



# El sector de la aviación mexicana: ¿qué sigue después de recuperar la Categoría 1?

## Desafíos y tendencias

En colaboración con ALTA



Por Daniel Martínez Garbuno  
Comisionado por: IBS Software Pte Ltd  
Fecha de publicación: Octubre 2023

## Un mercado en auge

En 2023, México se convirtió en el mercado de aviación más grande de América Latina en términos de número de pasajeros, superando a Brasil por primera vez en la historia, según datos de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA). También es el segundo mercado de aviación más grande de las Américas, solo detrás de Estados Unidos. Hasta julio de 2023, el país había recibido a 69,1 millones de viajeros, impulsado por una fuerte demanda doméstica y el mercado entre países con la mayor fuerza a nivel mundial, México-Estados Unidos.

El sector de aerolíneas mexicanas ha trabajado diligentemente para alcanzar su posición actual. Sin embargo, ha enfrentado distintos desafíos. Estos incluyen la degradación a Categoría 2 por parte de la Administración Federal de Aviación (FAA) durante un período de más de dos años y enfrentar incertidumbre política que resultó en el abandono del ambicioso proyecto del Aeropuerto Internacional de Texcoco en 2018. En su lugar, se adoptó un sistema metropolitano de tres aeropuertos para atender a la Ciudad de México, con resultados mixtos. Además, un proceso continuo de militarización, respaldado por la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, ha llevado a la colocación de personal militar en roles clave a través de la industria de la aviación.

La pandemia de COVID-19 también impactó gravemente a la industria de aerolíneas mexicanas. Desencadenó en el cierre de dos aerolíneas, Interjet en diciembre de 2020 y Aeromar en febrero de 2023, y obligó a Aeroméxico a pasar por un largo proceso de reorganización financiera bajo el Capítulo 11 en Estados Unidos. Sin embargo, México lideró la recuperación global mediante una combinación de fronteras abiertas (el país nunca cerró, permitiendo el tránsito libre de pasajeros por vía aérea), el auge de nuevas tendencias laborales como el trabajo remoto y el nearshoring, y un mercado doméstico de alta demanda en el que dos aerolíneas de ultrabajo costo (Volaris y Viva Aerobus) consolidaron su presencia.



## Un mercado en auge

La industria de la aviación mexicana está conformada por siete aerolíneas de pasajeros hasta julio de 2023 (más una nueva estatal que iniciaría operaciones en diciembre de 2023). Estas son, de acuerdo con el número de pasajeros transportados el año pasado, Volaris, Aeroméxico, Viva Aerobus, Magnicharters, Transportes Aéreos Regionales (TAR), Aéreo Calafia y la recién llegada Aerus.

Las tres primeras dominan el mercado. Tienen una participación de mercado combinada del 99%. Para finales del segundo trimestre de 2023, tenían una flota combinada de 335 aviones (Aeroméxico tenía 148, Volaris 117 y Viva Aerobus 70). Hasta julio, las tres habían transportado 44,64 millones de pasajeros en conjunto (Volaris, 17,74 millones; Aeroméxico, 14,04 millones; y Viva Aerobus, 12,86 millones). Operan y sirven a los principales hubs de conexión del país, Ciudad de México (MEX),

Cancún (CUN), Guadalajara (GDL), Monterrey (MTY) y Tijuana (TIJ).

Las aerolíneas regionales transportaron 392,553 pasajeros en conjunto para fines de julio (incluidos los 33,038 pasajeros de Aeromar antes de cesar operaciones en febrero). Magnicharters ofrece paquetes turísticos todo incluido y transportó a 152,076 pasajeros hasta julio de 2023. Transportes Aéreos Regionales, Aéreo Calafia y Aerus ofrecen vuelos regionales, principalmente en el norte del país. Han transportado a 146,464, 57,513 y 3,462 pasajeros, respectivamente.

Aerus es la aerolínea más reciente en iniciar operaciones en el país, habiendo comenzado con una flota de aeronaves Cessna en abril.

Entonces, ¿cuánto ha crecido la industria de aerolíneas mexicanas en términos de pasajeros en comparación con los años previos a la pandemia?

| *Datos hasta julio                    | 2019       | 2022       | 2023       |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Total pasajeros enero-julio           | 59,571,379 | 60,270,786 | 69,102,740 |
| Pasajeros domésticos enero-julio      | 30,594,664 | 31,419,823 | 36,476,302 |
| Pasajeros internacionales enero-julio | 28,976,715 | 28,850,963 | 32,626,438 |

Fuente: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT).

*“México aún posee un significativo potencial de crecimiento sin explotar, especialmente con el aumento de los viajes aéreos globales. Dentro de la región, México se destaca como líder en volúmenes de pasajeros internacionales, registrando 49,6 millones de pasajeros en 2022. En comparación, los siguientes países con las mayores cantidades de pasajeros internacionales el año pasado, como Brasil, la República Dominicana y Colombia, registraron únicamente 15,4 millones, 15,5 millones y 15,1 millones respectivamente. Es importante destacar que los viajes internacionales representan la mitad del tráfico aéreo total de México y contribuyen con el 22% del tráfico aéreo regional”,* concluyó José Ricardo Botelho, Director Ejecutivo de ALTA y exdirector de la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC) de Brasil.

Diana Olivares, quien se desempeña como presidenta de la Cámara Nacional de Aerotransportes de México (Canaero) y Directora General de LATAM Airlines en México, América Central y el Caribe, enfatizó que el sector de la aviación mexicana está experimentando actualmente una fase de sólido crecimiento. Este crecimiento se atribuye a la creciente demanda de viajes aéreos y la mayor confianza que los pasajeros depositan en las aerolíneas. Además, la aviación mantiene su estatus como el medio de transporte más rápido y seguro.

En 2022, México atendió a 106,8 millones de pasajeros, estableciendo un nuevo récord. En 2023, el país registró un aumento del 14,6% en el número de pasajeros hasta julio en comparación con el mismo período del año anterior.

Érica Quiroz, Directora para América Latina en IBS Software, destacó el resurgimiento de las aerolíneas mexicanas en el período posterior a la pandemia. Es especialmente notable su logro en términos de expansión y el establecimiento de nuevas rutas. Quiroz resaltó la impresionante recuperación de la demanda a niveles observados antes de la pandemia, subrayando el apetito sostenido por el sector de la aviación y el consiguiente potencial de crecimiento. *“Creemos que existen muchas oportunidades en un país como México, que puede conectarse rápida y fácilmente con el mundo entero. Además, su proximidad a Estados Unidos abre muchas oportunidades para que las aerolíneas sirvan a mercados que no están tan saturados”,* añadió.





