

**Revista de Turismo,  
Patrimonio y Desarrollo**

Confederación  
Panamericana de Escuelas  
de Hotelería, Gastronomía  
y Turismo (CONPEHT).

[www.conpeht-turpade.com](http://www.conpeht-turpade.com)

ISSN: 2448-6809

Publicación semestral

Número: 12

Marzo 2020/ Septiembre  
2020

**Autores/Authors:**

*Esp. Laura Victoria Parra  
Perilla*

*Mg. Raúl Francisco Mateus  
Tovar*

**Correspondencia:**

[lparrape@poligran.edu.co](mailto:lparrape@poligran.edu.co)

[rfmateust@poligran.edu.co](mailto:rfmateust@poligran.edu.co)

# ANALISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS AEROLINEAS BAJO COSTO (MODELOS NACIONALES VS MODELOS INTERNACIONALES)

*Esp. Laura Victoria Parra Perilla*

*Mg. Raúl Francisco Mateus Tovar*

*Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano*

*Facultad de Negocios Gestión y Sostenibilidad*

*Departamento Académico de Gestión*

## RESUMEN

En la actualidad, el sector de las compañías aéreas se encuentra en un entorno más competitivo esto se da a partir de la globalización y la descentralización del transporte aéreo estableciendo nuevos competidores modelos de productos y servicios generando gran impacto en la industria de la aviación comercial. En Colombia el modelo de aerolínea de bajo costo se ve reflejado con las aerolíneas EasyFly, Viva Colombia y Wingo y en la caso internacional están las aerolíneas Southwest en Estados Unidos, Ryanair en Europa y JetStar para Asia. En el desarrollo de esta investigación, se ha establecido como objetivo principal realizar una comparación de este modelo de negocio entre las aerolíneas de bajo costo en Colombia y a nivel internacional. La metodología establecida durante esta investigación inicia con un análisis de literatura, estado de arte y marco teórico en relación a este modelo de negocio tomando referente teórico el análisis realizado por los autores para el modelo de negocio de aerolíneas bajo costo en Colombia, y que actualmente se está trabajando en la comparación de modelos extranjeros Vs modelos implementados en Colombia.

*PALABRAS CLAVES: Aerolínea de Bajo Costo, Modelo de Negocio, Transporte Aéreo,  
Servicio*

*LOW-COST CARRIER COMPARATIVE ANALYSIS (NATIONAL MODELS VS  
INTERNATIONAL MODELS*

## ABSTRACT

Currently, the airline's companies are in a competitive context, based on globalization and air transport decentralization establishing new competitors products and service models generating a big impact in commercial aviation industry. In Colombia, this low cost carrier model are reflected with EasyFly, Viva Colombia and Wingo airlines in terms of international case the airlines are Southwest in USA Ryanair in Europe and JetStar for Asia. During this research the main objective is to make a comparison between Colombia low cost airlines and International low cost airlines. The established methodology began with a literature review taking as a theoretical reference the analysis made by the authors to the low cost carrier in Colombia and currently are working in the foreign models vs Colombian models comparison

*KEYWORDS: Low Cost Carrier, Business Model, Air Transportation, Services*

## 1. Introduccion

En la actualidad, el sector de las compañías aéreas se encuentra en un entorno más competitivo concibiendo en la actividad económica, nuevos modelos de productos y servicios, generando gran impacto en la industria de la aviación comercial, cambiando la dinámica en la actividad turística y activando el crecimiento de la economía. El modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo, está basado sobre un modelo de gestión y desarrollo comercial, el cual consiste en: *Máxima simplicidad, servicios a bajo costo y manejo de costos reducidos*. Esta iniciativa surge debido a la liberación del sistema del transporte aéreo a nivel global, la integración de los mercados de las compañías aéreas y para incrementar la competencia dentro del transporte aéreo; generando de esta manera una masificación del servicio y abriendo camino a una nueva alternativa para acceder de manera masiva e incluyente. Los objetivos planteados en la realización de esta investigación, están fundamentados en caracterizar la dinámica que ha generado la entrada de las aerolíneas bajo costo al mercado del transporte aéreo, determinando sus efectos y realizando una comparación en relación al crecimiento de las aerolíneas de bajo costo dentro del mercado aéreo nacional y el mercado aéreo internacional.

Para el desarrollo de esta investigación, se han establecido 3 fases: La primera fase, es realizar un análisis de literatura y establecer un estado del arte, para así lograr definir un marco teórico y conceptual acerca de la implementación del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo, La segunda fase de esta investigación, busca analizar la implementación del modelo de bajo costo tomando como referencia la primera parte de la investigación realizada por los autores sobre la implementación del modelo de negocio de aerolínea de bajo Costo en Colombia, a partir de cada uno de los modelos ejecutados en las diferentes aerolíneas nacionales que adoptaron este modelo, se toman como referentes de estudio, las aerolíneas *Viva Colombia, Wingo e Easy Fly* ; las cuales han sido ejemplos a seguir en este tipo de modelos, logrando disminución de costos operaciones y tarifas accesibles, estableciendo una dinámica de gran impacto en la industria de la aviación comercial colombiana y con una alta aceptación en los usuarios.

