

CASO DE ESTUDIO

EASYFLY S.A LA PRIMERA AEROLÍNEA LOW COST EN COLOMBIA,  
MUCHO MÁS QUE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS

Ana Lucia González Bedoya

[alucia302@yahoo.com](mailto:alucia302@yahoo.com)

Camilo Andrés Muñoz Restrepo

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

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN, COLOMBIA

2014

## **Resumen**

Desde sus orígenes la aviación se ha considerado una actividad relacionada con el poder económico y su desarrollo evidencia el crecimiento industrial y tecnológico de una nación. Durante muchos años el mercado de la aviación comercial estuvo monopolizado pero como consecuencia de las crisis económicas, el aumento del precio en el barril de petróleo crudo y los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, las aerolíneas se vieron afectadas en sus costos de operación y muchas de ellas fueron privatizadas y posteriormente cerradas. EASYFLY S.A es la primera aerolínea de bajo costo en Colombia, fue fundada en 2006 y ha hecho posible para las clases media-baja volar de una ciudad a otra con tarifas casi a precio de bus o de tren. Este modelo de negocio de bajo costo o "low cost", ofrece principalmente tiquetes a bajo precio, sin embargo, el pasajero no está dispuesto a sacrificar puntualidad, horarios flexibles, seguridad y servicio, de tal manera que las aerolíneas de bajo costo deben competir con las aerolíneas tradicionales en precio y en suplir las exigencias cada día más rigurosas y determinantes de los clientes. EasyFly se ha convertido una de las principales aerolíneas de Colombia, la cual conecta a más de 15 destinos a nivel nacional y es ejemplo de conectividad, puntualidad y servicio. En tan solo 6 años de operación EASYFLY S.A S.A. ha logrado establecerse en el mercado aeronáutico colombiano entre las aerolíneas más eficientes y competitivas del país.

## **Abstract**

From its origins, aviation has been considered an activity related with wealth and power and its development, reflects the industrial and technological growth of a nation. For many years, commercial aviation market was monopolized but, as a result of the different economic crisis, gas prices increase, and the events of September 11 of 2001, airlines were affected in their operating costs and many of them were privatized and subsequently closed. EasyFly SA is the first low-cost airline in Colombia. Founded in 2006 it has made it possible for lower-middle income families to fly from one city to another with rates almost similar to a bus or train tickets. This business model called low cost, primarily offers low prices on its tickets, however, passengers are not willing to sacrifice timeliness, flexible schedules, safety and service, therefore low-cost airlines must compete with traditional airlines on low prices and in to supply the increasingly determinants demands of customers. EasyFly has become one of the leading airlines in Colombia, which connects more than 15 nationwide destinations and is an example of connectivity, punctuality and service. In just six years of operation EasyFly SA has been able to position itself in the Colombian airline market, as one of the most efficient and competitive airlines in the country.

## **Palabras clave**

Compañías bandera, bajo costo, tarifas, centro de conexión, cumplimiento, itinerarios.

## **Key Words**

Flag Airlines, low cost, rates, hub center, fulfillment, itineraries.

CASO DE ESTUDIO

EASYFLY S.A LA PRIMERA AEROLÍNEA LOW COST EN COLOMBIA,  
MUCHO MÁS QUE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS

Ana Lucia González Bedoya

Camilo Andrés Muñoz Restrepo

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN, COLOMBIA

2014

CASO DE ESTUDIO  
EASYFLY S.A LA PRIMERA AEROLÍNEA LOW COST EN COLOMBIA,  
MUCHO MÁS QUE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJO.

Ana Lucia González Bedoya  
Camilo Andrés Muñoz Restrepo

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:  
Magíster en Administración

Director (a):  
Magister. Luis Mauricio Bejarano Botero

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN, COLOMBIA  
2014

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema del origen, desarrollo y evolución de la Aviación comercial a nivel mundial y nacional, teniendo como enfoque principal los factores económicos, sociales y globales que indujeron al nacimiento de las aerolíneas de bajo costo en el mundo y en particular de la creación de la aerolínea EASYFLY S.A en Colombia. Se detalla las características de este modelo empresarial y las diferencias que presenta con respecto a las aerolíneas tradicionales.

Este estudio se realiza con el interés de conocer el auge y proliferación que ha venido teniendo desde 1949 las compañías aéreas que hicieron posible para las clases media-baja volar de una ciudad a otra con tarifas casi a precio de bus o tren y por otro lado acabando con el monopolio del sector aéreo.

Se analiza específicamente el mercado de la aviación comercial en Colombia, que estuvo monopolizado muchos años por la aerolínea AVIANCA y todos los intentos de competencia que pudo tener como lo fueron LANSA, AEROCÓNDOR, AEROTAL, AERO REPUBLICA, SAM, ACES, las cuales se fueron a la quiebra, desaparecieron del mercado o en el caso de las dos últimas, se fusionaron con AVIANCA, que incluso después de haber gozado de tantos años de poder en el mercado, entra en crisis y se fusiona con TACA y TAMPA CARGO. Su más antigua competencia que aún continúa operando es la aerolínea SATENA.

Se profundiza en el caso de la primera aerolínea de bajo costo en Colombia, EASYFLY S.A, fundada en 2006 caracterizada por su eficiencia y bajos costos. Se observa el reconocimiento y valor que el público tiene por esta compañía mediante estudios realizados por

el Centro Nacional de Consultoría (CNC) y el auge que ha venido teniendo desde el momento en que empezó a operar.

Desde sus orígenes la aviación se ha considerado una actividad relacionada con el poder económico y su desarrollo evidencia el crecimiento industrial y tecnológico de una nación. Desde el nacimiento de la aviación comercial en la mayoría de países se empezaron a distinguir las llamadas “*compañías de bandera*”, empresas aéreas constituidas con capital público o mixto donde el estado tiene la participación más alta y gozaban del monopolio del transporte aéreo, amparados por sus respectivos gobiernos se beneficiaban de acuerdos internacionales que hacían con otras compañías de la misma naturaleza y se repartían el tráfico existente entre los dos países. A pesar de todos los beneficios que poseían estas líneas aéreas, las crisis económicas y del petróleo las golpea fuertemente por factores como la disminución de pasajeros, el aumento de precio en el barril de crudo, provocando fuertes efectos inflacionistas, elevando los costos de operación. Todas estas causas llevaron a la privatización de muchas abanderadas como fue el caso de ECUATORIANA DE AVIACION, privatizada en 1996 y su posterior cierre en 2004. Estas privatizaciones liberaron el mercado provocando la aparición de aerolíneas con alternativas diferentes a las tradicionales.

Algunos países nunca han tenido líneas de bandera, entre los más destacados, Estados Unidos con un mercado que fue desregulado en 1980 permitiendo la libre competencia local y restringiendo la participación extranjera. Es en este país en 1949 donde surge PACIFIC SOUTHWEST AIRLINES, la primera aerolínea en el mundo de bajo costo o “*low cost*”, término empleado para este tipo de líneas que empezaron a ofrecer tarifas muy bajas a cambio de eliminar muchos servicios tradicionales para los pasajeros.

A principio de los 90 el modelo empieza a extenderse por toda Europa para triunfar como lo son el caso de la Irlandesa RYANAIR, la Británica EASY JET, la Malaya AIR ASIA y la Australiana VIRGIN BLUE.

Esta corriente llega a Colombia a finales de 2006 con EASY FLY, pionera de este modelo de negocio con tarifas 23.8% más económicas que sus competidores, estimulando el mercado colombiano de pasajeros que entre 2009 y 2010 creció 38 %. (Portafolio, 2012). Quienes viajaban por tierra decidieron empezar a hacerlo por avión.

Sorprendentemente en un mercado que era dominado por AVIANCA y SATENA, una competencia agresiva y aguda, que con el tiempo siempre terminaba venciendo a sus competidores, EASY FLY en seis años de operaciones empieza a reflejar su desarrollo con el crecimiento en la oferta de vuelos diarios, el fortalecimiento de una red de rutas en la geografía nacional, y un incremento del 19 % de transportados con respecto a 2011. (El Universal, 2013).

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>1</b>
<b>LISTA DE GRÁFICAS</b> _____	<b>3</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> _____	<b>4</b>
<b>1. ¿PUEDE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO SER LÍDER EN SERVICIO?</b> _____	<b>5</b>
<b>1.1 La Primera Guerra Mundial y Nacimiento de La Aviación Comercial</b> _____	<b>10</b>
<b>1.2 La Segunda Guerra Mundial y La Proliferación de Aerolíneas</b> _____	<b>11</b>
<b>1.3 La Guerra Del Golfo Pérsico y La Expansión del Modelo de Bajo Costo en Europa</b> _____	<b>13</b>
<b>1.4 Ataques del 11 de Septiembre de 2001 y Auge de Las Aerolíneas Low Cost en el Mundo</b> _____	<b>14</b>
<b>1.5 Características del Modelo de Negocio de Bajo Costo</b> _____	<b>18</b>
<b>1.6 HUBS Aéreos Vs. Punto a Punto</b> _____	<b>19</b>
<b>1.6.1 HUB y Cumplimiento</b> _____	<b>21</b>
<b>1.7 Situación del Mercado Aéreo Colombiano</b> _____	<b>22</b>

<b>1.8 Antecedentes Históricos de EASYFLY S.A</b>	<b>27</b>
1.8.1 ¿Por Qué Low Cost?	27
1.8.2 EASYFLY S.A y su Competencia	28
1.8.3 Nivel de servicio	38
1.8.4 Canales	39
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>41</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfico .1. Variables de Elección de la Aerolínea _____	7
Gráfico .2. Motivo Principal del Viaje _____	8
Gráfico .3. Índice de Quejas Aerolíneas Nacionales _____	9
Gráfico .4. Cumplimiento Itinerarios Aerolíneas Nacionales 2012 _____	9
Gráfico .5. Comportamiento de la Economía Mundial Frente los Estados de Resultados Consolidados de las Empresas en el Mundo de 1901 Al 2009 _____	15
Gráfico .6. Tabla de Ganancias o Pérdidas de las Aerolíneas en el Mundo de 1988 a 2003 ____	16
Gráfico .7. Tráfico Mercado Nacional Enero- Diciembre de 2008 a 2010 _____	23
Gráfico .8. Tráfico Aéreo Doméstico de Colombia de Enero – Diciembre (Miles de Pasajeros) _____	24
Gráfico .9. Toneladas Carga Aérea Internacional de Diciembre – Enero _____	24
Gráfico .10. Carga Aérea Internacional Miles de Toneladas Origen Destino por Regiones Enero-Diciembre _____	25
Gráfico .11. Tasa de Cambio Vs Precio Barril de Petróleo de 2008 a Enero de 2011 _____	25
Gráfico .12. Encuesta Realizada por CNC, Segmentación Clientes Easyfly S.A y su Competencia _____	36
Gráfico .13. Participación Ventas por Emisor Easyfly S.A Marzo 2013 _____	39

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Encuesta Realizada por CNC, Nivel de Servicio de las Aerolíneas Colombianas ____	30
Tabla 2. Comparativo de las Líneas de las Aerolíneas Satena; Easyfly S.A y ADA _____	32

## 1. ¿PUEDE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO SER LÍDER EN SERVICIO?

La necesidad de movilizarse, transportarse, conocer nuevos mundos y conquistarlos, de abrir fronteras y encontrar mejores formas de comunicación, son necesidades y deseos del hombre desde el principio de los tiempos. Volar, sentir la libertad de despegarse de la tierra y desafiar la gravedad, también ha sido un sueño inspirador de la humanidad. No obstante, ha sido la aviación quien ha logrado unir estas necesidades y sueños para convertirse en uno de los sectores económicos más admirado, envidiado y sobretodo indispensable para la prosperidad y desarrollo de las naciones.