## El rol del Estado

Durante el mandato del presidente López Obrador, la industria de la aviación ha sido noticia en varias ocasiones por diversas razones. En 2018, tras ganar las elecciones, el presidente López Obrador cumplió su promesa de campaña de cancelar la construcción del Aeropuerto Internacional de Texcoco. Este proyecto tenía como objetivo recibir hasta 125 millones de pasajeros con dos edificios terminales, dos edificios satélite, 190 posiciones fijas, 85 posiciones remotas y seis pistas, lo que habría permitido operaciones triples simultáneas y más de un millón de despegues y aterrizajes por año.

En cambio, el gobierno optó por crear un sistema de aeropuertos utilizando la infraestructura existente y adaptando una base militar en un aeropuerto comercial. El sistema está compuesto por el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (MEX), el Aeropuerto Internacional de Toluca (TLC) y el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (NLU). Teóricamente, podría recibir hasta 125 millones de pasajeros una vez que alcance su máximo potencial.

Durante su año inaugural de servicio, el aeropuerto Felipe Ángeles recibió un poco más de un millón de pasajeros, quedando significativamente por debajo de la estimación inicial del gobierno de 2,4 millones de pasajeros. El aeropuerto actualmente ofrece vuelos comerciales de pasajeros operados por seis aerolíneas diferentes: Aeroméxico, Arajet, Conviaza, Copa Airlines, Viva Aerobus y Volaris. Próximamente se

lanzará una nueva aerolínea, Mexicana de Aviación, que tendrá su base en el aeropuerto Felipe Ángeles. Además, por disposición legal, todos los vuelos de carga que en el pasado llegaban a MEX se han mudado al nuevo aeropuerto, un proceso que ha sido criticado por la industria.

*“El aeropuerto Felipe Ángeles nació viciado. Nació viciado no porque estuviera mal, sino porque fue un tema de ‘lo voy a hacer porque lo voy a hacer’. Si queremos ver el aeropuerto Felipe Ángeles como un aeropuerto complementario a las operaciones del aeropuerto de la Ciudad de México, tenemos que visualizar cómo puede desarrollarse y aprovecharse”,* dijo Eréndeni G. Calderón Martínez, especialista en derecho aeronáutico y Directora del programa de Licenciatura en Dirección de Aeropuertos en la Universidad Regional del Norte. Enfatizó la necesidad de que el gobierno finalice la infraestructura fundamental, que incluye la expansión del Tren Suburbano, un sistema ferroviario suburbano eléctrico en la Ciudad de México diseñado para conectar el aeropuerto con el centro de la ciudad. *“Mejorar el acceso de los pasajeros al aeropuerto es crucial, agilizando el viaje para aquellos que deseen volar desde este lugar”,* añadió.

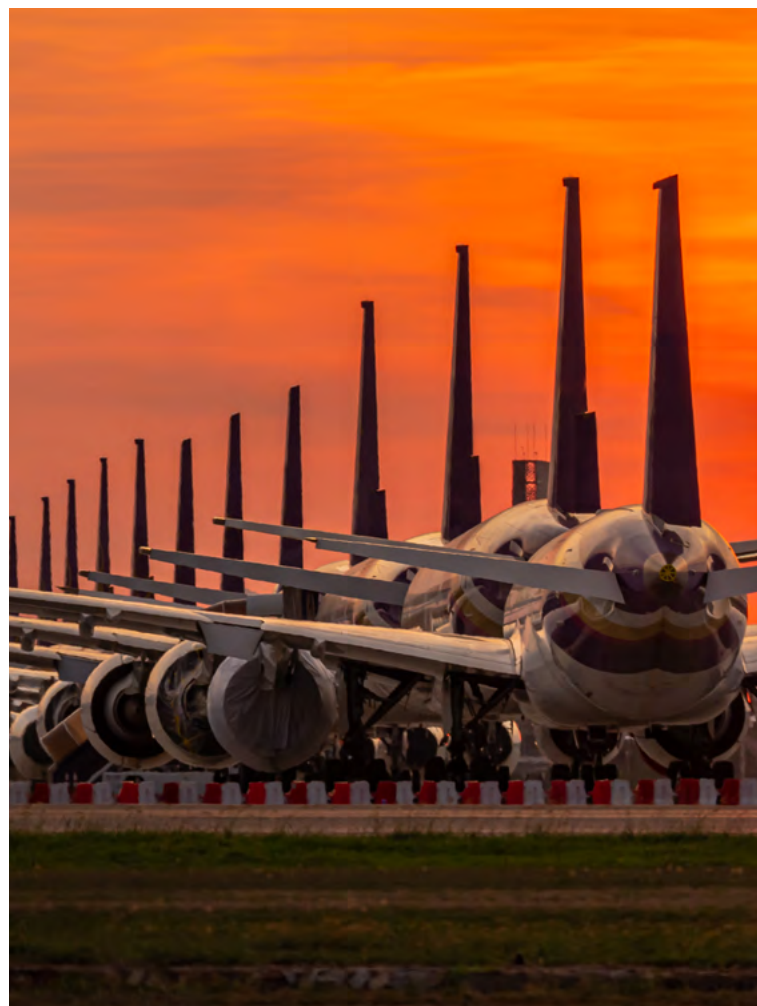
Pero la implicación de la actual administración en la industria ha trascendido la controversia entre Texcoco y Felipe Ángeles. Durante la pandemia de COVID-19, el gobierno actual tomó la acertada decisión de no cerrar las fronteras mexicanas, lo que permitió a las aerolíneas y aeropuertos recuperarse más rápido que el promedio mundial. Como se ha visto antes, las cifras de tráfico en 2023 superan con creces los niveles de 2019. Además, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) cree que las aerolíneas mexicanas podrían estar entre las pocas con niveles de rentabilidad en la región para fines de año (la IATA espera que las aerolíneas de América Latina y el Caribe pierdan \$1,4 mil millones en 2023 en su conjunto, o aproximadamente \$4,92 por pasajero).

Sin embargo, en mayo de 2021, la FAA anunció los resultados de la evaluación de seguridad de México, concluyendo que el Gobierno no cumplía con las normas de seguridad de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Esto llevó a la FAA a degradar la calificación de seguridad de México de Categoría 1 a Categoría 2 durante los próximos dos años y medio, impactando significativamente a las aerolíneas locales. La Canaero estimó que las aerolíneas mexicanas perdieron más de mil millones de dólares durante ese período. La FAA restauró la calificación de seguridad de Categoría 1 de México en septiembre de 2023.

