

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ENTRE  
AEROLINEAS DE BAJO COSTO QUE OPERAN EN AMERICA DEL NORTE**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA  
**MARIA DE LOURDES MARTÍNEZ CECEÑA**

DIRECTOR DE TESIS  
M.A. OMAR LEONARDO VALLADARES ICEDO

**TIJUANA, BAJA CALIFORNIA**

**JUNIO, 2015**

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Tijuana, Baja California, a 08 de junio de 2015

**MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES**  
DIRECTOR  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
**PRESENTE.-**

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento "**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ENTRE AEROLINEAS DE BAJO COSTO QUE OPERAN EN AMERICA DEL NORTE**", el cual es presentado por el **C. MARIA DE LOURDES MARTÍNEZ CECENÑA** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

**Atentamente,**  
**"Por la Realización Plena del Hombre"**



**M.B.A. Omar L. Valladares Icedo**  
Director de trabajo terminal

c.c.p. Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado.  
c.c.p. Dr. Gabriel Ruíz Andrade. Coord. de Posgrados e Investigación.  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

**FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Tijuana, B. C. a 11 de junio de 2015

**DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ  
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA  
EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E.-**

Por este medio, le notifico que hago constar la emisión de mi voto aprobatorio en relación al documento “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ENTRE AEROLINEAS DE BAJO COSTO QUE OPERAN EN AMERICA DEL NORTE” el cual es presentado por la Lic. María de Lourdes Martínez Ceceña como trabajo terminal para la obtención del grado de Maestro en Administración.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del Programa de Posgrado de la Maestría en Administración, el cual es impartido en esta unidad académica y que es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

**ATENTAMENTE,  
“POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE”**



**Mtro. Ricardo Verján Quiñones  
Secretario del jurado**

c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade.- Coord. de Posgrado e Investigación  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Tijuana, B.C. a 12 de Junio de 2015

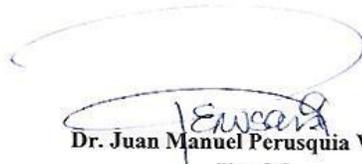
**DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ  
COORDINADORA DE LA MAESTRIA  
EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E. –**

Por este medio, hago constar mi voto aprobatorio en relación al documento: “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ENTRE AEROLINEAS DE BAJO COSTO QUE OPERAN EN AMERICA DEL NORTE” el cual es presentado por la Lic. María de Lourdes Martínez Ceceña como trabajo terminal para la obtención del grado de Maestro en Administración.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del Programa de Posgrado de la Maestría en Administración, el cual es impartido en esta unidad académica y que es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

**ATENTAMENTE,  
“POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE”**



**Dr. Juan Manuel Perusquia Velasco  
Sinodal**

c.c.p. Dr. Jose Gabriel Ruiz Andrade.- Coord. De Posgrado e Investigación  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

*Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.*

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ENTRE  
AEROLINEAS DE BAJO COSTO QUE OPERAN EN AMERICA DEL NORTE**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA  
**MARIA DE LOURDES MARTÍNEZ CECENÑA**

DIRECTOR DE TESIS  
M.A. OMAR LEONARDO VALLADARES ICEDO

**TIJUANA, BAJA CALIFORNIA**

**JUNIO, 2015**

# **AGRADECIMIENTOS**

## **A DIOS**

quién ha permitido que este trabajo de investigación haya concluido gracias al compromiso y dedicación que el ah depositado en mí siempre.

## **A LUIS**

por aplicarme aquella encuesta, por todo tu apoyo y por ser lo mejor que me llevo de esta experiencia.

## **A MI ASESOR**

por compartir interés en este tema, creer en él y motivarme a llevarlo lejos.

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

porque gracias a EL, estos dos años de estudio,  
fueron de gran aprendizaje y crecimiento  
como persona y profesionalista.

### **A MI FAMILIA**

por ser el motor que me permite dar lo mejor de mí  
y porque todo lo que hago es por y para ellos.

### **A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRIA**

a los que terminaron y no terminaron, por complementar  
esta etapa con su experiencia y personalidad.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	vi
<b>DEDICATORIAS.....</b>	vii
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	x
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	xi
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	xiii
<b>Figura 1. Logotipo de Southwest Airlines.....</b>	xi
<b>Figura 4. Logotipo de WestJet Airlines.....</b>	xi
<b>Figura 7. Logotipo de Volaris.....</b>	xi
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>I.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>6</b>
<b>I.3 Objetivo general .....</b>	<b>8</b>
<b>I.4 Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>I.5 Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>I.6 Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>II.1 Historia de la transportación aérea en América del Norte.....</b>	<b>13</b>
II.1.1 Líneas Aéreas en México .....	15
<b>II.2 Características que tienen las Aerolíneas de Bajo Costo (ABC) .....</b>	<b>16</b>
<b>II.3 Ventajas competitivas de las Aerolíneas de Bajo Costo .....</b>	<b>18</b>
<b>II.4 Aerolíneas de Bajo Costo con gran relevancia en América del Norte.....</b>	<b>20</b>
II.4.1 Soutwest Airlines.....	20
II.4.2 WestJet Airlines Ltd.....	22
II.4.3 Volaris .....	24
<b>II.5 La Mezcla de Mercadotecnia .....</b>	<b>25</b>
II.5.1 Plaza, Precio, Producto y Promoción .....	26
II.5.2 Mezcla de Promoción .....	30

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
<b>III.1 Metodología Cualitativa .....</b>	<b>32</b>
<b>III.2 Factores de promoción de las principales aerolíneas de bajo costo que operan en América del Norte.....</b>	<b>34</b>
<b>III.3 Metodología Skytrax .....</b>	<b>40</b>
<b>III.4 Temkin Group- <i>When experiences matters</i> .....</b>	<b>42</b>
<b>III.5 Estrategias de promoción de Southwest, WestJet y Volaris.....</b>	<b>45</b>
III.5.1 Southwest Airlines.....	45
III.5.2 WestJet .....	51
III.5.3 Volaris .....	54
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>IV.1 Tablas comparativas de acuerdo a destino y costo por milla. ....</b>	<b>59</b>
<b>IV.2 Aeropuertos en México y tabla comparativa entre tráfico total y tráfico Volaris.....</b>	<b>63</b>
<b>IV.3 Información financiera de cada aerolínea. ....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Factores de promoción por Southwest Airlines.....	39
Tabla 2. Factores de promoción por WestJet Airlines.....	41
Tabla 3. Factores de promoción por Volaris.....	43
Tabla 4. Aerolíneas ganadoras como World's best Airlines en el 2013.....	46
Tabla 5. Tabla comparativa de aerolíneas que aparecen en las 10 mejores aerolínea de bajo costo del 2012, 2013 y 2014.....	47
Tabla 6. Tabla con las 10 mejores aerolíneas de bajo costo de América del Norte...	47
Tabla 7. Ratings de Experiencias a bordo de Aerolíneas en 2014.....	47
Tabla 8. Ratings de Experiencias a bordo de Aerolíneas en 2013.....	48
Tabla 9. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en México de acuerdo al salario mínimo y distancia.....	50
Tabla 10. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en Estados Unidos de acuerdo al salario mínimo y distancia.....	51
Tabla 11. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en Canadá de acuerdo al salario mínimo y distancia.....	51
Tabla 12. Tabla comparativa de información general Southwest, WestJet y Volaris.....	52
Tabla 13. Aeropuertos manejados por el grupo aeroportuario ASUR.....	53
Tabla 14. Número de pasajero por aeropuerto al año 2014.....	54
Tabla 15. Aeropuertos manejados por el grupo aeroportuario OMA.....	54
Tabla 16. Número de pasajero por aeropuerto al año 2014.....	55
Tabla 17. Aeropuertos manejados por la grupo aeroportuario GAP.....	55
Tabla 18. Número de pasajero por aeropuerto al año 2014.....	56
Tabla 19. Aeropuertos en México y aeropuertos con operación de Volaris.....	56
Tabla 20. Total de pasajeros al año y total de pasajeros con operación en Volaris...	

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logotipo de Southwest Airlines.....	38
Figura 2. Portada de página web de Southwest Airlines.....	38
Figura 3: Destinos a donde vuela Southwest Airlines.....	38
Figura 4. Logotipo de WestJet Airlines.....	40
Figura 5. Portada de página web de WestJet Airlines.....	40
Figura 6: Destinos a donde vuela WestJet Airlines.....	40
Figura 7. Logotipo de Volaris.....	42
Figura 8. Portada de página web de Volaris.....	42
Figura 9: Destinos a donde vuela Volaris.....	42
Figura 10. Avión con diseño especial marcando la alianza entre Sea World Park y Southwest Airlines.....	49
Figura 11. Campaña promocionando la estrategia de llegar al corazón del viajero..	49
Figura 12. Promoción de estrategia Southwest Airlines y Mario Bros. Videogames.	49
Figura 13. Imagen detenida de un video de entretenimiento abordo.....	49
Figura 14. Concierto en vivo a bordo uno de los vuelos de Southwest Airlines.....	49
Figura 15. Imagen de una sobrecargo dando medidas de seguridad de una forma muy entretenida.....	49
Figura 16. Comercial de Televisión de Southwest Airlines inspirado por el servicio real que brinda la sobrecargo abordo (Figura 15).....	50
Figura 17. Comercial de Televisión de Southwest Airlines promocionando la política de equipaje gratis.....	50
Figura 18. Bar Rafaelli en la portada de la revista Sports Illustrated (2009) y en el costado de uno de los aviones de Southwest Airlines. ....	50

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Figura 19. Comercial de Televisión de Southwest Airlines promocionando la simpatía de sus colaboradores (2015).....	50
Figura 20. Imagen promocional de WestJet.....	54
Figura 21. Imagen de un concurso anual de WestJet.....	54
Figura 22. Imagen de un avión WestJet demostrando la alianza que se formó con Disney.....	54
Figura 23. Imagen de uno de los clásicos videos navideños de WestJet.....	54
Figura 24. Imagen del momento que los pasajeros pedían sus regalos a Santa durante su video “Westjet Christmas Miracle”.....	54
Figura 25. Escena final del último video navideño que lanzo WestJet en Diciembre 2014.....	54
Figura 26. Promoción ganadora con tema BIGOTE de Volaris.....	56
Figura 27. Promoción ganadora con tema BIGOTE de Volaris.....	56
Figura 28. Promoción de \$1 PESO de Volaris .....	56
Figura 29. Ejemplo de banner promocional de Volaris.....	56
Figura 30. Promoción de Volaris por el día de las madres.....	57
Figura 31. Espectacular de Volaris promocionando la apertura de su vuelo directo DF a Tijuana.....	57
Figura 32. Campaña de PONLE TU NOMBRE A UN AVION DE VOLARIS.....	57
Figura 33. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario del Sureste.....	63
Figura 34. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA).....	64
Figura 35. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario del Pacifico (GAP).....	66

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de estudio se enmarca dentro de la Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia con el cual se intenta la obtención de grado en este sentido el trabajo pretende proponer estrategias de éxito en cuestiones de promoción aplicadas por Aerolíneas de Bajo costo que operan en América del norte y su posible aplicación al mercado mexicano.

En la primera fase se trató sobre la revisión de documentos por fuentes secundarias analizando los antecedentes de las aerolíneas de bajo costo en el mundo y con mayor enfoque en aerolíneas de bajo costo de América del norte.

En una segunda fase se pretende establecer los mecanismos de procedimientos metodológicos para el estudio, realizando análisis comparativos de diferentes estrategias de promoción de mayor éxito por aerolíneas de bajo costo de América del norte.

En la cuarta fase se presentan los resultados del estudio comparativo para dar cierre en la quinta fase con la recomendación de estrategias de promoción exitosas por aerolíneas de bajo costo en América del norte y así proponer su aplicación al mercado mexicano.

Es por ello que el presente trabajo tiene la intención de presentar un análisis comparativo de aerolíneas de bajo costo en el sentido que se cree importante para la económica actual en relación al turismo principalmente doméstico.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

Este apartado tiene la función de preparar al lector acerca del tema de estudio que se aborda en este caso práctico. En la primera fase se plantea el caso de estudio y sus antecedentes. El cierre del planteamiento del problema de este caso se realiza a través de su justificación e importancia en su realización, así como sus limitaciones, lo que lleva al cierre de este estudio y la obtención de propuestas de estrategias de promoción por Aerolíneas de Bajo Costo y su posible aplicación al mercado mexicano.

Desde la aparición del ser humano en la tierra se tuvo la necesidad de desplazarse de un lugar a otro, las razones de esto fueron variadas, desde buscar un lugar habitable, hasta la formación de ciudades completas. Siempre se buscó la manera de trasladarse a un lugar donde el ser humano tuviera mejores condiciones de vida, por esa misma razón a lo largo de los años ha tenido la iniciativa de buscar medios que le permitan ir de un punto específico a otro, teniendo en sus inicios a las especies animales como medios de transporte y generadores de ideas para un desplazamiento posterior.

La aparición de los medios de transporte en el mundo ha pasado por una evolución constante que hasta el día de hoy no se ha detenido. Es por eso que uno de los más importantes transportes que se han construido para el servicio del ser humano, es el aéreo. Desde las ideas innovadoras de Leonardo da Vinci, pasando por el ingenio de los Joseph y Jacques Montgolfier hasta la culminación del talento y constancia de los hermanos Wright, el transporte aéreo demuestra que el ir de un punto a otro no es imposible para el ser humano.

Dentro del transporte aéreo, el avión ha sido el invento que más le ha servido al ser humano, desde un punto de vista comercial, ya sea tanto para la transportación de personas, como su utilización en cuestiones militares o para

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

movilización de productos constantemente, este medio cambia para facilitar las labores del ser humano.

Debido a esta necesidad, el transporte aéreo de personas ha visto la aparición de diferentes compañías alrededor del mundo que han atendido la solicitud de movilización de un lugar a otro, siendo que en la actualidad casi todos los países del mundo cuentan con al menos una aerolínea comercial dentro de su territorio.

La primera aerolínea en el mundo fue origen holandesa con el nombre KLM, fundada en 1919. Teniendo su central de operaciones en Ámsterdam operando vuelos a más de 130 destinos, su primer vuelo se efectuó el 17 de mayo de 1920 entre las ciudades de Londres y Ámsterdam.

Dentro de las principales aerolíneas en el mundo también se encuentra la colombiana AVIANCA creada también en 1919 tan solo unos meses después de KLM operando 44 rutas a nivel nacional, AVIANCA es la primera aerolínea del continente Americano. En 1920 se fundó la aerolínea australiana Qantas Airways operando 150 destinos nacionales e internacionales

La aerolínea mexicana de nombre Mexicana de Aviación que actualmente se encuentra suspendida por problemas económicos, fue fundada en el año de 1921, durante los años 30's realizaba vuelos internacionales con destinos en Centro América y Estados Unidos. Rusia en 1923 obtuvo la fundación de su primera línea aérea nacional bajo el nombre de Aeroflot, actualmente continua operando vuelos nacionales e internacionales.

La entrada al mercado de las aerolíneas de bajo costo (ABC) generó un gran impacto en los viajeros. Siendo Southwest el pionero de este tipo de aerolínea realizando su primer vuelo el 18 de junio de 1971, intentando competir directamente con prestadores de servicio de transporte terrestre, mediante vuelos de bajo costo

### **Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

que ofrecieran los servicios de transporte aéreo, manejo de equipaje y seguridad a bordo. Esta fecha se considera por muchos como el momento en que empezó la desregularización de la industria aérea.

En 1988 fue establecida la aerolínea mexicana TAESA la cual inició operaciones con aviones ejecutivos teniendo su sede en el Aeropuerto de México, D.F. En los años 90's TAESA comenzó a crecer rápidamente con sus aeronaves y expansión de rutas en el extranjero, adquiriendo contratos para realizar vuelos domésticos en países de Asia, mientras que en el mercado doméstico comenzó una guerra de tarifas con los principales competidores Aeroméxico y Mexicana. Se llega a considerar que TAESA fue la primer aerolínea de bajo costo en México, con sus campañas de "vuele ahora y pague después" y con el slogan publicitario que manejaban, "Con TAESA te cuesta menos, mucho menos". Y aunque oficialmente TAESA no se clasificó como ABC dentro del territorio mexicano, sus precios eran sumamente bajos, comparados con la competencia. Y sus campañas de promoción para atracción de clientes marcaron un parteaguas para futuras ABC en territorio mexicano.

Con el proceso de desregulación vivido por la aviación a principios de los 90's, el concepto de aerolíneas de bajo costo llegó a Europa y surgieron las primeras empresas aéreas con este concepto Ryanair (Irlanda) y easyJet (Británica).

El surgimiento de las aerolíneas de bajo costo suponían convertirse en una amenaza para las aerolíneas tradicionales que ofrecían servicio completo, puesto que el concepto de aerolíneas de bajo costo o *low cost* se centraban principalmente en trasladar al pasajero de un lugar a otro.