A través de los años, la aviación se ha venido transformando vertiginosamente de la mano de la tecnología y la globalización, sin embargo, también ha tenido que sufrir grandes debacles a causa de las guerras mundiales, las crisis del petróleo, los atentados del 11 de septiembre a las Torres Gemelas entre otros, causando así el nacimiento de diferentes tipos de negocio en torno a la aviación, buscando adaptarse a las nuevas y exigentes necesidades y deseos de los clientes, con el fin de lograr diferenciarse en un sector bastante competido.

El modelo de negocio más reciente y probablemente el más rentable en el sector aeronáutico es el modelo de negocio denominado de bajo costo o "low cost", el cual busca ofrecerle al pasajero principalmente tiquetes a bajo precio en sus viajes, sin embargo, el precio es sólo una variable determinante, pues el pasajero y cliente actual no está dispuesto a sacrificar puntualidad, horarios flexibles, seguridad y servicio entre otros, por precios bajos, de ahí que las aerolíneas de bajo costo deben seguir un modelo financiero que cumpla con una serie de aspectos en el manejo de los recursos de la compañía, los cuales se analizaran detalladamente en el caso,

que le permitan a la empresa obtener un modelo de alta eficiencia financiera , excelente servicio y cumplimiento a precios económicos para el público.

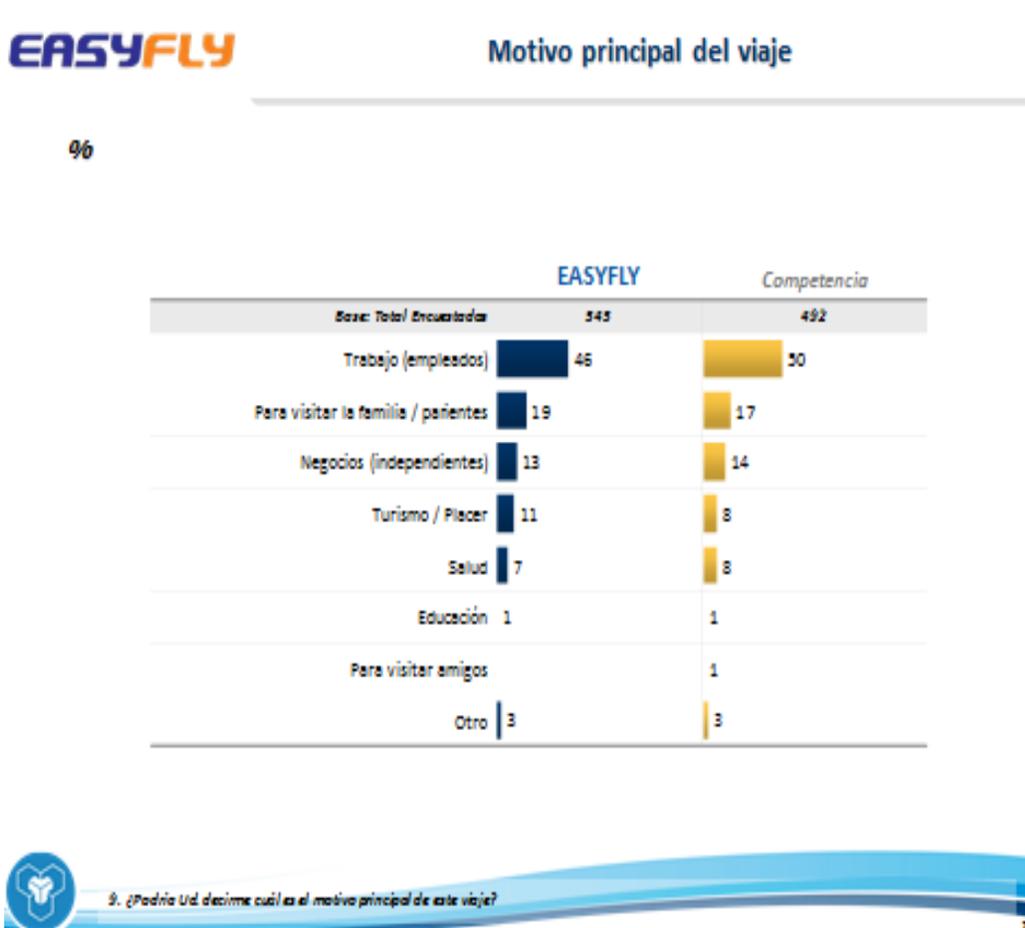
En la encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría (CNC, 2011) contratada por la aerolínea EASYFLY S.A en diciembre del mismo año, con el propósito de “Tener un sistema validado, cuantificable y objetivo para medir el desempeño de la aerolínea EASYFLY S.A y su competencia” se logró identificar cuatro tipos o clases de viajeros de acuerdo a sus necesidades y motivaciones: *el viajero familiar*, quien utiliza los servicios de las diferentes aerolíneas para visitar a su familia, el ejemplo clásico de este tipo de cliente son las padres de familia que viven en una ciudad, pero sus hijos realizan sus estudios en otra, *el viajero de turismo*, su motivación es el placer y el descanso principalmente, *el viajero de negocios*, el cual se desplaza a diferentes lugares a atender su negocios independientes, en este rango encontramos particularmente a los comerciantes y empresarios, y los *viajeros de trabajo*, quienes utilizan el servicio para atender sus labores como trabajadores dependientes. Así mismo, se identificaron ocho variables determinantes que el pasajero tiene en cuenta a la hora de escoger los servicios una aerolínea:

- Precio
- Seguridad
- Puntualidad
- Horarios/Rutas/Vuelos
- Servicio/Atención
- Facilidad de reservas y compras
- Flexibilidad en cambio de tiquetes
- Promociones.

Así las cosas, cada aerolínea, dependiendo de su mercado objetivo centra sus esfuerzos en prestar el mejor servicio de acuerdo a las variables más determinantes para sus pasajeros.

En el caso de EASYFLY S.A, su público objetivo está determinado en su orden, por el viajero de trabajo, el viajero familiar y el viajero de negocios, los cuales le dan mayor importancia a las variables Horarios/Rutas/Vuelos, seguida del Precio y de Servicio/Atención, no obstante, como se observa en el gráfico, los viajeros de otras aerolíneas, no le dan tanta importancia a la variable Precio.

**Gráfico .1. Variables de Elección de la Aerolínea**



Fuente: EASYFLY S.A S.A: Primer Aerolínea Colombiana Low Cost

Gráfico .2. Motivo Principal del Viaje

**EASYFLY**

**Variables de elección de la aerolínea**

% Total Menciones	EASYFLY	Competencia
<i>Base: Total Encuestados</i>	<b>545</b>	<b>492</b>
<b>ATENCION Y SERVICIO</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
El servicio de reservas y compras	12	17
La atención a bordo	22	18
La atención en los Aeropuertos (en mostradores y salas de espera)	8	10
Flexibilidad para el cambio de tiquetes (viajero, fecha, hora)	14	14
<b>HORARIOS / RUTAS / VUELOS</b>	<b>80</b>	<b>78</b>
El número de vuelos al día para mi destino	16	17
El número de destinos que tenga la aerolínea (ciudades)	9	12
El horario de los vuelos	30	27
El cumplimiento en los horarios	47	46
<b>PRECIO</b>	<b>72</b>	<b>59</b>
El precio bajo de los tiquetes	61	48
Menor valor del tiquete por reserva anticipada	8	8
Los planes promocionales	10	8
<b>SEGURIDAD</b>	<b>35</b>	<b>43</b>
La confianza que inspira la Aerolínea	22	31
El estado de los aviones	17	16
Nunca tengo la opción de elegir Aerolínea	7	10



13. De las siguientes atributos ¿Podría seleccionar las tres (3) más importantes, en orden de importancia cuando usted escoge una aerolínea para viajar?

83

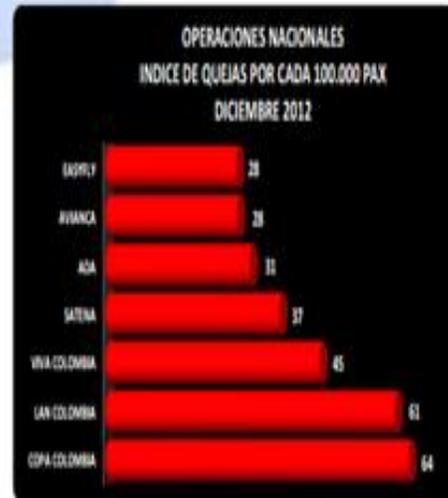
Fuente: EASYFLY S.A S.A: Primer Aerolínea Colombiana Low Cost

De acuerdo con la Aeronáutica Civil Colombiana (Aerocivil 2012), en su medición de calidad del servicio, el cual comprende el porcentaje de cumplimiento de los itinerarios ofrecidos por las aerolíneas nacionales e internacionales y la cantidad de quejas recibidas por cada 100.000 pasajeros, EASYFLY S.A S.A. la primera aerolínea de bajo costo en Colombia, a diciembre de 2012 era la aerolínea de operación nacional con el menor porcentaje de quejas y su cumplimiento era del 78%.

Gráfico .3. Índice de Quejas Aerolíneas Nacionales

### INDICE DE QUEJAS POR AEROLINEAS NACIONALES

En la siguiente gráfica observamos las quejas que recibieron las Aerolíneas Nacionales por cada cien mil pasajeros movilizados en el mes de Diciembre. En el mercado nacional las **Aerolíneas más denunciadas son: Copa Colombia, Lan Colombia, Viva Colombia, Satena y A. Antioquia.**



Fuente: Aeronáutica Civil, Republica de Colombia

Gráfico .4. Cumplimiento Itinerarios Aerolíneas Nacionales 2012



### AEROLINEAS NACIONALES

En el mercado Nacional las empresas tuvieron un cumplimiento del: Lan Colombia 88%, Avianca 84%, Copa Colombia 79%, Easyfly 78%, Viva Colombia 77%, Satena 70% y A. Antioquia 45%.