Enfrentando altos niveles de inseguridad y violencia, el presidente López Obrador ha desplegado fuerzas militares en todo el país, asignando a militares en cargos de alto rango, incluyendo en la industria de las aerolíneas. El director general de la Agencia Federal de Aviación

Civil (AFAC) del país es actualmente el General Miguel Enrique Vallin Osuna; el director ejecutivo de seguridad aérea es el General Edgar Osvaldo Ahedo Agraz; el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y otros cinco aeropuertos en todo el país son ahora administrados por la Secretaría de Marina del país; y los proyectos aeroportuarios de esta administración, el Aeropuerto Felipe Ángeles y el Aeropuerto Internacional de Tulum, son administrados por la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena).

Finalmente, la Sedena está en proceso de lanzar una nueva aerolínea estatal que se llamará Mexicana de Aviación, tras haber adquirido la marca y el nombre de la famosa compañía que cerró sus puertas en 2010.



*“A nivel mundial, la industria de las aerolíneas es una prioridad estatal, y para el gobierno mexicano, eso es lo que es: una prioridad de Estado. Los resultados que hemos tenido así lo demuestran. El gobierno de México ha diseñado y materializado estrategias que fomentarán el desarrollo del sector y contribuirán con el crecimiento económico y bienestar de los países de la región. Visualizamos al sector como un elemento fundamental para el desarrollo de la economía en un contexto globalizador, siendo el medio de transporte que mejor responde a las necesidades de facilitar el flujo de bienes, inversiones y personas. El peso de la industria de las aerolíneas es significativo en México. En 2019, contribuyó con poco más del 3,5% del PIB del país y generó 1,4 millones de empleos directos e indirectos. Lo visualizamos como un sector moderno e inclusivo, en el que las personas tienen un medio de transporte cada vez más accesible”, dijo Jorge Nuño Lara, Secretario de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.*







## ¿Qué sigue tras la recuperación de la Categoría 1?

Tras recuperar la Categoría 1, México tiene una oportunidad única para seguir fortaleciendo su industria de aviación civil. Las aerolíneas mexicanas podrán aumentar sus rutas, capacidad y planes de crecimiento hacia los Estados Unidos, y podrían recuperar parte del terreno perdido frente a las empresas estadounidenses, que, en julio de 2023, transportaron al 73% de todos los pasajeros entre ambos países.

Los aeropuertos de todo el país también se beneficiarán del restablecimiento de México en la Categoría 1. Deberían registrar un aumento en la conectividad con los Estados Unidos, incluyendo posiblemente nuevas rutas desde el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles. Antes de que México fuera degradado, las aerolíneas locales estaban planeando nuevas rutas; por ejemplo, Viva Aerobus planeaba las rutas Ciudad de México–Austin y Monterrey–Austin. Juan Carlos Zuazua, Director Ejecutivo (CEO) de Viva, señaló en el pasado que la compañía tuvo que poner en pausa hasta siete rutas adicionales a los Estados Unidos, centrándose, en cambio, en el mercado doméstico y la conectividad con Centro y Sudamérica.

Pero abordar la conectividad con el principal socio comercial de México y recuperar el terreno perdido es solo una fracción de las necesidades de la industria.

México requiere la creación de una política aeronáutica estatal diseñada entre las autoridades y los miembros de la industria, lo que permitiría establecer reglas y condiciones claras para un desarrollo ordenado, saludable y beneficioso para las empresas y los usuarios del transporte aéreo. Esto incluye contar con una regulación más transparente, certidumbre jurídica, inversión en infraestructura física y tecnológica así como procesos eficientes que protejan a una industria tan estratégica para diversos sectores como el turismo y los negocios.

Además, el país necesita fortalecer su autoridad aeronáutica, la AFAC, dotándola de autonomía y recursos que garanticen el cumplimiento óptimo de sus tareas. Los recursos financieros generados a través de impuestos y tarifas actuales deben reinvertirse en el sector para asegurar su desarrollo continuo.



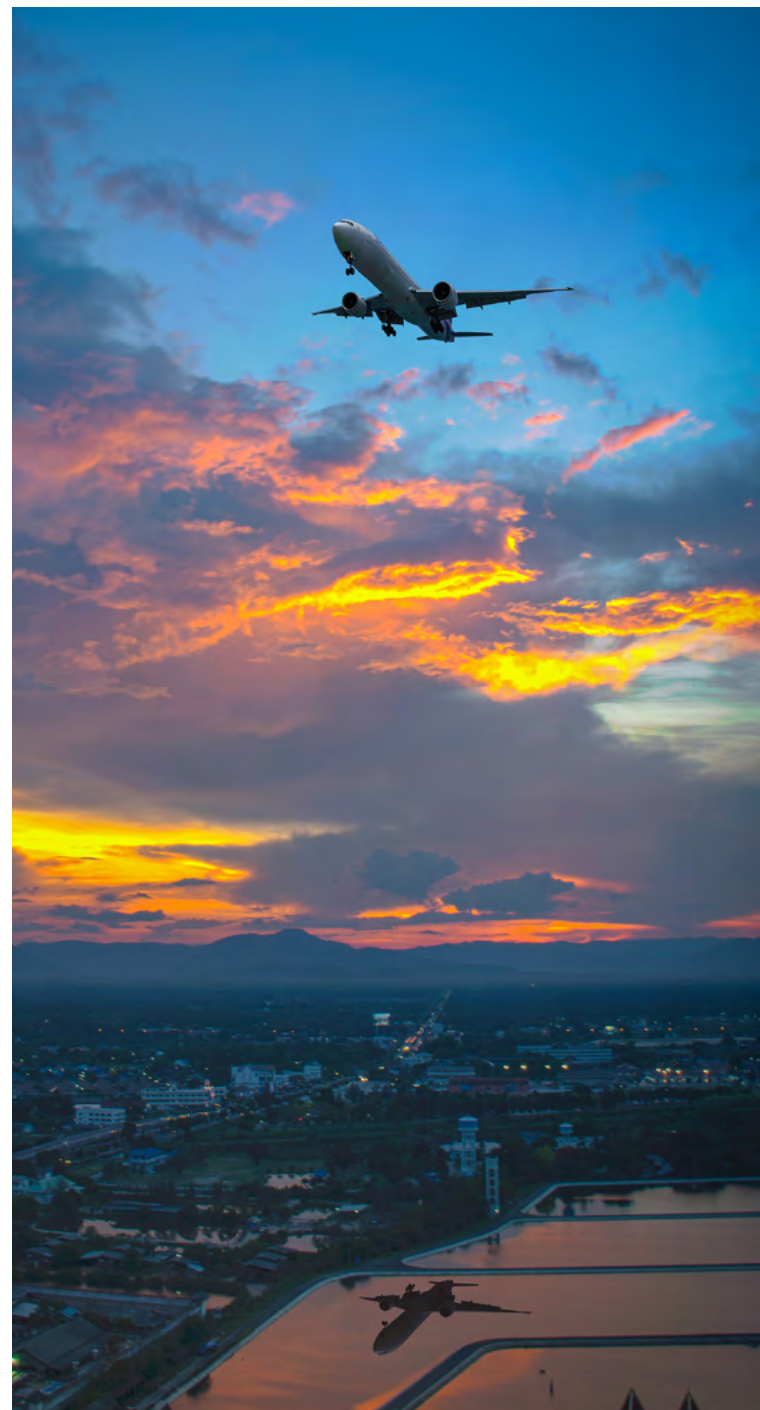
José Gerardo Alonso, portavoz de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) de México, estima que la AFAC debería tener un presupuesto de entre dos y tres mil millones de pesos.

