



EN PORTADA



UN

# CIELO DIVIDIDO

VOLARIS, INTERJET y VIVAAEROBUS protagonizaron la revolución del **sector aéreo** mexicano, que en una década duplicó los viajes en el país. Ahora realizan **compras históricas** de aviones y crecen a doble dígito en el extranjero.

POR **ADRIÁN ESTAÑOL**

FOTOS DE PORTADA **JIMENA ZAVALA Y RAMÓN RUIZ SAMPAIO**



# E

nrique Beltranena y Holguer Blankenstein se conocieron en la aerolínea salvadoreña TACA, y en 2003 trazaron un plan para desarrollar la aviación en América Latina. Uno de los países que más atrajo su atención fue México. Sus estudios demostraban que, en este mercado, una gran parte de la población no empleaba el avión, pero esta-

ba dispuesta a hacerlo si bajaban los precios. Por ello existía un gran potencial para consolidar una aerolínea *low cost*, en un momento en el que no existía ese modelo de negocio en el país.

La idea atrajo a magnates mexicanos, como Emilio Azcárraga y Carlos Slim, y a fondos de inversión, como el mexicano Discovery Americas y el estadounidense Columbia Equity Partners. Todos ellos, en conjunto con TACA, pusieron en la mesa una inversión inicial de más de 100 millones de dólares. La empresa, igual que otras de bajo costo en el mundo, planeaba ofrecer una tarifa base muy baja y cobrar por todo lo demás, como comida, entretenimiento, equipaje documentado o cambios de asiento. Tres años después, Volaris se convirtió en la primera *low cost* mexicana del país, con un vuelo desde el aeropuerto de Toluca en 2006.

No fue la única en ver la oportunidad de negocio. En esas fechas, otros grupos empresariales se

sintieron atraídos por la industria aérea y desarrollaron proyectos de negocio que rompían los esquemas tradicionales de Aeroméxico y Mexicana de Aviación.

“A partir de 2005, aquel empresario mexicano que no tuviera o que no estuviera estudiando un proyecto de aviación, no entraba al Club de Industriales”, cuenta José Luis Garza Álvarez, director general de Interjet. “Se convirtió, de pronto, en uno de los negocios que atraía más capital”, añade. Su empresa se presentó en el mercado como de ‘medio costo’, con precios más bajos que los de Aeroméxico y Mexicana, pero sin recortar servicios a bordo, como comida, bebidas y pantallas, al contrario que las *low cost*.

Así, entre 2005 y 2006, además de Volaris, irrumpieron en el sector otras dos firmas: Interjet, de la familia político-empresarial Alemán, liderada por el exgobernador de Veracruz; y VivaAerobus, del magnate del transporte por carretera Roberto Alcántara, quien se alió con la familia Ryan (fundadora de RyanAir), para lanzar otra *low cost*.

Estas compañías llegaron para revolucionar una industria que siempre había pasado por muchos problemas en México: en la crisis de 1994-1995, las dos grandes empresas del sector, Aeroméxico y Mexicana de Aviación, entraron en bancarrota y fueron rescatadas por el gobierno (en lo que ni siquiera fue su primer rescate). Éste las operó en la siguiente década, hasta que las revendió a la iniciativa privada en 2005 y 2006, la primera, a Grupo Posadas y la segunda, a un grupo de empresarios organizados en torno a Banamex. Poco después, en 2010, Mexicana entró en quiebra y dejó de operar. Al mismo tiempo, casi una decena de aerolíneas que habían nacido en los 90 y a principios de 2000 también cayeron en el olvido.

## UN VUELO CON TURBULENCIAS

La industria aérea en México ha sobrevivido a numerosas crisis.

1921

• Tres estadounidenses fundan la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, que en 1924 se llama Mexicana de Aviación. La primera ruta es México-Tampico.

1934

• Se funda Aeronaves de México, hoy Aeroméxico, la aerolínea más importante del país.



DÉCADA DE LOS 90

• Ambas compañías entran en bancarrota tras la crisis de 1994-1995 y son rescatadas. El gobierno crea la controladora Cintra para operarlas, sanearlas y, posteriormente, venderlas.

2005

• El gobierno vende Mexicana de Aviación a Grupo Posadas.  
• En diciembre, Interjet inicia operaciones con tres destinos.