La incorporación oficial de las ABC en el mercado aéreo mexicano a partir del 2005, ha permitido generar un número creciente de rutas al interior del país, lo que ha incidido favorablemente sobre la demanda turística al ofrecer a los turistas

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

una alternativa de realizar viajes aéreos a un precio accesible, y con calidad en el servicio al interior de México. (Cestur, 2007)

En esta investigación se analizarán los inicios de la aviación en América del Norte y su evolución a través de los años. Posteriormente se presentará un análisis de estrategias de promoción que han tenido las aerolíneas de bajo costo que operan en América del Norte como lo son México, Estados Unidos y Canadá.

Finalmente se evaluarán las estrategias de promoción implementadas en ABC que operan dentro de América del Norte, los casos de Volaris (México), Southwest (Estados Unidos) y Westjet (Canadá), con la finalidad de proponer mejores prácticas implementadas en los dos países vecinos y aplicarlas al mercado mexicano.

### **I.1 Planteamiento del problema**

Dentro de las múltiples actividades del ser humano, la transportación ha tomado una relevancia importante, ya que el desplazamiento de las personas, materiales o productos de un punto determinado a otro, cada día es de mayor importancia e para varios sectores económicos.

De acuerdo con Thompson (1976) el transporte “*es el traslado de un sitio a otro, motivado por el hecho de que están en un lugar pero necesitan estar en otro*”. Por lo que el transporte, bajo la acción de la transportación, es la acción que permite esa movilidad, ya sea de personas o de cosas.

Para Izquierdo (2001) el transporte es “*un sistema integrado por tres elementos fundamentales interaccionados entre sí: la infraestructura, el vehículo y la empresa o servicio*”. Con base en esto y para el presente estudio, se puede entender que los elementos serán en cuanto a infraestructura, los aeropuertos y espacio aéreo, el vehículo son los aviones y las empresas serán Southwest (Estados Unidos), West Jet (Canadá) y Volaris (México).

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Podemos entender que el transporte aéreo sirve como un servicio que ayuda a trasladar a pasajeros o mercancía de un lugar a otro mediante la utilización de un avión con la finalidad de obtener una ganancia.

Las compañías que se dedican a la división de itinerarios son conocidas como aerolíneas de pasajeros, las cuales se dedican expresamente a la transportación de personas y que dentro de su estructura pueden tener diferentes unidades de aeronaves o flotillas y diversas rutas.

En la actualidad, dentro de las aerolíneas de pasajeros se encuentran aquellas denominadas como de bajo costo y son éstas las que están tomando una preponderancia en el mundo. Norteamérica no es la excepción, teniendo compañías en sus países que realizan diferentes prácticas que les permiten mantener esta modalidad.

La competencia en el mundo de las aerolíneas paso de ser un servicio de lujo que solo poco podían hacer uso de él, se convirtió en algo al alcance de todos, sea cual sea su nivel socioeconómico. Y eso gracias principalmente al nacimiento de las aerolíneas de bajo costo.

Pero ya una vez que las aerolíneas de bajo costo se introducen al mercado aéreo comercial, sucede que la competencia no se queda atrás y entonces comienza la guerra de tarifas, mejor conocida como desregularización de precios en la industria aérea.

A lo que después las aerolíneas para ahorrar dinero, implementan estrategias de minimizar costos de operación y aumentar los servicios adicionales como el cobro de equipaje extra, los alimentos a bordo tiene costo extra, el auto check-in, el uso mínimo de suelo en los aeropuertos. Y de la mano con todas estas estrategias vinieron las mercadológicas, campañas publicitarias de gran alcance, promoción de precios, compra anticipada y ahorra más, etc.

El presente estudio, utilizando la investigación como herramienta, elabora un análisis comparativo para encontrar las estrategias de promoción con mayor éxito

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

de las aerolíneas de bajo costo de América del norte, y sus posibles aplicaciones en el mercado mexicano.

### **I.3 Objetivo general**

Identificar las mejores estrategias de promoción de las ABC que operan dentro de América del Norte mediante un análisis comparativo para posibles aplicaciones en el mercado mexicano.

### **I.4 Objetivos específicos**

1. Conocer las características de operación de las ABC de América del Norte.
2. Clasificar las ventajas competitivas de las ABC de América del Norte.
3. Analizar las estrategias de promoción de Southwest, WestJet y Volaris.
4. Comparar las estrategias de promoción con mayor impacto en ventas de las ABC que operan en América del Norte. (Southwest, WestJet y Volaris).
5. Seleccionar las estrategias de promoción de mayor éxito para aplicación al mercado mexicano.

### **I.5 Justificación**

Esta investigación servirá para poder identificar las buenas prácticas que han tenido las aerolíneas de bajo costo de América del Norte. Tomando los casos de Southwest para Estados Unidos, WestJet para Canadá y Volaris para México. Con la finalidad de ayudar a esta última a identificar que estrategias exitosas ya implementadas por los países vecinos se puede aplicar a este país.

Esta investigación será de gran utilidad considerando que el turismo es una de las actividades económicas más importantes del país. Y la aerolínea mexicana Volaris es una de las más importantes en la actualidad. Ofreciendo vuelos a numerosos destinos dentro y fuera del país.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

El turismo genera cerca del 9% del PIB nacional, y es el tercer receptor de divisas de México después de los ingresos petroleros y de las remesas. Da empleo directo a 2.5 millones de personas e indirecto a 5 millones. (Massieu, 2013)

Volaris es una aerolínea que ha demostrado un gran crecimiento desde su fundación, con sus campañas publicitarias, innovaciones, vuelos de bajo costo, incremento de rutas nacionales e internacional. Volaris actualmente es la aerolínea de bajo costo más importante del país.

La aerolínea Volaris será beneficiada al conocer las estrategias mercadológicas que han implementado otras aerolíneas de bajo costo y que en esta investigación se identifica cuales tiene potencial para ser aplicadas al mercado mexicano.

El presente estudio aportará información sobre las mejores prácticas de las aerolíneas de bajo costo que operan en América del Norte, mediante un análisis comparativo para posibles aplicaciones en el mercado mexicano.

### **I.6 Limitaciones de la investigación**

Una limitación es una condición que pueda frenar una investigación para la realización de un trabajo. Una limitación muy importante en este estudio fue la falta de acceso a la aerolínea estadounidense Southwest, debido a que fue la única con la que no se logró conseguir el contacto de mercadotecnia necesario para dar mayor veracidad a este estudio.

La siguiente investigación es de carácter cualitativo, este tipo de investigación implica buscar detalles abundantes sobre una cuestión particular, fenómeno o grupo de personas. (Peshkin, 1997)

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Esta investigación se define por su alcance temporal como longitudinal, que es el estudio de un fenómeno en un momento determinado. Documental, debido a que se basa en documentos, artículos y estudios previos. (Sierra, 2008).

Sampieri nos indica que hay 4 temas de investigaciones, los temas ya investigados, estructurados y formalizados, los temas ya investigados pero menos estructurados y formalizados, los temas poco investigados y poco estructurados y los temas no investigados. Aunado a esto comenta que “cuanto mejor se conozca un tema, el proceso de afinar la idea será más eficiente y rápido.” (Sampieri, 1991)

Mientras que la investigación cuantitativa se centra en la forma numérica o diferencias estadísticamente significativas entre las poblaciones.

La validez de una investigación cualitativa es que, puede ser menos valido su enfoque y métodos. Ya que depende mucho de la interpretación del investigador, aunque el hecho de ser una investigación cualitativa le da más complejidad a una situación, también se considera subjetiva porque en la conclusión así se presentan las opiniones de la investigación. En la mayoría de los casos este tipo de estudio se vuelve más reflexivo a las opiniones del investigador que de datos duros.

Una de las limitaciones más importantes de la investigación cualitativa es la de generalizar, debido a que por medio de un método como la entrevista estructurada o semi-estructurada es difícil explotar los resultados a poblaciones más amplias.

En cuanto a la confiabilidad de la investigación cualitativa, se puede decir que mucho depende del conocimiento del investigador y de su interpretación para en algún momento poder ser desafiada por otro investigador que practique la misma metodología.

Una principal limitación de esta investigación es que debido a la magnitud del estudio y a que se están manejando casos específico de tres diferentes países, la población sería infinita, por lo tanto se define que la presente investigación es de

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

carácter documental y se utilizarán técnicas cualitativas para dar respuesta a las preguntas de investigación y razón a los objetivos tanto general como específicos. Por medio de numerosas tablas comparativas y referencias que respalden el estudio presentado.

La presente investigación es exploratoria, de carácter documental y se utilizarán técnicas cualitativas para dar respuesta a las preguntas de investigación y razón a los objetivos tanto generales como específicos. Empleando técnicas de recopilación de datos, análisis de documentos y benchmarking.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEORICO**

### **II.1 Historia de la transportación aérea en América del Norte**

En 1919 nace propiamente el modo de transporte que ha requerido del mayor grado de tecnología y sistematización: el avión. Resultado del esfuerzo de muchos pilotos temerarios, y de no menos audaces diseñadores, se hace posible un sueño del ser humano: la conquista del aire. El primer vuelo controlado con un aparato más pesado que el aire tuvo lugar en los Estados Unidos en 1903, efectuado por los hermanos Wright después de numerosos intentos y fracasos. Sin embargo, el transporte aéreo debió enfrentar muchos problemas técnicos como son: el diseño geométrico y mecánico de sus componentes estructurales, propulsores, direccionales, etc., la construcción de pistas y terminales adecuados a sus necesidades, la reglamentación de su operación, etc. Muchos de sus problemas fueron resueltos debido sobre todo, al acontecimiento más notable del siglo: las guerras mundiales.

El 7 de noviembre del 1910 en Estados Unidos, se realizó el primer vuelo comercial en el mundo. Este vuelo fue realizado entre Dayton y Columbus, Ohio. El tramo duro una hora y dos minutos, recorriendo 100 kilómetros y rompiendo un nuevo record de velocidad, alcanzando los 97 km/h. (Museum, 2008)

Pan American World Airways, comúnmente conocida como Pan Am, fue la compañía área internacional más grande en los Estados Unidos desde 1927 hasta su colapso, el 4 de diciembre de 1991. Fundada en 1927 como correo aéreo regular y el servicio de pasajeros que opera entre Key West, Florida y La Habana, Cuba, la aerolínea se convirtió en una compañía importante acreditada con muchas innovaciones que dieron forma a la industrial de la aviación internacional, incluido el uso generalizado de los aviones a reacción, aviones jumbo y los sistemas informatizados de reserva, también fue miembro fundador de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la asociación mundial de la industria aérea. (PanAmAir, 2001)

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

El 12 de Julio de 1921 en México se otorgó la primera concesión a la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, S.A. para establecer un servicio regular de pasajeros, correo y carga aérea en la ruta México- Tampico- Matamoros y México- San Luis Potosí- Saltillo- Monterrey- Laredo. A partir de 1930 se empezaron a consolidar las rutas aéreas nacionales e internacionales.

El 6 de agosto de 1952 el Departamento de Aeronáutica Civil pasa a ocupar el nivel de dirección de Área y el 1 de enero de 1956 adquiere el rango de Dirección General siendo el primer Director General, Alberto Salinas Carranza. La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) en su conformación actual depende de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de la Subsecretaria de Transporte y desde 1995 sostenga el cargo como director general el Ing. Juan Antonio Barges Mestres en cuya administración se publican en el mes de mayo de ese año la nueva Ley de Aviación Civil y en el mes de julio también de ese año Ley de Aeropuertos. Así la DGAC ha mantenido como principio primordial la Soberanía de la Nación en el Espacio Aéreo Mexicano, promoviendo el desarrollo de sistemas de transporte aéreo. (Civil, 1973)

En 1926, en Canadá era uno de los pocos países que no tenían una línea nacional. En el oeste de Canadá, Western Canadian Airways fue fundada en 1930 por James Richardson. La aerolínea especializada en operaciones en el norte, y se destacaba específicamente por un puente aéreo de materiales y hombre para la topografía asociada con el puerto de Churchill en 1928. Cherry Red fue la aerolínea fundada en Prince Albeto, Saskatchewan en 1928.

El efecto de la Gran Depresión fue severo en la industria de la aviación civil canadiense. El Gobierno Federal no quería gastar dinero en la aviación, mientras que la economía se encontraba en malas condiciones. Trans- Canadá Air Lines (TCA) fue fundada en 1937 conocida como la compañía aérea de bandera cruzada continente para mantener alejados los competidores extranjeros. Para 1941

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Canadian Pacific Railway (CPR) compró Canadian Airlines para formar Canadian Pacific Air (CPA) en 1942. TCA continuó siendo la aerolínea controlada por el gobierno y casi cuarenta años más tarde, TCA y Air Canadá correspondían directamente a la regulación gubernamental de las rutas aéreas, tarifas y calidad de servicio. La regulación gubernamental se pensaba que era esencial para evitar la competencia destructiva entre TCA y Canadian Airways. Las dos aerolíneas, permanecieron siendo rivales comerciales por el resto del siglo XX. (Goldenberg, 1994)

### II.1.1 Líneas Aéreas en México

Las aerolíneas comerciales en México se pueden analizar en tres grupos: El primero corresponde a las líneas aéreas troncales, que son las primeras que operaron en México, a saber, Mexicana de Aviación y Aeroméxico. Mexicana fue creada en 1921 como una aerolínea de transporte de correos y pasajeros, y pertenece al Grupo Posadas desde diciembre de 2005; y Aeroméxico fue fundada en 1934.

Dentro del segundo grupo se encuentran las líneas aéreas regionales que son aquellas empresas que surgen después de las troncales, y que han impulsado fuertemente el sector aéreo mexicano con la operación de rutas en el interior de la república, y son: Aerocalifornia, Aerolitoral, Aeromar, Aviacsa, Líneas Aéreas Azteca, y Magnicharter.

Y finalmente, el tercer grupo está compuesto por las Líneas Aéreas de Bajo Costo (ABC) que son: Click, Avolar, Interjet, Volaris, Alma y VivaAerobus. Cabe mencionar, que Click se ha posicionado como la línea aérea de bajo costo de Mexicana sin competir en las mismas circunstancias que el resto de las empresas. En 1990, Mexicana transfiere su flota de aviones Fokker F100 a Aerocaribe y renombra esta aerolínea como "Click Mexicana", que empezó a operar con este nombre en Julio del 2005.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

La creación de las ABC en México fue a partir del año 2005, siendo pionera Click en el mes de julio, seguida por Avolar en septiembre, Interjet en diciembre, Volaris en marzo de 2006, Alma en junio y Viva Aerobús en noviembre. Sin embargo, Click se posiciona como ABC cuando en realidad es la conversión de Aerocaribe, una línea aérea regional subsidiada por Mexicana de Aviación, con un modelo de operación distinto al resto de las líneas aéreas de bajo costo.

La base de operaciones de las ABC se encuentra distribuida en seis ciudades de México, a saber: D.F., Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Toluca y Cancún. En el año 2006, el 19.2% de los pasajeros aéreos en México fueron transportados por las ABC, y estas líneas operaron el 16% de los vuelos.

Entre enero y junio de 2007 las ABC registraron un incremento de pasajeros transportados de 153.9% con respecto a igual periodo del año pasado, pasando de 1 millón 488 mil 277 a 3 millones 778 mil 324 pasajeros transportados en servicio doméstico. Cabe aclarar, que para hacer la lectura de esta información, se debe de considerar que en el primer semestre de 2006 las aerolíneas VivaAerobus, Alma y Volaris no operaron durante el periodo completo.

### **II.2 Características que tienen las Aerolíneas de Bajo Costo (ABC)**

Una ABC o *low cost airline* generalmente ofrece tarifas más económicas eliminando servicios tradicionales a los pasajeros y enfocándose a brindar servicio única y principalmente de transporte. El concepto de ABC o *low cost airlines* surgió en los Estados Unidos entre los 60's y 70's antes de expandirse por Europa en los 90's y posteriormente al resto del mundo.

Originalmente el término ABC o low cost airline se refería a las compañías con costos de operación bajos o por debajo de la competencia. Pero hoy en día el

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

significado varia y se considera así a cualquier aerolínea que tenga precios bajos y servicios limitados (Airline Business, 2005)

Una ABC es una aerolínea que generalmente tiene las tarifas más bajas y menos comodidades. Para compensar la pérdida de ingresos en la disminución de precios de los boletos de avión, la aerolínea puede cobrar por extras como alimentos, prioridad de embarque, equipaje complementario, etc.

El término se originó dentro de la industria de las aerolíneas en referencia a las compañías aéreas con una estructura de costos de operación más bajos que sus competidores. Si bien el término se aplica a menudo a cualquier compañía los precios bajos y con servicios limitados, independientemente de sus modelos operativos, compañías de bajo costo no se deben confundir con las aerolíneas regionales que operan vuelos cortos y sin servicio, o con aerolíneas de servicio completo que ofrecen algunas reducidas tarifas.

