivariable, constante de diversos factores tales como:

1. La Cooperación
  - Entre las instituciones que intervienen en la cultura, el transporte, la seguridad, la inmigración, y la infraestructura.
  - Entre los sectores público y privado.
  - Entre las partes interesadas a la escala nacional, regional y local.
  - En el ámbito subregional.
  - A la escala internacional, con organizaciones como la OMT y otras que pueden desempeñar un papel crucial en el ámbito del desarrollo del turismo.
2. El marco institucional y jurídico: Fomentar la creación de un entorno propicio, estable, efectivo, despejado y fluido para la inversión y los negocios.
3. La infraestructura: Fomentar la creación de infraestructuras y mejorar las ya existentes en ámbitos del transporte, alojamiento y de las instalaciones claves para el desarrollo de productos como turismo cultural, de naturaleza, de reuniones, de cruceros, etc.<sup>3</sup>
4. La diversificación de los destinos y el desarrollo de productos: es decir, los productos de especial interés.
5. Más y mejores actividades de comercialización y promoción.
6. La ampliación de los mercados emisores y de los segmentos
  - Mercado interno
  - Mercado regional de corta y media distancia
  - Mercado de larga distancia
  - Comunidades específicas
7. La formación y el perfeccionamiento de los recursos humanos
8. La evaluación y gestión de riesgos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Turismo en Iberoamérica. Panorama Actual 2006.  
Secretaría General Iberoamericana, Organización Mundial del Turismo. Pp.16-17

Es decir, la creación de un clúster de turismo eficiente, una cadena de valor para el producto turístico a presentar en el mercado global.

### 3.1 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO MEXICANO

El Foro Económico Mundial evalúa la competitividad de los países sobre una escala del 1 al 7. El país mejor calificado fue Suiza, con 5.6; México fue la tercera nación latinoamericana mejor calificada, con 4.38; Se evalúa dentro de una escala de uno a siete puntos un total de 13 rubros en tres grandes áreas en que divide el desempeño de cada país: Regulación, Infraestructura y Recursos Naturales, Culturales y Humanos.

El país mejor calificado fue Suiza, con 5.66; seguido de Austria con 5.54 y Alemania con 5.48; México fue ubicado en el lugar 49 de una lista de 124 países evaluados, siendo la tercera nación latinoamericana mejor calificada, con 4.38, por encima de Brasil con 4.20, y Argentina con 4.18.

Factores como el bienestar de los empleados en el sector turístico; política ambiental; recursos naturales y culturales; mejora regulatoria; educación y capacitación, así como la higiene fueron bien evaluados por el organismo internacional, sin embargo, la seguridad y la infraestructura para el transporte terrestre recibieron bajas calificaciones.

Sobre este último aspecto, cabe señalar que hay factores que no son controlables por el sector turístico pero inciden directamente en esta actividad.

En la actualidad (2007) en México, el Gobierno Federal lanzó el Programa de Apoyo a la competitividad de la Micro, Pequeña y mediana Empresa Turística, que tiene por objetivo ofrecer a las MIPYMES Turísticas herramientas útiles para mejorar su desempeño; incrementar la satisfacción de las necesidades de sus clientes; generar más y mejores empleos; y mejorar sus resultados financieros.

El Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística se encuentra integrado por tres estrategias fundamentales, que son:

1. Profesionalización y modernización
2. Financiamiento competitivo
3. Ventanilla única para gestión de proyectos turísticos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>[http://www.turismodemexico.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_Boletin\\_023\\_Mexico\\_no\\_esta\\_reprobado\\_en\\_compe](http://www.turismodemexico.gob.mx/wb2/sectur/sect_Boletin_023_Mexico_no_esta_reprobado_en_compe)

De lo anterior podemos deducir que a nivel gobierno se esta trabajando para convertir las micro, pequeñas y medianas empresas, en entidades competitivas, que permitan un desarrollo económico sustentable y sostenible de las poblaciones donde se encuentren ubicadas.

#### 4. LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE: LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTO

Como se menciona en el apartado de La competitividad del Sector Turístico, la infraestructura es uno de los factores necesarios para lograr ser competitivos. La infraestructura incluye tanto el transporte (terrestre, aéreo, marítimos, etc.), hoteles, cruceros, recorridos, atracciones, destino, etc.

Por lo anterior las aerolíneas son actores principales, creando el puente que une a los destinos que se ofertan con los grupos que los demandan, provocando así que las aerolíneas se revolucionen para beneficio del sector y de quienes contratan sus servicios.