Fuente: Aeronáutica Civil, Republica de Colombia

A agosto de 2013 había transportado 66.615 pasajeros, tenía tan solo 14 reclamos y su porcentaje de cumplimiento fue del 72%. (Aeronáutica Civil Colombiana, 2013).

En este caso de estudio, analizaremos el modelo de negocio “low cost” utilizado por la aerolínea EASYFLY S.A., la primera aerolínea de bajo costo en Colombia, que bajo su lema Hace Fácil Volar, durante estos primeros seis años desde su constitución se ha convertido una de las principales aerolíneas del país, la cual conecta a más de 15 destinos a nivel nacional y es ejemplo de conectividad, puntualidad y servicio, demostrando así que este modelo de negocio va mucho más allá que una estrategia de precios bajos en sus tiquetes.

## **1.1 La Primera Guerra Mundial y Nacimiento de La Aviación Comercial**

La historia de la aviación comercial se remonta al año 1919, después de finalizar la primera guerra mundial, que deja una alta cantidad de material de vuelo y un gran número de pilotos sin utilidad práctica para ese momento. Estas circunstancias permiten el nacimiento de la aviación comercial con la más antigua aerolínea que aún sigue operando bajo el mismo nombre, la holandesa KLM (Koninklijke Lucchvaart Maatschappi) y la Colombiana SCADTA (Sociedad Colombo Alemana de Transportes Aéreos) llamada desde 1940 AVIANCA (Aerovías Nacionales de Colombia). Para 1927 se crea La Pan American Airways con su servicio Florida-La Habana y en 1930 ya existían suficientes aeropuertos en el mundo, las comunicaciones por radio eran más seguras y los fabricantes cada vez diseñaban maquinas más perfectas.

## **1.2 La Segunda Guerra Mundial y La Proliferación de Aerolíneas**

Para 1945 se repite la historia de 1919, Estados Unidos quedó dotado con 79.900 aviones y dos millones de hombres. Se organizan los “*Surplus sales*”. (Farías, 1986:157). Todos estos sobrantes aéreos fueron vendidos a precios muy bajos y en el caso colombiano la mayoría de empleados de Avianca renunciaron a la empresa y con sus liquidaciones adquirieron aviones de transporte creando sus propias compañías, para la época habían 23 nuevas aerolíneas en el país. (Farías, 1986:189). Y lo mismo ocurrió en todo el mundo, estaba inundado de líneas de aviación, sin embargo, en muy poco tiempo fueron desapareciendo. De las 23 creadas en Colombia las destacadas y que más tiempo permanecieron en el mercado fueron SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) fundada en 1944 y en 1963 es absorbida por Avianca, AEROCONDOR, creada en 1955 y cierra operaciones en 1980, AEROTAL, (Aerolíneas territoriales de Colombia) fundada en 1971, empezó con un servicio de taxi aéreo en los Llanos Orientales, tuvo un gran crecimiento hasta alcanzar rutas Internacionales pero este crecimiento le generó unos compromisos financieros superiores a sus ingresos y en 1983 entra en liquidación. (Farías, 1986: 144).

Para esa época AVIANCA seguía siendo la número uno en Colombia que no solo tuvo que lidiar con la proliferación de aerolíneas regionales, sino también con la llegada de la ruta Internacional TACA y su más grande competidor LANSA que en 1951 pasa a ser controlada por AVIANCA hasta que se establece la doble tributación y consideran necesario su cierre. Para el período de 1974 las consecuencias de la primer crisis del petróleo en 1973, a raíz de la decisión de la OPEP (Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo) de no exportar más petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra del Yom Kippur, no se hicieron esperar, las acciones de las doce mayores compañías aéreas de Estados Unidos

empezaron a bajar su valor. LA UNITED AIRLINES mayor compañía aérea en el mundo para esa época después de la Soviética AEROFLOT cerró con cuarenta y seis millones de dólares de pérdida, mientras que La PAA veintiséis millones de dólares y ALITALIA, AIR FRANCE Y BRITISH AIRWAYS doscientos veinticinco millones de dólares. El caos económico de esa época generada por el alto precio del combustible, tasas de interés elevadas, aumento inflacionario y nuevos costos surgidos por avances científicos, causó la ruina en muchas empresas y un deterioro para las que lograron subsistir. (Salvat, 1973:213).

Para ese entonces la variedad de tarifas empezó a ser trascendental con la incursión al mercado de las compañías *Chárter*, nombradas así aquellas líneas aéreas que realizan viajes para un determinado grupo de personas, con fin de no tener que someterse a horarios de ruta y operan en las temporadas de mayor tráfico como las vacaciones, ofrecían precios inferiores a los del metro de New York. Su modelo de negocio tiene características muy similares a las Aerolíneas de bajo costo. E.g.: en New York mientras que la PAA vendía sus pasajes a más de seis centavos por milla un chárter lo ofrecía a tres centavos (Farías, 1986:197). Y descuentos por “*Pague ahora, viaje después*” y “*No frills*”, es decir, No servicio de comidas. Estas estrategias luego fueron adoptadas por las aerolíneas que en sus inicios solo transportaban altos ejecutivos de empresas con gran importancia y un tiquete aéreo costaba alrededor de 500 dólares, luego de la crisis también implementaron el viaje de pasajeros a un precio inferior y eran ubicados en la parte posterior de los Jumbos. Por su lado AVIANCA como estrategias para combatir la crisis creó su filial AEROTAXI una flota de aviones Cessna que conectaba pequeñas regiones, también crea las agencias de Viaje en Bogotá y principales ciudades del país. Una estrategia comercial de las aerolíneas que fue implementada inicialmente en Estados Unidos.

### **1.3 La Guerra Del Golfo Pérsico y La Expansión del Modelo de Bajo Costo en Europa**

En ese período de principios de la década de 1990 hubo una declinación del ritmo de la economía.

El día en que Irak invadió Kuwait en 1990, las acciones de las aerolíneas bajaron entre 40 y 50%. Luego experimentaron otro impacto cuando Estados Unidos atacó a Irak en enero de 1991. (Linenberg, M, citado en periódico El Salvador, 2001).

Una vez terminada la guerra del Golfo, la industria empieza a crecer nuevamente de forma ligera y satisfactoria. Simultáneamente en esa época la aviación empieza a vivir el proceso de desregulación, y el modelo "*low cost*" se extiende por toda Europa y entre sus casos exitosos esta RYANAIR con sede en Irlanda, actualmente es la aerolínea más rentable del mundo gracias a su reducción en costos y la otra es la británica EASY JET. Las compañías de bajo costo se convirtieron en una seria amenaza para las aerolíneas tradicionales de "servicio completo" convirtiéndose el precio del tiquete en el factor más importante para el cliente. Tal como explica el profesor Félix Cuesta del CVAE (Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial).

El nacimiento y consolidación de estas empresas englobadas en el fenómeno low cost, responden a un nuevo consumidor maduro al que ya no le gusta presumir de lo que se ha gastado en un producto, sino de haber conseguido lo mismo al mejor precio. La gente valora más su dinero. (2007, Febrero 10.).

Por su parte en Centro América y Asia las aerolíneas tradicionales seguían operando y como se mencionó anteriormente la crisis económica llevó a la privatización de muchas abanderadas.

#### **1.4 Ataques del 11 de Septiembre de 2001 y Auge de Las Aerolíneas Low Cost en el Mundo**

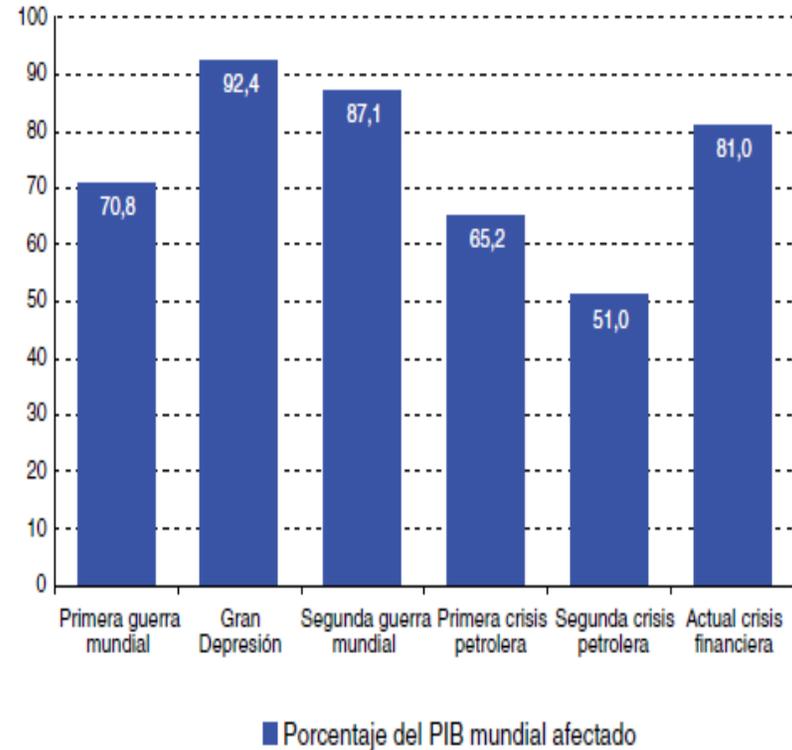
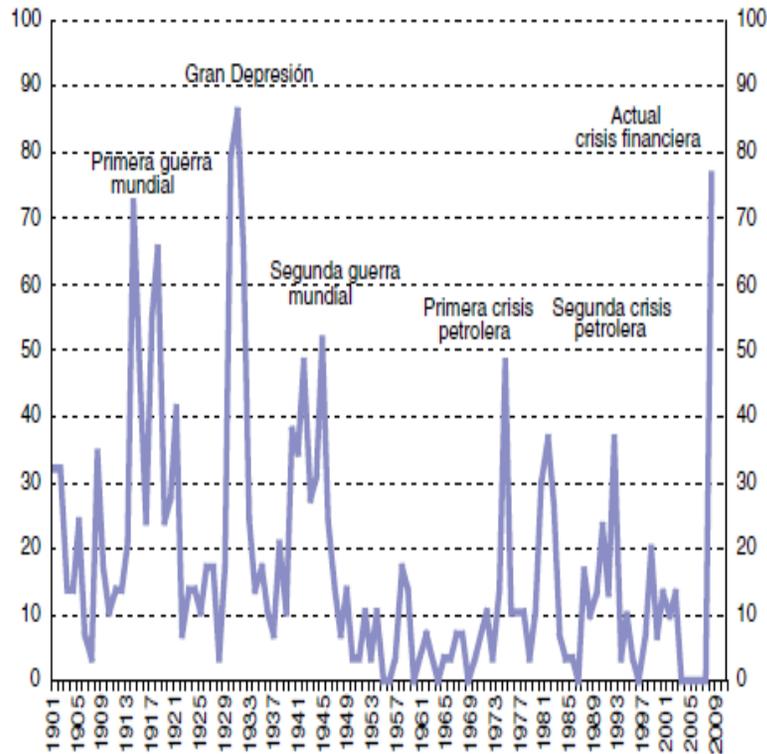
Para el año 2001, el sector aeronáutico mundial, entra en la peor crisis de la historia, producto de los ataques perpetrados contra las Torres Gemelas, el 11 de septiembre de 2001 en New York.