Cabe resaltar que en la primera investigación, se demostró que en el caso de las aerolíneas de bajo costo en Colombia hace evidente que este nuevo concepto se está desarrollando bajo la estimulación de los mercados que en el pasado no se había planteado y que a la fecha presentan excelentes resultados, generando dentro de los usuarios del transporte aéreo una masificación del servicio y abriendo camino a una nueva alternativa para acceder a este servicio de manera masiva e incluyente al servicio del transporte aéreo en el país.

Como continuación a esta investigación, se pretende comparar los modelos extranjeros ya implementados en Europa, Estados Unidos y Asia a partir de la división geográfica hecha por la IATA, tomando como referentes de estudio extranjeros las aerolíneas Southwest (Estados Unidos), Ryanair (Europa) y Jet Star (Asia) . Finalmente, en la tercera fase, a partir de los resultados hallados permitirá a la presente investigación comparar los modelos extranjeros ya implementados, con el modelo implementado en Colombia y establecer propuestas para su mejora.

## 2. Problema de Investigacion

En la actualidad el sector de las compañías aéreas se encuentran en un entorno más competitivo, esto se da a partir de la globalización y la descentralización del transporte aéreo. La mayoría de las compañías aéreas de bajo costo son empresas muy flexibles y eficientes, con una estructura de costos que es muy diferente a la de las compañías aéreas tradicionales. La aparición de este nuevo modelo de negocio, ha cambiado la forma de competir en el sector e igualmente a cambiado la forma de entender los viajes por parte de los turistas. En los últimos 15 años, las aerolíneas de bajo costo han tenido un crecimiento sustancial en Europa Asia y los Estados Unidos, ya que en estos sitios el avión, es visto como un medio de transporte masivo y no como un medio de transporte exclusivo. Para el caso colombiano, el transporte aéreo es uno de los servicios más importantes de la economía colombiana y la implementación de este

modelo se está desarrollando bajo la estimulación de los mercados que en el pasado no se había planteado y que a la fecha presentan excelentes resultados. Como lo evidenciado en el año 2012, en el cual se presentó un fenómeno que no era común dentro del transporte aéreo colombiano a partir de un modelo de negocio muy conocido en el mundo y que en el país ha venido tomando fuerza. (SEMANA, 2012)

Las operaciones de las aerolíneas bajo costo en el país comenzaron en el año 2007 con EasyFly, crecieron en el año 2012 con Viva Colombia y más recientemente incursiona Wingo, mostrando un comportamiento interesante transportando a más de 100.000 pasajeros. (Costagua, 2017), llegando a un segmento del mercado que viaja poco o lo hace por primera vez, con precios asequibles y un nivel básico de servicio. Con el panorama tanto nacional, como internacional en términos generales del transporte aéreo y teniendo en cuenta que se impone un nuevo modelo de negocio que aporta a la actividad económica de cada país se genera la siguiente pregunta de investigación: *¿ Que factores pueden mejorar la operación en el modelo de aerolínea de bajo costo en Colombia frente a modelos internacionales de operación?*

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1 Objetivo General**

Comparar el modelo de operación de las aerolíneas de bajo costo en Colombia con referentes internacionales.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Analizar el crecimiento de las aerolíneas de bajo costo en el transporte aéreo colombiano en relación a modelos extranjeros

Determinar los efectos del modelo de Aerolínea de bajo costo al interior del transporte aéreo en Colombia, Estados Unidos, Europa y Asia

### **4. Fundamento Teórico**

#### **4.1. Generalidades del modelo de negocio de aerolínea de bajo costo**

**4.1.1. Explicación Modelo de negocio aerolínea de bajo costo:** El término “líneas aéreas de bajo costo” procede de la traducción inglesa “*Low Cost Airlines*” y a su vez está interrelacionada con diferentes conceptos, los cuales se encuentran: *Low Fare (bajo precio)*, *Low Cost (bajo costo)*, y *No Frills (sin adornos)* Estas ofrecen precios de vuelos que son más bajos que los de las líneas aéreas tradicionales, ofreciendo tarifas económicas para su mercado objetivo y al mismo tiempo son rentables para la aerolínea, realizando trayectos en los cuales no presentan frills (un vuelo casi sin confort para disminuir los costos) (Meissner, 2008). La aparición del modelo de aerolínea bajo costo cambia totalmente el panorama de la industria aérea comercial. Este tipo de aerolíneas son eficientes y ofrecen cada vez más normalmente evitan ofrecer conexiones a sus pasajeros, incluso dentro de su propia red de rutas aéreas y donde las beneficiarias son otras compañías aéreas de bajo costo. Las aerolíneas de bajo costo organizan todas las actividades de negocio bajo el aspecto de la optimización o la reducción de los costos a fin de lograr una posición estratégica de éxito y, por lo tanto de ventajas competitivas.