A su debido tiempo, algunas compañías aéreas han buscado activamente para comercializar y hacer publicidad de sí mismos como líneas aéreas de bajo costo, mientras que el mantenimiento de los productos por lo general asociados con los servicios del transportista de largo recorrido tradicional que a menudo se traducen en un aumento de la complejidad operativa.

#### Características de las aerolíneas de bajo costo (ABC)

- Manejo de una sola categoría (turista).
- Venta de boletos principalmente por Internet, “call center” y venta directa en el aeropuerto; reduciendo costos de distribución.
- No utilizan GDS (Global Distribution Systems).
- La mayoría opera en aeropuertos medianos que ofrecen las condiciones adecuadas para el despegue.
- Por lo general realizan vuelos directos.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

- Reducen costos operativos, ya que en su flota de aviones predomina un solo tipo de aeronave y sus aviones son nuevos lo que reduce el costo de mantenimiento.
- Ofrecen solo vuelos domésticos
- No cuentan con programas de lealtad (viajero frecuente).

### **II.3 Ventajas competitivas de las Aerolíneas de Bajo Costo**

Las aerolíneas de bajo costo o *low cost* y las aerolíneas convencionales tienen niveles de productividad muy diferentes, especialmente en tiempo de crisis.

El vicepresidente de Marketing y Estrategia de Aerolíneas de Sabré Airline Solutions, Gordon Locke, afirma que se ha venido hablando mucho sobre la evolución del modelo que va orientado a los bajos costos, pero no es sino hasta hace poco que se comienzan a cuantificar los cambios realizados por este tipo de negocios para no perder competitividad. Además se observa que muchos se han visto en la necesidad de incluir nuevos servicios y prácticas comerciales en sus planes de trabajo, dándole algunas veces ciertos giros particulares a la aplicación de ellos. Este rubro es uno de los más competitivos en la industria aérea, por ello las compañías se ven obligadas a explorar nuevas estrategias que permitan la expansión de sus servicios sin quitarles competitividad ni desestabilizarlas en el ámbito financiero. Por ello solamente el 41% mantiene las clásicas características de una aerolínea de bajo costo.

Una de las principales ventajas competitivas de las ABC es el uso de los sistemas de distribución global (GDS), la expansión de los acuerdo de código compartido, variedad de tarifas disponibles y la introducción de ciertos servicios que les permiten establecer una diferenciación de pasajeros o ampliar sus canales de distribución y venta a través de los BPS y las agencias de viajes.

### ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Un 7% puede ser considerado como un caso especial, pues ciertas empresas han incorporado complejidad y servicios a su modelo de tal forma que podrían ser catalogadas como compañías de servicios completos al pasajero. En Alemania, Airberlin parece pertenecer a dicha categoría, no sólo en cuanto a los servicios que ofrece a bordo sino en cuanto a la estructuración de una operación en red.

En un contexto de menor crecimiento económico, las aerolíneas de bajo costo ofrecen una ventaja competitiva, pues tanto las personas como las empresas buscan abaratar costos, manifestó el director general de Volaris, Enrique Beltranena, y resaltó que este es el modelo de negocios correcto, porque permite viajar a menor costo, en especial en tiempos de crisis, cuando empresas y personas no cuentan con suficiente liquidez.

Herb Kelleher, presidente y creador de Southwest comenta que el secreto del éxito de la aerolínea está disponible para cualquier persona, incluyendo a sus competidores. No es más que una obsesión por mantener los costos bajos y tratar bien a los empleados y un compromiso con la gestión de la empresa durante los auges con la vista puesta en los bustos que inevitablemente seguir.

*Kelleher dice que: " Para tener éxito en los negocios, usted necesita un sentido de historicidad y de futuro y, qué significa eso? No tengo ni idea, pero suena bien. En serio, lo que estoy diciendo es que estar preparado porque los malos tiempos van a venir. En nuestra industria, que ocurrió dos veces en la última década. Sucedió dos veces en la década antes de eso, y dos veces en la década antes de eso. "*

Southwest pudo ver eso porque tenía los costos más bajos y más fuerte balance en su industria. Este año Southwest reportó su trimestre rentable consecutivo número 48, ganando \$24 millones, o 3 centavos por acción, un 14 % más que el mismo trimestre del año anterior. Su acción cerró en 15,67 dólares por acción. Durante los últimos cinco años, sus acciones han ganado un 67 %. (Wharton, 2014).

## **II.4 Aerolíneas de Bajo Costo con gran relevancia en América del Norte**

### **II.4.1 Southwest Airlines**

Southwest Airlines fue creada para atender en sus inicios a tres ciudades en Texas como Air Southwest el 15 de marzo de 1967, por Rollin King y Herb Kelleher. De acuerdo con una historia comúnmente mencionada, King le explicó el proyecto a Kelleher durante una cena dibujando en una servilleta un triángulo que simbolizaba las rutas. Dallas, Houston, San Antonio. (Southwest, Southwest.com, n.d.)

El fundador de Southwest Airlines, Herb Kelleher, estudió profundamente a la compañía aérea californiana Pacific Southwest Airlines y utilizó muchas de las ideas de esta aerolínea para crear la cultura corporativa de Southwest, e incluso en sus primeros vuelos utilizó la temática "Largas piernas y noches cortas" para los tripulantes de cabina a bordo de los vuelos de Southwest Airlines. Los primeros tripulantes de cabina que trabajaron en Southwest Airlines fueron elegidos por un comité de personas, entre las cuales estaba la que seleccionó los camareros para el avión de Hugh Hefner de Playboy. El resultado fue un grupo de tripulantes de cabina, todas mujeres, que fueron descritas como bailarinas de largas piernas y animadoras con "personalidad única". Southwest Airlines y Herb Kelleher las vistieron con panties calientes y botas de go-go.

#### ***La misión de Southwest Airlines***

*La misión de Southwest Airlines es la dedicación a la más alta calidad de servicio al cliente se entrega con una sensación de calidez, la amabilidad, el orgullo individual, y de la compañía Espíritu.*

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

**A nuestros empleados**

*Estamos comprometidos a proporcionar a nuestros empleados un ambiente de trabajo estable con la igualdad de oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal. La creatividad y la innovación son alentadas por la mejora de la eficacia de Southwest Airlines. Por encima de todo, los empleados se les proporcionan la misma preocupación, respeto y actitud de cuidado dentro de la organización de que se espera que compartan externamente con cada Southwest Cliente. (Southwest, 1988)*

El éxito y beneficio del modelo de negocios de Southwest ha recibido el nombre de, el *Efecto Southwest*. Desde la intención inicial de Southwest en Texas consistente en efectuar vuelos más baratos que el coste de conducir entre dos puntos (a comienzos de los 70, durante la primera gran crisis energética en los Estados Unidos), desarrollando una red de vuelos con márgenes de precios que permitiesen a la aerolínea ser rentable, aunque a costa de vuelos no explotados y un uso elevado de los aviones. El elemento clave del Efecto Southwest es que cuando una compañía de bajo coste (o cualquier compañía innovadora y agresiva) entra en un mercado, este cambia, y normalmente crece fuertemente. Por ejemplo, cuando las tarifas eran unos 50% inferiores a las tarifas normales en ese mercado, el número de clientes no sólo se doblaba, si no que se cuadruplicaba como poco.

Southwest ha sido una gran inspiradora de otras aerolíneas de bajo coste, y su modelo de negocios copiado muchas veces en todo el mundo. Las aerolíneas europeas EasyJet y Ryanair son dos de las aerolíneas más conocidas que siguen la estrategia de negocios de Southwest en este continente (aunque EasyJet opera con dos modelos diferentes de aviones a día de hoy). Otras aerolíneas con un modelo de negocios basado en el sistema de Southwest son la canadiense WestJet, la Malasia AirAsia (la primera y mayor bajo coste en Asia), la filial de Qantas Jetstar (aunque Jetstar vuela actualmente con tres tipos de modelos diferentes), la tailandesa Nok Air y la mexicana Volaris.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

El 8 de julio de 2008, Southwest Airlines anunció oficialmente su intención de alcanzar un acuerdo de código compartido con WestJet Airlines de Canadá. El acuerdo permitiría a los clientes adquirir billetes de cada una en la página de la otra, así como la sincronización de vuelos entre Canadá y los Estados Unidos. El acuerdo terminó a finales de 2009. De igual manera Southwest anunció su segundo acuerdo de código compartido internacional el 10 de noviembre de 2008, con la compañía de bajo coste mexicana Volaris. El acuerdo permitía a Southwest vender billetes en vuelos de Volaris, incluyendo vuelos internacionales desde los Estados Unidos que la compañía espera comenzó en 2009. El acuerdo de código compartido terminó el 22 de febrero de 2013.

### II.4.2 WestJet Airlines Ltd.

WestJet Airlines Ltd. es una aerolínea de bajo costo canadiense con base en Calgary, Alberta, que vuela a la mayoría de ciudades importantes de Canadá y oferta vuelos en los Estados Unidos, México y el Caribe. WestJet es la segunda compañía canadiense por tamaño, por detrás de Air Canadá.

Fundada el 29 de febrero de 1996 por Clive Beddoe, Mark Hill, Tim Morgan y Donald Bell, WestJet pretendía seguir el mismo patrón de Southwest Airlines y Morris Air, como compañía de bajo coste. Originalmente conocida por ser una compañía de operaciones del oeste de Canadá, WestJet pronto se convirtió en una de las aerolíneas que más rápido crecimiento tenían en el mundo.

El 29 de febrero de 1996, se produjo el primer vuelo de WestJet (con un Boeing 737). En ese momento, la aerolínea operaba en Calgary (casa de la aerolínea y sus directivos), Edmonton, Kelowna, Vancouver, y Winnipeg con una flota de tres aviones Boeing 737-200 y doscientos veinte empleados.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

En 2002, la aerolínea añadió dos nuevos destinos en el este canadiense: las ciudades de Londres y Toronto. En abril de 2003, WestJet añadió Windsor, Montreal, Halifax, St. John's, y Gander. En abril de 2004, WestJet movió su centro de operaciones del este de Hamilton a Toronto. Todos los vuelos entre Ottawa y Hamilton y entre Montreal y Hamilton fueron movidos a Toronto, un movimiento que introdujo a WestJet en el lucrativo triángulo Toronto-Ottawa-Montreal.

En 2004, se añadiendo o anunciaron destinos en los Estados Unidos. Estos eran San Francisco, Los Ángeles, Phoenix, Tampa, Fort Lauderdale, [Orlando]], y a Nueva York.

Palm Springs fue añadida a principio de 2005 a la lista de destinos de la compañía, así como San Diego, mientras que Nueva York-LaGuardia fue abandonada. En abril de 2005, anunciaron vuelos veraniegos a Charlottetown pero canceló los vuelos a Gander. En junio de 2005, la aerolínea anunció el cese de operaciones, efectivos a partir del 30 de octubre de 2005, modificando las ocupaciones de la cercana London. A finales de 2005, Ft. Myers y Las Vegas fueron añadidos a la creciente lista de destinos.

Después de rumores y especulaciones sobre la implantación de rutas de largo radio mediante operativa (ETOPS), WestJet anunció vuelos a las Islas hawaiianas desde Vancouver el 20 de septiembre de 2005. En diciembre de 2005, la aerolínea comenzó a volar de Vancouver a Honolulu y Maui.

En 2006, WestJet anunció que cancelarían sus vuelos a San Francisco y San Diego. El primer vuelo regular de WestJet más allá de Canadá y los Estados Unidos comenzó en 2006 con vuelos a Nassau, Bahamas. Esto fue considerado un importante paso de cara a la estrategia de destinos a largo plazo y fue un auténtico éxito para la presencia futura en el mercado internacional.

### ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

En 2007, WestJet anunció que comenzaría a operar desde el Aeropuerto Regional Deer Lake en Newfoundland, Saint John en New Brunswick, y Kitchener-Waterloo en Ontario. También en junio de 2007, WestJet añadió siete nuevos vuelos de verano internacionales a Santa Lucía, Jamaica, República Dominicana, México así como un tercer destino en Hawaii; Kona. También en 2007, WestJet decidió construir una nueva sede, junto a su hangar del Aeropuerto Internacional de Calgary. El nuevo edificio de oficinas será abierto a comienzos del 2009.

En mayo de 2008, WestJet inició vuelos a Quebec City con vuelos diarios directos desde Toronto y con una parada técnica desde Edmonton. El 2 de junio de 2008, WestJet comenzó sus vuelos veraniegos entre Calgary y Nueva York vía el Aeropuerto Internacional Libertad de Newark. En noviembre de 2008, WestJet anunció acuerdos de colaboración con Southwest Airlines y la hawaiana Mokulele Airlines.

#### **II.4.3 Volaris**

Volaris es la marca comercial del grupo mexicano Concesionaria Vuela Compañía de Aviación S.A. de C.V., una línea aérea de bajo costo o ABC basada en Santa Fe, Álvaro Obregón, Ciudad de México. El nombre de Volaris fue elegido de entre más de 1000 propuestas tentativas, significando una fusión entre el verbo *volar* y la estrella Polaris, conocida por ser la guía del norte para la navegación antigua.

La inauguración de las actividades comerciales de Volaris se llevó a cabo en el Aeropuerto Internacional Adolfo López Mateos (TLC) de la ciudad de Toluca por el entonces Presidente de México Vicente Fox. El primer vuelo partió de dicho aeropuerto a la ciudad de Tijuana el 13 de marzo de 2006.

### ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Las oficinas centrales así como la base de operaciones de Volaris inicialmente se encontraban en el Aeropuerto Internacional Adolfo López Mateos de la ciudad de Toluca (TLC), conocido como el aeropuerto secundario de la Ciudad de México ya que se localiza aproximadamente a 70 kilómetros al oeste del mismo.

Volaris es la única aerolínea certificada para aterrizar bajo la categoría ILS CAT II/IIIA (categoría III) en toda Latinoamérica. El ILS es el sistema de ayuda a la aproximación y el aterrizaje establecido por OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) como sistema normalizado en todo el mundo. Este sistema de control permite que un avión sea guiado con precisión durante la aproximación a la pista de aterrizaje y, en algunos casos, a lo largo de la misma. (Aviacion)

En julio de 2009 inicia operaciones hacia los Estados Unidos con vuelos a Los Ángeles y a Oakland. A partir del 22 de marzo de 2010, Volaris comienza a operar vuelos regulares hacia Tijuana desde la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, lo que amplía significativamente las opciones de viaje para los pasajeros que viven en la zona centro del país.

En septiembre de 2010 aumenta considerablemente sus operaciones desde la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México gracias a los slots disponibles que dejó Mexicana de Aviación y para el mes de noviembre estableció formalmente su base de operaciones en dicho aeropuerto. (Volaris, s.f.)

## **II.5 La Mezcla de Mercadotecnia**

El concepto de la mezcla de mercadotecnia tiene sus primeros esbozos en Estados Unidos en la década de los 50's, esto por parte de Nel Bolden, el cual realizó un listado con 12 conceptos en los que se abordaban las tareas y las obligaciones de las personas encargadas de la mercadotecnia para las empresas. (R. Quesada, 2011)

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Iniciados los 60's el profesor Jerome McCarthy da origen a una definición más completa de lo que sería la mezcla de mercadotecnia. De acuerdo con Kotler y Lane (2006) la mezcla de mercadotecnia se define como "*el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de mercadotecnia*". Estas herramientas se dividen en cuatro grupos principales: producto, precio, plaza y promoción.

La mezcla de mercadotecnia es una de las principales herramientas que ayudan tanto a las empresas como a los consumidores. Se puede definir a ésta como una asociación de variables que le ayudan a las empresas a preparar y a generar las expectativas, junto con las acciones de satisfacción para el beneficio de éstas y sus clientes.

Así mismo la implementación de la mezcla de mercadotecnia dentro de las empresas se da en los inicios de campañas de introducción o promoción de productos y servicios, tratando de conseguir los mejores resultados. Este proceso al llegar a ser implementado reduce las posibilidades de fracaso y aumenta las posibilidades de éxito, por lo que cada vez son más las empresas que prefieren realizar esta mezcla.

### II.5.1 Plaza, Precio, Producto y Promoción

#### **Plaza**

La plaza, en esencia, puede ser considerada como el lugar, territorio o mercado donde se ofertan los productos y servicios. Conforme a Vega (1993) la plaza es "*una fuerza dinámica integrada por una red de variados y complejos canales de distribución, que interactúan en un mercado*". Dentro de los canales de distribución se pueden mencionar los siguientes:

- Detallistas.
- Mayoristas.
- Agentes de ventas independientes.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

La distribución es también considerada dentro de la mercadotecnia como parte fundamental de la plaza, actualmente se liga o se relaciona la distribución al concepto de plaza ya que se puede considerar que es el recorrido de manera física que tiene un producto para sí llegar a los clientes en los diferentes mercados.