Este acto terrorista en el que intervinieron varias aeronaves secuestradas por el grupo terrorista, contribuyó aún más a la crisis del sector, pues, no solo el precio del petróleo se había incrementado estrepitosamente, subiendo los costos fijos de las aerolíneas, sino también, los ingresos por venta de tiquetes se habían disminuido por el pánico generado en la población mundial.

Según la International Air Transport Association (IATA), el tráfico descendió un 29,7% en septiembre de 2001 comparado con septiembre del 2000 y en octubre el descenso fue del 21.1% en el tráfico doméstico de USA y del 37,3% en el tráfico internacional. Además, se afirma que las pérdidas para ese año en las aerolíneas mundiales ascendían entre \$10.000 y \$12.000 millones de dólares. Las únicas capaces de mantenerse en positivo a pesar de la crisis fueron las aerolíneas que ya operaban con el modelo de bajo costo. (Meissner, 2008).

En los gráficos a continuación relacionados, se muestra un análisis comparativo entre el comportamiento de la economía mundial, frente a los estados de resultados consolidados de las empresas aéreas alrededor del mundo, en donde se puede observar esta estrecha relación.

**Gráfico .5. Comportamiento de la economía mundial frente los estados de resultados consolidados de las empresas en el mundo de 1901 al 2009**



Fuente: Comisión Económica América Latina y el Caribe CEPAL, sobre la base de Maddison Historical Statistics y Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la Economía Mundial, abril de 2009.

\*Se consideraron 29 países y sus tasas de crecimiento en moneda constante internacionalmente comparables.

Gráfico .6. Tabla de ganancias o pérdidas de las aerolíneas en el mundo de 1988 a 2003

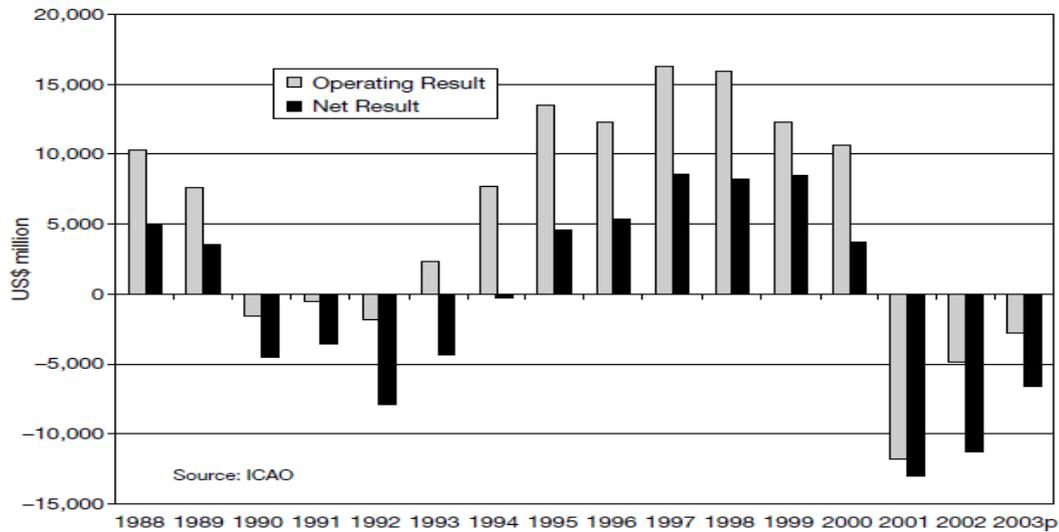


Figure 1.1 Profit or loss of the world's airlines, 1988 to 2003 (in US\$).

Fuente: Airport International. Recent trends in airline financial results, department of Air Transport at Cranfield University.

Como se puede observar, entre 1988 y 1995 y a partir del 2001, las aerolíneas y la economía mundial se sumergen en dos crisis petroleras.

El sector aeronáutico en reacción a esta nefasta realidad encuentra una oportunidad interesante, en las aerolíneas de bajo costo o “low cost” que se venían perfilando rápidamente como una solución a los embates de la crisis.

Algunas aerolíneas empezaron a crear sus filiales de bajo costo como Buzz de KLM, Clickair de IBERIA, Go Fly de BRITISH AIRWAYS, y Ted de UNITED AIRLINES. Entre las nuevas que surgieron alrededor del mundo se destacan, en Europa, WIZZ AIR fundada en Hungría en 2003, NORWEGIAN inició operaciones en Septiembre de 2002. Por su parte en el continente Asiático la primer aerolínea de bajo costo fue AIR DECCAN entró en servicio el 25 de Agosto de 2003 en India, en Australia, VIRGIN BLUE creada en 2000 logrando una fuerte

ampliación en 2003. En Latinoamérica el modelo de aerolíneas low cost no ha sido tan masificado como en Europa y Norteamérica. La razón principal la imposibilidad de utilizar aeropuertos secundarios debido a las grandes distancias que hay, incluso entre los aeropuertos principales y las grandes ciudades. La mayoría de aerolíneas son Norteamericanas, Brasileñas y Mexicanas entre las más conocidas están: GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES, Brasileña fundada en 2000 Y AZUL LINHAS AEREAS BRASILEIRAS opera solo dentro de Brasil, Las mexicanas VOLARIS, INTERJET, VIVAAEROBUS y CLICK MEXICANA. Entre las americanas SPIRIT AIRLINES, AIRTRAN AIRWAYS y FRONTIER AIRLINES. La era de las aerolíneas de bajo costo en Colombia se inicia en el 2006 con EASYFLY S.A y para el 25 de Mayo de 2012 llega VIVACOLOMBIA.

El Portal de viajes eDreams el 06 de febrero de 2012, publicó un ranking de las 50 aerolíneas que ofrecen los vuelos más baratos del mundo. Estas son las 10 aerolíneas que encabezan la lista.

*TOP 10: Air Arabia, Marrueca, con un precio de 11.92 euros por un recorrido de 100 millas.*

*TOP 09: Tuifly, Alemana, El promedio de un tiquete es de 11.77 euros por 100 millas.*

*TOP 08: Thomson Airways, aerolínea británica, 11.67 euros por 100 millas.*

*TOP 07: Mango, Sudafricana, 11.01 euros por 100 millas.*

*TOP 06: Ryanair, Irlandesa, ofrece tiquetes de 11 euros por 100 millas de recorrido.*

*TOP 05: Jetsar Asia de Singapur, 10.91 euros por 100 millas.*

*TOP 04: Air Arabia de Emiratos Árabes, 10.71 euros por 160 kilómetros de recorrido.*

*TOP 03: Blue Air, Romana, 10.43 euros por 100 millas.*

*TOP 02: Monarch, Británica, 9.62 euros por 100 millas.*

*TOP 01: Este puesto lo ocupa la Vietnamita Jetsar Pacific ofrece el precio más económico con una cifra de 8.55 euros por 100 millas.*

## **1.5 Características del Modelo de Negocio de Bajo Costo**

Para poder ofrecer tarifas económicas y al mismo tiempo ser rentables, es necesario reducir el costo de la operación frente a las líneas aéreas tradicionales. En este modelo de bajo costo, se tiene que construir una estructura de negocios inclinada por la simplicidad, dejar lo que realmente funciona, lo cual implica una reconfiguración con respecto a la forma tradicional de operar de las aerolíneas comerciales, cómo se hacen todas las actividades para poder soportar los costos de la operación con precios reducidos:

- a) Reducción de costos a través de la optimización de procedimientos de la operación para ofrecer los vuelos, incentivar a la flexibilidad de los empleados para que apoyen múltiples tareas como ayudar a bordo, en los mostradores y en las rampas con las maletas. Entre menos personal haya por avión se logran tarifas más bajas.
- b) Introducción de ideas nuevas, que a veces tienen como consecuencia la eliminación de actividades sin valor para el Cliente, como enviar maletas en la bodega del avión, tomar un refrigerio durante el vuelo y, a veces incluso tener una silla asignada.
- c) Ofrecer precios más bajos que las aerolíneas tradicionales
- d) Cumplir con lo que es necesario y determinante para los clientes: esto es un sinónimo de calidad.

- e) No hay reservas de asientos.
- f) No Hay programa de acumulación de millas ni salas VIP.
- g) Flotas estandarizadas y modernas lo que facilita el entrenamiento de pilotos y mantenimiento de las aeronaves.
- h) Mayor número de asientos en los aviones por reducción del espacio entre ellos.
- i) Reducción del tiempo de escala en tierra por aumento de rotación de los vuelos.
- j) Estacionamiento de la flota en las bases, es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo.
- k) Tráfico aéreo de punto a punto, en lugar de vuelos de conexión en red (HUB). Ofrecen solamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota. (Meissner, 2008).

## **1.6 HUBS Aéreos Vs. Punto a Punto**

Un centro de conexión o HUB es un aeropuerto que una aerolínea utiliza como punto de transferencia para poder cubrir múltiples destinos en el mundo entero. Su metodología deriva del "Modelo Cubo-Rayos" (en referencia a la rueda de la bicicleta) donde los pasajeros que viajan entre aeropuertos que no son servidos por vuelos directos, cambian de aeronave camino a su destino final.

El origen de este modelo radica en que mientras mayor sea el tráfico en una ruta, será necesaria la utilización de un mayor tamaño de aeronave, y en ese sentido los costos promedio de vuelo serán menores.

Así una aerolínea con una operación efectiva organiza la prestación de sus servicios de transporte aéreo a través de un sistema de red de rutas que le permite diversificar su oferta, manejando costos menores promedio a largo plazo.