Desde el punto de vista laboral, México necesita mejorar el proceso para obtener el Certificado de Aptitud Psicofísica. Este proceso ha sido muy criticado recientemente debido a su irregularidad, ineficiencia y altos niveles de burocracia. El Certificado de Aptitud Psicofísica es un requisito para los pilotos mexicanos. La falta de atención a este problema podría crear desafíos operativos para las aerolíneas locales, como la imposibilidad de que los pilotos obtengan sus certificados a tiempo, lo que los descalificaría para desempeñar sus funciones.

Si bien algunos aeropuertos están invirtiendo en la modernización de su infraestructura, no están a la par de sus homólogos internacionales afirmó Diana Olivares. La especialista recomendó que una menor dependencia de la Tarifa de Uso Aeroportuario (TUA) y una mayor dependencia de los ingresos no aeronáuticos podrían reducir los precios pagados por los usuarios y llevar a mejoras adicionales en la infraestructura.

Finalmente, la industria de las aerolíneas se ha comprometido a reducir su huella de carbono y lograr emisiones netas cero para el año 2050, por lo que es necesario impulsar el desarrollo y el uso de los combustibles sostenibles de aviación (SAF, por sus siglas en inglés) a precios competitivos y en cantidades suficientes para abastecer a las aeronaves que operan en México. Pero primero, el

gobierno debe crear el marco legal para incentivar al sector privado a invertir en refinerías y producir SAF. *“En el tema SAF, tenemos metas muy rígidas. Es algo que nos preocupa. En este momento, estas condiciones no existen en la región. Muy pocos países han implementado un marco regulatorio, lo que dificulta mucho alcanzar los objetivos establecidos por la industria”,* dijo Peter Cerdá, vicepresidente regional en las Américas de la IATA.



## Alianzas entre aerolíneas

Después de salir de su reorganización financiera bajo el Capítulo 11, la distribución de la propiedad de Aeroméxico cambió, diluyendo el porcentaje accionario de Delta Air Lines. Sin embargo, la asociación con la aerolínea estadounidense sigue siendo tan presente y sólida como siempre, según Giancarlo Mulinelli, vicepresidente senior de Ventas Globales en Aeroméxico.

*“Aeroméxico y Delta han celebrado seis años de esta colaboración conjunta, que indudablemente ha sido un ejemplo en mercados de todo el mundo y del cual estamos extremadamente orgullosos de ser líderes en el mercado. A pesar del problema de la Categoría 1, nunca hemos dejado de trabajar para ofrecer a nuestros clientes la mejor oferta, y hoy ya estamos en niveles de 2019. Nuestra alianza ha permanecido en su lugar y ciertamente creo que es más fuerte que nunca”,* dijo Giancarlo Mulinelli.

Desde el inicio del Acuerdo de Cooperación Comercial en mayo de 2017, Delta Air Lines y Aeroméxico han transportado a más de 28 millones de clientes y operado 251,000 vuelos entre Estados Unidos y México. Recientemente, ambas compañías presentaron una solicitud al Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT) para renovar la aprobación y otorgar inmunidad antimonopolio a su Acuerdo de Cooperación Comercial. Desde que obtuvieron la inmunidad antimonopolio en 2016 e implementaron su acuerdo en mayo de 2017, Delta y Aeroméxico han profundizado su cooperación para generar beneficios significativos para los clientes que viajan entre Estados Unidos y México,

incluyendo nuevos y ampliados servicios, un mayor alcance de las redes combinadas y ofertas de horarios más convenientes y conexiones en aeropuertos, todo ello mientras se mejora la competencia transfronteriza. Mientras el DOT revisa la solicitud, ambas aerolíneas continuarán con una cooperación comercial completa y trabajarán para ofrecer la principal asociación transfronteriza entre Estados Unidos y México, según Delta.

Volaris y Frontier Airlines actualmente tienen un acuerdo de código compartido. Ambas forman parte del portafolio de aerolíneas de bajo costo de Indigo Partners (junto con Wizz Air en Europa y JetSMART en América del Sur).

Finalmente, Viva Aerobus y Allegiant Air están buscando implementar un Acuerdo de Alianza Comercial. Esta asociación incluiría una inversión de capital de 50 millones de dólares por parte de Allegiant, proporcionaría una asociación sin precedentes entre dos aerolíneas de ultrabajo costo y mejoraría el reconocimiento de marca de ambas compañías en ambos lados de la frontera, lo que llevaría al lanzamiento de más rutas y a la conexión de más ciudades. Sin embargo, el DOT detuvo la revisión del Acuerdo a principios de agosto debido a que México implementó acciones en MEX que afectan las operaciones de aerolíneas estadounidenses y ponen en tela de juicio el cumplimiento cabal del acuerdo de transporte aéreo entre ambos países.