Para Fleitman (2000) la plaza o promoción es lo que “comprende a las estrategias y los procesos para mover los productos desde un punto de fabricación hasta el punto de venta”. Esto indica que es todo lo que concierne a un producto o servicio desde donde se genera, llegue hasta las vías de cómo el cliente final puede acceder al producto.

Apoyando a la definición de Fleitman, está la de Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenses, Flores, (2004) la cual menciona que la distribución es “el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”.

### **Precio**

La definición de precio puede tener varias consideraciones y acepciones, ya que para la empresa puede significar o involucrar varios factores diferentes y para el punto de vista del cliente pudiese significar otros distintos. Es así, que para Ruiz y Parreño (2013) el precio se considera como “*el conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de un determinado nivel de utilidad*”.

Para Bonta y Ferber (2002) el precio es “*la expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor*”. En este sentido es importante como percibe el cliente a la empresa que ofrece el producto o servicio, qué tan mala o buena reputación tiene ésta.

Mencionado por Kotler y Armstrong (2008) el precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

De acuerdo con Chias (2008) el precio, visto desde una perspectiva de clientes, es “*la expresión económica de un producto que estará dispuesto a pagar según las utilidades percibidas*”. Aunado a esto, el precio se da o se otorga a un producto o servicio dependiendo de factores que pueden variar de acuerdo a la posición de la empresa o hacia dónde quiere llegar. Entre estos factores se pueden considerar los siguientes:

- A quién va dirigido el producto o servicio.
- En qué mercado estará el producto o servicio.
- Cómo percibe el cliente el producto o servicio.
- Cuántos y cuáles son los competidores o sustitutos de ese producto o servicio.

Después de observar los diferentes significados del concepto de precio, se entiende que esta parte de la mezcla de mercadotecnia es un concepto que va de acuerdo al producto y al servicio, que se basa de acuerdo a diferentes factores importantes que van desde dónde se ofrece hasta cómo se percibe la empresa que lo ofrece.

### **Producto**

Entre las definiciones del concepto de producto se encuentra la de Stanton, Etzel y Walker (2007) que lo mencionan como “*un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan, empaque, color, precio, calidad y precio, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea*”. Con esto, al igual que el precio, se da de acuerdo a diferentes aspectos y depende de ellos.

La definición que dan McCarthy y Perrault (2004) acerca de producto, es una definición sencilla, “es la oferta con la que una empresa satisface una necesidad”. Con esto se entiende que se satisface una necesidad pero en la actualidad se involucran más aspectos.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Otra definición acerca de producto es la que da Romero (2005) en donde menciona que es “todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido. El producto depende de los siguientes factores: la línea, la marca y por supuesto la calidad”.

Para la American Marketing Asociaton (A.M.A.) (2009), el producto se define como “*el conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así un producto puede ser una idea, un bien, un servicio o cualquier combinación de los tres*”. Esta definición además de contemplar que un producto puede ser un bien, contempla que puede ser un servicio o una idea. Al fin y al cabo la promoción de las aerolíneas de bajo costo es el resultado de la combinación de dos: servicio e idea.

### **Promoción**

Para McCarthy (1960) la promoción es “la comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta”.

Dentro de las diferentes definiciones acerca de este concepto la de Bustamante (2001) es una que a pesar de lo breve, es concisa y clara a la vez de lo que éste significa “*la promoción es un ejercicio de información, persuasión y comunicación*”.

Estas actividades tienen una relación directa entre ellas, ya que al estar informando se está persuadiendo y viceversa, por lo que a una persona informada se puede convertir en una persona a la que se le convence. Es así como la información y la persuasión pueden ser efectivas siempre y cuando se les encuentre una manera o canal de comunicarla.

Actualmente son varios los factores que muestran la necesidad de la promoción para las empresas, teniendo en cuenta que la relación que existe entre los productores y sus clientes no es tan directa pero que debería ser al contrario.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Con la promoción se busca minimizar esa distancia y obtener un mayor número de clientes potenciales.

Al fin y al cabo la promoción es un proceso de comunicación que debe existir entre las empresas y su mercado, es el darle a conocer a los clientes todos los beneficios que tienen cierto producto o servicio. Tomando en cuenta esta afirmación se entiende que para el presente estudio, la promoción es una de las áreas más importantes y con mayor relevancia en el proceso de negocio de las empresas que se abordan en el mismo.

### II.5.2 Mezcla de Promoción

La mezcla de promoción, también conocida como la mezcla de comunicación de marketing, consiste en la combinación de herramientas específicas de fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, publicidad y promoción de ventas que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos informando principalmente sus productos y ofertas. (P. Kotler G. A., 2008)

El director de mercadotecnia determina las metas de la estrategia de promoción con base en las metas globales de la compañía. Con estas metas globales, se combinan los elementos de la estrategia en un plan coordinado. La función principal de la estrategia de promoción, es convencer a los consumidores de que los bienes o servicios que se ofrece brindan una ventaja diferencial. Una ventaja diferencial es el conjunto de características singulares de una compañía y sus productos que el mercado meta perciben como significativas y superiores a la competencia.

La promoción de ventas se refiere a las actividades de mercadotecnia que estimular la compra por parte de los consumidores. Generalmente, se utiliza como herramienta para estimular incrementos inmediatos en la demanda a corto plazo. (Charles W. Lamb)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

El presente capítulo describe el diseño de la investigación realizada a fin de alcanzar los objetivos señalados, también presenta el enfoque disciplinario y los instrumentos de investigación diseñados para recolectar los datos y las técnicas aplicadas en el análisis de los datos.

Esta investigación se dirige a evaluar las estrategias de las ABC que operan dentro la América del Norte y su impacto en ventas.

La unidad de análisis que envuelve esta investigación son las Aerolíneas de Bajo Costo (ABC) que operan dentro de América del norte, los casos específico los casos de Southwest (Estados Unidos), WestJet (Canadá) y Volaris (México).

La población son las ABC de todo el mundo, clasificadas por país, antigüedad y desarrollo.

Es una investigación comparativa que pretende conocer las estrategias de promoción con mayor éxito de las tres ABC mencionadas anteriormente en cuestión en un periodo de 5 años.

### **III.1 Metodología Cualitativa**

En el enfoque cualitativo se suele incluir los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad y además de una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema y la definición inicial del ambiente o contexto.

La metodología de esta investigación se llevara a cabo a través de técnicas de recopilación de datos y análisis comparativos. Se analizara las estrategias de las ABC en general para después aterrizar los tres casos específicos que en esta investigación se desarrollan.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).

Frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

**III.2 Factores de promoción de las principales aerolíneas de bajo costo que operan en América del Norte.**

Figura 1. Logotipo de Southwest Airlines



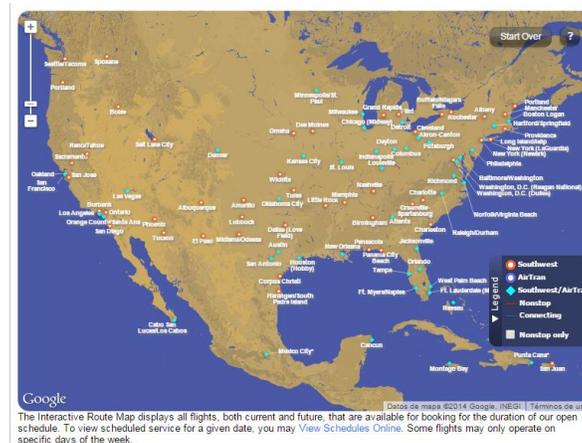
\*Fuente: <https://www.southwest.com/>

Figura 2. Portada de página web de Southwest Airlines



\*Fuente: <https://www.southwest.com/>

Figura 3: Destinos a donde vuela Southwest Airlines



\*Fuente: <https://www.southwest.com/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 1. Factores de promoción por Southwest Airlines

PROMOCIÓN SOUTHWEST AIRLINES	
<b>Promoción de Ventas</b>	<p style="text-align: center;">Incentivos a Corto Plazo</p> <p>Descuentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetes: Charters , Grupos y Empresas Emergentes.</li> <li>- Por compra anticipada.</li> <li>- Southwest gift card</li> <li>- Oferta por temporada (Invernal y Verano)</li> <li>- Renta de Auto</li> <li>- Viaje + Hotel</li> </ul>
<b>Publicidad en General</b>	<p>Publicidad – ATL, TTL y BTL</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p><u>ATL</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prensa (Revista).</li> <li>- Radio (Spots ).</li> <li>- Televisión (Spots y Cápsula).</li> <li>- Publicidad Exterior (Espectaculares, Publicidad POP).</li> </ul>
<b>Fuerzas de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de viajes.</li> <li>- Mostrador de venta en aeropuerto.</li> <li>Call center.</li> </ul>
<b>Marketing Directo</b>	<p><u>BTL</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos.</li> <li>- Exposiciones y Convenciones.</li> <li>- Activaciones.</li> <li>- Anuncios de texto.</li> <li>- Internet.</li> <li>- Banners.</li> <li>- E-marketing.</li> </ul>
<b>Publicidad No Tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activaciones de temporada</li> </ul>
<b>Relaciones Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta (dentro y fuera de la empresa).</li> </ul>

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio con datos encontrados en <https://www.southwest.com/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Figura 4: Logotipo de WestJet Airlines



\*Fuente: <http://www.westjet.com/>

Figura 5: Portada de página web de WestJet Airlines



\*Fuente: <http://www.westjet.com/>

Figura 6: Mapa con destinos de vuelos por WestJet Airlines



\*Fuente: <http://www.westjet.com/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 2. Factores de promoción por WestJet Airlines

PROMOCIÓN WESTJET	
<b>Promoción de Ventas</b>	Incentivos Corto Plazo: <u>Descuentos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetes: Charters y Grupos (Mínimo 10 personas).</li> <li>- Por compra anticipada.</li> <li>- West Jet Rewards (Club de millas y West Jet Dollars).</li> <li>- Membresía: Gold, Silver, Teal y West Jet RBC Master Card.</li> <li>- Renta de Auto y Hotel</li> </ul>
<b>Publicidad en General</b>	Publicidad – ATL, TTL y BTL  Medios de Comunicación <u>ATL</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prensa (Revista).</li> <li>– Radio (Spots y Cápsula).</li> <li>– Televisión (Spots y Cápsula).</li> <li>– Publicidad Exterior (Espectaculares, Publicidad POP).</li> </ul>
<b>Fuerzas de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de viajes.</li> <li>- Mostrador de venta en aeropuerto.</li> <li>Call center.</li> </ul>
<b>Marketing Directo</b>	<u>BTL</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocinios.</li> <li>- Eventos.</li> <li>- Exposiciones y Convenciones.</li> <li>- Activaciones.</li> <li>- Anuncios de texto.</li> <li>- Internet.</li> <li>- Banners.</li> <li>E-marketing.</li> </ul>
<b>Publicidad No Tradicional</b>	Alta <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal con programación de destinos soleados hacia donde vuela West Jet.</li> <li>- Activaciones de temporada “West Jet Xmas Miracle”</li> </ul>
<b>Relaciones Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta (dentro y fuera de la empresa).</li> </ul>

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio con datos encontrados en <http://www.westjet.com/>

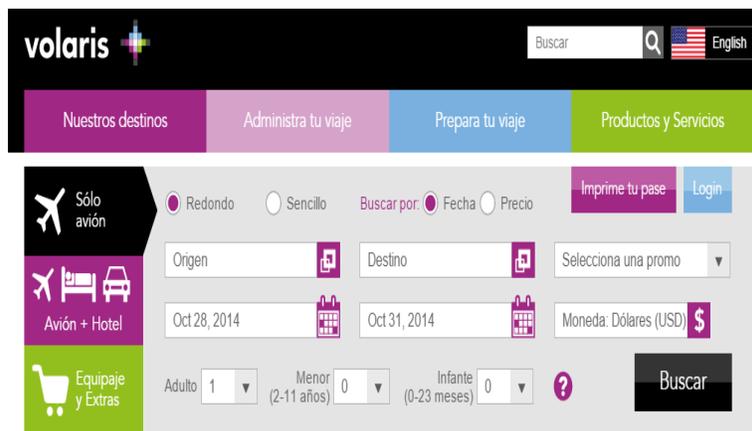
**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Figura 7. Logotipo de aerolínea Volaris



\*Fuente: <http://www.volaris.com>

Figura 8. Portada página web Volaris



\*Fuente: <http://www.volaris.com>

Figura 9. Mapa con destinos de vuelos por Volaris



\*Fuente: <http://www.volaris.com>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 3. Factores de promoción por Volaris

<b>VOLARIS PROMOCIÓN</b>	
	<b>VOLARIS</b>
<b>Promoción de Ventas</b>	Incentivos Corto Plazo: <u>Descuentos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sala de remates.</li> <li>- En rutas nuevas.</li> <li>- Nivelación de precios a costo de transportación por camión.</li> <li>- Por compra anticipada.</li> <li>- Membresía: VClub y VEmpresa.</li> <li>- Paquetes: Charters, Grupos y Convenciones.</li> <li>- Viaje + hospedaje.</li> </ul>
<b>Publicidad en General</b>	Publicidad – ATL, TTL y BTL Medios de Comunicación <u>ATB</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prensa (Periódico y Revista).</li> <li>– Radio (Spots y Cápsula).</li> <li>– Televisión (Spots y Cápsula).</li> <li>– Cine (Spot).</li> <li>– Publicidad Exterior (Espectaculares, Vallas Publicitarias, Publicidad POP)</li> </ul>
<b>Fuerzas de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de viajes.</li> <li>- Mostrador de venta en aeropuerto.</li> <li>- Call center.</li> </ul>
<b>Marketing Directo</b>	<u>BTB</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocinios.</li> <li>- Eventos.</li> <li>- Exposiciones y Convenciones.</li> <li>- Activaciones.</li> <li>- Anuncios de texto.</li> <li>- Internet.</li> <li>- Banners.</li> <li>- E-marketing.</li> </ul>
<b>Publicidad No Tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima, casi nula.</li> </ul>
<b>Relaciones Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta (dentro y fuera de la empresa).</li> </ul>

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio con datos encontrados en <http://www.volaris.com>

### **III.3 Metodología Skytrax**

Operando desde 1999, la Encuesta Mundial de la aerolínea tiene gran validez por su claridad de proceso de la encuesta y rigurosamente la normativa de la completa independencia aplicada. Sin patrocinio exterior, publicidad, pago o influencia externa se aplica a cualquier parte de la encuesta, por lo que es un estudio más respetado de pasajeros de aerolíneas global. (Skytrax, 2014)

La encuesta en línea operado entre agosto de 2013 y mayo de 2014, tiempo durante el cual se realizaron 18.850.000 encuestas a los clientes, a través de una variedad de temas de la encuesta, lo que resulta en los premios a la Aerolínea del Año, junto con mejores premios regionales y categoría de línea aérea, a través de la Encuesta diferente formar opciones de entrada. La encuesta cubre todos los servicios y las compañías aéreas de bajo coste.

Más de 105 nacionalidades diferentes participaron en la encuesta de satisfacción del cliente, que cubrió más de 245 aerolíneas, desde grandes compañías aéreas internacionales a las compañías nacionales más pequeños. Las encuestas miden los estándares a través de 41 indicadores clave de rendimiento de línea aérea de productos de primera línea y el servicio.

La encuesta se basa en la medición de la satisfacción del cliente para la experiencia de los pasajeros, a través de ambos entornos de los Aeropuerto - incluyendo el check-in hasta el embarque, comodidad de los asientos a bordo, la limpieza de la cabina, la comida, las bebidas, el servicio personal y artículos de viaje asociados.

Clasificación de Línea Aérea- Skytrax Quality Rating Profesional. Skytrax opera el sistema de Clasificación de la aerolínea fundada hace 14 años, que es reconocido mundialmente como el profesional, clasificación calificación de calidad

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

aerolínea unificada y la referencia de la industria de avión para la Excelencia de la Calidad.

5 Estrellas aerolínea representa el estándar más alto ranking de calidad de una aerolínea comercial. El 6 Estrellas y 7 Estrellas de la aerolínea es el nivel máximo lujo, ahora aplicado para el jet privado y los operadores de jets ejecutivos.