Los Hub aéreos existen alrededor del mundo, inclusive gran cantidad de aerolíneas tienen más de uno, debido a que la gran mayoría de pasajeros a nivel mundial prefieren volar en compañías aéreas grandes y reconocidas, más que en aerolíneas nacionales pequeñas. Es por esto que no es ninguna sorpresa que la mayoría de los principales hub de comunicación aérea, se encuentren en los más grandes y concurridos aeropuertos del mundo. En Norteamérica, por ejemplo los principales hub se encuentran distribuidos así:

AirTran Airways y Delta Air Line tienen como principal centro de conexión, al Hartsfield-Jackson.

Atlanta International Airport en Georgia.

American Airlines utiliza el Dallas-Fort Worth International Airport en Texas como su eje principal.

Los de la compañía United Airlines se encuentran en Denver, Chicago Ohare, y en el George Bush.

Intercontinental Airport en Houston.

El aeropuerto JFK de Nueva York es el mayor centro de conexiones de Jet Blue Airlines y United y Frontier Airlines. (Aeropuerto Internacional de Salt Lake City. En enciclopedia Wikipedia. Fundación Wikimedia, Inc.).

Por supuesto, hay gran cantidad de otras grandes compañías aéreas de países distintos a Estados Unidos que tienen sus propios hub, en las principales ciudades del mundo.

British Airways, utiliza el aeropuerto Heathrow de Londres como su centro.

Lufthansa, lo tiene en el Flughafen Frankfurt am Main en Alemania.

Air France KLM está en el aeropuerto París-Charles de Gaulle.

Qantas Airlines, en Sydney, Australia. (Aeropuerto Internacional de Salt Lake City. En enciclopedia Wikipedia. Fundación Wikimedia, Inc.).

Sin embargo, el modelo de Centro de Conexiones, presenta tal vez la falla más aterradora para los pasajeros. El retraso de sus vuelos. En noviembre del 2000, el U.S. Department of Transportation (Departamento de transporte de EE.UU.) consideraba que el 25% de los vuelos de las 11 mayores líneas aéreas del país llegaban más de 15 minutos tarde. En marzo, el Wall Street Journal publicó que el U.S. Department of Transportation todavía recibe 10.000 quejas al año, la mayoría de ellas relacionadas con el retraso de los vuelos y problemas similares.

### ***1.6.1 HUB y Cumplimiento***

Se suele suponer que los retrasos en los vuelos son el resultado de la congestión, la cual a su vez es el resultado de la falta de capacidad en los aeropuertos. La idea que prevalece sobre los retrasos es que sólo hay determinada capacidad y cada línea aérea compite por las pistas de aterrizaje.

Pero esta creencia generalizada es, algunas veces, engañosa, pues para que los aeropuertos de conexión operen con eficiencia, se deben permitir tantas conexiones como sea posible para la gente que entra y sale del aeropuerto, es necesario programar los vuelos muy bien de tal forma que no haya mucho tiempo de espera entre ellos y además se tenga una gran variedad de destinos.

La aglomeración de llegadas y salidas de vuelos hace que surjan horas pico de tráfico aéreo, las cuales son la causa de la congestión y los retrasos, pues la compañía aérea que utiliza el HUB no tiene otra alternativa que acumular todas sus salidas y llegadas en cierta franja horaria para que sus pasajeros puedan conectar con otros vuelos.

Como Señala Christopher Mayer y Todd Sinai, profesores del Departamento de propiedad inmobiliaria de Wharton en una investigación sobre el modelo HUB

Las compañías aéreas que utilizan el aeropuerto como centro de conexión de vuelos se causan retrasos a ellas mismas y son plenamente conscientes de las consecuencias. Esto es una visión considerablemente diferente de aquellos que opinan que, como no tienen en consideración el efecto que causa su programación en los vuelos de otras compañías, las líneas aéreas generan una ineficiencia que el gobierno debe corregir. (2003, Febrero 10.).

Una de las alternativas para poder solucionar este cuello de botella, es incrementando la capacidad de los aeropuertos y pistas de aterrizaje, sin embargo, es posible que los retrasos no desaparezcan, pues la línea aérea dominante aumentará el número de conexiones posibles, teniendo los consumidores más destinos que elegir, pero seguiría existiendo retrasos durante las horas de conexión de vuelos.

## **1.7 Situación del Mercado Aéreo Colombiano**

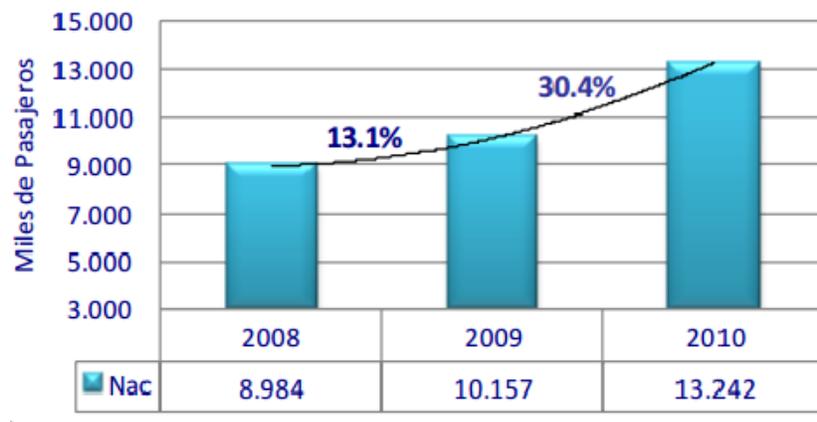
Según el último informe generado en Enero de 2011 por ATAC (Asociación del Transporte Aéreo Colombiano) sobre el panorama nacional del sector aéreo se toma como relevante la siguiente información para el entorno económico.

El combustible constituye el 35% de los costos operacionales de las aerolíneas de pasajeros y el 39% para las aerolíneas de carga.

Cerca del 50% del transporte aéreo se afecta por la tasa de cambio y el 100% de los ingresos generados por operaciones de rutas Internacionales.

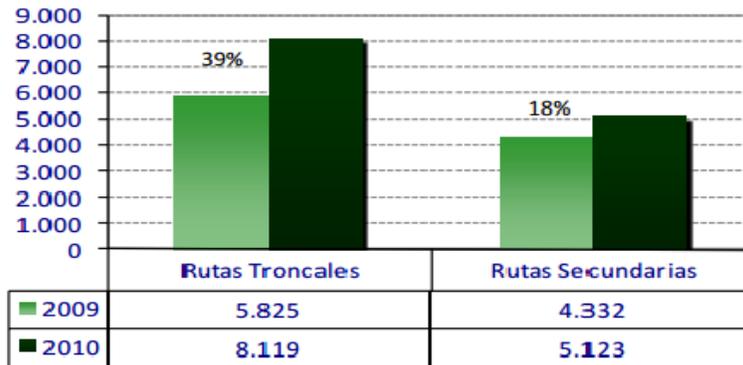
En cuanto a cifras de pasajeros Nacionales transportados las rutas troncales, es decir, rutas entre capitales de Departamento presentan mejor comportamiento que las rutas secundarias. registra un incremento del 30.4% en pasajeros Movilizados de 2009 a 2010.

**Gráfico .7. Tráfico Mercado Nacional Enero- Diciembre de 2008 a 2010**



*Fuente: ATAC, Asociación Transporte Aéreo de Colombia*

**Gráfico .8. Tráfico Aéreo Doméstico de Colombia de Enero – Diciembre (Miles de Pasajeros)**



Fuente: ATAC, Asociación Transporte Aéreo de Colombia

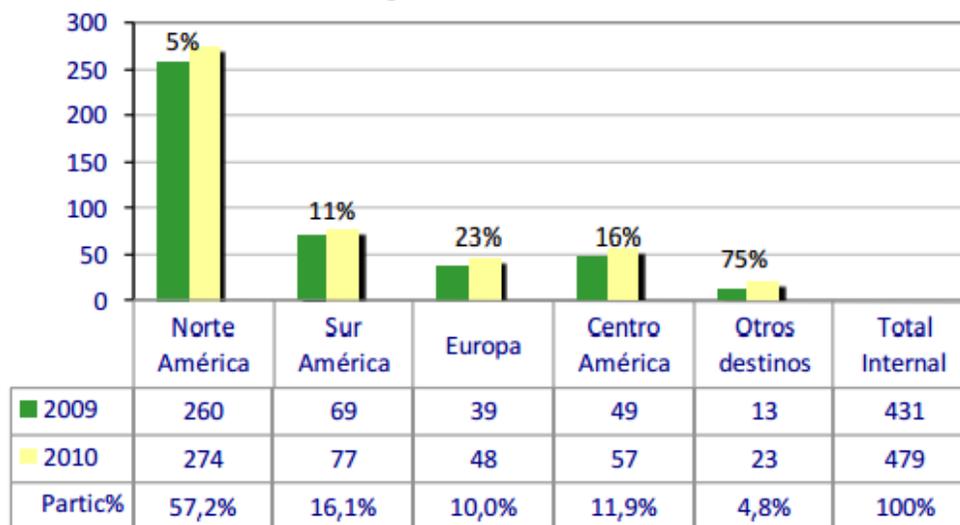
Las cifras en cuanto a carga Nacional presenta un crecimiento de 3.8 % en toneladas movilizadas comparando 2010 con 2009 que frente a 2008 presento tendencia negativa de un -11.8%. y en 2010 se reactivaron rutas que permanecieron estáticas en 2009 como San Andrés, Yopal, Cúcuta y Barranquilla.

**Gráfico .9. Toneladas Carga Aérea Internacional de Diciembre – Enero**



Fuente: ATAC, Asociación Transporte Aéreo de Colombia

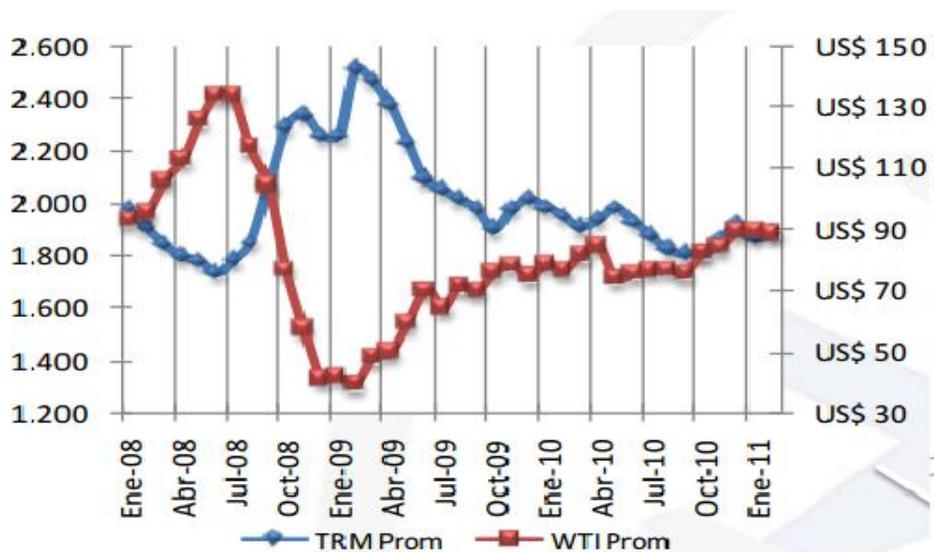
**Gráfico .10. Carga Aérea Internacional Miles de toneladas Origen Destino por Regiones Enero-Diciembre**



Fuente: ATAC, Asociación Transporte Aéreo de Colombia

El comportamiento histórico de la tasa representativa del mercado y el precio de barril de petróleo muestran una tendencia inversa. Cuando el precio del petróleo baja la devaluación sube eliminando en gran parte el beneficio en costos que se podría haber obtenido. Como se puede observar en la siguiente gráfica.