En específico un modelo de negocios que esta creciendo vertiginosamente a nivel global es el surgimiento del fenómeno “aerolíneas de bajo costo” o “low cost” convirtiéndose en una tendencia que al parecer llego para quedarse. Hay un mercado de consumidores tradicionalmente descuidado por su bajo poder adquisitivo, ahora potencial por diversas razones, impulsando a que el sistema financiero se interese por ellos, lo mismo que las tiendas departamentales y hasta las líneas áreas de bajo costo que en América Latina buscan competir con las compañías de autobuses para ganarles mercado y en Europa con los trenes, dado que son más caros los trayectos en tren en Europa que un pasaje de avión interno o bien para volar a otro destino dentro de la misma Comunidad Europea.

Son millones de pasajeros los que anualmente utilizan el servicio aéreo de bajo costo, modificando radicalmente la forma en que el turista potencial pensaba de forma tradicional, esto es, elegir primeramente el destino por diversas razones (históricas, de atractivo, descanso, placer,) por una nueva forma de elección, la de salir de viaje porque simplemente es accesible el costo de pasaje de avión; así como pasajeros que necesitan realizar viajes rápidos a distancias cortas.

Estas aerolíneas han permitido revitalizar a las tradicionales comunidades autónomas receptoras de turismo, generando una novedosa oferta de transportación a sus tradicionales mercados emisores y generando una necesaria competitividad a las compañías aéreas tradicionales.

Además, la competitividad implica la medición y comparación con la competencia no solo a nivel nacional en este caso, también con la competencia internacional, la cual implica empresas con grandes capitales económicos, humanos, tecnológicos y estratégicos.

Las empresas mejor calificadas a nivel internacional son: Jetstar, Air Berlin y Air Asia.

Las características que permiten a estas compañías ofrecer boletos a bajo costo son: la emisión de boletos electrónicos, la disminución del personal, la simplificación del servicio, la operación desde aeropuertos alternativos con tasa mas barata, la venta de la comida a bordo, la cancelación de todo servicio superfluo y básicamente, todo aquello que permita ofrecer un boleto lo mas barato posible. Diversificando así los mercados del Sector transporte.<sup>7</sup>

Ventajas y desventajas.

Las aerolíneas “low cost”, presentan como ventaja competitiva la incorporación al nicho de mercado a clases de B y C, nivel socioeconómico medio y bajo, al contar con precios accesibles. Los beneficios son atractivos en cuanto al ahorro, sin embargo, hay que tomar en cuenta que por el bajo precio se reduce la comodidad por el tipo de características del avión: horarios restringidos, carencia de servicio en alimentos y bebidas, así como el inconveniente de no poder elegir tus asientos. Entre las desventajas de utilizar estas aerolíneas de bajo costo están los destinos limitados, que no puedas llevar mucho equipaje, de hecho, se recomienda cargar maletas ligeras, tal como sucede en el caso de los autobuses. Por lo general, las rutas son cortas, sin escalas, utilizando aeropuertos secundarios de ciudades pequeñas. Todos los vuelos son clase turista, no existe clase ejecutiva o de negocios.<sup>8</sup>

El incremento de la utilización del avión reduciendo el precio del pasaje, es un modelo social y ambientalmente sostenible, ya que se genera un incremento de la demanda y por lo tanto un mayor volumen de consumo de recursos a escala global a menores

---

<sup>7</sup> [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), “Hechos y tendencias del turismo” Boletín No. 49, noviembre 2005

<sup>8</sup> <http://www.aerolineasmexicanas.com.mx/content/view/108/27/>

costos, que se traduce en una reducción prioritaria de todos los costos posibles. (El impacto social y medioambiental sólo están incluidos en el modelo de forma indirecta, como segundas o terceras derivadas). Lo cual parece haber creado valor especialmente para los usuarios (demanda), incrementando el número de pasajeros y vuelos del sector, gracias al descenso continuo de los precios de los boletos<sup>9</sup>

En cuestión de la competitividad nacional en el ámbito del turismo representan una gran oportunidad ya que su llegada a aeropuertos secundarios ha causado una derrama económica en regiones donde el acceso al turismo era limitado, incrementando así el flujo de visitantes. Los usuarios de las líneas low cost, buscan ahorro en el transporte y en el hospedaje, invirtiendo su capital en otros servicios como son, alimentos, bebidas, transporte local, actividades recreativas y souvenir, entre otros conceptos. Lo cual beneficia el comercio y producción regional, incrementando el nivel de ingresos de los habitantes.