Los galardones de prestigio para la industria aérea mundial. Los viajeros de más de 160 países participan cada año en la encuesta de satisfacción de pasajeros de aerolíneas más grande del mundo para decidir los ganadores de los premio. Los premios World Airline son un referente mundial de excelencia aerolínea. (Skytrax, 2014)

Tabla 4. Aerolíneas ganadoras como World´s best Airlines en el 2013

BEST AIRLINES 2013		
	AEROLINEA	PAIS
AFRICA	South African Airways	Sudafrica
	Air Seychelles	República de las Seychelles
	Air Mauritius	Isla de Mauricio
ASIA	Singapore Airlines	Singapore
	ANA All Nippon Airways	Japon
	Asiana Airlines	Corea del Sur
AUSTRALIA/ PACIFIC	Qantas Airways	Australia
	Virgin Australia	Australia
	Air New Zealand	Nueva Zelanda
EUROPE	Turkish Airlines	Turkia
	Lufthansa	Alemania
	Swiss	Suiza
MIDDLE EAST	Emirates	Emiratos Arabes Unidos
	Qatar Airways	Qatar
	Etihad Airways	Emiratos Arabes Unidos (Abu Dhabi)
NORTH AMERICA	Air Canada	Canada
	Virgin America	Estados Unidos
	Delta Air Lines	Estados Unidos
SOUTH AMERICA	LAN Airlines	Chile
	TAM Airlines	Brasil
	Avianca	Colombia

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.worldairlineawards.com>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 5. Tabla comparativa de aerolíneas que aparecen en las 10 mejores aerolínea de bajo costo del 2012, 2013 y 2014

WORLD AIRLINE AWARDS		
The World's Best Low-Cost Airlines		
2014	2013	2012
1 AirAsia	1 AirAsia	1 AirAsia
2 AirAsia X	2 Jetstar Airways	2 Virgin America
3 Norwegian	3 Virgin America	3 Jetstar Airways
4 Jetstar Airwa	4 AirAsia X	4 AirAsiaX
5 IndiGo	5 Indigo	5 easyJet
6 easyJet	6 Norwegian	6 WestJet
7 WestJet	7 Jetstar Asia	7 Jetstar Asia
8 Virgin Amer	8 easyJet	8 Southwest Airlines
9 Jetstar Asia	9 WestJet	9 Azul Airlines
10 Scoot	10 Azul Airlines	10 Indigo Airlines

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.worldairlineawards.com>

Tabla 6. Tabla con las 10 mejores aerolíneas de bajo costo de América del Norte.

WORLD AIRLINE AWARDS	
North America's Best Low-Cost	
Aerolínea	País
1 Virgin America	USA
<b>2 WestJet</b>	<b>Canada</b>
<b>3 Southwest Airlines</b>	<b>USA</b>
4 Frontier Airlines	USA
<b>5 Volaris</b>	<b>Mexico</b>
6 Sun Country Airlines	
7 Spirit Airlines	USA
8 Allegiant Air	
9 Interjet	Mexico
10 VivaAerobus	Mexico

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.worldairlineawards.com>

### III.4 Temkin Group- *When experiences matters*

Temkin Group es un líder en la experiencia del cliente de investigación, consultoría y empresa de formación. Ayudamos a muchas de las marcas más grandes del mundo que conducen sus viajes transformacionales hacia la centralidad del cliente y la lealtad mediante la participación de los corazones y las mentes de sus clientes, empleados y socios. Nuestro equipo combina liderazgo de pensamiento con un profundo conocimiento de la dinámica de las organizaciones a

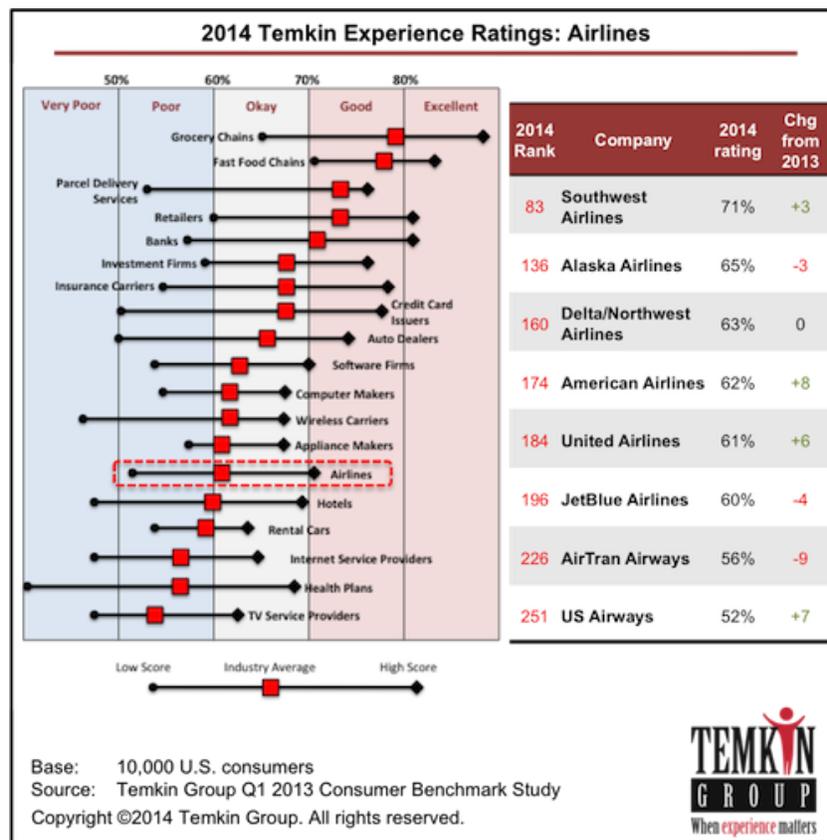
**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

acelerar los resultados. En lugar de capas sobre los cambios cosméticos, ayudamos a las empresas a integrar prácticas en sus procesos de cultivo y de explotación. (Temkin Group, 2014)

Lanzamos recientemente y durante todo 2014 “The Temkin Experience” que logrando las clasificaciones de la experiencia del cliente a 268 compañías en 19 industrias basadas en una encuesta a 10.000 consumidores de Estados Unidos.

Southwest Airlines recibió el primer lugar por cuarto año consecutivo, obteniendo una calificación de 71 % y la colocación 83a de 268 compañías en 19 industrias. En el otro extremo del espectro, US Airways recibió las calificaciones más bajas de cualquier línea aérea, por tercer año consecutivo, el aterrizaje en el lugar 251 en general con una calificación de 52 %.

Tabla 7. Ratings de Experiencias a bordo de Aerolíneas en 2014.



\*Fuente: <http://temkinratings.com/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Estas son algunas conclusiones adicionales de la industria de las aerolíneas de acuerdo a Temkin Experiences:

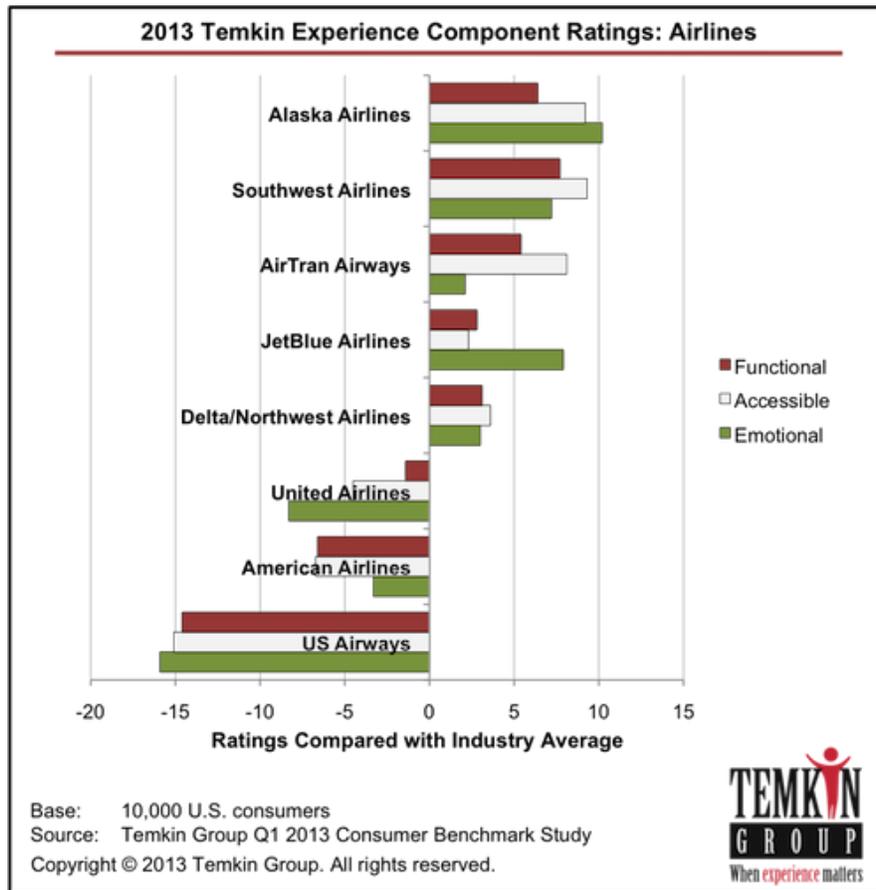
- Las calificaciones de todas las compañías aéreas en los 2014 “The Temkin Experience” clasificaciones son las siguientes : Southwest Airlines (71%) , Alaska Airlines ( 65 % ) , Delta Airlines (63%) , American Airlines ( 62% ) , United Airlines ( 61 % ) , JetBlue Airlines ( 60 %), AirTran Airways ( 56 % ) y US Airways (52%)
- American Airlines (8 puntos), US Airways (7 puntos), y United Airlines (6 puntos) mejoraron más entre 2013 y 2014.
- AirTran Airways (-9 puntos), JetBlue (-4 puntos) y Alaska Airlines (-3 puntos) fueron las únicas compañías aéreas cuyas calificaciones disminuido entre 2013 y 2014.
- En general, la industria de las aerolíneas en promedio una calificación de 61 % en los 2014 Experiencia Temkin Ratings y empatado en el lugar 13 de 19 industrias. También es una de las 15 industrias para mejorar su calificación en el último año, lo que aumenta su promedio de 1,2 puntos porcentuales.

Aquí hay cómo las empresas llevan a cabo en cada uno de los tres componentes de las clasificaciones de “Temkin Experience”, en comparación con la media del sector.

Gracias a Skytrax y Temkin es como se mantiene el mercado al tanto de la situación con los competidores. Los factores de evaluación que manejan son clave para que cualquier empresa funcione correctamente. Pero siempre hay una diferencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace dentro de una empresa, principalmente si es servicios. Entonces para las aerolíneas de bajo costo que en este estudio se evalúan, observamos que dos de tres si están alineadas y se refleja en los resultados de estos estudios.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 8. Ratings de Experiencias a bordo de Aerolíneas en 2013.



Fuente: <http://temkinratings.com/>

### III.5 Estrategias de promoción de Southwest, WestJet y Volaris

#### III.5.1 Southwest Airlines

Southwest Airlines es la principal aerolínea de bajo costo en estos momentos, y es la que más años tiene en el mercado. La innovación y calidad de sus estrategias de promoción han sido sumamente efectivas a lo largo de los años. Desde sus comerciales ofreciendo un servicio diferente y por supuesto muy económico al resto de las aerolíneas que circulan dentro de ese país.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

A continuación mencionaremos unos puntos importantes dentro de la promoción y mercadotecnia general que ha manejado Southwest Airlines desde sus inicios.

**Posicionamiento del producto:** Operando bajo un entorno altamente competitivo, Southwest Airlines proyecta cuidadosamente su imagen para que los clientes puedan diferenciar su producto de sus competidores. Se posiciona Southwest en todas sus comunicaciones de marketing como la única de tarifas bajas, a corto plazo, de alta frecuencia, portador de punto a punto en los Estados Unidos que es divertido para volar. (Barlow, 2002).

**Estrategias de posicionamiento en el mercado:** Para proteger con éxito su posición en el mercado, Southwest tiene que ser muy rentable. Esta aerolínea tiene un modelo de negocio bien definido que utiliza un solo tipo de aeronaves, aeropuertos secundarios, etc. Para mantener sus costos bajos. Southwest se esfuerza por diferenciarse haciendo cosas aparentemente extrañas.

**Estrategias de Marketing:** Southwest ofrece un producto de viaje que se construye alrededor vuelos dirigidos a los datos demográficos específicos y precios de entradas que se ha simplificado para que los pasajeros sepan exactamente lo que están recibiendo por lo que pagan.

**Estrategias de Precio:** Con un objetivo claro al cliente, estrategia de precios de la SWA es cobrar la tarifa más baja posible que todavía permite a la compañía aérea para obtener un beneficio. Esto refleja su decisión de competir no sólo con las compañías aéreas, pero con todas las otras formas de transporte, incluidos los automóviles (que es más barato volar que en auto o autobús).

El marketing y la publicidad meta de Southwest es ser muy claro en su mensaje de tarifas bajas, pero al mismo tiempo de crear y reforzar la imagen principal de la compañía (Freiberg y Freiberg, 1997). Southwest intenta hacer tres

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

cosas en su publicidad: intriga, entretener y persuadir. Southwest alienta a los empleados a vestir casualmente en el trabajo. La aerolínea Southwest se enfoca mucho a darle el toque de diversión a todos los elementos de la empresa, desde colaboradores hasta áreas de servicio y claro hasta los mismos aviones.

No podemos olvidar todos aquellos anuncios sumamente efectivos e innovadores sobre los sobrecargos diciendo las medidas de seguridad, cantando y bailando a bordo. Además de los anuncios que se enfocan en crear lealtad a la marca y sentirte bien y feliz al viajar.

### ***The Southwest Effect***

El *Southwest Effect* es un fenómeno bien documentado en la industria del transporte aéreo. Este efecto demuestra que cuando Southwest Airlines, una compañía de bajo costo, entra en un mercado particular, existe un doble efecto; un aumento significativo en el número de pasajeros que viajan en el mercado y una disminución notable en el precio medio pagado por los viajeros en el mercado. La investigación indica que el Southwest Effect no sólo es frecuente en el mercado de la portadora entra, pero no hay evidencia de que el efecto se expande en los mercados de las regiones de varios aeropuertos, así, aun cuando el transportista sólo se está cumpliendo uno de los aeropuertos en el mercado. (Dresner, 1996)

Un motivo de este trabajo fue traer estos efectos *low cost* más a la luz con la esperanza de fomentar la investigación en relación con los fenómenos. Actualmente, Ming-Jer Chen examina las implicaciones estratégicas que utilizan la industria aérea. Su trabajo se centra en la competencia tiempo y la organización de tamaño en comparación con las iniciativas estratégicas. Chen (1996) da apoyo a la predicción de ataque competitivo y respuesta basada en elementos comunes de mercado y la similitud de recursos.

El efecto de Southwest según Bennet y Craun (1993) dice que tiene tres elementos:

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

1. Cuando Southwest Airlines ingresó al mercado, aumentó la oferta y ofrecía precios más bajos. Southwest ofreció tarifas aéreas drásticamente más bajas que las compañías aéreas establecidas que por lo general disfrutaban ser monopolio entre el mercado viajero.
2. Las compañías aéreas titulares bajaron sus propias tarifas. Las compañías aéreas establecidas en competencia con Southwest Airlines trataron de evitar que Southwest entrara en sus mercados, y temían perder pasajeros y tener que ofrecer precios más bajos. A la entrada del Southwest, operadores tradicionales bajaron sus propias tarifas en ese mercado (y redujeron su rentabilidad) para seguir siendo competitivos.
3. Suben las ventas de todas las compañías aéreas en el mercado. Para las comunidades afectadas, la entrada de Southwest y la correspondiente caída en las tarifas aéreas estimulando el negocio y el aumento de la demanda de transporte aéreo. Esto a su vez aumenta los ingresos de todas las compañías aéreas que ofrecen transporte a la comunidad, ya veces se tradujo en un aumento del beneficio neto.

La entrada de la aerolínea Southwest y en la implementación de lo que ahora conocemos como el Southwest Effect, resultó beneficioso para el resto de las compañías aéreas que existían y operaban en ese tiempo. Debido a que aumento la competitividad y a su vez logro que todas las aerolíneas nivelaran sus tarifas y al mismo tiempo hacerse más amistosas al bolsillo del cliente. Esto mismo le permitió a la comunidad lograr tener a su alcance esos lujos de viaje que en tiempos antes a la llegada de Southwest Airlines era imposible o requería de mucha inversión.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**



Figura 10. Avión con diseño especial marcando la alianza entre Sea World Park y Southwest Airlines.



Figura 11. Campaña promocionando la estrategia de llegar al corazón del viajero.



Figura 12. Promoción de estrategia Southwest Airlines y Mario Bros. Videogames.



Figura 13. Imagen detenida de un video de entretenimiento abordo.



Figura 14. Concierto en vivo a bordo uno de los vuelos de Southwest Airlines.



Figura 15. Imagen de una sobrecargo dando medidas de seguridad de una forma muy entretenida.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**



Figura 16. Comercial de Televisión de Southwest Airlines inspirado por el servicio real que brinda la sobrecarga abordo (Figura 15)



Figura 17. Comercial de Televisión de Southwest Airlines promocionando la política de equipaje gratis.