El objetivo del modelo de aerolínea bajo costo es: *“Mantener los costos lo más bajo posible con respecto a los rivales de la industria y, en esencia, crear una ventaja de costos sostenible sobre la competencia”*. La clave de esta estrategia es que el costo no es igual al precio. El modelo de bajo costo original está diseñado en base a este concepto y en el modelo original de la aerolínea Southwest. Sin embargo, como el número de aerolíneas de bajo costo aumentó con el tiempo muchas de estas aerolíneas han desviado o "modificado" este modelo con el fin de sobrevivir en la industria debido a la

competencia. Esta maniobra se conoce como *estrategia de diferenciación*. Esto es cuando una empresa trata de ofrecer algo único para hacer que se destaquen del resto de la industria. La filosofía detrás de esto es que una empresa pueda diferenciar su producto en alguna dimensión que valoren los clientes y al mismo tiempo mantener esta diferenciación que será un ejecutante superior a la media de la industria (Ivani, 2015)

**4.1.2. Características del Modelo de Negocio de Bajo Costo:** Las características del modelo de bajo costo se construyen bajo una estructura de negocio enmarcada por la simplicidad, lo cual implica una reconfiguración con respecto a la forma tradicional de operar de las aerolíneas tradicionales para poder soportar los costos de la operación con precios reducidos. Las características de este modelo de negocio son los siguientes:

**Como característica principal se encuentra: Ofrecer precios más bajos que las aerolíneas tradicionales.** Para lograr esta característica el modelo debe adoptar estas otras características:

- a) *Reducción de costos a través de la optimización de procedimientos de la operación:* Por medio de la flexibilización de las funciones de los empleados de la aerolínea para el apoyo de tareas tales como: Ayuda a bordo, en los mostradores y en las rampas, entre menos personal haya por avión se logran tarifas más bajas.
- b) *Introducción de ideas nuevas en el imaginario del pasajero:* A través de la eliminación de actividades sin valor para el pasajero tales como; enviar maletas en la bodega del avión, tomar un refrigerio durante el vuelo y, a veces incluso tener una silla asignada, no manejan el servicio de reservas de asientos ni programa de acumulación de millas ni salas VIP.
- c) *Flotas estandarizadas y modernas:* Esto facilita el entrenamiento de pilotos y mantenimiento de las aeronaves
- d) *Tráfico aéreo de punto a punto:* Ofrecen solamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota, en lugar de vuelos de conexión en red (HUB).
- e) *Estacionamiento de la flota en las bases:* Es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo. (Gonzalez.B & Muñoz, 2014)
- f) *Optimización en el manejo del combustible:* Dentro de los programas de economía, se encuentran los programas de compra de combustible en temporadas en los cuales el precio del crudo es bajo y con planes de compra y pago a mediano y largo plazo esto les permite obtener ahorros considerables que le repercuten en la optimización de recursos y tener operaciones ligeras en los temas de costos para reflejarlos en el consumidor final.
- g) *Una clase única:* En el caso de las aerolíneas de bajo costo, se deja una sola disposición de sillas en todo el avión y de esta forma se realiza un solo costo al pasajero, y la venta se realiza sin importar la ubicación dentro del avión; con esta estrategia se obtienen ahorros en las configuraciones de los aviones, también se ahorra peso de la aeronave y por consiguiente gastos de combustible. Se logra obtener una mayor ubicación de sillas aumentando la capacidad de la aeronave y dentro del grupo de personal a bordo, se obtiene una disminución de los mismos pues no son requeridos por ser una sola clase.
- h) *Utilización de los avances tecnológico:* Estos son utilizados en los procesos de reserva y venta de tiquetes por Internet, estos permiten ahorrar costos en papelería y todo los elementos que están vinculados a la impresión de los mismos, el pasajero al realizar el

procedimiento, manejo de reserva y compra de tiquetes por internet, no requiere que sea atendido directamente (Ortiz & Walteros.O, 2010)

## 5. Antecedentes históricos del modelo de negocio aerolínea de bajo costo

El concepto de aerolínea de bajo costo comenzó en los Estados Unidos con la aerolínea *Pacific Southwest*, la cual inicia operaciones el 6 de mayo de 1949, mas sin embargo en 1971 Rollin King, el propietario de una pequeña compañía aérea de cabotaje y Herb Kelleher, tuvieron la idea de crear una nueva aerolínea que transportaría pasajeros entre las ciudades texanas de Houston, Dallas y San Antonio a una tarifa de 20 dólares por tramo. De esta manera inicia así: *Southwest Airlines*, (Ivani, 2015) con una nueva forma en el plan de negocios de las aerolíneas, entrando en el mercado estadounidense, esto creó que las compañías aéreas bandera y las aerolíneas existentes, perdieran una parte de la cuota de mercado frente a estas compañías aéreas de bajo costo, debido únicamente a su capacidad de cobrar un precio más bajo que las aerolíneas tradicionales. Este modelo empezó a hacer uso de aeropuertos secundarios y a separar en el precio de las tarifas aéreas los servicios tales como: El equipaje, la asignación de silla, entre otros, demostrado que el modelo de low-cost es rentable y sumamente funcional. (EROĞLU, 2015) .

El caso de *Ryanair* en Europa, es muestra del éxito de este modelo que cada día se posiciona más en el mercado de transporte de pasajeros. En 1990, *Ryanair*, era una pequeña aerolínea creada hacia cinco años por la familia Ryan de Irlanda. Su fundador, Tony Ryan, estaba desesperado por salvar la compañía, que comenzó con una ruta entre Waterford en el sureste de Irlanda y Londres Gatwick. O'Leary, ex contador de KPMG, había recomendado originalmente el cierre de la aerolínea, pero este fue enviado por Tony Ryan a Texas, para ver cómo los americanos hacían que el modelo funcione, de esta manera *Ryanair* renació como una aerolínea de bajo costo ofreciendo a los pasajeros vuelos baratos a aeropuertos secundarios en Europa. (Ivani, 2015)