Por lo tanto dada la gran importancia que están representando en el mercado, La Secretaría de Turismo hizo un llamado a los Gobiernos Estatales para que estos gestionen la llegada de las aerolíneas de bajo costo a sus aeropuertos regionales. “Las líneas aéreas de bajo costo van a revolucionar el mercado mexicano y van a revolucionar también a los destinos turísticos nacionales. Así que estamos en muy buen momento para que todos los estados trabajemos de manera conjunta”, dijo Rodolfo Elizondo Torres, Secretario de Turismo, ante funcionarios de este Sector de todos los estados. Aseguró que con la entrada de las low cost, en los siguientes años se dará la posibilidad de viajar inclusive a un precio menor que viajando en autobús.

El modelo de bajo costo se ha ido extendiendo alrededor del mundo. En Estados Unidos este modelo parece haberse consolidado. En el resto del mundo podemos mencionar los casos de Air Asia en Malasia, EasyJet en España y Volaris en México.

#### 4.1 CASO ESPAÑA

En España las Compañías Aéreas de Bajo Costo (CBC's) han reactivado la actividad turística en forma importante, cubriendo importantes cuotas de mercado, impulsando la actividad en comunidades con escasos antecedentes, generando una novedosa oferta de transportación a sus tradicionales mercados emisores, generando una ventaja competitiva frente a las Compañías Aéreas tradicionales y mantenido un ritmo de crecimiento sostenido en sus operaciones.

---

<sup>9</sup> <http://aizea.wordpress.com/category/uncategorized/>

El arribo de pasajeros en las compañías aéreas de bajo costo, ha permitido revitalizar a las tradicionales comunidades autónomas receptoras de turismo, como es el caso de Cataluña, Baleares, Andalucía, Comunidad Valenciana, Canarias y Madrid<sup>10</sup>

A nivel mundial, Ryanair es una de las compañías más agresivas en vuelos baratos, portando el liderazgo en el mercado europeo. Tiene su sede en Dublín y cada vez expande más sus rutas a todo el mundo, especialmente a Europa, incluyendo numerosos destinos españoles, tal es el caso de Barcelona cuya conexión se hace a través de dos aeropuertos cercanos (Girona y Reus-Tarragona); Murcia, Zaragoza, Valladolid, Málaga, Granada, Almería, Santiago de Compostela, Santander (Bilbao) Sevilla, Valencia y Jerez.<sup>11</sup>

El nuevo perfil del viajero es el de un turista independiente, que fracciona sus vacaciones y decide a última hora cuando viajar, en general aumenta la tendencia a reservar los servicios por separado. Según recientes publicaciones no es únicamente el “estudiante” o “mochilero” el turista que utiliza el servicio de bajo costo, si no que el perfil de turista que utiliza los servicios de bajo costo es el de un “ejecutivo o turista menor de 50 años.

Por otro lado, estas compañías ofrecen productos flexibles para un cliente dinámico. Centra su punto de vista en el nuevo segmento de clientes que viaja por motivos de placer y permanece pocos días en el destino. Son clientes con poder adquisitivo alto, extremadamente susceptibles a la variación en el precio del boleto, que prefiere destinar mayor presupuesto del viaje en el destino que en el medio de transporte. Este perfil de clientes realiza muchos viajes a lo largo de año, por ello busca boletos a precios bajos, que no impliquen un gasto excesivo.<sup>12</sup>

#### 4.2 CASO ASIA

Air Asia es una aerolínea de bajo costo con sede en Kuala Lumpur, Malasia funciona programando vuelos nacionales e internacionales y tiene las más bajas tarifas del mercado asiático, sin los lujos de una compañía aérea. También es la primera línea aérea en la región que no asigna asientos. Air Asia se ha ido extendiendo rápidamente y es muy popular entre los viajeros frecuentes debido a su bajo precio. Su base principal es el Low Cost Carrier Terminal (LCCT) en el Aeropuerto Internacional de Kuala Lumpur.

Air Asia ha cubierto 100% de sus necesidades de combustible, un avión logra un tiempo record, la tripulación tiene un nivel de productividad triple al de Malasia Airlines y alcanza una tasa de

---

<sup>10</sup> [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

<sup>11</sup> [http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas\\_vuelos\\_baratos/ryanair.htm](http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas_vuelos_baratos/ryanair.htm) Octubre 2007

<sup>12</sup> [http://www.inestur.es/documentos/791\\_mi.pdf](http://www.inestur.es/documentos/791_mi.pdf)

utilización media de los aviones de 13 horas al día. Air Asia es actualmente el principal cliente del Airbus A320.

