



“Aviación comercial:
competitividad y costos”

“Logar un entendimiento claro sobre los factores que limitan el desarrollo competitivo de la industria aeronáutica en nuestro país”.

- I. Política Aeronáutica como Política Pública.
- II. Antecedentes y situación actual de la aviación comercial.
- III. Carencias.
- IV. Problemática.
- V. Propuesta .
 - a) Posicionamiento
 - b) Competitiva.
 - c) Temas interrelacionados.
 - d) Estructura de gobierno.

I. Política Aeronáutica como Política Pública

La determinación de los asuntos de interés público, sean estos privados, sociales o gubernamentales, requieren de un marco de política que permita:

- **Generar** mayores y mejores capacidades de parte de los actores de la industria aeronáutica nacional
- **Establecer** las directrices estratégicas necesarias para la toma de decisiones públicas, y
- **Promover** las acciones y la realización de resultados de política, siendo estos esperados y posibles

II. Antecedentes y situación actual de la aviación comercial

• Competitivo: crecimiento desmedido de la oferta

- Tiempo ⇒ *Desigualdad competitiva con aerolíneas extranjeras*
- Forma ⇒ *Bajo acceso de slots en aeropuertos extranjeros*
- Nuevos segmentos competitivo ⇒ *Difícil proceso para la adquisición de una concesión aérea comercial*

• Costos desbocados y su afectación

- Directos ⇒ *Alto costo en renta de aeronaves*
- Indirectos ⇒ *Costos fluctuantes en combustible de aviación*

• Gestión administrativa

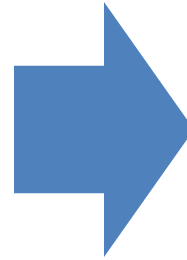
- Liderazgo ⇒ *Acceso limitado de aerolíneas a capital*
- Planeación

El entendimiento de la problemática que ha prevalecido en la industria aeronáutica nacional debe ser expuesta, analizada y esquematizada para lograr:

- **Priorizar y jerarquizar** cada uno de los problemas, necesidades y exigencias existentes.
- **Determinar las medidas** correctivas, desarrollar estímulos, acciones de facilitación así como de compensación.
- **Definir** los vínculos entre ellos, las acciones a seguir y las medidas de colaboración entre sus actores.

III. Carencias

• Renovación de flota:



• Actualmente las **órdenes** de aviones solicitadas en México **no son suficiente** para reemplazar la capacidad potencial de asientos que se perdería si las aeronaves de vieja generación se mantuvieran en tierra por el alto costo de combustible.

• Inversión limitada, Capacidad de planeación, visión y compromisos de largo plazo



• **Falta de permanencia** de aerolíneas mexicanas
• **Limitada infraestructura** aeroportuaria nacional

• Márgenes mínimos de utilidad:

• Accesibilidad:



• **Limites** en puntos de acceso internacional por disponibilidad de aduanas y migración

• Regulatorios



• Des actualización de la Ley de Aviación Civil y Ley de Aeropuertos

• Explotación



• Poco aprovechamiento de la ubicación geográfica de México

IV. Problemática

Problema

• Depredación de otros segmentos (autobuses)

• La implosión en las tarifas aéreas y la presencia de altos costos puntualiza la erosión de las empresas y su grave predicamento.

• Más del 45% de la flota activa en México está formada por aeronaves viejas e ineficientes, de mediana generación y poco eficientes en combustible por lo que requerirán ser reemplazadas o estacionadas si los precios del combustible continúan a la alza aunado a la tendencia hacia la utilización de biocombustibles

• Guerra de tarifas

- Establecimiento de pisos tarifarios
- Incursión en rutas no rentables
- Posteriormente abandonadas con los daños inherentes

• Los costos por servicios aeroportuarios, combustible y servicios de navegación en Iberoamérica son de los más altos del mundo

La cadena de distribución necesariamente tiene que agregar valor...

- Canales de distribución
- Costos de venta
- Comisiones e incentivos

V. Propuesta

Innovar en distintos rubros, ser mas creativos y ofrecer servicios de valor Agregado competitivos en el mercado aeroportuario internacional

a) Posicionamiento

Sobre temas cuya complejidad e interrelación requiera de la participación de distintos actores:

- **Colectivos** que permitan alcanzar consensos y acuerdos
- **Promoción** acciones de distinta índole o naturaleza pero que en conjunto apoyen a la industria aeronáutica nacional
- **transformación** de largo plazo y alcance del sector

b) Competitiva

En un primer bloque se debe hacer referenciar referente a las garantías de una solidez y continuidad de la industria aeronáutica nacional, dividida en tres grupos:

- **Con visión integral**, en aspectos laborales, de incentivos fiscales, sustentabilidad del mercado, financiamientos por banca de desarrollo y planes aeronáuticos de largo plazo
- **Con visión de aviación comercial**, en rutas, frecuencias, flexibilidad en fusiones y alianzas, slots en AICM, seguridad, carga, calidad y eficiencia operativa
- **Con visión internacional**, aplicación de estándares mundiales, participación en convenios bilaterales, estrategias de pre-internación con Estados Unidos, etc.