## La nueva aerolínea estatal mexicana

El ejército mexicano tiene una presencia significativa en la industria de la aviación en México. Actualmente, administra el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, el segundo aeropuerto más grande de la Ciudad de México, que se inauguró en marzo de 2022. También administra otros aeropuertos como Campeche, Puebla, Chetumal, Nuevo Laredo y el próximo Aeropuerto Internacional de Tulum, que se está construyendo para aliviar los niveles de saturación en el Aeropuerto Internacional de Cancún (CUN). Además, la Secretaría de Marina administra ahora el aeropuerto más grande del país, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

La influencia de las fuerzas militares en México llegará a un nivel más alto con el lanzamiento de una nueva aerolínea estatal en diciembre. Esta aerolínea, que se llamará Mexicana de Aviación, será operada por el ejército y tendrá su base en el Felipe Ángeles. La compañía estatal contará con una flota de diez Boeing 737-800 y comenzará con servicios directos a 20 destinos nacionales. La empresa estadounidense Boeing está colaborando con el gobierno. Así lo confirmó la empresa estadounidense:

*“Boeing está trabajando con el gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador para apoyar el proyecto Mexicana de Aviación. Boeing y México han sido socios durante más de 60 años, y el país desempeña un papel importante en la estrategia global de Boeing. México es el país proveedor más grande de Boeing en América Latina y uno de los 10 principales del mundo en suministrar componentes de aviones”.*





Mexicana arrendará su flota a una empresa con sede en Texas llamada SAT Aero Holdings, que también proporcionará servicios, incluyendo tripulaciones y mantenimiento.

El lanzamiento de una aerolínea estatal genera interrogantes para el futuro, especialmente si el Estado mexicano comienza a favorecer a Mexicana sobre las empresas privadas. *“Lo importante, desde el punto de vista del gobierno, es que hagan las cosas de manera transparente. Los beneficios otorgados a la aerolínea estatal deben ser los mismos beneficios otorgados a otras aerolíneas. Todos deberían tener acceso a las mismas oportunidades”*, dijo Peter Cerdá. Agregó que la asociación de aerolíneas no está preocupada por la nueva Mexicana de Aviación, ya que la IATA tiene, entre sus miembros, aerolíneas privadas y estatales. En cambio, el representante de la IATA cree que el sector de la aviación mexicana se ha destacado en los últimos años por aumentar la conectividad local, reducir las tarifas y aumentar los viajes per cápita.

José Ricardo Botelho agregó que el lanzamiento de una aerolínea estatal es una decisión soberana del país. *“Las aerolíneas estatales deben cumplir con las dinámicas del mercado al igual que las demás aerolíneas. Beneficios particulares para ellas crearían una distorsión del mercado y, por lo tanto, un fracaso del gobierno”*.

Canaero dijo que la competencia siempre debe ser bienvenida porque permite a las empresas esforzarse por ofrecer los mejores productos y servicios, pero para hacerlo, es necesario eliminar cualquier posibilidad de subsidios o preferencias a cualquier participante. La competencia saludable con un campo de juego nivelado es esencial para garantizar el cumplimiento de las mejores prácticas.



## La flota comercial en México

El número de aeronaves de pasajeros y carga que operan vuelos programados fue de 369 al final del segundo trimestre de 2023, con una edad promedio de 8.2 años. La flota del país está actualmente experimentando un proceso significativo de modernización, con Volaris y Viva Aerobus realizando pedidos de nuevas aeronaves de la familia A320neo de Airbus. Aeroméxico ha completado la recepción de nuevas aeronaves de su pedido con Boeing y se ha comprometido a continuar invirtiendo en su flota en los próximos años. Además, Aerus firmó un acuerdo con Eviation para adquirir 30 aeronaves eléctricas Alice. Esta es la flota de México por aerolínea según el inventario del segundo trimestre de 2023:

| Aerolínea     | Número de aeronaves | Edad promedio |
|---------------|---------------------|---------------|
| Aeromexico    | 148                 | 9,7           |
| Volaris       | 117                 | 5,7           |
| Viva Aerobus  | 70                  | 5,3           |
| Aerus         | 3                   | 1,0           |
| mas           | 6                   | 25,3          |
| Estafeta      | 6                   | 29,3          |
| Magnicharters | 5                   | 27,4          |
| TAR           | 4                   | 23,8          |
| Aerounión     | 9                   | 20,4          |
| Aéreo Calafia | 1                   | 24,0          |
| Total         | 369                 | 8,5           |

Fuente: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

El tipo de aeronave más común en el país es el Airbus A320neo. Según la SICT, al final del primer trimestre había 64 Airbus A320neo y 61 Airbus A320ceo, con un promedio de 3,5 y 9,0 años de antigüedad respectivamente. Las aeronaves construidas por Airbus representan el 53,3% del total de la flota de aeronaves comerciales en el país; Boeing representa el 33,0% del total, mientras que Embraer y ATR tienen la parte restante.



## Una mirada a las operaciones de carga en México

A pesar de la fortaleza y el crecimiento del segmento de pasajeros, el mercado de carga mexicano no ha experimentado el mismo crecimiento después de la pandemia de COVID-19. Además de las aerolíneas comerciales que también realizan algunas operaciones de carga (Aéreo Calafia, Aeroméxico, Volaris y Viva Aerobus), el segmento de carga del país cuenta con aerolíneas que se dedican exclusivamente a este negocio como Aerounión, Estafeta y mas (anteriormente Mas Air).

Después de la pandemia de COVID-19, las operaciones de carga se recuperaron más rápido que las operaciones de pasajeros en México y en todo el mundo. La crisis de COVID tuvo un impacto inicial grave, pero esto se contrarrestó rápidamente debido a la política de México de no cerrar sus fronteras. Desafortunadamente, la degradación a Categoría 2 por parte de la FAA limitó a las aerolíneas de carga para aumentar sus operaciones hacia Estados Unidos en un período crítico de crecimiento de las actividades de ecommerce y nearshoring. Esta situación puso a las empresas mexicanas en desventaja en comparación con las empresas internacionales sin la limitación de la Categoría 2, dijo Luis Sierra, Director Ejecutivo de mas.