Figura 18. Bar Rafaeli en la portada de la revista Sports Illustrated (2009) y en el costado de uno de los aviones de Southwest Airlines.



Figura 19. Comercial de Televisión de Southwest Airlines promocionando la simpatía de sus colaboradores (2015)

Lista de premios y reconocimientos otorgados a Southwest Airlines durante el 2013.

***Industry-leading airline***

- ✓ World's Most Admired Companies, #7 in 2013, #9 in 2014 - *FORTUNE*
- ✓ EquiTrend® Value Airline Brand of the Year- Harris Poll
- ✓ Top 25 Brands of 2013, #1 Among Travel-Related Companies, #5 Overall - *The Business Journals*
- ✓ Domestic Carrier of the Year for Cargo - Airforwarders Association
- ✓ Air Cargo Excellence, up to 299,000 Tons Category #1 - *Air Cargo World*

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

- ✓ Quest for Quality Excellence in Air Cargo Award - *Logistics Management* magazine
- ✓ America's Top 500 Companies, #304 - *Barron's*

**Customer service from the heart**

- ✓ Customer Satisfaction, #14 - U.S. Department of Transportation
- ✓ Best Online Customer Experience in Travel: Airlines - Keynote Competitive Research
- ✓ Reward Seat Availability, #1 in the U.S., tied for #1 Globally - IdeaWorksCompany.com
- ✓ Freddie Awards, Best Loyalty Credit Card and Best Customer Service - *InsideFlyer*
- ✓ Airline Customer Satisfaction, #2 - American Customer Satisfaction Index
- ✓ Airline Customer Satisfaction Survey, #2 - *Consumer Reports*
- ✓ Airline Ratings in Low Cost, #2 - J.D. Power
- ✓ Top Domestic Airlines, #3 - *Travel + Leisure*
- ✓ Best Domestic Airline—Customer Service - *Executive Travel Magazine*

**One of the best places to work**

- ✓ Best Travel & Leisure Company, #1 - Vault.com
- ✓ One of the Top 50 Best Places to Work, #12 - Glassdoor.com

### III.5.2 WestJet

WestJet tomó prestado el compromiso de la firma estadounidense Southwest Airlines de tener una cultura positiva de la empresa. Este enfoque se extiende tanto a clientes, a los que se refieren como "huéspedes", y para los empleados, que se benefician de un generoso programa de reparto de utilidades que les permite comprar acciones WestJet con hasta un 20% de sus cheques de pago. La compañía se ajusta a sus contribuciones uno-a-uno.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

En la encuesta del Instituto de Reputación, WestJet ocupó el segundo lugar entre los centenares de empresas y 16a de la ventaja global de compañías como Kraft Foods, IBM e Incluso Apple. La aerolínea anotó altamente en las percepciones de la autenticidad y los buenos gobierno-áreas corporativos canadienses valoran aún más que la compañía canadiense en comparación a las empresas vecinas de Estados Unidos, dice John Miziolek, presidente de Toronto Restablecer Branding.

Durante el 2012 en temporada de fiestas, un video de YouTube de un flashmob WestJet Navideño en el que cientos de duendes, muñecos de nieve y voluntarios cantaron y bailaron para los pasajeros esperando un vuelo de madrugada a Calgary y anunció una sorpresa, nuevo vuelo al Polo Norte obtuvo casi medio millón de visitas. WestJet también lanzó un vídeo broma del April Fools anunciando nuevas cabinas "sin niños". - no te preocupes, los niños se almacenen como carga-cosechado aún más éxitos. "Es inusual que una compañía aérea tendría un canal en YouTube donde publican cosas que no sea la retórica corporativa". En Canadá, por lo menos, consumidores parecen tener bajas expectativas de las compañías aéreas, así como advenedizos WestJet prácticamente se puede reescribir las reglas. (Miziolek J., 2012)

Video Navideño de WestJet: Este video viral muestra como Papá Noel aparece en las pantallas de tamaño natural en las puertas de embarque en Toronto y Hamilton, Ontario y pide pasajeros reales lo que quieren para Navidad, mientras que los empleados WestJet toman notas detrás de las cámaras. Una vez que los aviones han despegado, los empleados van en una carrera loca de compras, embalaje y etiquetado de los mismos regalos para los pasajeros. Cuando los aviones aterrizan en Calgary unas horas más tarde, los regalos hacen una gran entrada en el carrusel de equipaje. Desde calcetines y la ropa interior a un televisor de pantalla grande. En medio de risas, gritos y de incluso un par de lágrimas los pasajeros buscan su nombre en las etiquetas que cada regalo tiene. Si la emoción desenfrenada de 250 pasajeros desprevenidos al recibir sus Deseos de Navidad no se calienta el corazón, no se sabe que lo hará.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Pero la mayor sorpresa de todos fue para la aerolínea misma, el Vicepresidente de comunicaciones de la Aerolínea WestJet Richard Bartrem comenta que la empresa tenía como meta 800,000 vistas en territorio canadiense, pero que en pocos días el video titulado “*WestJet Christmas Miracle- real-time giving*” tenía cerca de 13 millones de vistas en más de 200 países y que además hicieron noticia en países como Reino Unido, Australia, Japón, Polonia y Malasia.

El video tomo alrededor de 4 meses de planeación y 150 empleados de WestJet que lo hicieron posible, desde la coordinación y logística en el aeropuerto, las compras de alta velocidad y la envoltura de cada uno de los regalos, además sirvieron chocolate caliente para todos en la sala de reclamo de equipaje.

Pero el verdadero éxito viene al momento de considerar que lo invertido en esos meses de planeación y en la compra de esos regalos es tan solo una mínima fracción a los que han ganado en promoción no solo en Canadá sino alrededor del mundo. (Bender, 2013)

Como ya hemos mencionado anteriormente, WestJet sigue muy de cerca el *Southwest Effect*, siendo que es una aerolínea de bajo costo reconocida en su país y que al igual que Southwest Airlines, ha logrado la penetración en el mercado de una manera impactante.

Algo que define mucho a WestJet son sus famosos videos navideños. Videos virales que año con año posicionan la marca en grandes dimensiones.

Tomemos en cuenta por unos momentos que WestJet hasta hace muy poco únicamente contaba con vuelos domésticos, es decir, dentro del territorio nacional que en este caso es Canadá. Y la estrategia de videos virales por el canal de YouTube, ha logrado el crecimiento de la empresa que actualmente ya cuenta con vuelos directos a México y algunos países del caribe y latinoamericanos.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**



Figura 20. Imagen promocional de WestJet



Figura 21. Imagen de un concurso anual de WestJet.



Figura 22. Imagen de un avión WestJet demostrando la alianza que se formó con Disney.



Figura 23. Imagen de uno de los clásicos videos navideños de WestJet



Figura 24. Imagen del momento que los pasajeros pedían sus regalos a Santa durante su video "Westjet Christmas Miracle"



Figura 25. Escena final del último video navideño que lanzó WestJet en Diciembre 2014.

### III.5.3 Volaris

Volaris llegó a México con gran fuerza, lanzando vuelos muy económicos para lograr el conocimiento de la marca a nivel nacional, ofreciendo principalmente vuelos a los principales destinos nacionales.

## ***Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

A lo largo de los años que Volaris tiene operando, las estrategias de promoción que realizan han sido sumamente efectiva. Recordemos la campaña de “Ponle tu nombre a un avión” la cual consistía en participar mandando tu nombre y tu carta de motivos explicando porque tu nombre debería estar en un avión y a los ganadores se les recompensaba viajando gratis por un año.

Otro son los banners o espectaculares con mucho humor local mexicano, y que crea esto. Un gran posicionamiento de marca. Hoy en día las cosas han cambiado un poco y Volaris está enfocado principalmente en la expansión de nuevos destinos, dentro del territorio nacional.

A continuación mencionamos algunos premios y reconocimientos que la empresa Volaris recibió en el año 2012 de acuerdo a la página de internet oficial de Volaris.

Lista de los principales premios otorgados a Volaris en el año 2012

- ✓ Por 4to año Volaris fue ganador del premio "El ángel de la Radio", que otorga la Asociación de Radiodifusoras del Valle de México a lo mejor de la creatividad en spots de radio pautados durante 2011. Ganaron con el spot "Anillo" de la campaña de pre compra en ganó en la categoría de Turismo; terna que estuvo conformada también por Aeroméxico y por ADO.
- ✓ Reconocimiento “Socially Devoted Award” por parte de la encuestadora estadounidense del mundo digital Socialbakers, por ser la empresa más dedicada a sus Clientes a través de sus redes sociales con un porcentaje superior al 78% de respuesta efectiva en tiempo y resolución de cada uno de sus casos a través de redes sociales, Volaris se consolida como la aerolínea líder en el país al contar con la mayor influencia dentro de las comunidades de Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram y Foursquare.
- ✓ El 7 de noviembre de 2012 se realizó la segunda edición de los “Premios CNN Expansión”, en donde se reconocen a las páginas y aplicaciones más innovadoras en los negocios, Volaris fue ganador en la categoría de “Lo mejor de E-business en Turismo”, por el proyecto Tú decides qué pagar. La estrategia

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

fue unificar todas las “Familias Tarifarias” en una tarifa única, y más barata, que permite a los clientes decidir qué agregan o quitan a su vuelo, estuvimos nominados junto a nuestro socio comercial BestDay.

A principios del 2014 Volaris obtuvo el premio Totem por la creatividad en su campaña de pre venta en espectaculares. Este es el sexto año en que Volaris participa en los premios Totem, ganando consecutivamente el galardón del 2008 al 2011 y obteniendo un segundo lugar en 2012. A la fecha Volaris cuenta con un total de 9 estatuillas Totem’s.

En esta ocasión, Volaris obtuvo el premio Totem en la categoría de Turismo - Espectaculares por la campaña de pre compra en exteriores denominada Bigote. Del mismo modo obtuvo un tercer lugar en la misma categoría, por la cartelera Bikini.



Figura 26. Promoción ganadora con tema BIGOTE de Volaris.



Figura 27. Promoción ganadora con tema BIGOTE de Volaris.



Figura 28. Promoción de \$1 PESO de Volaris.



Figura 29. Ejemplo de banner promocional de Volaris

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**



Figura 30. Promoción de Volaris por el día de las madres.



Figura 31. Espectacular de Volaris promocionando la apertura de su vuelo directo DF a Tijuana.



Figura 32. Campaña de PONLE TU NOMBRE A UN AVION DE VOLARIS.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## **IV. RESULTADOS**

### **IV.1 Tablas comparativas de acuerdo a destino y costo por milla.**

El cuadro comparativo de Volaris refleja los principales destinos, con esto nos referimos a los destinos que tienen más salidas diarias. Y que por ellos cuentan con más flota disponible para realizarlos, tomando en cuenta que también son los destinos que se realizan con mayor número de vuelos de forma directa, a diferencia de los que tienen conexión o escala.

La idea general de esta tabla comparativa es sacar un promedio del costo que tiene cada milla de vuelo de acuerdo al salario mínimo, el salario mínimo promedio del 2014 de acuerdo a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público fue de 70.10 y tipo de cambio al cierre del 2014 fue de 13.60 pesos por dólar. Las tarifas de los vuelos se tomaron considerando el costo promedio de un boleto adquirido con 3 meses de anticipación a la fecha de vuelo.

Posterior a este cálculo realizamos la conversión a dólares, para con esto homologar el costo por milla entre las 3 aerolíneas, siendo que cada una utiliza una moneda diferente en el caso de México son los Pesos Mexicanos, Estados Unidos de América los Dólares Estadounidenses y en el caso de Canadá se utiliza el dólar Canadiense. Cada uno de los anteriores tiene diferente valor en cuanto a su conversión una con la otra. Por eso decidimos homologar a la moneda del dólar estadounidense siendo que en México y Canadá esta moneda es comúnmente.

Esta comparación tiene como finalidad conocer el poder adquisitivo que se tiene en cada país en comparación con el otro, enfocándolo a la realización de un viaje con la aerolínea que le corresponde a cada uno. Tomando en cuenta el salario diario mínimo y tomando el servicio más económico del mercado aéreo, en este caso es la principal aerolínea de bajo costo de cada país.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 9. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en México de acuerdo al salario mínimo y distancia.

<b>VOLARIS</b>					
<b>RUTA</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>SALARIO DIARIO</b>	<b>COSTO POR VUELO EN SDM</b>	<b>MILLAS RECORRIDAS</b>	<b>MILLAS POR NUMERO SDM</b>
Tijuana-Mexico	\$1,700	\$70.10	24.25 SDM	1.430,62	58.99
Mexico-Cancun	\$1,500	\$70.10	21.40 SDM	805.82	37.65
Guadalajara-Tijuana	\$1,300	\$70.10	18.55 SDM	1.176.02	63.40

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.volaris.com>

Tabla 10. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en Estados Unidos de acuerdo al salario mínimo y distancia.

<b>SOUTHWEST</b>					
<b>RUTA</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>SALARIO DIARIO</b>	<b>COSTO POR VUELO EN SDM</b>	<b>MILLAS RECORRIDAS</b>	<b>MILLAS POR NUMERO SD</b>
Denver - San Diego	\$150 dlls	\$90.48	1.66	982,52	591.87
Dallas – Los Angeles	\$125 dlls	\$90.48	1.38	1.238.93	897.77
New York – Atlanta	\$134 dlls	\$90.48	1.48	746,75	504.56

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.southwest.com>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 11. Tabla comparativa entre 3 destinos importantes en Canadá de acuerdo al salario mínimo y distancia.

WESTJET					
RUTA	COSTO PROMEDIO	SALARIO DIARIO	COSTO POR VUELO EN SDM	MILLAS RECORRIDAS	MILLAS POR NUMERO SD
Calgary – Toronto	\$290	\$88.00 CAD	3.29	2,118.9	644
Vancouver – Toronto	\$190	\$88.00 CAD	2.16	2,086	965
Calgary – Vancouver	\$180	\$88.00 CAD	2.04	419	205

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio, con información encontrada en <http://www.westjet.com>

Analizando las 3 tablas que demuestran las millas recorridas por salario diario, podemos concluir que en México por un día de salario se pueden recorrer un promedio de 53 millas, esto quiere decir que para comprar un boleto de avión en un tramo promedio de 1,100 millas, un mexicano debe ahorrar un mes de sueldo completo. Sin tener ningún otro gasto, y eso es solo un tramo, es decir, vuelo de ida, queda pendiente el ahorro de un segundo mes para lograr la compra del vuelo redondo.

En cambio en Estados Unidos y Canadá podemos observar que con por salario diario canadiense se recorren en promedio 605 millas y por salario diario estadounidense se recorren 665 millas. Esto también quiere decir que un estadounidense únicamente necesita ahorrar 7 días en promedio para comprar un vuelo sencillos y en Canadá se necesita ahorrar el 100% de sueldo mínimo por 6.8 días únicamente.

El poder adquisitivo de nuestros países vecinos es mucho mayor y aun siendo aerolíneas de bajo costo nos damos cuenta que no es equitativo el costo que

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

brinda la empresa aérea al poder adquisitivo de su población, al menos en México no lo es.

A continuación se encuentra una tabla comparativa de información básica de cada aerolínea, para comparar el número de años que tiene operando cada aerolínea, la ciudad base de sus operaciones, el número de flota que tienen y el número de destinos.

Es ahí donde podemos hacer la observación de que a pesar que la aerolínea Southwest tiene más de 40 años operando el número de destinos es fácilmente alcanzado por las otras dos aerolíneas de menor edad. Y es aquí donde se analiza el enfoque que tiene la aerolínea Southwest a diferencia de las otras que están en comparación.

Uno de los principales enfoques de Southwest es trasladadas al viajero de punto A a punto B, principalmente distancias cortas y dentro del mismo territorio nacional, es decir, fomentando el turismo doméstico.

Para posteriormente combinar esa estrategia pionera con estrategias de identidad de marca, identidad de imagen, empatía con el viajero, promoviendo una experiencia única y diferente durante el vuelo. Ya no solo se lleva al viajero de punto A a punto B sino que ahora se le vende toda la experiencia de viaje completa.

Tabla 12. Tabla comparativa de información general Southwest, WestJet y Volaris.

	<b>SOUTHWEST</b>	<b>WESTJET</b>	<b>VOLARIS</b>
<b>Año de inauguración</b>	1971	1996	2006
<b>Ciudad base</b>	Dallas, Texas	Calgary, Alberta	Mexico, D.F.
<b>Numero de Flota</b>	674	105	52
<b>Destinos</b>	97	91	59

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio.

## IV.2 Aeropuertos en México y tabla comparativa entre tráfico total y tráfico Volaris.

Figura 33. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR)



\*Fuente: <http://www.asur.com.mx/>

Tabla 13. Aeropuertos manejados por el grupo aeroportuario ASUR.