c) Temas Interrelacionados

Con Participación y en acuerdo entre actores de distinta naturaleza en sus negocios, o en competencia, o vinculados entre sí, como por ejemplo:

- **Relación más justa y armónica** entre aeropuertos y líneas aéreas, o entre líneas aéreas que compiten entre sí, entre instancias gubernamentales y el sector privado, o referentes a esquemas intermodales de comunicaciones y transportes.
- **Biocombustibles de aviación**, cuya naturaleza y proyección futura, implican la participación de una gran variedad de actores.
- **Capacitación y el adiestramiento** del personal técnico aeronáutico, y la defensa de los intereses de la industria aérea nacional ante el mundo

V. Propuesta

d) Estructuras, Planes y Regulaciones de Gobierno

Como país, las estructuras de gobierno deben estar acordes a la dinámica propia que exige la industria aeronáutica nacional e internacional para poder dar servicios y productos de alta calidad y eficiencia, como son:

- **Fortalecimiento** de la estructura y gestiones de la DGAC
- **Modernización** permanente del SENEAM
- **Consolidación** de ASA

De la misma manera, los aspectos formales referentes a:

- **Actualización** del marco legal, reglamentario y normativo que regula a la aeronáutica civil
- **Cumplimiento** con el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Sectorial y el Programa Nacional de Infraestructura (2007-2012).

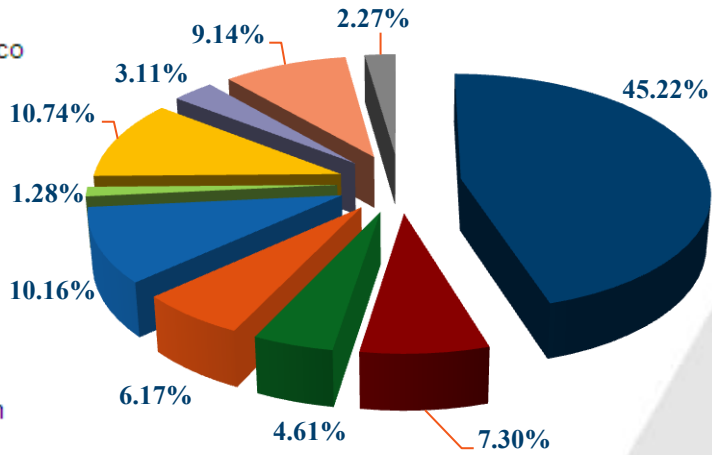
“El optimizar el modelo de negocio no es suficiente; la supervivencia en el segmento aeronáutico depende literalmente de la excelencia del diseño operativo y su consistente ejecución”.

Diagnostico

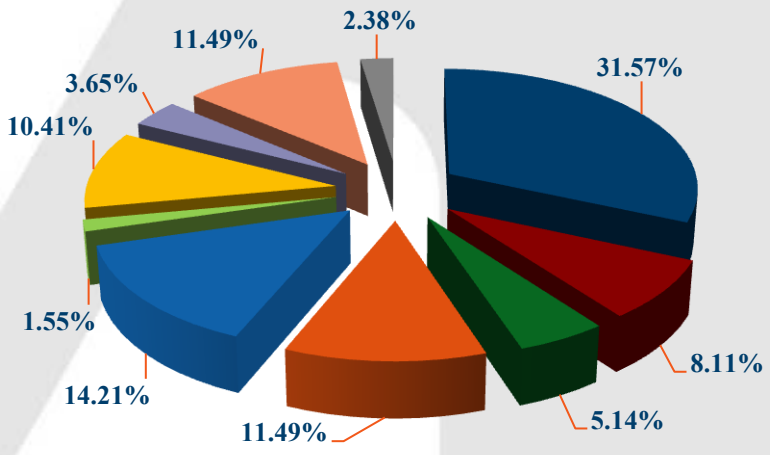
Costos de una Aerolínea

- Combustible
- Serv. de Escala y tráfico
- Comisiones Agencias
- Mantenimiento
- Tripulación
- Seguros
- Rentas
- Costos Directos**
- Publicidad
- Gastos Administración
- Depreciaciones
- Costos Indirectos**

A_2008



A_2010



Del Total de Costos de operación de una aerolínea, hay dos grupos: los Directos y los Indirectos, que representan aproximadamente el 80% y 20% respectivamente.

Los costos de Combustible, Rentas y Salarios representan aproximadamente el 60% del costo total.

En 2008, año en que el precio del barril de petróleo alcanzó los **195 usd** este rubro representó en promedio el **45% del total de costos y en algunas aerolíneas un poco más, lo que llevó a la quiebra aproximadamente a siete de ellas.**

Los costos de Rentas y Salarios, también son determinantes en una aerolínea. Actualmente por el deterioro en la relación con los arrendadores de aviones las condiciones de renta se han visto con más restricciones y monto; en el caso de salarios este es muy particular de cada aerolínea y determinante como se puede ver en la situación por la que atraviesa Mexicana de Aviación.