En el caso de la aerolínea asiática Jetstar es una de las ramas asiáticas de Jetstar Airways, la filial low-cost de la aerolínea australiana Qantas, con sede en Singapur y administrada por Newstar Holdings Pty Ltd, propietaria mayoritaria de la compañía de Singapur Westbrook Investments Pte Ltd con un 51% y de Qantas Group la cual posee el 49% restante. Los vuelos de esta aerolínea iniciaron el 25 de octubre de 2005 y para el 16 de abril de 2008 se anunció que había reportado ganancias antes de lo previsto, y por delante de su rival local Tiger Airways con un aumento del 20% en sus ingresos, un aumento del 4% de ocupación y 20% en el transporte de pasajeros; esto se atribuye a que había un mejor conocimiento de la marca, así como el incremento en la utilización de aeronaves, el crecimiento de los ingresos y a la ampliación de la base de ingresos. A la fecha han transportando a más de 250 millones de pasajeros operando más de 5000 vuelos por semana a 85 destinos. (Jetstar Airways Pty Ltd, 2019)

Para el caso de Latinoamérica, este modelo de negocio, ofrece enormes oportunidades de crecimiento concentrado en tres países: Brasil, México y Colombia. En Brasil el mercado de las aerolíneas bajo costo representa el 40%, del total del mercado del transporte aéreo, el segundo mercado más grande de la región es México, representando el 50% del mercado del transporte aéreo y en Colombia esta *VivaColombia* representando el tercer mercado más grande de América Latina. (CAPA, 2013).

En Colombia, la implementación de este nuevo modelo de negocio se espera que registre el mayor crecimiento dentro del segmento LCC (Low Cost Carriers) durante el período 2015-2020, con un crecimiento de 28%.” (PORTAFOLIO.COM, 2017). En este sentido y a la luz del reporte emitido por Euromonitor International, se entiende que las condiciones del mercado en Colombia son favorables para el sector de las aerolíneas de bajo costo, ya que el país presenta una economía relativamente sólida y evidencian que las aerolíneas de bajo costo, siguen mostrando un buen comportamiento; es por ello

que el modelo de bajo costo es mucho más adaptable, con amplias posibilidades de expansión y permite seguir por la senda de crecimiento que ofrece actualmente, generando una fase de surgimiento y las mismas dinámicas que se produjeron en Europa.

El transporte aéreo es una actividad económica influyente dentro de la actividad económica, la cual está realizando grandes aportes al producto interno bruto y permite unir regiones, de igual manera las políticas de descentralización y globalización permiten generar nuevas competencias y nuevos modelos de negocio aplicados al transporte aéreo de pasajeros.

## **6. Analisis de los referentes de estudio aerolíneas caso colombia (Easyfly-Viva Colombia y Wingo)**

Una vez realizado el marco teórico, en relación al modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo su desarrollo en Europa, Norteamérica, Asia y la implementación del modelo en Colombia, la investigación procede a mostrar el análisis correspondiente a los referentes de estudio que han implementado este modelo las cuales son las aerolíneas *EasyFly*, *Viva Colombia* y *Wingo*, a continuación se explica cómo cada aerolínea ha adaptado este modelo:

**6.1 Easyfly:** Aerolínea nacional fundada en el año 2006 por el reconocido empresario de la aviación colombiana, Alfonso Ávila Velandia, persona que ha contribuido con el crecimiento del sector aeronáutico nacional, presidente en 1993 de *Aerorepublica*, aerolínea exitosa, que paso a ser la segunda aerolínea del país y con más de 20 años de experiencia en el mercado del transporte aéreo, crea la aerolínea de bajo costo *EASYFLY S.A*, una nueva alternativa aérea presente ya en varios países y única en Colombia hasta el 2012. (Gonzalez.B & Muñoz, 2014)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- a.) La Aerolínea debe nacer como aerolínea de bajo costo, ya que desde un principio debe operar bajo unos postulados de eficiencia. (*estrategia corporativa y competitiva su enfoque fue “bajo costo y alta eficiencia”*.)
- b.) Realizar una selección apropiada del mercado objetivo
- c.) Ofrecer un servicio diferencial
- d.) Conectividad aérea punto a punto entre ciudades pequeñas sin necesidad de recalar en las grandes capitales del país (Rutas no tradicionales)
- e.) Incursión en zonas las cuales no se operan actualmente (suroccidente colombiano) (DINERO.COM , 2014)

Esta aerolínea se ha caracterizado por ofrecer un mejor servicio al pasajero, mayor número de frecuencias en horarios prime, una política de cumplimiento de itinerarios total a precios económicos, cuenta con aviones ATR 42-500 y ATR 42-600. Aviones de turbohélice diseñados para vuelos de menos de una hora, su base de operación se encuentra en Medellín en el aeropuerto Olaya Herrera y contarán con un centro de operaciones en Cali para cubrir la zona del suroccidente colombiano, ofrece actualmente más de 3.500 vuelos mensuales que son operados con factores de ocupación del 75 por ciento. Para el plan de expansión que tiene la aerolínea en los próximos años se identifican de 40 de 80 rutas potenciales de las cuales operan en 21 rutas. Finalmente el propósito de esta aerolínea es la integración del país por medio del transporte aéreo a través de una verdadera integración regional. (EL TIEMPO.COM , 2015)