Aeropuerto	Ciudad	Estado	ICAO	IATA
Aeropuerto Internacional de Cancún	Cancún	Quintana Roo	MMUN	CUN
Aeropuerto Internacional de Cozumel	Cozumel	Quintana Roo	MMCZ	CZM
Aeropuerto Internacional de Bahías de Huatulco	Huatulco	Oaxaca	MMBT	HUX
Aeropuerto Internacional de Mérida	Mérida	Yucatán	MMMD	MID
Aeropuerto Internacional de Minatitlán	Minatitlán	Veracruz	MMMT	MTT
Aeropuerto Internacional Xoxocotlán	Oaxaca	Oaxaca	MMOX	OAX
Aeropuerto Internacional de Tapachula	Tapachula	Chiapas	MMTP	TAP
Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara	Veracruz	Veracruz	MMVR	VER
Aeropuerto Internacional Carlos Rovirosa Pérez	Villahermosa	Tabasco	MMVA	VSA

Fuente: <http://www.asur.com.mx/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 14. Número de pasajero por aeropuerto al año 2014

Número	Aeropuerto	Ciudad	Estado	Pasajeros
1	Aeropuerto Internacional de Cancún	Cancún	Quintana Roo	17,455,353
2	Aeropuerto Internacional de Mérida	Mérida	Yucatán	1,436,959
3	Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara	Veracruz	Veracruz	1,157,522
4	Aeropuerto Internacional Carlos Rovirosa Pérez	Villahermosa	Tabasco	1,121,365
5	Aeropuerto Internacional Xoxocotlán	Oaxaca	Oaxaca	542,271
6	Aeropuerto Internacional de Bahías de Huatulco	Huatulco	Oaxaca	519,619
7	Aeropuerto Internacional de Cozumel	Cozumel	Quintana Roo	514,528
8	Aeropuerto Internacional de Minatitlán	Minatitlán	Veracruz	234,749
9	Aeropuerto Internacional de Tapachula	Tapachula	Chiapas	175,194
<b>Total</b>				<b>23,157,560</b>

\*Fuente: <http://www.asur.com.mx/>

Figura 34. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA)



\*Fuente: <http://www.oma.aero/es/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 15. Aeropuertos manejados por el grupo aeroportuario OMA

Aeropuerto Internacional	Ciudad	Estado	ICAO	IATA
Aeropuerto Internacional General Juan N. Álvarez	Acapulco	Guerrero	MMAA	ACA
Aeropuerto Internacional General Roberto Fierro Villalobos	Chihuahua	Chihuahua	MMCU	CUU
Aeropuerto Internacional Abraham González	Ciudad Juárez	Chihuahua	MMCS	CJS
Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán	Culiacán	Sinaloa	MMCL	CUL
Aeropuerto Internacional General Guadalupe Victoria	Durango	Durango	MMDO	DGO
Aeropuerto Internacional de Ixtapa-Zihuatanejo	Ixtapa-Zihuatanejo	Guerrero	MMZH	ZIH
Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna	Mazatlán	Sinaloa	MMMZ	MZT
Aeropuerto Internacional de Monterrey	Monterrey	Nuevo León	MMMY	MTY
Aeropuerto Internacional General Lucio Blanco	Reynosa	Tamaulipas	MMRX	REX
Aeropuerto Internacional Ponciano Arriaga	San Luis Potosí	San Luis Potosí	MMSP	SLP
Aeropuerto Internacional General Francisco Javier Mina	Tampico	Tamaulipas	MMTM	TAM
Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia	Torreón	Coahuila	MMTC	TRC
Aeropuerto Internacional General Leobardo C. Ruiz	Zacatecas	Zacatecas	MMZC	ZCL

\*Fuente: <http://www.oma.aero/es/>

Tabla 16. Número de pasajero por aeropuerto al año 2014

Número	Aeropuerto	Ciudad	Estado	Pasajeros
1	Aeropuerto Internacional de Monterrey	Monterrey	Nuevo León	7,128,531
2	Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán	Culiacán	Sinaloa	1,307,717
3	Aeropuerto Internacional General Roberto Fierro Villalobos	Chihuahua	Chihuahua	961,538
4	Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna	Mazatlán	Sinaloa	789,234
5	Aeropuerto Internacional Abraham González	Ciudad Juárez	Chihuahua	769,029
6	Aeropuerto Internacional General Francisco Javier Mina	Tampico	Tamaulipas	688,893
7	Aeropuerto Internacional General Juan N. Álvarez	Acapulco	Guerrero	631,570
8	Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia	Torreón	Coahuila	523,783
9	Aeropuerto Internacional de Ixtapa-Zihuatanejo	Ixtapa - Zihuatanejo	Guerrero	508,065
10	Aeropuerto Internacional General Lucio Blanco	Reynosa	Tamaulipas	472,027
11	Aeropuerto Internacional Ponciano Arriaga	San Luis Potosí	San Luis Potosí	373,986
12	Aeropuerto Internacional General Leobardo C. Ruiz	Zacatecas	Zacatecas	284,625
13	Aeropuerto Internacional General Guadalupe Victoria	Durango	Durango	255,937
<b>Total</b>				<b>14,694,935</b>

\*Fuente: <http://www.oma.aero/es/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Figura 35. Mapa de Aeropuertos operados por Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)



\*Fuente: <https://www.aeropuertosgap.com.mx/es/>

Tabla 17. Aeropuertos manejados por la grupo aeroportuario GAP

Aeropuerto	Ciudad	Estado	ICAO	IATA
Aeropuerto Internacional Licenciado Jesús Terán Peredo	Aguascalientes	Aguascalientes	MMAS	AGU
Aeropuerto Internacional de Guadalajara	Guadalajara	Jalisco	MMGL	GDL
Aeropuerto Internacional General Ignacio Pesqueira García	Hermosillo	Sonora	MMHO	HMO
Aeropuerto Internacional Manuel Márquez de León	La Paz	Baja California Sur	MMLP	LAP
Aeropuerto Internacional Del Bajío	León	Guanajuato	MMLO	BJX
Aeropuerto Internacional de Los Cabos	Los Cabos	Baja California Sur	MMSD	SJD
Aeropuerto Internacional Federal del Valle del Fuerte	Los Mochis	Sinaloa	MMLM	LMM
Aeropuerto Internacional Playa de Oro	Manzanillo	Colima	MMZO	ZLO
Aeropuerto Internacional General Rodolfo Sánchez Taboada	Mexicali	Baja California	MMML	MXL
Aeropuerto Internacional General Francisco J. Mujica	Morelia	Michoacán	MMMM	MLM
Aeropuerto Internacional Licenciado Gustavo Díaz Ordaz	Puerto Vallarta	Jalisco	MMPR	PVR
Aeropuerto Internacional de Tijuana	Tijuana	Baja California	MMTJ	TIJ

\*Fuente: <https://www.aeropuertosgap.com.mx/es/>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 18. Número de pasajeros por aeropuerto al año 2014

Número	Aeropuerto	Ciudad	Estado	Pasajeros
1	Aeropuerto Internacional de Guadalajara	Guadalajara	Jalisco	8,733,500
2	Aeropuerto Internacional de Tijuana	Tijuana	Baja California	4,387,800
3	Aeropuerto Internacional de Los Cabos	Los Cabos	Baja California Sur	3,285,100
4	Aeropuerto Internacional Licenciado Gustavo Díaz Ordaz	Puerto Vallarta	Jalisco	3,127,200
5	Aeropuerto Internacional General Ignacio Pesqueira García	Hermosillo	Sonora	1,326,200
6	Aeropuerto Internacional Del Bajío	León	Guanajuato	1,222,100
7	Aeropuerto Internacional Manuel Márquez de León	La Paz	Baja California Sur	672,900
8	Aeropuerto Internacional Licenciado Jesús Terán Peredo	Aguascalientes	Aguascalientes	540,500
9	Aeropuerto Internacional General Rodolfo Sánchez Taboada	Mexicali	Baja California	507,200
10	Aeropuerto Internacional General Francisco J. Mujica	Morelia	Michoacán	475,900
11	Aeropuerto Internacional Federal del Valle del Fuerte	Los Mochis	Sinaloa	228,600
12	Aeropuerto Internacional Playa de Oro	Manzanillo	Colima	211,300
<b>Total</b>				<b>24,718,300</b>

\*Fuente: <https://www.aeropuertogap.com.mx/es/>

Estos 3 grupos aeroportuarios son los más importantes de México, representan los destinos más concurridos y también la mayoría opera vuelos nacionales así como internacionales. En la siguiente tabla podemos observar que la Línea Aérea Volaris vuela a más destinos que a los que estos tres grupos representan. Esto es una cifra muy importante debido a que Volaris en tan poco tiempo de operar, ha logrado entrar y realizar operaciones en todos los aeropuertos importantes de México.

Tabla 19. Aeropuertos en México y aeropuertos con operación de Volaris.

VOLARIS	
<b>Numero de Aeropuertos en México (OMA, GAP, ASUR)</b>	34
<b>Aeropuertos con operación de vuelos con Volaris</b>	39

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio con datos encontrados en <https://www.volaris.com>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Tabla 20. Total de pasajeros al año y total de pasajeros con operación en Volaris.

<b>VOLARIS</b>	
<b>Total de pasajeros Aeropuertos en México (OMA, GAP, ASUR)</b>	62,570,795
<b>Total de pasajeros que vuelas con Volaris con Volaris</b>	9,363,132

\*Fuente: Elaboración propia para fines de este estudio con datos encontrados en <http://www.sct.gob.mx/>

Las tablas 19 y 20 nos arrojan cifras sumamente importantes, principalmente para demostrar lo importante que es la operación de Volaris en nuestro país, la actividad de Volaris en México representa el 15% del total de tráfico en 1 años. Cabe mencionar que Volaris no tiene ni 10 años que inicio operaciones, esto quiere decir que se espera un crecimiento notable con el paso de los años para esta empresa mexicana.

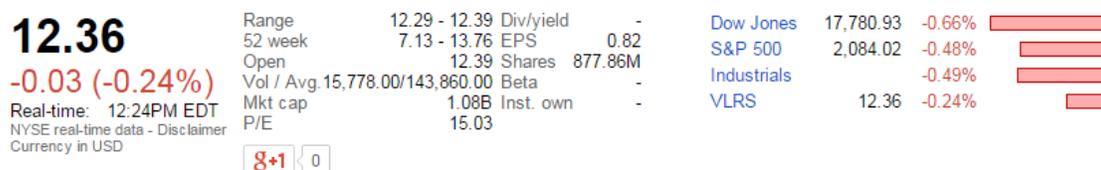
### **IV.3 Información financiera de cada aerolínea.**

A continuación tomaremos la información financiera básica de cada aerolínea en cuestión, Southwest, WestJet y Volaris para comparar como se encuentran sus índices de acciones, costos, tamaño, utilidad anual, tasa de retorno de inversión, etc.

Y se presentará la información al cierre del año 2014 de acuerdo al reporte general que cada aerolínea informa en su boletín anual, donde se explica a detalle la utilidad, los ingresos totales, los índices de incremento en relación con el ejercicio anterior y algunos logros fuera del contexto financiero pero aun así relevante que se logró durante el año en cuestión.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

IV.3.1 Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (ADR)  
(NYSE:VLRS)



\*Fuente: <https://www.google.com/finance>

### Key stats and ratios

	2014
Net profit margin	4.31%
Operating margin	1.45%
EBITD margin	3.89%
Return on average assets	6.62%
Return on average equity	14.35%
Employees	-
CDP Score	-

\*Fuente: <https://www.google.com/finance>

### Resultados de Volaris al cierre del año 2014

- Ingresos operativos totales de Ps.3, 958 millones y Ps. 14,037 millones para el cuarto trimestre y año 2014, representan respecto al año anterior un aumento de 24.3% y 8.0%, respectivamente.
- Los otros ingresos por servicios aumentaron con respecto al año anterior 81.2% y 45.0% en el cuarto trimestre y año 2014, respectivamente. Los otros ingresos por servicios por pasajero aumentaron 60.7% y 32.2%, alcanzando Ps.313 y Ps.279 (EUA\$21 y EUA\$19), en el cuarto trimestre y el año 2014, respectivamente.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

- Los ingresos totales por asiento milla disponible (TRASM, por sus siglas en inglés) aumentaron a Ps.130.5 centavos y Ps. 118.7 centavos, en el cuarto trimestre y año 2014, un incremento con respecto al año anterior de 20.7% y una disminución de 0.5%, respectivamente.
- Los gastos operativos por asiento milla disponible (CASM, por sus siglas en inglés) aumentaron 1.5% y 0.5% en el cuarto trimestre y año 2014, alcanzando Ps.116.4 centavos y Ps. 116.9 centavos (EUA\$7.9 centavos y EUA\$7.9 centavos), respectivamente. El CASM expresado en centavos de EUA disminuyó con respecto al año anterior 9.9% y 10.7% en el trimestre y el año 2014, respectivamente. El CASM excluyendo combustible expresado en dólares por el año 2014 alcanzó los EUA\$4.9 centavos.
- La UAFIDAR ajustada en el cuarto trimestre fue de Ps.1, 239 millones, un incremento del 156.1% con respecto al año anterior, con un margen UAFIDAR ajustada del 31.3%, un crecimiento de margen en 16.1 puntos porcentuales. La UAFIDAR ajustada para el año 2014 fue de Ps.3, 081 millones, un incremento de 9.8% respecto al año anterior, con un margen UAFIDAR ajustada del 22.0%, un crecimiento de margen en 0.4 puntos porcentuales.
- La utilidad operativa por el cuarto trimestre fue Ps.426 millones, con un margen operativo de 10.8%, representando una mejora de 17.0 puntos porcentuales. Por el año 2014, la utilidad operativa fue de Ps.204 millones, con un margen operativo de 1.5%, representando una mejora de 0.9 puntos porcentuales.
- La utilidad neta por el cuarto trimestre alcanzó Ps.703 millones (Ps.0.69 por acción / EUA\$0.47 por ADS), un margen neto de 17.8%, representando una mejora de 20.9 puntos porcentuales. La utilidad neta por el año 2014 alcanzó Ps.605 millones (Ps.0.60 por acción / EUA\$0.41 por ADS), un margen neto de 4.3%, representando una mejora neta de 2.3 puntos porcentuales.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

IV.3.2 Southwest Airlines Co (NYSE:LUV)

**34.30**

**-0.70 (-2.00%)**

Real-time: 12:31PM EDT  
NYSE real-time data - Disclaimer  
Currency in USD

Range 34.12 - 34.75 Div/yield 0.08/0.87  
52 week 25.68 - 47.17 EPS 2.09  
Open 34.71 Shares 668.30M  
Vol / Avg. 4.15M/10.62M Beta 0.92  
Mkt cap 23.33B Inst. own 78%  
P/E 16.43

**g+1** 62

Dow Jones	17,779.86	-0.66%	
S&P 500	2,083.96	-0.48%	
Industrials		-0.49%	
LUV	34.30	-2.00%	

\*Fuente: <https://www.google.com/finance?cid=33287>

### Key stats and ratios

	2014
Net profit margin	6.11%
Operating margin	11.96%
EBITD margin	17.68%
Return on average assets	5.75%
Return on average equity	16.16%
Employees	-
CDP Score	89 B

\*Fuente: <https://www.google.com/finance?cid=33287>

### Resultados de Southwest al cierre del año 2014

Nuevo slogan: *"Without a heart, its just a machine"*

- Southwest Airlines en 2014, culminó con ganancias récord para lograr nuestra 42o año consecutivo de rentabilidad.
- Reportó una utilidad neta récord de 1,1 millones de dólares y, excluyendo especial artículos, G registro una utilidad neta de \$ 1400 millones Conseguido el 21,2% de retorno antes de impuestos sobre el capital invertido, con exclusión de artículos especiales (ROIC), G que representa nuestra ROIC más alto en 33 años Reconocida como la acción de mejor desempeño del S & P 500 con un aumento del 125% Devuelto \$ 1100 millones a los accionistas a través de recompras de \$ 955 millones de acciones ordinarias (33 millones de acciones) y el pago de US \$ 139 millones en dividendos Deuda y obligaciones de arrendamiento de capital reducidos a largo plazo por \$ 261 millones, neto de la

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

emisión de deuda Se completó la integración de AirTran Airways, logrando antes de impuestos netos sinergias de aproximadamente \$ 500 millones (sin incluir la adquisición y gastos de integración)

- Lanzado nuevo servicio sin escalas a 15 destinos desde Dallas Love Field (DAL) tras el levantamiento de la Enmienda Wright restrictions<sup>1</sup> Desplegado nuestro sistema de reserva internacional y lanzado Servicio internacional inaugural del Southwest Slots 2 adquirida en Ronald Reagan Washington National (DCA) y Nueva York LaGuardia (LGA) aeropuertos
- Logró 21,2% ROIC antes de impuestos, excediendo nuestra mínimo objetivo del 15%.
- Utilidad neta 2014 fue un récord de 1,4 millones de dólares, excluyendo ítems especiales, G o \$2.01 por acción diluida. El año estuvo lleno de éxitos, que incluye la realización de la integración de AirTran; lanzamiento del servicio internacional para Southwest Airlines; la derogación de la Enmienda Wright; y el crecimiento de la adquisición de franjas horarias en DCA y LGA.