Para abordar estos desafíos, mas *“tuvo que reinventarse y reescribir nuestro Plan Estratégico, tuvimos que buscar nuevos mercados y clientes que no pudieran depender de los mercados estadounidenses porque estaban comprometidos o sin acceso al crecimiento para las empresas mexicanas”*, dijo Luis Sierra. En particular, las aerolíneas y aeropuertos mexicanos deberían evaluar la posibilidad de desarrollar nuevas rutas de conexión logística hacia Asia. México que, a través del aeropuerto en Tijuana, se ve como la puerta de América Latina hacia China, desafortunadamente perdió su conectividad directa con el gigante asiático durante la pandemia y no ha sido capaz de recuperarla.





| <b>*Datos hasta julio</b> | <b>2021</b>         | <b>2022</b>         | <b>2023</b>         |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Carga                     | 641,030.5 toneladas | 661,617.4 toneladas | 680,861.2 toneladas |

Fuente: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.

| <b>Top 10</b>                | <b>Enero-julio 22</b> | <b>Enero-julio 23</b> | <b>% Cambios</b> |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Ciudad de México             | 317,926.7 toneladas   | 336,698.6 toneladas   | +5,9%            |
| Guadalajara                  | 103.634.4             | 98,403.4              | -5,0%            |
| Querétaro                    | 41,913.7              | 46,490.4              | +10,9%           |
| Monterrey                    | 45,693.6              | 43,320.7              | -5,2%            |
| Toluca                       | 26,914.1              | 21,757.7              | -19,2%           |
| Tijuana                      | 22,249.4              | 20,027.7              | -10,0%           |
| Cancún                       | 29,149.1              | 22,801.4              | -21,8%           |
| San Luis Potosí              | 16,568.7              | 16,202.1              | -2,2%            |
| Mérida                       | 13,733.8              | 14,386.7              | +4,8%            |
| Santa Lucía (Felipe Ángeles) | 0.5                   | 20,547.8              |                  |

Fuente: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.

El mercado de carga sufrió más cambios. Este año, el gobierno mexicano emitió un decreto que obligaba a los vuelos de carga a reubicarse del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México al Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles. La industria de la aviación negoció para que la fecha límite de reubicación se aplazara hasta septiembre.

La Canaero dijo que con esta fecha límite, los procesos de incorporación operacional, las instalaciones y las autoridades involucradas tenían la posibilidad de concluir satisfactoriamente todos los procedimientos necesarios; de la misma manera, las bodegas en el Felipe Ángeles tienen la oportunidad de completar sus procesos de inversión, certificación y operación. *“Una mejor logística y entendimiento en las decisiones deriva en beneficios para los usuarios, empleos y el comercio. Adicionalmente, la prioridad siempre será cumplir con los más altos estándares de seguridad y servicio”.*

A pesar de los desafíos evidentes, el mercado de carga tiene frente a sí grandes oportunidades para mejorar su competitividad a nivel mundial. Ricardo Dueñas Espriu, Director General del Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA), una empresa que opera 13 aeropuertos en México, habló al respecto. Dijo: *“los fenómenos de nearshoring, el amplio crecimiento y aceptación del e-commerce, el relanzamiento de la producción industrial en sectores altamente demandantes de componentes de ensamblajes y subensambles del comercio exterior, como la automotriz, han impulsado la necesidad de movimiento de carga”.*

Las oportunidades de carga son particularmente importantes para los aeropuertos cercanos a la frontera con Estados Unidos, donde el nearshoring es más evidente. Por ejemplo, OMA Cargo ha

visto un aumento acelerado en el alquiler de sus bodegas; los aeropuertos de Monterrey, Ciudad Juárez y Chihuahua han experimentado un crecimiento del 29,9%, 22,7% y 20,2% en 2023 en comparación con el año anterior, y la llegada de Tesla a Nuevo León representa una oportunidad de crecimiento para los aeropuertos (especialmente el Aeropuerto de Monterrey), ya que atienden a una parte significativa de las necesidades de comercio exterior en la industria de Nuevo León.





## El mercado regional: los desafíos

Mientras que las tres principales aerolíneas de México, Volaris, Aeroméxico y Viva Aerobus, han tenido un buen desempeño y han recuperado sus niveles de tráfico prepandemia (incluso superándolo con creces), lo mismo no se puede decir para las aerolíneas regionales. De hecho, estas aerolíneas regionales están en crisis.

En febrero de 2023, México perdió a su mayor aerolínea regional, Aeromar. La empresa, que utilizaba aeronaves ATR, cesó sus operaciones tras una larga crisis financiera y se convirtió en la segunda aerolínea en cerrar en los últimos tres años. Esto dejó al mercado con cuatro operadores regionales: Aéreo Calafia, Aerus, Magnicharters y Transportes Aéreos Regionales (TAR Aerolíneas).

Aéreo Calafia, que opera con una flota de solo una aeronave (según la SICT), tuvo 57,513 pasajeros entre enero y julio de 2023. En comparación con los 168,251 pasajeros transportados por la empresa entre enero y julio de 2019, Aéreo Calafia recuperó solo el 34,1% de sus niveles de tráfico previos a la pandemia.

Aerus es la última startup mexicana en lanzar operaciones. La aerolínea busca introducir la aviación completamente eléctrica en el país tras la firma de una Carta de Intención para adquirir 30 aeronaves de pasajeros tipo commuter llamadas "Alice". Con sede en el Aeropuerto Internacional de Monterrey (MTY), Aerus actualmente presta servicios a ciudades como Reynosa, Veracruz, Tampico, Matamoros y Villahermosa, todas ubicadas a lo largo del golfo de México.

Magnicharters es una aerolínea que opera vuelos turísticos nacionales desde la Ciudad de México. Tiene una flota de cinco aeronaves Boeing 737 y transportó a 152,076 pasajeros hasta julio de 2023. Esto representa una recuperación del tráfico del 33,86% en comparación con el mismo período en 2019.

Finalmente, Transportes Aéreos Regionales es una aerolínea regional con una flota de cinco aeronaves Embraer EMB-145 con sede en Querétaro. Tuvo la mejor recuperación entre las empresas regionales en México, transportando a 146,464 pasajeros entre enero y junio de 2023 (el 43,2% de sus niveles de tráfico previos a la pandemia).

Además, TAR Aerolíneas y Ethos Asset Management INC. USA anunciaron recientemente una nueva asociación de financiamiento a largo plazo que proporcionará una importante inyección de capital a la aerolínea regional. El objetivo detrás de esta inversión es aprovechar las oportunidades del mercado. En un comunicado, Carlos Santos, CEO de Ethos Asset Management, dijo que *"con poca competencia en el mercado regional nacional, el mercado regional es atractivo, subdesarrollado y de difícil acceso para otros operadores. La brecha entre la oferta y la demanda en el mercado regional es grande y se ha ampliado como resultado de la pandemia. Con un enfoque en aeronaves de más de 150 asientos y un mercado altamente concentrado, existe una brecha en la estrategia de las principales aerolíneas que las aerolíneas regionales pueden llenar"*.



## Los programas de lealtad en México

Aeromexico, la única aerolínea de servicio completo en el país, es dueña del programa de lealtad Aeromexico Rewards. Volaris y Viva Aerobus, las dos competidoras de ultrabajo costo, también tienen programas de lealtad o programas similares, que utilizan para atraer la fidelidad entre sus viajeros.