**6.2 Viva Colombia (Ahora VivaAir):** Esta aerolínea nace en el 2007 a partir del resultado de un proyecto de grado de MBA para Stanford University a cargo de William Shaw quien unió fuerzas con Fred Jacobsen, Gabriel Migowski y Juan Emilio Posada, el 5 de agosto de 2010, la Aerocivil da la aprobación para empezar a operar bajo este nuevo modelo de negocio e inician operaciones el 25 de mayo de 2012 con 3 aviones Airbus A320 en 8 rutas nacionales (VIVACOLOMBIA , 2018)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- Avión grande de 180 – 189 sillas
- Clase única de pasajeros
- Vuelos cortos y frecuentes
- Máxima ocupación por vuelo
- Ventas directas de tiquetes o con pocos intermediarios
- Disminución de los tiempos de embarque y desembarque
- Reducción de costos operativos

Esta aerolínea se caracteriza por la simpleza en el modelo de negocio: las personas pueden comprar un tiquete aéreo a una tarifa que puede rondar los COP \$49.900, el pasajero puede elegir si llevará o no equipaje, si quiere realizar el check in en el aeropuerto o de manera virtual, si desea consumir algo dentro del avión y si quiere llevar equipaje especial. También han implementado una forma de pago de sus tiquetes aéreos a través de las cajas de los supermercados, con esto pretenden llevar el servicio aéreo a clientes potenciales que no se encuentran bancarizados (Gomez & Lopez, 2015) Además ha dinamizado el mercado y ha llevado a hacer mucho más competitivos los precios al pasajero, tanto así que en las rutas en donde ha entrado a participar Viva Colombia se ha incrementado el tráfico y se han mejorados los niveles de precios para los pasajeros. (Avila, 2016) Su base de operación se encuentra en Medellín en el aeropuerto José María Córdova, cuenta con 8 aviones Airbus A320, 21 rutas nacionales y 4 internacionales con base alterna el Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá, hace parte de un selecto grupo de exitosas aerolíneas que han optado por esta línea de negocio y al mismo tiempo han transformado los mercados aéreos operaciones.

**6.3 Wingo:** Esta aerolínea fue creada como parte de la compañía Copa Holdings propietaria de Copa Airlines y Copa Airlines Colombia. Inicia operaciones en el mercado aéreo colombiano el 1 de diciembre de 2016 en la cual iniciaron todos sus vuelos en simultánea. Entra al mercado de aerolíneas bajo costo con un nuevo modelo de negocio que busca atraer nuevos clientes con servicios a la medida. La aerolínea está a cargo Catalina Bretón su líder general y el objetivo de la aerolínea es llegar a destinos turísticos que actualmente no son servidos por aerolíneas de bajo costo para ofrecer un precio competitivo que permita que más personas puedan viajar. (AVIACOL.NET, 2016)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- Optimización de los gastos de operación, administración y distribución para reducir costos de operación
- Soporte operacional todo con el respaldo de Copa Holdings

- Las piezas de equipaje permitidas dentro del valor del ticket aéreo serán una pieza personal de hasta 6 kilos, un equipaje de mano de hasta 10 kilos y tener acceso a bebidas de manera gratuita.
- Precios bajos y amplia red de rutas
- Servicio de fila, asiento preferencial, check-in en el aeropuerto y se podrá transportar mascotas en la cabina de pasajeros. (AVIACOL.NET, 2016)

Esta aerolínea se caracteriza por que su modelo de negocio es "Una combinación de cumplimiento, frescura y cercanía para hacer que miles de personas le den rienda suelta a su espíritu viajero y descubran los mejores destinos de la región a precios increíbles". Su base de operaciones es el Aeropuerto Internacional El Dorado, en cuanto a su flota aérea la aerolínea cuenta con aviones Boeing 737-700 next generation, con capacidad para 142 pasajeros, manejan 17 rutas 6 a nivel nacional y 11 a nivel internacional.

## **7. Analisis de los referentes de estudio aerolíneas caso areas geograficas de la IATA (SouthWest-Ryanair y JetStar )**

**7.1 SouthWest:** Es una aerolínea con sede en Dallas, (EEUU), fundada a finales de la década de los 60's, fundada por Herb Kelleher. Desde sus inicios, esta aerolínea manejó una estrategia de precios bajos, utilizando eficazmente como instrumento de diferenciación el precio y decidió desarrollar una estrategia de diferenciación que consistía en mostrarse como una aerolínea divertida, a través de un proceso de innovación en el servicio al cliente a través de la contratación de empleados que encarnan los mensajes de la marca de la compañía y que tienen una pasión por ayudar a los clientes. Vuelan únicamente con un tipo de avión, el Boeing 737 logrando con esto que cada piloto, tripulante y mecánico esté completamente familiarizado con la flota sin hacer contrataciones adicionales para las diferentes flotas que pueden tener las aerolíneas tradicionales. (Solis, 2012)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- Rutas cortas de punto a punto entre ciudades medianas y aeropuertos secundarios
- Salidas frecuentes y confiables
- Equipos pequeños y altamente productivos en tierra y puertas
- Evitaron que sus tarifas se publicaran en páginas web de viajes, porque no querían que nadie controlara la distribución de sus boletos
- Un equipo motivado de empleados y asociados. (ZonaLogistica , 2015)

Esta aerolínea se caracteriza porque su modelo de negocio hace una atención extrema a los costos, aprovechan operaciones extremadamente eficientes y tiene un enfoque profundo en la experiencia del cliente, además tienen como plus que distribuye stock options entre sus empleados quienes de esta manera pueden tener participación de los éxitos financieros de la empresa, cuentan también con una política de no despidos lo cual evita a su vez problemas sindicales. (Polo, 2019)