#### IV.3.3 WestJet Airlines Ltd. (TSE:WJA)



\*Fuente: <http://www.google.ca/finance?cid=665871>

#### Key stats and ratios

	2014
Net profit margin	7.14%
Operating margin	11.96%
EBITD margin	17.66%
Return on average assets	6.46%
Return on average equity	16.87%
Employees	-
CDP Score	27

\*Fuente: <http://www.google.ca/finance?cid=665871>

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

**Resultados de WestJet al cierre del año 2014**

- Ingreso total reconocido de \$ 3,976.6 millones, un incremento de 8.6% a partir de \$ 3,662.2 millones en 2013.
- Aumento de la capacidad, medida en ASM, un 6,7% en 2013.
- El aumento del tráfico, medido en ingresos por pasajero milla (RPM), un 6,3% en 2013.
- Aumento del rendimiento en un 2,1% durante 2013.
- Los ingresos realizados por milla-asiento disponible (RASM) de 15,54 centavos de dólar, un alza de 1,7% desde 15,28 centavos en 2013.
- Costo Realizado por milla-asiento disponible (CASM) de 13,68 centavos de dólar, un alza de 0,5% desde 13,61 centavos en 2013.
- Realizado CASM, excluyendo combustible y trabajadores en las utilidades por acción, de 9,15 centavos, hasta 1,0% desde 9.06 centavos en 2013.
- Fecha de un margen operativo del 12,0%, hasta 1,1 puntos porcentuales del 10,9% en 2013.
- Grabado un margen EBT del 9,8%, una baja de 0,4 puntos porcentuales desde el 10,2% en 2013. Ajustado por la antes de impuestos, la pérdida no monetaria, el margen EBT fue de 11,0%, hasta 0,8 puntos porcentuales desde 2013.
- ingresos netos reportados de \$ 284.0 millones, un aumento del 5,7% desde 268,7 millones dólares en 2013. Ajustado por la pérdida no monetaria, las ganancias netas es 317.200.000 dólares, un incremento de 18.0% a partir de 2013.
- Ganancias diluidas reportadas por acción de \$ 2,20, un aumento del 8,4% desde 2,03 dólares por acción en 2013. Ajustado por la pérdida no monetaria, las ganancias diluidas por acción es 2,46 dólares, un incremento de 21.2% a partir de 2013.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

## **V. CONCLUSIONES**

El presente documento nos ha llevado a revisar la historia de la aviación de bajo costo por fuentes secundarias analizando los antecedentes de las aerolíneas de bajo costo en el mundo y con mayor enfoque en aerolíneas de bajo costo de América del norte.

Se ha comprendido que el *Southwest Effect* ha influenciado en gran nivel a la creación y desarrollo de aerolíneas de bajo costo en todo el mundo. Y ha servido de ejemplo gracias a sus estrategias innovadoras y constantemente adaptables el mundo en el que vivimos y la sociedad que nos rige.

Volaris, la aerolínea mexicana de bajo costo que actualmente se encuentra en la cúspide de sus operaciones, inició como una aerolínea, como su nombre lo dice, de bajo costo, pero poco a poco se fue convirtiendo en la aerolínea de bajo costo con más destinos a nivel nacional, sus estrategias de promoción culturalmente acertadas dentro del mercado mexicano, es decir, doméstico, han sido parte fundamental de su crecimiento.

Este documento sirvió para resaltar la historia y las principales estrategias de promoción que realizan las aerolíneas de bajo costo en América del norte tomando los casos de Volaris para México, Southwest para Estados Unidos y WestJet en Canadá.

Cada aerolínea en la actualidad cuenta con estrategias de promoción y posicionamiento sumamente diversas. Podemos concluir que Volaris hoy en día se está enfocando principalmente a la apertura de nuevos destinos, constantemente se están abriendo nuevos destinos dentro y fuera del territorio nacional, y con eso podemos concluir que han descuidado factores importantes que los mantenía como aerolínea favorita de los mexicanos, el servicio ha decaído, los precios son lo más lejanos a bajo costo que uno se pueda imaginar y el incumplimiento de sus políticas es aún más notable.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Southwest por otro lado, se encuentra en un periodo de reencuentro con sus clientes frecuentes, vendiendo la idea de que el viaje debe ser divertido, y que los empleados de la aerolínea lo son también, enfocándose en ser una empresa que hace sentir a sus clientes como en familia. Sus comerciales televisivos son simplemente eso, anuncian poco sobre precios y rutas y más sobre la experiencia. Siendo una empresa en etapa de madurez es importante esta estrategia que están tomando para seguir siendo la aerolínea “top of mind” de los viajeros estadounidenses.

Y en cuanto a WestJet, este último año ha sido muy importante para esta aerolínea, fue un año que represento un gran crecimiento, expansión y reconocimiento de la marca no solo a nivel nacional en Canadá sino en países vecinos y en el resto del mundo. La estrategia de promoción más importante que ha implementado WestJet es aquella de sus videos navideños. Un video que consta de dar sorpresas en vísperas de la navidad a sus clientes y que se vuelven virales, logrando así el reconocimiento de la marca a nivel prácticamente mundial.

Tomando estas 3 aerolíneas de bajo costo más importantes de América del norte y cada una siendo la más importante en su país. Podemos concluir que Volaris siendo la más chica, está avanzando a un paso sumamente veloz, logrando más en sus primeros 10 años de operación que las otras dos que le anteceden en los países vecinos. Y aun así es de suma importancia que Volaris siga adoptando estrategias de promoción de sus aerolíneas de bajo costo vecinas, por supuesto adaptándolas al mercado mexicano para poder seguir siendo la aerolínea número uno en nuestro país. Se considera que si Volaris logra incluir estrategias de aliento al corazón para el cliente y cumplimiento formal de sus políticas y de su servicio. No tardará en aparecer dentro de los primeros lugares de las aerolíneas de bajo costo en el mundo como anteriormente ya lo han hecho Southwest y WestJet.

Volaris es empresa 100% mexicana que con el uso de este documento pueda encontrar la manera de continuar siendo la aerolínea “top of mind” de los viajeros y promocionando el turismo doméstico dentro de México por muchos años más.

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

Las estrategias de promoción de mayor éxito de Southwest y WestJet y su posible aplicación al mercado mexicano.

Las 3 aerolíneas tiene muy marcada una pauta de éxito en cuanto a sus estrategias mercadológicas y campañas de promoción de hace aproximadamente dos años al día de hoy, Esta pauta la marca nada más y nada menos que lo que todos consideramos ya como un herramienta necesaria en nuestro día a día, el internet.

Southwest y WestJet han impulsado el uso de campañas por medio de internet de manera sobresaliente. Southwest aún tiene gran presencia en los hogares por medio de sus comerciales de televisión, sin embargo hoy en día la televisión ya se ve en la computadora también y el YouTube es el portal donde se concentra todo y es el “go to” de todos los usuarios de internet, para ver series, películas e incluso noticias.

Las nuevas generaciones cada vez son más visuales y las empresas deben estar al tanto de este desarrollo para seguir siendo altamente competitivos.

Las estrategias de promoción y campañas publicitarias de más éxito para Southwest han sido las siguientes

Wanna get away? – promocionales cortos haciendo referencia a una situación vergonzosa en la cual la persona lo único que quiere es esconderse o escapar y es así como promocionan sus tarifas bajas para que logres ese gran escape.

Wedding season – en estos anuncios vemos a la misma chica bailar en diferentes bodas, con diferentes vestidos y en diferentes lugares. Al final el promocional cierra diciendo que saben lo importante que es asistir a todas las bodas con tarifas bajas puedes lograrlo. Y así promocionan sus tarifas de temporada.

Smiles/Faces – esta campaña se enfoca a promocionar única y exclusivamente el corazón de la empresa que son los empleados, sobrecargos,

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

mantenimiento, pilotos, vendedores, etc. el anuncio muestra caras felices y sonrientes de todos ellos mientras te explica que todo eso es GRATIS!.

Southwest effect – con este comercial dejan una cosa muy clara, y eso es que Southwest fue primero, además de pasar imágenes de sus aviones y empleados, implementan una frase que pone los posiciona por encima de todos los demás y esa frase dice. “Low fares. We dont just have them. We invented them”

En el caso de WestJet sabemos que así como Volaris es una empresa que se inició principalmente operando vuelos domésticos, sin embargo WestJet ha logrado algo muy importante y eso es, escuchar lo que sus clientes quieren y necesitan. Canadá es un país muy grande, con poca población y en su mayoría la población son personas adultas y siendo un país que en época de invierno es sumamente frio, los viajeros buscan escapar de ese frio y disfrutar de climas más templados y calurosos.

WestJet tomo fuerza con sus vuelos domésticos, para conectar familias en el amplio territorio que es Canadá, después, toco los corazones de sus clientes realizando los videos navideños que logran no solo una promoción sumamente efectiva pero le brinda a la empresa una calidez que a los seres humanos nos encanta sentirnos queridos y apapachados.

Los videos navideños de WestJet desarrollan un lado de la mercadotecnia que muchas empresas aun no exploran y se define como branding con emoción. Esa emoción que se transmite a través de la pantalla y que logra permanencia en la mente del viajero por un tiempo prolongado.

Y en Volaris, como vimos a los largo de este estudio, Volaris se ha enfocado principalmente a estrategias de promoción en espectaculares y banners o flyers electrónicos todos con ese toque de humor mexicano que tanto nos encanta. Frases con doble sentido, frases con humor, frases con sarcasmo. Esa es la estrategia fuerte de Volaris en cuanto a su promoción. Porque al igual que Southwest muchas

***Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.***

de las campañas que lanzan en ocasiones ni mencionan la tarifa, únicamente se enfoca en lograr la permanencia en la mente del cliente. Tomemos como ejemplo en México los espectaculares de la empresa Bachoco o Librerías Gandhi, estas dos empresas hacen exactamente lo mismo, no mencionan precios, no mencionan promoción de temporada, descuentos, nada de eso, simplemente logran permanecer en la mente de un posible consumidor y eso les da resultados.

Y para finalizar mencionamos las estrategias de promoción con mayor éxito y su posible aplicación al mercado mexicano. Tomando en cuenta que cada aerolínea está pasando por una etapa de vida diferente y como mencione anteriormente, hoy en día cada aerolínea en cuestión realiza campañas y estrategias de promoción de acuerdo a sus necesidades actuales.

Algunas estrategias que se pueden implementar al mercado mexicano considero que deben ser las de branding emocional y las de servicio. Los mexicanos tenemos muchas limitantes, económicas, emocionales, personales, además de ser personas muy alegres y positivas, también en muchas ocasiones caemos en estados de negatividad inmensa y decepción, nos conformamos con “lo que hay”, cuando estamos en todo nuestro derecho de exigir más.

El mercado mexicano está listo para recibir el extra, para ser apapachados y para ser conquistados por las empresas. Una buena campaña al año de gran inversión económica como lo hace WestJet puede cambiar la diferencia. Y campañas constantes sobre el buen servicio, cumplimiento de políticas, explicar al viajero mexicano que su experiencia de viaje debe ser placentera y no de sufrimiento, como hoy en día casi en todos los viajes lo es. Eso necesita el mercado mexicano viajero, necesita cambiar la imagen de que volar es malo, tedioso, cansado y que una empresa aérea mexicana correrá el riesgo por ellos para que su experiencia sea cada vez mejor.

## **REFERENCIAS**

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

- Aviacion, I. e. (s.f.). *Inmerso en la Aviacion*. Obtenido de  
<http://inmersoenlaaviacion.blogspot.mx/2013/02/categorias-ils.html>
- Bender, A. (12 de 12 de 2013). *The real christmas miracle of westjets viral video millions in free advertising*. Obtenido de <http://www.forbes.com>:  
<http://www.forbes.com/sites/andrewbender/2013/12/12/the-real-christmas-miracle-of-westjets-viral-video-millions-in-free-advertising/>
- Bennett, R., & Craun, J. (1993). *The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Effect*. U.S. Department of Transportation.
- Bustamante, W. (2001). *Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago, Chile: PROMER.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestion logistica del transporte y distribucion de mercancías*. Colombia: Universidad del Norte.
- Cestur. (2007). *Analisis Estrategico de las Aerolineas de Bajo Costo en Mexico*.
- Charles W. Lamb, J. F. (s.f.). *Marketing 11va Edicion*.
- Chen, M. (1996). *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*. . The Academy of Management Review.
- Chias, J. (2008). *Las relaciones publicas y el marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Civil, C. L. (1973). *Comision Latinoamericana de Aviciacion Civil*. Obtenido de  
<http://clacsec.lima.icao.int/>
- D. Wood, J. J. (1989). *Contemporary transportation*. New York, USA: Macmillan Pub. Co.
- Dresner, M. L. (1996). *The impact of low cost carriers on airport and route competition*. Journal of Transport Economics and Policy.

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

- E. Ruiz, J. P. (2013). *Dirección de marketing: variables comerciales*. Alicante, España: Club Universitario.
- Edwards, R. (2012). *Quién fue Leonardo da Vinci?* New York, USA: Penguin Group Inc.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.
- Garrido, R. (2001). *Modelación de sistemas de distribución de carga*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Goldenberg, S. (1994). *Troubled Skies: Crisis, Competition and Control in Canada's Airline Industry*. McGraw Hill.
- Izquierdo, F. (2001). *Transporte, un enfoque integral, Tomo I, transporte y economía del transporte*. España: Colegio de ingenieros de caminos, canales y puertos.
- J. Bertomeu, A. G. (2011). *La revolución química: Entre la historia y la memoria*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- J. McCarthy, W. P. (2004). *Marketing, planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. México: McGraw-Hill.
- Luna, A. M. (1976). *Ingeniería del transporte*. México: Manual informativo de carrera, UPIICSA, IPN.
- Mallory. (1989).
- Massieu, C. R. (21 de Agosto de 2013). Inversión en Turismo dentro de México. (G. I. Multimedia, Entrevistador)
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing*. Illinois, USA: Richard Irwin Inc.
- Miziolek J., P. o. (2012). *Canadian Business*. Obtenido de [www.canadianbusiness.com](http://www.canadianbusiness.com)

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

- Museum, S. N. (2008). *Smithsonian National Air and Space Museum*. Obtenido de <http://airandspace.si.edu/exhibitions/wright-brothers/online/age/1910/commercial.cfm>
- O. Ferrel, G. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: McGraw-Hill.
- P. Bonta, M. F. (2002). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- P. Kotler, G. A. (2008). *Fundamentos del marketing 8va Edición*. Pearson Educacion.
- P. Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing 8va Edición*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- PanAmAir. (2001). *Pan Am Air*. Obtenido de <http://www.panamair.org/History/.htm>
- Peshkin. (1997). *Investigación metodológica*.
- R. Quesada, R. F. (2011). *Gestión de empresas turísticas sostenibles*. San Jose, Republica Dominicana: EUNED.
- Romero, R. (2005). *Mercadotecnia*. España: Palmir E.I.R.L.
- Salvanes, D. (2009). *Boring-Sikorsky RAH-66 "Comanche"*. Madrid, España: Universidad Politecnica de Madrid.
- Skytrax. (October de 2014). Obtenido de Airline Quality: <http://www.airlinequality.com/>
- Skytrax. (October de 2014). Obtenido de Worl Airline Awards: [www.worldairlineawards.com/](http://www.worldairlineawards.com/)
- Southwest. (Enero de 1988). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.southwest.com>

**Análisis comparativo de las estrategias de promoción  
entre Aerolíneas de Bajo Costo que operan en América del Norte.**

Southwest. (s.f.). *Southwest.com*. Recuperado el Junio de 2014, de  
<http://www.southwest.com/html/about-southwest/>

*Temkin Group*. (12 de 2014). Obtenido de <http://www.temkingroup.com/about-us/>.

Thompson, J. (1976). *Teoría económica del transporte*. Madrid, España: Alianza  
Universidad.

Vega, V. (1993). *Mercadeo básico*. San Jose, Costa Rica: EUNED.

Volaris. (s.f.). *Volaris.com*. Obtenido de <http://www.volaris.com/>

W. Stanton, M. E. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

Wharton. (October de 2014). *What makes Southwest Airlines Fly*. Obtenido de  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/what-makes-southwest-airlines-fly/>