**FUTURO.** Volaris acaba de comprar 80 aeronaves y de firmar una alianza con la estadounidense Frontier.

Volaris, Interjet y VivaAerobus tuvieron mejor suerte, gracias al crecimiento de la clase media y a su apuesta por bajar las tarifas, explica José Luis Cano, director de Corporaciones de la calificadora HR Ratings. Hoy en día, son la segunda, tercera y cuarta compañía aérea de México por pasajeros, después de Aeroméxico, y han estado en la base del impulso de esta actividad en el país. Desde su llegada, el total de pasajeros transportados por líneas aéreas nacionales casi se ha duplicado.

#### **VOLARIS: EL LÍDER DEL LOW COST**

Volaris ha crecido rápidamente, incluso después de que, en 2010, Azcárraga y Slim vendieran su participación al fondo Indigo Partners, especializado en la industria de transporte y aviación. En 2013, se convirtió en la primera compañía aérea mexicana de bajo costo en debutar en la Bolsa Mexicana de Valores y en la de Nueva York, recaudando 398 millones de dólares. Los invirtió en renovar su flota, ampliar sus rutas internacionales y pagar deuda.

En el periodo siguiente, su crecimiento se aceleró. Su utilidad neta pasó de 265 millones de pesos en 2013 a 3,519 MDP al cierre de 2016, y los ingresos crecieron 80% en el mismo periodo, a 23,512 MDP. Para finales de 2015, Volaris superó a Interjet como la segunda aerolínea más grande del país, y dos años después incluso le quitó la corona a Aeroméxico, al menos en cuatro



**2006**

- Llega el low cost a México con Volaris, constituida por varios fondos de inversión y la aerolínea TACA (hoy Avianca).
- Roberto Alcántara y RyanAir crean VivaAerobus.



**2007**



- Banamex y un grupo de empresarios unidos en torno al banco adquieren Aeroméxico.



**2010**



- Mexicana de Aviación suspende pagos y operaciones. Sigue un largo y polémico concurso mercantil, que termina en 2014 cuando se declara en quiebra.



**2017**



- Delta y Aeroméxico concretan una alianza para operar entre México y Estados Unidos como una sola. Delta adquiere el 49% de la mexicana.



meses, en las rutas nacionales. En el mercado internacional, compite codo a codo con Interjet.

Volaris tuvo éxito porque atrajo a las personas que viajaban en autobús con precios más bajos y abrió rutas en ciudades que no estaban, señala un analista que pidió el anonimato por políticas empresariales. “El consumidor quería una tarifa baja, quería un modelo que le permitiera salir del autobús”, subraya Beltranena. “En México caben 24 países europeos, pero este país no tenía una aerolínea para 24 países, sólo tenía una aerolínea para una capital, la Ciudad de México, y nadie se enfocaba en nada más”, destaca.

Volaris oferta una tarifa por milla de 6 centavos de dólar, una de las más bajas del sector incluso frente a sus competidores Spirit Airlines y Gol, que cuentan con un promedio de 11 centavos de dólar. De acuerdo con la empresa, esto le ha permitido captar en la última década a uno de cada cuatro pasajeros de los 44 millones que vuelan al año en el país.

La clave para ofrecer estas tarifas está en la densidad de asientos que hay en cada avión: la empresa necesita que se ocupe un porcentaje arriba de 80% para poder equilibrar ingresos y costos, así como para mantener el flujo de ingresos por los servicios adicionales (manejo del equipaje, comida y otros conceptos). En los últimos años siempre logró superar ese porcentaje, aunque en los vuelos internacionales cerró 2017 en 79%.

Desde la elección de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, el modelo de bajo costo de Volaris enfrenta su mayor prueba. En los primeros nueve meses de 2017, la aerolínea registró pérdidas por 1,150 millones de pesos, y sus acciones se han desplomado a mínimos desde 2015. La empresa, como el resto de la industria, sufre por la apreciación del dólar –la divisa en la que están muchos de sus costos– y por el incremento en el precio de la turbosina, el combustible para los aviones.

“En las aerolíneas de bajo costo, un porcentaje importante de los costos está ligado al tipo de cambio, sobre todo, el tema del combustible y del arrendamiento

de aeronaves. Por eso, tienes esta disparidad entre ingresos y costos en Volaris”, explica Marco Medina, analista del sector aéreo del banco Ve por Más.