**7.2 Ryanair:** Es una aerolínea irlandesa fundada por Tony Ryan en 1985 inician operaciones haciendo su primera ruta desde Waterford en el sureste de Irlanda hasta Gatwick en Londres en sus inicios la compañía aérea contaban con un capital social de tan solo 1 euro y 25 personas al servicio de la aerolínea. Lanzan su primera ruta en un avión Bandeirante para 15 pasajeros y tras tres años de rápido crecimiento en aeronaves, rutas y una intensa competencia de precios con Aer Lingus y British Airways, Ryanair acumula 20 millones de libras en pérdidas y atraviesa una importante reestructuración. La familia Ryan invierte otros 20 millones de libras en la empresa, y al copiar el modelo de tarifas bajas de Southwest Airlines, la aerolínea se relanza bajo una nueva administración como la primera aerolínea de tarifas bajas de Europa. (Ryanair , 2019)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- Vuela a infraestructuras secundarias logrando importantes subvenciones o incentivos, de hasta 10 euros por pasajero
- Trayectos punto a punto para simplificar los tiquetes aéreos
- No incluye servicios extra tales como elección de asientos o refrigerios
- Maximizar los recargos a los pasajeros sin que se note
- 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.
- Optimizar al máximo sus operaciones y recursos en la disminución de los tiempos de carga y descarga de equipajes, en el ahorro en personal de venta y check-in (Ryanair y la estrategia de liderazgo en costos , 2019)

Esta aerolínea se caracteriza porque su modelo de negocio hace reducción de costos en todas las fases de operación y optimización de recursos, con simplicidad en sus procesos y en el sistema de venta a los usuarios, con una fuerte plataforma de comercio electrónico y haciendo presencia en todos los motores de búsqueda que realizan comparación de precios de vuelo. La renovación de la flota aérea Boeing 737-800 la cual solo cuenta con una decoración homogénea y sencilla, estrategia de posicionamiento para edades medias y bajas las cuales no quieren gastar mucho dinero en un vuelo los posiciona en el mercado aéreo europeo como pioneros en el mercado de los vuelos de bajo costo.

**7.3. Jetstar:** Es una aerolínea que hace parte del grupo Qantas, Japan Airlines, Mitsubishi Corporation y Century Tokio Leasing Corporation, fundada en el año 2004 y opera servicios a destinos regionales en el sudeste asiático a países como Birmania, Camboya, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam. Es la principal aerolínea de conexión para su matriz Jetstar Airways para los pasajeros que vuelan a Australia. Con base en Singapur, el vuelo inaugural de Jetstar Asia despegó a Hong Kong el 13 de diciembre de 2004. Cuentan con una de las redes de tarifas más bajas de Asia Pacífico por ingresos (Grupo JetStar , 2019)

La implementación del modelo de negocio de bajo costo para esta aerolínea se presenta de la siguiente manera:

- La aerolínea vuela mas lejos de lo que comúnmente vuelan las aerolíneas low cost, de un radio de 5 horas desde Singapur mientras que las otras aerolíneas solo lo hacen a destinos que vuelan en un radio de 4 horas
- Los asientos de las aeronaves de Jetstar Asia son de piel con una distancia entre asientos de 30 pulgadas y los pasajeros pueden comprar en línea y seleccionar el asiento.

Esta aerolínea para el año 2019 obtiene el premio Skytrax en el sexto lugar como una de las mejores aerolíneas low cost del mundo

## 8. Analisis comparativo del modelo de negocio de las aerolineas bajo costo (modelos nacionales vs modelos internacionales)

### 8.1 Resultados preliminares

En esta parte de la investigación se pasa a evidenciar como el modelo de negocio a generado impactos dentro del mercado del transporte aéreo por cada aerolínea referente de estudio, tomando como variables las 3 aerolineas del modelo colombiano investigadas en la primera fase de la investigación y las nuevas aerolíneas de estudio a partir de la clasificación geográfica de la IATA. Los resultados preliminares se muestran a partir de un cuadro comparativo.

### CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELO DE NEGOCIO AEROLINEA DE BAJO COSTO

PRINCIPIOS DEL MODELO DE NEGOCIO	Reducción de Costos a travez de la optimización de procedimientos operacionales	Utilización de Aeropuertos Alternos	Trafico Aereo de Punto a Punto	Introducción de Ideas Nuevas en el imaginario del pasajero	Flotas estandarizadas	Canales de Distribución de Ventas
<b>AEROLINEA</b>						
EasyFly (Colombiana)	N/A	Olaya Herrera (MDE)	Conectar ciudades que no están conectadas de forma directa a nivel nacional	Selección apropiada del mercado objetivo- Servicio al cliente diferencial	ATR 42-500 y ATR 42-600	Internet Agencias de Viajes

Fig.1. Cuadro comparativo modelos de negocio aerolíneas bajo costo Fuente: Creación propia con base en la investigación realizada en cada una de las aerolíneas

A partir de los resultados presentados, por cada una de las aerolíneas objeto de estudio se evidencia que:

Viva Colombia (Colombia)	Reducción de costos operativos	José María Córdova (MDE)	Ciudades nacionales e Internacionales	Elección de servicios tales como: equipaje, check in en el aeropuerto o de manera virtual, consumos dentro del avión, equipaje especial	Airbus A320	Internet-Puntos de Pago en Supermercados
Wingo (Colombia)	Optimización de los gastos de operación, administración y distribución para reducir costos de operación	Aeropuerto el Dorado (BOG)	Ciudades nacionales e Internacionales	Servicio de fila, asiento preferencial, check-in en el aeropuerto y se podrá transportar mascotas en la cabina de pasajeros	Boeing 737-700 next generation	Internet
SouthWest (Area 1- Estados Unidos)	Equipos pequeños y altamente productivos en tierra y puertas	Aeropuerto Intercontinental George Bush (HOU)	Rutas cortas de punto a punto entre ciudades medianas	Estrategia de diferenciación: mostrarse como una aerolínea divertida, a través de un proceso de innovación en el servicio al cliente	Boeing 737	Portal Web exclusivo de la Aerolínea
RyanAir (Area 2- Europa)	Optimizar al máximo sus operaciones y recursos en la disminución de los tiempos de carga y descarga de	Aeropuerto Stansted (LON)	Trayectos punto a punto para simplificar los tiquetes aéreos	Maximizar los recargos a los pasajeros sin que se note	Boeing 737-800	Motores de Búsqueda en Internet  Pagina Oficial de la Aerolínea

	equipajes, en el ahorro en personal de venta y check-in					
Jetstar (Area 3 Asia)	N/A	Aeropuerto Internacion al Changui (SIN)	Radio de 5 horas desde Singapur	N/A	Airbus A320-200	N/A

- En cuanto a reducción de costos por medio de la optimización de procedimientos operacionales 4 de las 6 aerolíneas referentes de estudio se basan en la optimización de costos operativos relacionados al funcionamiento de una aerolínea tradicional
- En cuanto a la utilización de aeropuertos alternos todas las aerolíneas manejan su base de operaciones en aeropuertos que no incurren mayor movimiento de pasajeros en relación a aeropuertos principales en diferentes ciudades
- El tráfico punto a punto para cada una de las aerolíneas investigadas es una constante tanto para ciudades a nivel nacional como a nivel internacional
- 5 de las 6 aerolíneas tienen un punto diferenciador en relación a las aerolíneas tradicionales, en el caso particular de Jetstar no hace diferenciación del servicio
- La flota aérea más solicitada para el modelo de negocio de aerolínea de bajo costo es del fabricante Boeing, modelo 737
- 5 de las 6 aerolíneas dirigen su canal de distribución por medio del Internet; ya sea por motores de búsqueda o portales propios

## 9. Conclusiones

A través de la realización de la presente investigación se concluye que:

La competencia que ejercen las aerolíneas de bajo costo han beneficiado de manera directa al pasajero a partir del modelo de negocio, los turistas pueden optar por omitir comodidades y a cambio obtener un beneficio económico a partir de tarifas más accesibles, por otra parte cabe destacar que las aerolíneas de bajo costo abren la puerta a millones de personas a nivel mundial las cuales pueden acceder a esta modalidad de transporte y a este nuevo modelo de negocio implementada por nuevas compañías aéreas, dinamizando una industria que permanecía estática y reservada para unos pocos, mientras abren los cielos para personas que nunca habían considerado el transporte aéreo como opción, sobre todo en Colombia, donde el volar en avión se consideraba un lujo, antes de la aparición de las aerolíneas bajo costo. Finalmente este tipo de aerolíneas se han mostrado como una alternativa para los viajeros que quieren conocer el mundo a cómodos precios

## 10. Bibliografía

- AVIACOL.NET. (20 de 10 de 2016). *Nace Wingo: Nueva aerolínea de bajo costo de Colombia*. Obtenido de <https://www.aviacol.net/noticias/nace-wingo-nueva-aerolinea-bajo-costo-colombia.html>
- Avila, D. (22 de 10 de 2016). *Así funcionan las aerolíneas de bajo costo en Colombia*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16732506>
- CAPA. (2013). *Latin America remains drastically under-served by low-cost airlines outside Brazil and Mexico*. Obtenido de <https://centreforaviation.com/insights/analysis/latin-america-remains-drastically-under-served-by-low-cost-airlines-outside-brazil-and-mexico-126325>
- Costagua, A. (2017). *La Aviación en Cifras* . Obtenido de Aerolíneas de bajo costo en Latinoamérica : <http://www.aerocivil.gov.co/Potada/revi.pdf>
- DINERO.COM . (20 de 08 de 2014). *El jugoso negocio de viajar barato*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/la-formula-secreta-del-negocio-aerolineas-bajo-costo/199976>
- DINERO.COM . (21 de 01 de 2016). *Easyfly, dueña del 44% del mercado regional*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/aerolinea-easyfly/218327>
- DINERO.COM. (03 de 02 de 2017). *Las aerolíneas de bajo costo despegaron con toda en América Latina*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/aerolineas-de-bajo-costo-ganan-terreno-en-colombia/242613>
- EL TIEMPO.COM . (15 de 12 de 2015). *Traeremos 22 aviones más durante los próximos cinco años* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-1092016>
- EROĞLU, O. (2015). *THE SUCCESS OF LOW-COST CARRIERS:THE CASE OF SOUTHWEST AIRLINES AND PEGASUS AIRLINES*. Obtenido de [http://sbedergi.gumushane.edu.tr/Makaleler/1319024055\\_X.pdf](http://sbedergi.gumushane.edu.tr/Makaleler/1319024055_X.pdf)
- Gomez, C. H., & Lopez, C. . (2015). *VivaColombia revoluciona los precios del mercado con su modelo low cost: Un análisis cuantitativo de los efectos en precios oferta, demanda y rentabilidad en el mercado aéreo colombiano*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8068/HenryFrancisco\\_GomezCorrea\\_AngelaPatricia\\_LopezCruz\\_2015.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8068/HenryFrancisco_GomezCorrea_AngelaPatricia_LopezCruz_2015.pdf?sequence=2)
- Gonzalez.B, A., & Muñoz, R. C. (2014). *Caso de Estudio: EasyFly S.A. La primera aerolínea Low Cost en Colombia, mucho mas que una estrategia de precios bajos* . Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2929/AnaGonzalez\\_CamiloMu%C3%B1oz\\_2014.pdf;sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2929/AnaGonzalez_CamiloMu%C3%B1oz_2014.pdf;sequence=1)
- Grupo JetStar . (2019). *About Us* . Obtenido de <https://www.jetstar.com/au/en/about-us/jetstar-group>
- Ivani, J. (2015). *Compañías aereas de bajo costo: Estudio del modelo y su viabilidad en el mercado argentino* . Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0319\\_IvaniJV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0319_IvaniJV.pdf)
- Jetstar Airways Pty Ltd. (2019). *Sobre Nosotros, Grupo JetStar*. Obtenido de <https://www.jetstar.com/th/en/about-us/jetstar-group/jetstar-asia>