Aeromexico Rewards es un programa de lealtad que fue rebautizado recientemente y se llamaba Club Premier hasta principios de este año. Tiene más de ocho millones de miembros y es el programa de lealtad líder en México. Los miembros de Aeromexico Rewards pueden ganar Puntos Aeromexico Rewards en más de 80 empresas afiliadas. En viajes, se pueden ganar Puntos Aeromexico Rewards al volar con Aeromexico, aerolíneas miembros de SkyTeam, LATAM, entre otras, así como con numerosas cadenas hoteleras como City Express, Fiesta Americana, Hilton, Hyatt, IHG, Marriott, NH y alquiler de autos con Hertz.

Aeromexico Rewards también ofrece tarjetas bancarias co-brandeadas: American Express Aeromexico, Santander Aeromexico y una Tarjeta Corporativa American Express.

Viva Aerobus lanzó el año pasado su primer programa de lealtad y recompensas llamado Doters. Este programa ya cuenta con más de un millón de miembros. El programa de lealtad Doters tiene tres niveles: verde, plata y oro, cada uno ofrece beneficios exclusivos a sus miembros. Los viajeros de Viva Aerobus pueden, según su nivel, tener selección de asientos regulares gratuitos, abordaje y documentación prioritarios, equipaje adicional gratuito y atención prioritaria en el centro de contacto de Viva Aerobus y Doters, entre otros beneficios.

Para lanzar Doters, la aerolínea de ultrabajo costo también se asoció con tres líneas de autobuses (ET Turistar, Costaline, Autovías La Línea) y un banco (HSBC). Al viajar con estas empresas de autobuses, los miembros de Doters acumulan puntos. Dependiendo del nivel del miembro, por cada peso mexicano gastado, pueden acumular entre uno y seis puntos Doters.

Finalmente, Volaris tiene varios programas, incluyendo tres membresías de suscripción de viaje en colaboración con Caravelo y es socio del programa de lealtad de otra compañía. Las membresías de suscripción de viaje de Volaris son v.club, v.pass y el recientemente lanzado Pase Anual Volaris.

El v.club es una suscripción de descuento que brinda acceso a tarifas más económicas en cada vuelo y colabora estrechamente con el programa YaVas de Volaris, que vende paquetes turísticos todo incluido. El v.pass es una suscripción de vuelo, similar a los productos ofertados por Netflix o Spotify, orientada a viajeros de negocios o personas que viajan con frecuencia.

Finalmente, el Pase Anual recientemente lanzado es la tercera oferta basada en suscripción de la aerolínea y permitirá a los viajeros disfrutar de vuelos de un solo sentido en toda la red de Volaris, incluyendo destinos internacionales, pagando una tarifa anual de 7,999 pesos mexicanos (aproximadamente \$466). Los tres programas buscan principalmente mejorar las fuentes de ingresos recurrentes de Volaris.

En enero de 2023, la multinacional mexicana FEMSA y Volaris firmaron un acuerdo que convirtió a la aerolínea en el primer socio externo del programa de lealtad de FEMSA. Este programa ofrece beneficios a sus usuarios, permitiéndoles acumular y canjear puntos de recompensa con Volaris y la cadena minorista OXXO.

*“En el mundo de la lealtad vemos que los programas de lealtad en la industria de viajes, tanto aerolíneas como hoteles, ya no se limitan a simplemente volar más o pasar más noches en hoteles; los programas son más amplios y variados, las empresas se están asociando con otras compañías para ofrecer diferentes formas de ganar y canjear millas/puntos, y los miembros de estos programas esperan una mayor cantidad de beneficios y oportunidades”,* dijo Érica Quiroz.

Estamos viendo cómo las aerolíneas mexicanas se están uniendo a las tendencias de lealtad que ocurren a nivel mundial, como el lanzamiento de nuevos modelos de suscripción, la creciente importancia de aprovechar los datos, generar tráfico de viajeros poco frecuentes (y atraerlos para que cambien del transporte terrestre al transporte aéreo), brindar a los clientes la oportunidad de ganar puntos de fuentes distintas a los vuelos, todo ello manteniendo un enfoque en la sostenibilidad.





## Transformación digital y nuevas tendencias

La asociación entre Volaris y los programas de suscripción de Caravelo demuestra que una de las tendencias más importantes que ha surgido recientemente en la industria de las aerolíneas es la personalización y enfoque en el cliente. Como explicó Érica Quiroz, los viajeros desean recibir de las aerolíneas y hoteles las mismas experiencias que reciben de otras empresas como Amazon y Netflix.

Cada vez más, las aerolíneas reconocen la importancia de ofrecer ofertas más personalizadas para los viajeros, brindándoles más flexibilidad y oportunidades para tener una experiencia de viaje que se acerque a lo que cada viajero desea y al precio que cada uno puede pagar.

Las aerolíneas deben tener la flexibilidad para crear ofertas de manera rápida y personalizada, establecer relaciones con otras empresas para ofrecer una oferta más variada a sus miembros, aumentar las formas de ganar y canjear puntos, y, sobre todo, ofrecer más valor a sus miembros para que no busquen otras alternativas. Esto se puede lograr mediante el uso de la tecnología para conectar a los diferentes actores en el ecosistema, creando mecanismos digitales para que la oferta y la demanda se conecten de manera más rápida y minimizando las barreras de comunicación. La digitalización vertical de la industria sin duda permite a las empresas ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Sin embargo, todavía hay un gran potencial sin explotar en el panorama mexicano en lo que respecta a programas de lealtad. Los números son escasos, pero las aerolíneas aún pueden atraer a muchos más clientes a sus programas, creando nuevas fuentes de ingresos y oportunidades. Además, con el lanzamiento de nuevos competidores, como Mexicana de Aviación, las aerolíneas tendrán que seguir innovando para mantener la lealtad de sus viajeros, particularmente en un escenario de incertidumbre.

La creciente tendencia de digitalización tendrá un impacto positivo en las aerolíneas del país. Cada vez más, las personas se están acostumbrando al uso de nuevas tecnologías, el comercio electrónico y la suscripción a productos que se adaptan a sus necesidades.