Este escenario limita a la compañía –donde el combustible representa un tercio de sus gastos totales– para seguir bajando sus tarifas al ritmo que lo venía haciendo, en un entorno de competencia intensa en la industria aérea mexicana. Sin embargo, Beltranena descarta cambios en la estrategia y conserva el optimismo. Los ingresos totales por asiento-milla, añade, se mantienen por encima de los de sus competidores.

Este año, Volaris estima aumentar la oferta de asientos entre 11 y 14%. Además, en un país en el que únicamente se registran 0.33 vuelos per cápita, frente al 2.1 en Estados Unidos, Beltranena destaca que todavía hay potencial para convencer a más personas para que usen el avión.

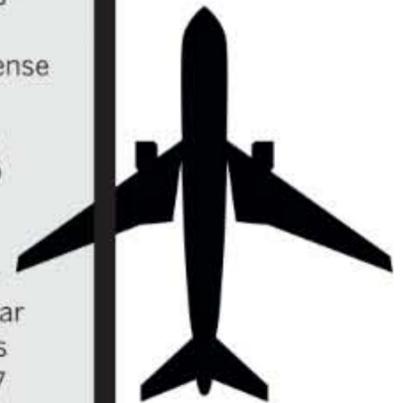
“Las aerolíneas *legacy* (como Aeroméxico) desprecian los modelos de bajo costo y dicen que no funcionan. Pero hoy, Volaris representa casi un tercio en el mercado; entonces ¿funciona o no? Yo lo que creo que es que el bajo costo siempre termina ganando”.

### INTERJET: EL HÍBRIDO A PRUEBA

En 2004, José Luis Garza trabajaba en su despacho de consultoría especializado en la creación de nuevos proyectos, cuando recibió una llamada telefónica de Miguel Alemán Velasco. Quería formar

## ¿Y AEROMÉXICO? UN PASO CLAVE

**AEROMÉXICO** inició los códigos compartidos –asientos que venden en común para un mismo vuelo– con el gigante estadounidense Delta en 1996. En 2011, Delta firmó un acuerdo comercial con Aeroméxico, y, un año más tarde, la estadounidense invirtió 65 MDD para comprar el 4.2% de la mexicana, una compañía aérea con casi 80 años en la industria nacional. A partir de ahí, la relación se fortaleció hasta llegar a una nueva faceta en su alianza: además del *joint venture* que concretaron en 2017 para operar como una sola línea aérea en México y Estados Unidos, Delta adquirió un 49% de la aerolínea mexicana. Para cerrar este acuerdo, tuvieron que deshacerse de 28 horarios de vuelo en la Ciudad de México y Nueva York, que aprovecharon Volaris, VivaAerobus y otras compañías estadounidenses. Ahora, Aeroméxico y Delta esperan beneficiarse de las alianzas que la estadounidense tiene con las europeas Air France-KLM. “Nos encantaría tener a Aeroméxico como parte de un amplio *joint venture* en algún punto”, detalla Steve Sear, presidente internacional de Delta.



# “OTRAS AEROLÍNEAS DESPRECIAN A LAS *LOW COST*, PERO LO QUE YO CREO ES QUE EL BAJO COSTO SIEMPRE TERMINA GANANDO”, DICE BELTRANENA.

un proyecto de aviación, y Garza contaba con experiencia en la industria. “Yo le sugerí cándidamente que no lo hiciera”, ríe.

Sin embargo, el especialista –que en 1988 había participado en el plan para salvar a Aeroméxico, que estuvo a punto de desaparecer– realizó estudios de mercado y vio que existía una oportunidad. La idea era ofrecer precios más bajos que los que existían entonces, pero sin seguir por completo las características de las *low cost* europeas, adoptando un esquema similar al de la estadounidense JetBlue. “El cliente, de acuerdo con la ‘biblia’ de RyanAir, es lo menos importante. Y sabíamos que ese modelo iba a ser un desastre para los clientes que queríamos captar (de clase media y media-alta)”.

A Garza terminó por convencerlo tanto el proyecto, que entró a él como director general. Y así nació Interjet, que,

cinco años más tarde ya era la segunda aerolínea mexicana más grande por pasajeros, y con vuelos internacionales hacia Guatemala, Costa Rica, Cuba y Estados Unidos.