**Gráfico .11. Tasa de Cambio Vs Precio Barril de Petróleo de 2008 a Enero de 2011**



Fuente: ATAC, Asociación Transporte Aéreo de Colombia

La situación del mercado aeronáutico colombiano no puede ser más alentadora, la aerolínea emblema de Colombia Avianca, cada vez se consolida más en el mercado nacional e internacional, luego de la fusión con el Grupo TACA, donde se incluyó por el Grupo Taca: Taca International y su participación en Lacsá, Taca Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña e Isleña y por Avianca: Avianca, Tampa Cargo y la ecuatoriana AeroGal, como grupo, las empresas viajan a 100 destinos con más de 4.000 vuelos por semana y cuentan con una flota de 151 aeronaves.

En cuanto a las aerolíneas regionales, el crecimiento sostenido año a año en transporte de número de pasajeros, con EASYFLY S.A a la cabeza, demuestra el gran dinamismo del sector. De acuerdo con la Aeronáutica Civil el comportamiento del transporte aéreo colombiano durante los primeros tres meses del año muestra un crecimiento del 17,6% sobre el mismo trimestre de 2012, donde se movilizaron 992.000 pasajeros más, al pasar de 5.626.000 viajeros a 6.618.000 personas, según reveló.

En el mercado doméstico se obtuvo un crecimiento del 19,6% durante el periodo analizado, luego de pasar de 3.819.000 pasajeros en 2012 a 4.567.000 viajeros entre enero y marzo de 2013. A nivel internacional, se observó un aumento de 13,6%, con 245.000 pasajeros más que un año atrás.

Los aeropuertos de mayor crecimiento son: el aeropuerto internacional José María Córdova, de Río negro (61,5%); seguido por el Rafael Núñez, de Cartagena (46,3%); el aeropuerto Matecaña, de Pereira (29,2%); el Alfonso Bonilla Aragón, de Palmira (22,6%); el Simón Bolívar, de Santa Marta (22,6%); y el Ernesto Cortissoz, de Barranquilla (19,4%). (Ministerio de transporte, 2012).

Si bien estas cifras demuestran un sector boyante, con una demanda de pasajeros creciente y con futuro promisorio, existen variables internas y externas que posiblemente limitará

este crecimiento del sector, como lo ha sido la Tasa de cambio, el valor del barril de petróleo y el lento desarrollo de la infraestructura portuaria en el país.

## **1.8 Antecedentes Históricos de EASYFLY S.A**

**EASYFLY S.A** fue fundada en 2006 por el reconocido empresario de la aviación colombiana, Alfonso Ávila Velandia, quien ha contribuido con el crecimiento del sector aeronáutico nacional desde 1985 como vicepresidente financiero de Avianca, luego como presidente de SAM en 1989, hasta 1993, donde dio un paso al costado para fundar y presidir la aerolínea Aero Republica.

Aero Republica fue exitosa desde sus inicios, en un corto tiempo la compañía pasó a ser la segunda aerolínea del país y resistió el embate de la crisis que ocasionó no sólo la salida del mercado de Aces, Intercontinental de Aviación y West Caribbean, sino la venta de Avianca, empresa insignia del país.

Con más de 20 años de experiencia en el mercado de la aviación y luego de vender Aero República a mediados de 2005 a la panameña Copa Airlines, Ávila crea en 2006 la aerolínea de bajo costo EASYFLY S.A S.A., una nueva alternativa aérea presente ya en varios países y única en Colombia hasta el 2012.

### **1.8.1 ¿Por Qué Low Cost?**

La principal oportunidad de negocio que vio el presidente de EASYFLY S.A para fundarla fue operar donde no llega nadie; oferta de vuelos directos y con más frecuencia.

Creando rutas que en su momento no existían. Por ejemplo Bucaramanga estaba desconectada directamente de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Para poder llegar a Cartagena tenían que hacer un vuelo a Bogotá, estar dos horas en el aeropuerto, volver a embarcar e irse a Cartagena. Y como estrategia corporativa y competitiva su enfoque fue “bajo costo y alta eficiencia”, adoptando así todo el modelo de negocio de este tipo de aerolíneas, enfocándose en el nicho de mercado específico de las ciudades intermedias. Con toda la reducción de costos hecha por la compañía, cuando se lanza al mercado sus tiquetes eran 23.8% más económicos que el de las aerolíneas ya existentes. (Portafolio, 2012). A pesar de que EASYFLY S.A siempre ha procurado mantener en un nivel estable sus tarifas, nunca lo ha hecho en detrimento del servicio y puntualidad, variables también determinantes a la hora de elegir una aerolínea por parte de los viajeros.

De acuerdo al Boletín de Calidad, emitido por la Aeronáutica Civil de Colombia (Aerocivil, 2012 y 2013), Para diciembre de 2012, EASYFLY S.A , era la aerolínea con menores quejas por cada 100.000 pasajeros, con un nivel de cumplimiento del 78% y en Agosto de 2013, su cumplimiento fue del 72%y tan sólo recibió 14 quejas por parte de los pasajeros en ese mes, demostrando así, que EASYFLY S.A no solo se preocupa por ofrecer a sus clientes precios bajos en sus vuelos, sino también un excelente servicio y puntualidad. No en vano, ha logrado posicionarse en el mercado bajo su lema EASYFLY S.A , Hace Fácil Volar.

### **1.8.2 EASYFLY S.A y su Competencia**

En cuanto a la situación de EASYFLY S.A frente a su competencia se puede decir que éstas son todas aquellas aerolíneas y empresas de transporte terrestre, que cubren las rutas regionales a donde EASYFLY S.A presta su servicio

En cuanto Avianca, COPA y LAN, a pesar de ser aerolíneas tradicionales que se han enfocado en los últimos años a conquistar las rutas troncales, es decir, rutas entre capitales de Departamento y el mercado internacional, cuentan con algunas rutas directas en común con EASYFLY S.A , tal es el caso de las rutas Bogotá-El Yopal, Bogotá-Barrancabermeja, con Avianca y Medellín-Quibdó, Medellín-Apartado, con LAN, por mencionar algunas, en estas rutas compartidas, EASYFLY S.A 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, lo que marca una gran diferencia frente a las compañías anteriormente mencionadas, como se muestra en el siguiente cuadro suministrado por el CNC.

*Ver tabla 1, Encuesta realizada por CNC, nivel de servicio de las Aerolíneas Colombianas.*

**Tabla 1. Encuesta realizada por CNC, nivel de servicio de las Aerolíneas Colombianas**

	Competencia						
	EASYFLY	Total Competencia	Avianca	Copa - Aerorepública	Aires	ADA	Satena
<i>Base: Total Encuestados</i>	545	492	146	13*	173	28*	132
Cuenta con recurso humano calificado	90	87	91	85	86	89	83
Le da confianza viajar con ella	89	88	91	77	91	86	83
Es una Aerolínea cumplida	84	70	82	92	70	68	55
Es una Aerolínea con operación exclusiva punto a punto (sin escala)	83	61	53	38	58	82	71
Tiene horarios que se adecuan a sus necesidades de viaje	80	78	81	69	80	89	70
Es una Aerolínea con un tiempo embarque y desembarque mínimo	79	76	76	77	82	96	66
Ofrece las mejores tarifas del mercado	76	55	42	85	66	67	51
Es una Aerolínea con un alto número de frecuencias (rutas)	75	78	88	77	79	67	66
Es la mejor alternativa para sus viajes personales	71	67	69	62	65	75	65
Ofrece las mejores promociones para los destinos que usted frecuenta	70	54	52	54	64	67	39
Es la mejor alternativa para sus viajes de negocios	69	65	67	77	66	81	58
Con recargos mínimos en caso de cambio o cancelación de vuelo	52	47	48	55	49	57	41
Ofrece compensaciones atractivas en caso de Eventualidades (retraso / cancelación de vuelos, daño / pérdida de equipaje)	50	45	47	60	46	55	39

*Fuente: Centro Nacional de Consultoría (2011), “Satisfacción de los pasajeros de EASYFLY S.A y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea”, [Estudio de Mercado obtenido no publicado], Bogotá.*

En cuanto a Viva Colombia, empresa de bajo costo que comenzó operaciones en Colombia en mayo de 2012 y aunque se podía pensar que sería la mayor competencia directa de EASYFLY S.A por su modelo de negocio, su mercado objetivo está en las rutas troncales y por

tanto, son muy pocas las rutas compartidas con EASYFLY S.A , adicionalmente que las aeronaves utilizadas por esta compañía, los 5 Airbus A-320, no son aptas para las cortas pistas de los aeropuertos regionales, por su envergadura, incluso en Medellín, donde está ubicado su sede principal, Viva Colombia no comparte aeropuerto y por tanto tampoco las rutas con EASYFLY S.A , pues sus operaciones son desde el José María Córdova, mientras que las de EASYFLY S.A son desde el aeropuerto Olaya Herrera.