Air Asia Malasia ha trasladado a 8'737.939 pasajeros solo en el año 2006.

Air Asia ha puesto en marcha progresiva de los servicios de valor añadido en las opciones de vuelo. Esto hace que la primera aerolínea Air Asia en Malasia para ofrecer la capacidad de tener boletos en línea, los cuales los pasajeros imprimen, con lo que se reducen sus costos en tinta y papelería.

Destinos: Air Asia opera alrededor de 200 vuelos diarios a 48 destinos en 10 países, planea seis rutas nuevas en este año, donde se incluye: Gold Coast, Ciudad Ho Chi Minh, Vientiane (Confirmación en noviembre de 2007), Myanmar, Shenzhen (Vía Kuala Lumpur, Bangkok y Kota Kinabalu), Xiamen (Vía Bangkok), Hong Kong.

#### 4.3 CASO MÉXICO

Debido a las crecientes exigencias del mercado local, en México, diversas compañías han entrado con capital nacional a ofrecer servicios de aviación con el precio como ventaja competitiva, este atributo atiende la demanda del turismo generado por los negocios, congresos y convenciones, representantes de más de 300 millones de dólares para los destinos en que se realizan.

Es así como surgen las aerolíneas llamadas “Low Cost”, mercado en el que han incursionado importantes aerolíneas comerciales como Grupo Mexicana, con su filial Click, que porta el liderazgo en este sector económico; y las llamadas Volaris e Interjet, quienes buscan participar activamente.<sup>13</sup>

Las ABC (Aerolíneas de Bajo Costo) representan una importante competencia para líneas aéreas tradicionales que operan en México, pues han desarrollado estrategias efectivas de satisfacción de necesidades de aquellos clientes que en el pasado solo consideraban el precio el único diferencial entre las Compañías en el momento de realizar su compra.

Volaris maneja una tarifa especial grupal, diferencial frente a otras aerolíneas de bajo costo; esta estrategia representa el 3.5 por ciento de sus ingresos en el total de los años que lleva en el mercado.

---

<sup>13</sup> [www.dineronegocios.com/exitompresas/](http://www.dineronegocios.com/exitompresas/)

Así mismo, brinda servicios totalmente diferentes a los de las aerolíneas tradicionales. Tal como el uso del Aeropuerto de la ciudad de Toluca, que, eliminando la congestión que presenta el de la Ciudad de México marca una ventaja competitiva referente al tiempo de transporte, ofrece también un servicio exclusivo llamado Shuttle, es decir, transportación terrestre entre la Ciudad de México (en el área de Santa Fe) y el Aeropuerto de Toluca; el Centro de Puebla y el Aeropuerto de Puebla; y el Centro de San Diego, CA y el Aeropuerto de Tijuana, lo que aumenta la accesibilidad a su servicio.

Volaris constituye un canal de conectividad entre ciudades importantes como Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Ciudad Juárez, Los Cabos, Culiacán, Monterrey, Aguascalientes, Guadalajara, León, Toluca, Morelia, Puebla, Villa Hermosa, Mérida y Cancún, sedes importantes tanto turístico como de desarrollo de negocios a nivel nacional.

En este segmento de negocios, el liderazgo es portado por la aerolínea CLICK, Grupo Mexicano que opera bajo el vanguardista modelo de negocios con la experiencia de Grupo Mexicana.

Fue la primera aerolínea en manejar el modelo de los precios bajos, sin incurrir en un decremento de los estándares de calidad y servicio, a diferencia de Volaris, tiene como centro de operaciones el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México maneja programas de satisfacción de necesidades específicos de viajero frecuente, mediante un constante contacto con el mismo, filosofía que se refleja en su nombre, ha logrado su posicionamiento de mercado con una propuesta de valor formada por precios accesibles, vuelos de calidad, confiabilidad y experiencia.

Ofrece como atributo una Certificación IOSA otorgada por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés) otorgada en el 2007, por su Programa de Auditoria de Seguridad Aérea, esta certificación es otorgada a Compañías Aéreas de Clase Mundial.

## 5. CONCLUSIÓN

La competitividad nacional no es producto inmediato de la tenencia de Recursos Naturales, requiere de esquemas de organización complejos e integrados; la planeación estratégica es entonces, el medio más efectivo para lograrla, pues supone el aprovechamiento de aquellos

recursos otorgados por la ubicación, la cultura regional, el ambiente socioeconómico y los conocimientos adquiridos.