Sin embargo, en 2012 perdió esa posición frente a Volaris. Según varios analistas, la compañía ha tenido dificultades para posicionar su estrategia ‘de medio costo’, entre Aeroméxico y las *low cost*. “El pasajero en México es muy sensible al precio. No le importan las amenidades o la comida, sino que busca la manera más barata de viajar de un país a otro. El *low cost* es, probablemente, un mejor modelo, porque invita a más personas de clase media a volar”, señala George Ferguson, de Bloomberg Intelligence. Además, para Interjet es más difícil bajar las tarifas y generar utilidad, dado su reducido margen de maniobra por los mayores costos operativos que las firmas *low cost*.

José Luis Garza no está de acuerdo. “Maliciosamente, se ha venido difundiendo en nuestro país esta falsa dicotomía de que sólo Aeroméxico, en un extremo, y Volaris y VivaAerobus, en el otro, pueden sobrevivir”, señala el CEO de Interjet.

El directivo explica que sus competidores no son Volaris ni VivaAerobus, con la que no coincide en tantas rutas. “Los viajeros de negocios no pagan usualmente su boleto, lo paga la empresa que representan y buscan en sus viajes puntualidad, confiabilidad, comodidad, eficiencia y múltiples horarios y frecuencias. Estos factores determinantes en la selección descartan a las aerolíneas de bajo costo”. Por eso, añade Garza, su competidor directo es Aeroméxico, frente a la que ofrece precios más bajos.

Este esquema de ‘medio costo’, sin embargo, hace que Interjet tenga mayores costos que las *low cost* y menores ingresos que las *legacy*. Su endeudamiento neto frente al flujo operativo, por ejemplo, es de siete veces, mientras que Volaris registra 5.6 y Aeroméxico, 5.2, de acuerdo con datos públicos de la industria. Interjet atacó esta deuda inyectando un capital principalmente de la familia Alemán de 4,000 MDP en



septiembre de 2017 y vendió y retroarrendó siete aviones A320 que eran de su propiedad, para tener disponibles 80 millones de dólares. El índice de deuda frente a su capital se redujo a dos veces, unos niveles sanos, según aclara la propia compañía.

Garza destaca que este modelo le ha permitido a la empresa resistir la desaceleración del mercado mexicano hacia Estados Unidos, pues no se enfoca en los pasajeros que visitan a amigos y familiares. Además, subraya que ha logrado alianzas con grupos internacionales como Iberia, British Airways, Latam, American Airlines, ANA y Alitalia.

Ahora, Interjet se enfoca en remontar en el mercado internacional, ganando pasajeros con mayor número de operaciones. La empresa busca hacerle frente al problema de la saturación del aeropuerto de la Ciudad de México, donde tuvo que cerrar siete rutas porque la autoridad le quitó alrededor de 5,000 horarios de vuelo diarios al año. Por ello, el directivo planea abrir 37 nuevas rutas, de las cuales 10 serán a destinos internacionales y 27 no tocarán el aeropuerto capitalino. Por ejemplo, quiere captar al turismo anglosajón que visita por placer destinos como Puerto Vallarta y Cancún.

### VIVAAEROBUS: DEL AUTOTRANSPORTE AL AIRE

Roberto Alcántara es el líder del autotransporte, con cerca de una decena de marcas de autobuses que maneja en su empresa IAMSA. Pero hace algo más de una década, vio que la expansión del *low cost* aéreo en el mundo podría poner en riesgo su negocio. "Nos dimos cuenta de que nosotros éramos brutalmente vulnerables a la industria de la aviación de bajo costo", dijo el empresario a *Expansión* en 2014. Por eso, decidió competir en ese mismo terreno, con su propia aerolínea. Así, en 2006, y en asociación con Irlanda, el desarrollador de RyanAir, lanzó VivaAerobus, que pretendía captar a los mismos clientes, de clase media-baja, que ya tenía en sus autobuses.

La compañía se posicionó como la cuarta línea aérea del país, aunque en un inicio recibió muchas críticas por la mala calidad

de su servicio y sus aeronaves. Poco a poco, ha buscado revertir la situación: en 2013 invirtió más de 5,000 MDD en comprar 52 aeronaves Airbus A320, que ya sustituyeron a su flota antigua y que le permiten ofrecer más asientos por kilómetro. En 2016, IAMSA compró la parte del negocio que poseía Irlanda y nombró un nuevo CEO, Gian Carlo Nucci, exdirectivo de Walmart, para enfocarse en mejorar el servicio.