- Jimenez. Edgar, R. (29 de 03 de 2018). *Aerolíneas de bajo costo, un desafío para los aeropuertos colombianos*. Obtenido de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/generales/404263-aerolineas-de-bajo-costo-un-desafio-para-los-aeropuertos-colombianos>
- Meissner, M. (2008). *Las líneas aéreas de bajo coste: Fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa*. Obtenido de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17678298.pdf>
- Ortiz, L., & Walteros, O. J. A. (2010). *Impacto de las Aerolíneas de Bajo Costo en Colombia*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3460/2/OrtizLunaNatalia2010.pdf>
- PARRA, L., & MATEUS, R. (2018). *Impacto del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo en Colombia*. Obtenido de GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE PROCEEDINGS: <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2018/09/ISSN-1941-9589-V13-N2-2018.pdf>
- Polo, D. (2019). *Emprender Fácil*. Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/es/southwest-airlines-alas-al-exito/>
- PORTAFOLIO.COM. (30 de 08 de 2016). *Viva Colombia y Aerolíneas de Antioquia, las que más deben compensar a sus pasajeros*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/aerolineas-compensan-a-pasajeros-en-colombia-499970>
- PORTAFOLIO.COM. (04 de 06 de 2017). *Aerolíneas de bajo costo tendrán gran crecimiento en el país*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/aerolineas-de-bajo-costo-tendran-gran-crecimiento-en-el-pais-506512>
- Rico, R. (2018). *EasyJet Airline Company Ltd. Un caso de concepto de negocio exitoso frente a otros modelos de negocios que atraviesan serias dificultades económicas, financieras y competitivas*. Obtenido de <http://www.totalquality.com.ar/casos/Caso%20easyJet%20may%202003.pdf>
- Ryanair. (2019). *History of Ryanair*. Obtenido de <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
- Ryanair y la estrategia de liderazgo en costos*. (26 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.guillermoalegre.es/ryanair-y-la-estrategia-de-liderazgo-en-costes/>
- SEMANA. (2012). *La competencia se puso buena*. SEMANA, <http://www.semana.com/economia/articulo/la-competencia-puso-buena/259259-3>.
- Solis, J. H. (16 de 11 de 2012). *Diferenciación e innovación como factores de éxito. Caso: Southwest Airlines*. Obtenido de <https://marcandoanalisis.com/2012/11/16/diferenciacion-e-innovacion-como-factores-de-exito-caso-southwest-airlines/>
- UNAM. (s.f.). *El modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo: una propuesta de optimización con el uso de aeropuertos alternos*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2047/torresrodri-guez.pdf?sequence=1>

- VIVACOLOMBIA . (25 de 05 de 2015). *VivaColombia continúa revolucionando el mercado aéreo*.  
Obtenido de <https://www.vivacolombia.co/upload/co/Prensa/Tercer%20VivaColombia.pdf>
- VIVACOLOMBIA . (2018). *Nuestra Historia* . Obtenido de  
<https://www.vivacolombia.co/co/vivacolombia/conocenos/nuestra-historia>
- VIVACOLOMBIA.COM . (29 de 12 de 2016). *VivaColombia ha logrado disminuciones en tarifas de hasta el 70%*. Obtenido de <https://vivacolombia.co/co/info/mas-de-3-4-millones-de-viajeros-se-movilizaron-por-vivacolombia-en-2016>
- WINGO . (01 de 12 de 2017). *Exitoso balance de Wingo tras cumplir su primer año de operaciones*.  
Obtenido de <https://www.wingo.com/upload/comunicado-prensa-aniversario-wingo-1-dic-2017.pdf>
- ZonaLogistica . (23 de 11 de 2015). *Administración de Operaciones en el Sector Aéreo – Caso Southwest Airlines*. Obtenido de <https://www.zonalogistica.com/administracion-de-operaciones-en-el-sector-aereo-caso-southwest-airlines/>