En el área de los servicios es importante destacar que, en el servicio aéreo no solo el bajo precio determina la posibilidad de la competitividad, existen otros elementos que se pueden aprovechar para determinar una ventaja competitiva que genere una mayor distancia entre nuestra empresa y la competencia, habrá que trabajar en la definición de una nueva estrategia como la diversidad de plazas y de horarios que permitan conservar un alto nivel competitivo en este mercado.

Las líneas aéreas de bajo costo representan una opción de contribución al PIB de cualquier país, por lo tanto, es un área de negocios digna de tomarse en cuenta, además de contribuir con una gama de opciones de traslados rápidos y económicos para los ejecutivos y empleados de empresas que a su vez también a través de este recurso intentan ser competitivas, en conclusión, la competitividad es una “cadena productiva” o “cadenas de valor”, como las llama Porter (1999).

## BIBLIOGRAFIA.

Guzmán Cárdenas, Carlos E. (2007). *Innovación y competitividad de las industrias culturales y de la comunicación*. Venezuela.

Porter, Michel E. (1999). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.

Porter, Michel E., (2002), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. Editorial CECSA.

Jackson, Harry K. Jr. y Frigon, Normand L. (1996), *Logrando la ventaja competitiva. Una guía hacia la calidad de clase mundial*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Fairbanks, Michael y Lindsay Stace. (1999), *Arando en el mar*, Mc Graw Hill, México.

Blanquer, David (1999), *Turismo: Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*, Editorial Tirant lo Blanch.

Monfort Mir, Vicente. “Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos Mediterráneos: Benidor y Peñíscola” Tesis Doctoral, Valencia, España, Enero de 1999.

Castañón Nieto, Gerardo. *Competitividad y privatización aeroportuaria bajo condiciones de inestabilidad de demanda*.

Elashmawi, Farid and Harris, Phillip R., *Global Management 2000. Essential Culture Insights for Global Business Success*, Gulf Publishing, Houston TX, 1998.

Alejandro Cruz Serrano, *Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa*, México. Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEX), 1996, Documento Técnico 44p.

Indicadores de la OCDE, BANCOMEX

## REFERENCIAS EN LA WEB

- [www.nasursa.es/es/ObservatorioTerritorialNavarra/Centro\\_Documentacion-Glosario-C.asp](http://www.nasursa.es/es/ObservatorioTerritorialNavarra/Centro_Documentacion-Glosario-C.asp)
- [http://www.iccmex.org.mx/correo/2007/julio/Competitividad%20y%20cambio%20climatico%20COPARMEX\\_Alejandro](http://www.iccmex.org.mx/correo/2007/julio/Competitividad%20y%20cambio%20climatico%20COPARMEX_Alejandro)
- [www.dineronegocios.com/exitompresas/](http://www.dineronegocios.com/exitompresas/)
- [http://www.inestur.es/documentos/791\\_mi.pdf](http://www.inestur.es/documentos/791_mi.pdf)
- [http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas\\_vuelos\\_baratos/ryanair.htm](http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas_vuelos_baratos/ryanair.htm) Octubre 2007
- <http://www.aerolineasmexicanas.com.mx/content/view/108/27/>
- <http://aizea.wordpress.com/category/uncategorized/>
- <http://coparmex.org.mx>
- <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2003/oct03/b.htm>
- Página Web Consejo de Promoción Turística de México
- [http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM\\_Panorama\\_del\\_Sector\\_Turistico](http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_Sector_Turistico)
- Turismo en Iberoamérica. Panorama Actual 2006.
- Secretaría General Iberoamericana, Organización Mundial del Turismo. Pp.16-17
- [http://www.turismodemexico.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_Boletin\\_023\\_Mexico\\_no\\_esta\\_reprobado\\_en\\_compe](http://www.turismodemexico.gob.mx/wb2/sectur/sect_Boletin_023_Mexico_no_esta_reprobado_en_compe)
- [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx) “Hechos y tendencias del turismo” Boletín No. 49, noviembre 2005
- <http://www.aerolineasmexicanas.com.mx/content/view/108/27/>
- <http://aizea.wordpress.com/category/uncategorized/>
- <http://www.sectur.gob.mx>
- [http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas\\_vuelos\\_baratos/ryanair.htm](http://www.euroresidentes.com/viajes/vuelos/aerolineas_vuelos_baratos/ryanair.htm) Octubre 2007