Ahora, VivaAerobus acelera su operación al extranjero, con cinco destinos a Estados Unidos, aunque transporta a sólo 55,000 pasajeros frente a los tres millones que desplazó su competidor directo, Volaris, en 2017.

### LA TORMENTA PERFECTA

Hoy, estas 'jóvenes' aerolíneas enfrentan un escenario adverso: la depreciación del peso frente al dólar, el incremento de cerca de 30% en los precios del combustible y la caída del número de pasajeros hacia Estados Unidos han reducido

sus ingresos y aumentado sus costos.

"La volatilidad de los mercados y el combustible, que es el segundo gasto más grande para las aerolíneas, son retos para la industria", señala George Ferguson, analista senior del sector de Bloomberg Intelligence. Ante esta situación, las empresas quieren crecer en el mercado internacional, para tener una entrada mayor de dólares.

Volaris acaba de dar un gran paso en este sentido. El 17 de enero de 2018 firmó con la estadounidense

## INTERJET BUSCA REMONTAR EN EL MERCADO INTERNACIONAL CON NUEVAS RUTAS.

## UN TRÁFICO CADA VEZ MÁS INTENSO

Total de aeronaves matriculadas, en número de unidades

		2006	2010	2016
	COMERCIALES	1,489	1,742	2,414
	PRIVADAS	5,403	5,995	7,092
	OFICIALES	324	418	575
	TOTAL	7,216	8,155	10,081



# MÉXICO POR LOS CIELOS

En una industria en la que proliferan las quiebras de aerolíneas en todo el mundo, el sector se ha estabilizado en México en la última década.

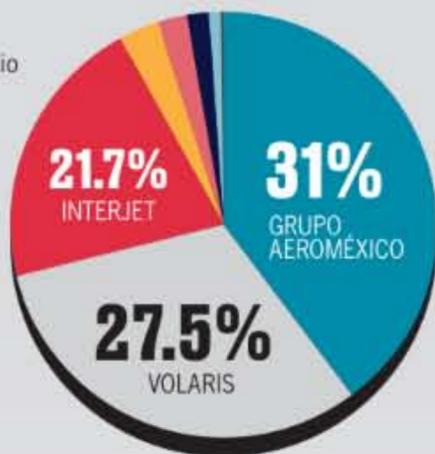
## LOS DUEÑOS DEL PASTEL

El sector está dividido entre unas pocas aerolíneas nacionales y extranjeras.



Pasajeros transportados por empresas nacionales en servicio doméstico regular.

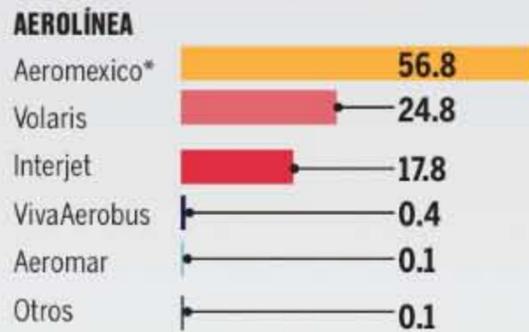
AEROLÍNEA	%
VivaAerobus	14.3
Magnicharters	2.1
TAR	1.5
Aeromar	1.2
Otros	0.7



Cifras en porcentaje del total, al cierre de 2016.



Pasajeros transportados por empresas nacionales en servicio internacional regular.

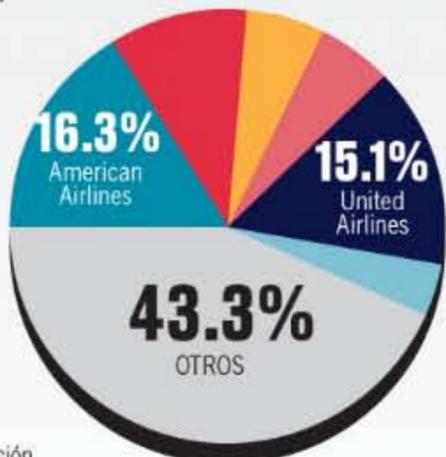


\*Incluye Aero-mexico Connect. Cifras en % de participación de mercado, al cierre de 2016.



¿Y qué empresas extranjeras tienen más presencia?