Satena y ADA, son las aerolíneas que representan la mayor amenaza de mercado en las rutas que EASYFLY S.A opera, pues a pesar de no ser aerolíneas de bajo costo, Operan principalmente el mercado regional, concentrándose en Antioquia, Choco, Santanderes y la Costa Caribe. *Como se muestra en el cuadro comparativo de los destinos de las 3 empresas. Satena, EASYFLY S.A y ADA.*

*Ver tabla 2 Comparativo de las líneas de las Aerolíneas SATENA; EASYFLY S.A y ADA*

**Tabla 2. Comparativo de las líneas de las Aerolíneas SATENA; EASYFLY S.A y ADA**

SATENA	EASYFLY S.A	ADA
<b>DESTINOS</b>		
<b>AMAZONAS</b>		
La chorrera	—	—
La Pradera	—	—
Leticia	—	—
Tarapacá	—	—
<b>ANTIOQUIA</b>		
Apartado	Apartado	Caucasia
Medellín	Medellín	Apartadó
—	—	Medellín
—	—	El Bagre
—	—	Remedios
—	—	Carepa
<b>ARAUCA</b>		
Arauca	Arauca	—
Saravena	—	—
Tame	—	—
<b>ATLÁNTICO</b>		
Barranquilla	Barranquilla	Barranquilla
—	—	—
—	—	—
<b>BOLÍVAR</b>		
—	Cartagena	Cartagena
<b>CALDAS</b>		
—	—	Manizales
<b>CAQUETÁ</b>		
Araracuara	—	—
Florencia	—	—
<b>CAUCA</b>		
Guapi	—	—
<b>CASANARE</b>		
—	Yopal	—
<b>CÉSAR</b>		
—	Valledupar	Valledupar

Fuente: Fuente: Centro Nacional de Consultoría (2011), "Satisfacción de los pasajeros de EASYFLY S.A y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea", [Estudio de Mercado obtenido no publicado], Bogotá.

Continuación Tabla 2 Comparativo de las líneas de las Aerolíneas SATENA; EASYFLY S.A y ADA

SATENA	EASYFLY S.A	ADA
<b>DESTINOS</b>		
<b>CHOCO</b>		
Bahía Solano	Quibdó	Acandí
Quibdó	—	Bahía Solano
—	—	Capurganá
—	—	Condoto
—	—	Nuquí
—	—	Quibdó
<b>CÓRDOBA</b>		
—	Montería	Montería
<b>CUNDINAMARCA</b>		
Bogotá	Bogotá	—
<b>GUAINÍA</b>		
Puerto Inírida	—	—
<b>GUAVIARE</b>		
San José del Guaviare	—	—
<b>HUILA</b>		
Pitalito	Neiva	—
<b>LA GUAJIRA</b>		
Maicao	—	Riohacha
Puerto Bolívar	—	—
<b>MAGDALENA MEDIO</b>		
—	Santa Marta	—
<b>META</b>		
La Macarena	—	—
Villavicencio	—	—
<b>NARIÑO</b>		
Ipiales	—	—
San Juan de Pasto	—	—
<b>NORTE DE SANTANDER</b>		
—	Cúcuta	Cúcuta
—	—	—

Fuente: Fuente: Centro Nacional de Consultoría (2011), "Satisfacción de los pasajeros de EASYFLY S.A y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea", [Estudio de Mercado obtenido no publicado], Bogotá.

Continuación Tabla 2 Comparativo de las líneas de las Aerolíneas SATENA; EASYFLY S.A y ADA

SATENA	EASYFLY S.A	ADA
<b>DESTINOS</b>		
<b>RISARALDA</b>		
Pereira	—	—
<b>SAN ANDRÉS DE PROVIDENCIA</b>		
Isla de Providencia	—	—
Isla de San Andrés	—	—
<b>SANTANDER</b>		
—	Barrancabermeja	—
—	Bucaramanga	—
<b>SUCRE</b>		
—	—	Corozal
—	—	Tolú
<b>VALLE DEL CAUCA</b>		
Cali	—	Cali
Buenaventura	—	—
<b>VAUPÉS</b>		
Mitú	—	—
—	—	—

Fuente: Fuente: Centro Nacional de Consultoría (2011), "Satisfacción de los pasajeros de EASYFLY S.A y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea", [Estudio de Mercado obtenido no publicado], Bogotá.

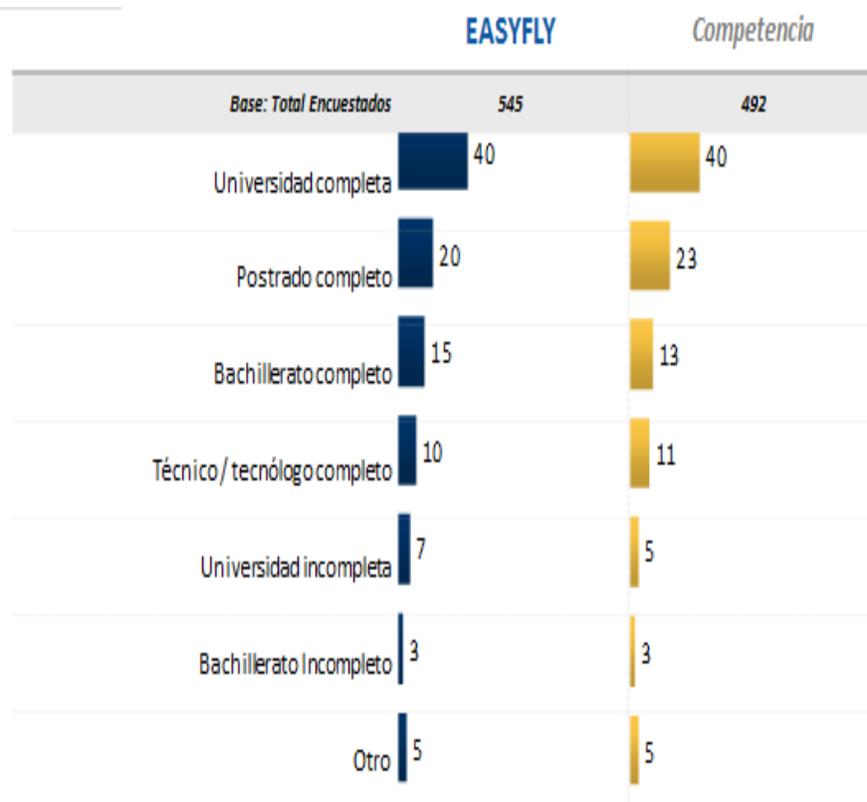
El crecimiento vertiginoso de la compañía no sólo se ha dado por un excelente manejo administrativo y financiero, creciendo en el 2012 un 18% sus ventas y su margen EBITDA (Dinero, 2013), sino por la apuesta que sus socios le han dado a la primera aerolínea regional de bajo costo de Colombia; EASYFLY S.A con sus flota de 10 aviones Jet Stream 41 de fabricación británica ha logrado mantener sus costos bajos y por tanto ha presionado a la baja los precios de los tiquetes aéreos, de tal forma que los consumidores del transporte terrestre, han venido cambiado sus costumbres de viaje. Por ejemplo, un tiquete terrestre Medellín-Bucaramanga puede costar entre \$80.000 y \$100.000 el trayecto, con una duración de 10 horas

aproximadamente, mientras que este mismo trayecto lo recorren los Jet Stream en tan solo 1 hora y con un costo desde \$120.000 con tasas e impuestos incluidos, por trayecto. ( EASYFLY S.A ,2013).

Esta diferencia tan pronunciada en tiempo y tan insignificante en precio, sumado al atraso en infraestructura vial que vive Colombia con deficiencia en puentes, viaductos, túneles y carreteras siendo su mayoría de dos carriles, en mal estado, limitando velocidad sometidas a trancones y demoras restándole productividad y competitividad a la economía y desarrollo turístico. EASYFLY S.A ha logrado capturar a un público que aprecia y reconoce la importancia y el valor del tiempo, no en vano el 80% de sus pasajeros pertenecen al sector corporativo. Como lo muestra la siguiente gráfica, tomada del estudio realizado por el CNC (Centro Nacional de Consultoría) en diciembre de 2009, contratado por la compañía EASYFLY S.A

*Ver grafica 12, Encuesta realizada por CNC, segmentación clientes EASYFLY S.A y su Competencia*

**Gráfico .12. Encuesta realizada por CNC, segmentación clientes EASYFLY S.A y su Competencia**



*Fuente: Estudio Interno de EasyFly con el Centro Nacional de Consultoría (CNC) Centro Nacional de Consultoría (2011), “Satisfacción de los pasajeros de EASYFLY S.A y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea”, [Estudio de Mercado obtenido no publicado], Bogotá.*

Según un estudio realizado por ATAC (Asociación de Transportadores Aéreos de Colombia) en 2012 Actualmente EASYFLY S.A es la aerolínea que más crece en Colombia, llegando a 17 destinos nacionales, con una oferta de aproximadamente 60.000 sillas al mes y con planes de crecimiento nacional e internacional; cuenta con tres bases principales: Bogotá, Medellín y Bucaramanga, conectando las regiones en vuelos directos así:

Bogotá: Yopal, Barrancabermeja, Neiva, Armenia y Quibdó

Medellín: Quibdó, Apartado, Montería, Armenia, Bucaramanga y Cúcuta.

Bucaramanga: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Arauca, Yopal y Medellín.

Barranquilla: Montería, Valledupar.

Las perspectivas de EASYFLY S.A. para los años siguientes, se basan en seguir creciendo en las regiones donde ya existe una participación significativa de la aerolínea y seguir penetrando aquellos mercados donde no existe competencia. Durante el año 2013 la expansión de la aerolínea empezó con la inauguración de su nueva ruta Bucaramanga-Valledupar, ratificando el compromiso que tiene la compañía con esta región, pues en el 2011, se hizo apertura de la ruta Barranquilla-Valledupar, dándole a esta ciudad la posibilidad de conexión directa a estas dos ciudades, sin tener que viajar a la capital de la República para hacer la conexión a su destino final. Adicionalmente, se espera que para el segundo semestre del 2013 y principios del 2014, se haga la apertura de las rutas Medellín-Pereira y Medellín-Ibagué, así como también, Bucaramanga-Montería y Barranquilla-Aruba, con esta última, se espera incursionar con éxito en el mercado internacional de las aerolíneas de bajo costo.

Con su modelo de operación de alta eficiencia, pionero en Colombia, EASYFLY S.A. puede resumir su contribución en las regiones del país basada en aspectos como el crecimiento en el tráfico de pasajeros a nivel regional, la conectividad directa y rutas pioneras, el mejoramiento continuo del servicio, las múltiples opciones para volar durante el día y la contribución a la generación de empleo y el desarrollo de la economía regional, ya que la aerolínea cuenta con alrededor de 500 empleados directos e indirectos distribuidos en las diferentes ciudades donde tiene presencia. (EASYFLY S.A, 2013).

### **1.8.3 Nivel de servicio**

En tan solo 6 años de operación EASYFLY S.A S.A. ha logrado establecerse en el mercado aeronáutico colombiano entre las aerolíneas más eficientes y competitivas del país, incluso ha logrado penetrar de manera contundente, en un mercado regional que por más de 70 años ha sido monopolizado por la aerolínea Avianca y Satena principalmente.

EASYFLY S.A, en el 2012 movilizó aproximadamente a 633.000 pasajeros con un promedio de 100 vuelos diarios y gracias a su operación eficiente, su factor de ocupación promedio fue del 72%. Adicionalmente, La Aeronáutica Civil, reconoció a la compañía durante el año 2012, como la aerolínea regional más cumplida y la que menos quejas recibió por parte de los usuarios. (Caracol, 2013).