*“Tenemos una población bastante joven. Los millennials, las personas que tienen acceso a nuevas tecnologías como teléfonos celulares, están acostumbrados a comprar en línea. Esto impulsa una nueva tendencia en la compra de boletos de avión, no a través de agencias de viajes, sino a través de teléfonos celulares, sitios web y chats. Estas son tendencias que ayudan al crecimiento, y en México, tenemos este fenómeno de que existen tres mil millones de viajeros en autobús. En promedio cada mexicano viaja en autobús veinte veces al año, pero solo 0,5 viajes en avión. En otras palabras, si transferimos solo un viaje más en avión al año, el mercado se duplicaría”,* señaló Holger Blankenstein, Vicepresidente Ejecutivo de Volaris.

## ¿Cuál es el camino a seguir?

La industria de la aviación civil de México se encuentra en un punto crucial de su historia. Con las regulaciones adecuadas y el apoyo necesario, las aerolíneas y los aeropuertos podrían seguir creciendo, lo que permitiría la democratización del acceso al transporte aéreo. Hay tres aerolíneas sólidas capaces de mejorar la conectividad en todo el país y más allá.

El país tiene todo lo que necesita para seguir creciendo. Tiene una población joven con un acceso creciente a tecnologías y digitalización. Estas personas se están acostumbrando cada vez más a comprar en línea y adoptar nuevas tendencias que ayudan a las aerolíneas a crecer. Además, existe un mercado de transporte enorme en el que las aerolíneas apenas rascado la superficie.

A pesar del crecimiento posterior a la pandemia de COVID-19, la industria ha perdido varias oportunidades. En palabras de José Gerardo Alonso, portavoz de ASPA, *“si hubiéramos tenido la Categoría 1, seguramente habríamos crecido mucho más. Habríamos mantenido muchos vuelos y nuevas rutas. El crecimiento habría sido un poco mayor. Aun así, la aviación mexicana ha crecido, las aerolíneas comerciales nacionales han crecido y han invertido mucho dinero en muchos aviones nuevos. Si hubiéramos tenido mejores condiciones, seguramente podrían haber utilizado la infraestructura disponible de manera aún mejor. Por ejemplo, le aseguro que el Felipe Ángeles ya tendría vuelos a las grandes ciudades de Estados Unidos”*.







## Retos y oportunidades

*“México debe continuar avanzando en términos de desregulación operativa; existe una cantidad significativa de obligaciones regulatorias que imponen una tremenda carga administrativa a la industria aérea. Como Estado, el país debe seguir buscando espacios bilaterales que permitan a las empresas mexicanas oportunidades en mercados no tradicionales”, dice Luis Sierra, Director General (CEO) de mas.*

*“Existe una falta de política pública en el sector que dé prominencia a la industria. Creo que esta falta de política pública retrasa el desarrollo porque carecemos de personas calificadas en cargos gubernamentales de toma de decisiones, profesionales capacitados y expertos en temas de la industria como seguridad operativa, cuestiones de mercado, ingresos para las aerolíneas, que conozcan ampliamente el sector y que puedan enfrentar los desafíos con el conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones dentro de la industria”, dice Eréndeni G. Calderón Martínez, especialista en derecho aeronáutico y Directora del programa de Licenciatura en Dirección de Aeropuertos de la Universidad Regional del Norte.*



## Retos y oportunidades

*“México tiene un inmenso potencial de crecimiento, pero ¿qué necesita para lograr un crecimiento sustancial? Primero, necesitaba recuperar la Categoría 1, que ahora se ha logrado. Dos, debe entenderse que reducir o eliminar costos innecesarios no representa una pérdida; es una ganancia tremenda para el país porque si las tarifas son más bajas, más personas pueden viajar y se generan más ingresos para el gobierno y más dinámica de mercado para una gran cadena de valor. Tercero, debe entenderse que los marcos regulatorios con impacto económico deben ser el resultado de una agenda, y esto es posible incluyendo a todos los involucrados en mesas de trabajo que asienten las reglas con necesidades e información. De no hacer esto, las decisiones pueden afectar en gran medida a esta – y cualquier otra industria –, la cual requiere un entorno regulatorio adecuado para desarrollarse con éxito”,* dice José Ricardo Botelho, Director Ejecutivo de la Asociación de Transporte Aéreo de América Latina y el Caribe y expresidente de la Agencia Nacional de Aviación Civil de Brasil.

*“Un aspecto importante es que en México, ciertas actividades aeronáuticas y aeroportuarias están bajo el liderazgo de las fuerzas armadas del Estado, por lo que es importante que la industria, independientemente de si las administraciones son públicas o privadas, trabaje en estrecha coordinación para generar más empleos, favorecer a los clientes y aumentar los ingresos y la conectividad”,* dice Diana Olivares, presidenta de la Canaero y Directora General de LATAM Airlines en México, Centroamérica y el Caribe.

*“Vemos una oportunidad para aumentar la conectividad. Por un lado, sí, al menos ya hemos alcanzado los niveles de 2019, pero, por otro lado, nos gustaría volar más. La Categoría 2 no nos permitió volar a donde nos gustaría volar o lanzar nuevas rutas”,* dice Giancarlo Mulinelli, vicepresidente senior de Ventas Globales de Aeroméxico.

*“En OMA, creemos en el potencial de los aeropuertos para impulsar la economía, ya que sirven como el primer punto de contacto con nuestro país para los extranjeros, por lo tanto, estamos desarrollando nuevos proyectos para mejorar la infraestructura en nuestros aeropuertos más transitados, reforzando nuestro compromiso de tener aeropuertos de calidad reconocida internacionalmente”,* dice Ricardo Dueñas Espriu, Director General de OMA.

## ABOUT IBS SOFTWARE

IBS Software is a leading SaaS solutions provider to the travel industry globally, managing mission-critical operations for customers in the aviation, tour & cruise, hospitality, and energy resources industries.

**Aviation Industry:** IBS Software's solutions for the aviation industry cover fleet & crew operations, aircraft maintenance, passenger services, loyalty programs, staff travel and air cargo management.

**Hospitality Industry:** IBS Software runs a real time B2B and B2C distribution platform and booking engine suite providing hotel room inventory, rates and availability to a global network of hospitality companies and channels.

**Tour & Cruise Industry:** IBS Software's platform provides a comprehensive, customer-centric, digital platform that covers onshore, online and on-board solutions.

**Energy & Resources Industry:** IBS Software's solutions cover logistics planning, operations & accommodation management.

**Digital Transformation:** The Consulting and Digital Transformation (CDx) business focuses on driving digital transformation initiatives of its customers, leveraging its domain knowledge, digital technologies and engineering excellence.

IBS Software operates from 16 offices across the world. Further information can be found at [www.ibsplc.com](http://www.ibsplc.com)

**ibsoftware**

Contact us

Engage, grow, and adapt with IBS Software.