AEROLÍNEA	%
Delta	10.2
Southwest Airlines	5.8
Alaska Airlines	5.4
West Jet	3.8

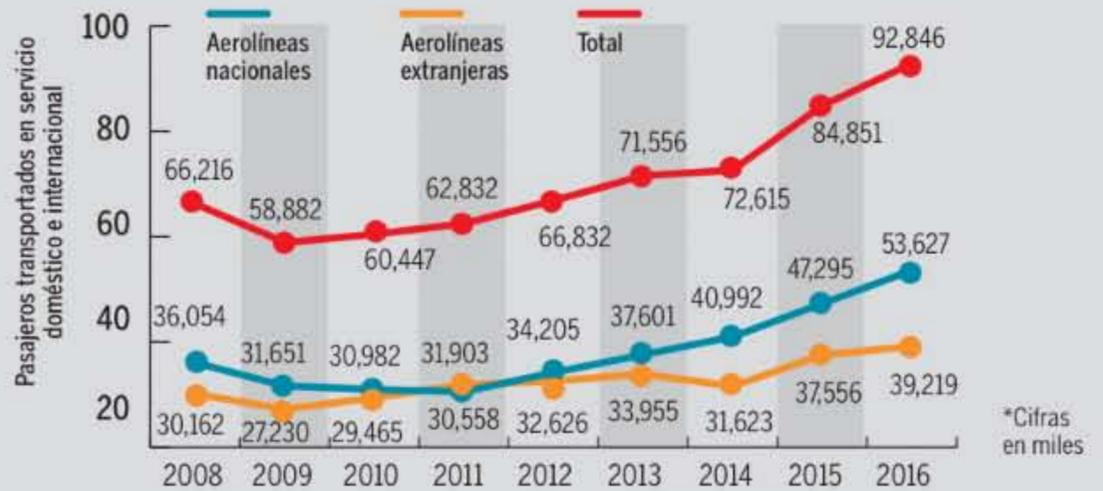


Cifras en porcentaje de participación de mercado, al cierre de 2016.

FUENTE: Dirección General de Aeronáutica Civil.

## EL BOOM DEL AIRE

En los últimos 20 años, la industria casi ha triplicado el número de pasajeros transportados.



Principales orígenes-destinos atendidos en servicio regular internacional.



Principales orígenes-destinos atendidos en servicio regular nacional.





# JUAN CARLOS ZUAZUA DIRIGE LA AEROLÍNEA VIVA AEROBUS, QUE AHORA BUSCA MEJORAR SU SERVICIO Y ACELERAR SU OPERACIÓN EN EL EXTRANJERO, COMO EN ESTADOS UNIDOS.



Frontier –también en el portafolio del Fondo Indigo– un acuerdo de código compartido para servir, conjuntamente, el mercado entre México y Estados Unidos. Esta alianza comercial permitirá que los pasajeros de Volaris lleguen a 20 ciudades estadounidenses más, mientras que Frontier tendrá acceso a la red de 40 destinos en México de Volaris. “Frontier ha tenido una evolución hacia un modelo que es exactamente igual al de Volaris. Era la novia ideal”, justifica al cuestionarlo sobre su desinterés inicial por conformar una alianza.