La aerolínea registró un crecimiento de 19% en el tráfico de pasajeros movilizados, indicador que está por encima del promedio nacional que se ubicó en un aumento de 14% para la vigencia pasada, así mismo, contó con un crecimiento del 18% en ventas frente al año 2011 y una participación de 35% en su mercado objetivo. (Caracol, 2013).

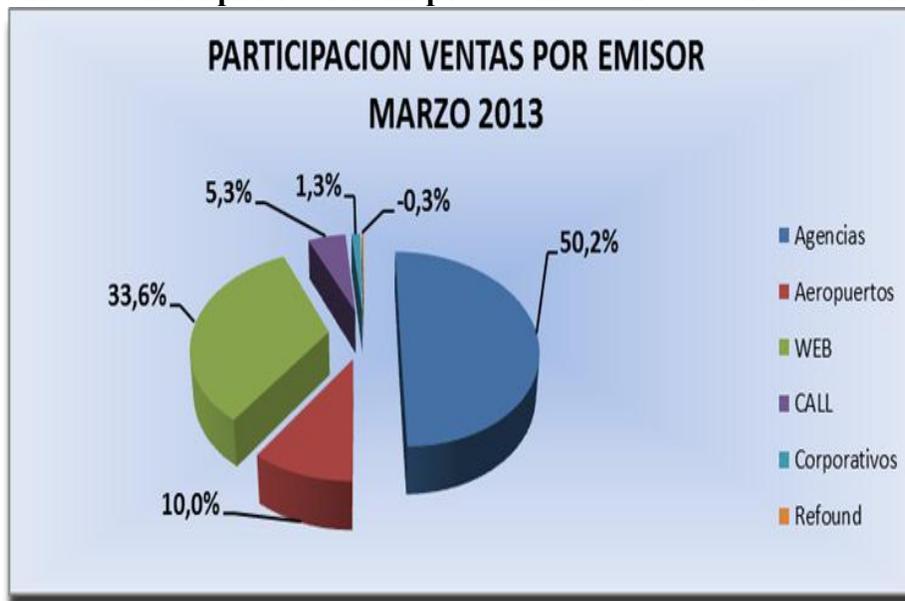
Alfonso Ávila Velandia, socio Fundador y Presidente de la compañía EASYFLY S.A destacó que la aerolínea ha desplegado una estrategia de múltiples opciones de frecuencias entre sus diferentes destinos, esencia de la estrategia punto a punto, para que los pasajeros puedan escoger el horario que más se ajuste a sus necesidades, un ejemplo claro es el crecimiento que se presenta en ciudades como Bucaramanga y Medellín, en donde gracias a su ubicación estratégica y a la excelente acogida del servicio ofrecido, EASYFLY S.A es la aerolínea con más rutas directas ofrecidas, ocho en total, desde el aeropuerto de Palo Negro en Bucaramanga a Cúcuta, Arauca, El Yopal, Medellín, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Valledupar. Así mismo, desde el aeropuerto Olaya Herrera de la ciudad de Medellín, se ofrecen rutas directas a Quibdó,

Apartado, Montería, Cúcuta y Bucaramanga, siendo la aerolínea que más frecuencias y rutas cubre desde esta ciudad, obteniendo una participación de mercado del 40% aproximadamente.

#### 1.8.4 Canales

Para marzo de 2013 la aerolínea EASYFLY S.A contaba con 5 canales de distribución de venta, en donde se destacan el Canal Agencias y el Canal Web, ratificando así, la concentración del mercado corporativo, pues son quienes más utilizan el canal de agencias para solicitar sus tiquetes. Así mismo, el canal de venta directo por página Web, es el canal que más ha crecido en la historia de la compañía, debido a la alta proliferación y perfeccionamiento de las nuevas tecnologías de la información y además de los grandes desarrollos en seguridad para las compras en línea. Esta compra directa, le permite a la aerolínea bajar sus costos de intermediación y por tanto seguir ofreciendo bajos precios en sus tiquetes.

**Gráfico .13. Participación Ventas por Emisor EASYFLY S.A Marzo 2013**



Fuente: EASYFLY S.A

## CONCLUSIONES

Pues si bien las aerolíneas cuentan con capital privado, nacional o extranjero, que les permite invertir en tecnología y capital de trabajo para su crecimiento, los aeropuertos colombianos son del Estado y dependen de los presupuestos asignados por el Gobierno Central, sumado a la alta burocracia propia de estos entes gubernamentales. Por tanto, ¿Cuánto tiempo más aguantará la pobre infraestructura aeroportuaria del país este crecimiento desmedido del mercado aeronáutico colombiano?

¿Cómo afectará de manera positiva pero también negativa, la firma de los tratados de libre comercio con los diferentes países alrededor del mundo? ¿Las aerolíneas colombianas están preparadas para soportar la entrada de nuevos competidores internacionales con ventajas competitivas claras en cuanto a capital y tecnología en nuestras rutas nacionales y regionales?

¿Qué pasará con el transporte terrestre de pasajeros y de carga en Colombia en los próximos 10 años? ¿La pobre infraestructura vial del país y los bajos precios del servicio de transporte aéreo dado por una alta competencia, terminará por convertirse en un dolor de cabeza para los transportistas terrestres? Estas son algunas preguntas que deben ser motivo de estudio, sin embargo, por el momento EASYFLY S.A y el sector aeronáutico colombiano seguirá creciendo en los mercados internacional, nacional y regional, aportando así al crecimiento, conectividad y desarrollo de Colombia.

## Referencias bibliográficas

*Aeronáutica Civil Colombiana* (2013). “Transporte aéreo colombiano: Boletín calidad del servicio”.

Disponible en:

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/Paginas/CServicio.aspx> (2013).

————— (2013b). “Estadísticas cumplimiento 2013”. Disponible en:

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/CalidadServicio/Cumplimiento/Paginas/Inicio.aspx>

x

*Airport International* (2013). *Recent trends in airline financial results: Department of Air Transport at Cranfield University*. Disponible en: <http://www.airport-int.com/article/recent-trends-in-airline-financial-results.html>

*Bolivariano* (2013). “Precios de Tiquetes”. Disponible en: [www.bolivariano.com.co](http://www.bolivariano.com.co).

Cano, N. (2007). “El ‘bajo coste’ se afianza en España”. Sitio web: *El País*. Disponible en:

[http://economia.elpais.com/economia/2007/02/10/actualidad/1171096373\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2007/02/10/actualidad/1171096373_850215.html)

*Caracol. Agencia de noticias* (2013). “EASYFLY S.A. La aerolínea con menores quejas y la más

cumplida en el 2012: Aero civil”. Disponible en:

[http://www.caracol.com.co/noticias/economia/EASYFLY\\_S.A\\_-la-aerolinea-con-menores-quejas-y-la-mas-cumplida-en-el-2012--aerocivil/20130411/nota/1879225.aspx](http://www.caracol.com.co/noticias/economia/EASYFLY_S.A_-la-aerolinea-con-menores-quejas-y-la-mas-cumplida-en-el-2012--aerocivil/20130411/nota/1879225.aspx). Caracol

Centro Nacional de Consultoría (2011). “Satisfacción de los pasajeros de EasyFly S. A. y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea” [Estudio de Mercado, texto inédito], Bogotá.

*Dinero* (2013). “EasyFly S. A. gana altura en el mercado aéreo”. Disponible en:

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/EASYFLY S.A -gana-altura-mercado-aereo/169372>

*EasyFly S. A.* (2013). “EasyFly S. A. comprometida con el desarrollo regional del país”. *Revista EASYFLY S. A.* Medellín: edición 47.

*El Universal* (2013), “Lucha de tarifas afectó resultados de las aerolíneas”. Disponible en:

<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/lucha-de-tarifas-afecto-resultados-de-las-aerolineas-116043>

EasyFly y Centro Nacional de Consultoría (CNC) (2011). “Satisfacción de los pasajeros de EasyFly S.A. y su competencia e identificación de diferencia competitiva de la aerolínea” [Estudio de Mercado, texto inédito], Bogotá.

Farías Mendoza, A. (1986). *Historia de la aviación en Colombia*. Bogotá: Inter gráficas Limitada.

Fuentes, G. (2007). “Haremos que volar sea fácil”. *El país*. Cali.

Helmbold, G. (2004). “Crisis de las aerolíneas mundiales” [Monografía para optar al título en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional del Mar de Plata], Buenos Aires.

Gutiérrez, C. (2008). “Escalada en el precio del petróleo: Lamentablemente vamos a ver más quiebras de las aerolíneas”. Sitio web: *Economía y Negocios Online*. Disponible en:

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=47580>

Linenberg, M. (2009). “Ataques perjudican a las aerolíneas de Nueva York”. Sitio web: *El Salvador*.

Disponible en: <http://www.elsalvador.com/noticias/2001/10/9/NEGOCIOS/negoc6.html>

Mantilla, A. (2003). “¿Aerolíneas de bajo costo en Colombia?”. *Anuario Turismo y sociedad*. Bogotá Vol. 2.

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” [Tesis de grado. Universidad de Málaga], Málaga.

*Organización Ryanair* (2011). “History of Ryanair”. Disponible en: [www.ryanair.com/es/about](http://www.ryanair.com/es/about)

Pardo Quinn, C. (2013). “Así fue como Avianca pasó a competir con el Grupo Latam”. Sitio web: *El Tiempo*. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12839863.html](http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12839863.html)

*Portafolio* (2012). “Desde el país se vuela casi a cualquier lugar del mundo”. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/especiales/aeropuerto-eldorado/desde-el-pais-se-vuela-casi-cualquier-lugar-del-mundo>

————— (2013). “Las diez aerolíneas más económicas del mundo”. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/las-10-aerolineas-mas-economicas-del-mundo>

Querol, R. y Ars (2007). “Estudio para la implementación de una aerolínea de bajo coste en Latinoamérica” [Tesis de Grado, Facultad de Ingeniería Técnica Aeronáutica, Universidad Politécnica de Cataluña], Cataluña.

Rey, B. y V. Inglada (2007). “Evolución reciente de las compañías de bajo coste en Europa. Una referencia al caso de España” [Monografía , Facultad de Economía, Universidad Complutense], Madrid.

Rico, R. R. (2003). *Total Quality Management*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Salvat, M. (1973). *La aviación*. Barcelona: Salvat Editores S. A.

*Universia Knowledge Wharton* (2003). “¿De nuevo tu vuelo se retrasa? Un aeropuerto hub es un aeropuerto hub...”. Disponible en:  
[www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=520](http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=520)