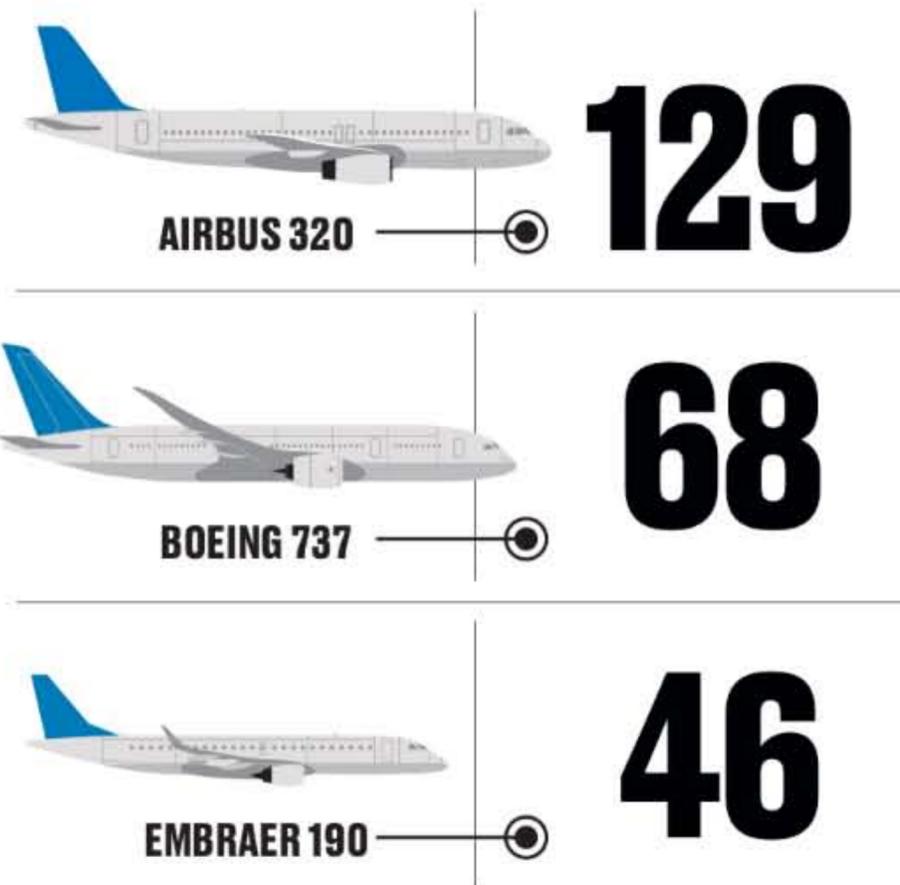
La aerolínea también compró 80 aviones Airbus A320neo, con una inversión de 9,300 MDD. Para 2020, esos aviones, que permiten un 18% de ahorro en el combustible, representarán la mitad de la flota de Volaris. “No nos aliamos e hicimos una compra histórica para salir a decir que somos la aerolínea más grande. El cambio fundamental es ir incorporando esa flota en una forma eficiente para que haya un cambio en los costos”, explica Beltranena.

Estas compañías aprendieron de los errores del pasado. Por ello, invirtieron en flota aérea, que redujeron a una edad promedio de 8.6 años, lo que también les permitió disminuir costos frente a los

## MODELOS DE LA AVIACIÓN REGULAR

El fabricante francés Airbus es el principal proveedor de aeronaves para las empresas del sector en México.

TIPO DE AERONAVE	NÚMERO DE APARATOS, AL CIERRE DE 2017
------------------	---------------------------------------



Sukhoi SU100	22
Boeing 787	15
Embraer 145	14
Embraer ERJ 170	13
Airbus 319	11
Airbus 321	10
ATR 42	8
Airbus B4	5
Boeing 767	4
ATR 72	4
Boeing 777	3
Bombardier-200	2
Embraer 120 ER	1

FUENTE: Dirección General de Aeronáutica Civil.

ILUSTRACIONES: OLDEMAR GONZÁLEZ

## LAS COMPAÑÍAS MEXICANAS INVIRTIERON EN FLOTA AÉREA, QUE REDUJERON A UNA EDAD DE 8.6 AÑOS.

aviones que promediaban 18.2 años en 2010. En los próximos cinco años, esas tres empresas esperan la entrega de 105 Airbus A320.

Interjet también tiene a Estados Unidos en su punto de mira. Con la entrada de un nuevo acuerdo bilateral entre México y ese país, José Luis Garza aprovechó para abrir más rutas en este mercado. Desde septiembre de 2017, Interjet transporta más pasajeros que Volaris hacia la Unión Americana, y cerró el año con un crecimiento de 43.8% en ese mercado, frente al 5.6% de la aerolínea de bajo costo, que tuvo que reducir sus operaciones, y 13.9% de Aeroméxico.

El reto de todas será mantener el equilibrio entre costos, precios al cliente e ingresos, explica Ferguson. Es algo retador, porque una gran parte de sus costos pueden subir sin que las compañías tengan control sobre ello, por lo que es crucial que mantengan rentable la operación. En la última década, las quiebras de aerolíneas en el mundo se cuentan por decenas.

Tanto Beltranena como Garza confían en que sus empresas seguirán creciendo con solidez y atrayendo nuevos clientes. "Estoy seguro de que hoy es más barato, en viajes de distancias de 400 kilómetros, el avión que el autobús", asegura Garza. □