INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

"MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE OPERACIONES DE AEROLINEAS REGIONALES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR. CASO DE ESTUDIO: CALAFIA AIRLINES S.A DE C.V."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTADO POR:
PERLA MARINA OCHOA ROJAS
(M.22310004)

DIRECTORA DE TESIS:
M.A.R.H. ISELA MARGARITA ROBLES ARIAS

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO, ENERO 2025.

Educación
Secretaría de Educación Pública

TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de La Paz
División de Estudios de Posgrado e Investigación

La Paz, B.C.S. **12/diciembre /2024**
DEPI/182/2024
ASUNTO: Autorización de impresión

C. PERLA MARINA OCHOA ROJAS
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL,
P R E S E N T E.

Con base en el dictamen de aprobación emitido por el Comité Tutorial de la Tesis denominada: "MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE OPERACIONES DE AEROLINEAS REGIONALES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR. CASO: AEROLINEA CALAFIA AIRLINES S.A DE C.V", entregada por usted para su análisis, le informamos que se **AUTORIZA** la impresión.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica®

JUDITH GUADALUPE MARTÍNEZ TIRADO,
JEFA DE LA DIV. DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INV.

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
RECIBIDO
08 ENE 2025
RECIBIDO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

c.c.p. Depto. de Servicios Escolares
c.c.p. Archivo.

Educación
Secretaría de Educación Pública

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de La Paz
División de Estudios de Posgrado e Investigación

La Paz, B.C.S. **12/diciembre /2024**

DICTAMEN DEL COMITÉ TUTORIAL

JUDITH GUADALUPE MARTÍNEZ TIRADO,
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN,
P R E S E N T E

Por medio del presente, enviamos a usted dictamen del Comité Tutorial de tesis para la obtención del grado de Maestro, con los siguientes datos generales:

No. de Control M22310004	Nombre PERLA MARINA OCHOA ROJAS
Maestría en:	PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
Título de la tesis: "MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE OPERACIONES DE AEROLINEAS REGIONALES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR. CASO: AEROLINEA CALAFIA AIRLINES S.A DE C.V.	
DICTAMEN: Se autoriza el trabajo de investigación, en virtud de que realizó las correcciones correspondientes conforme a las observaciones planteadas por este Comité Tutorial.	

A t e n t a m e n t e.
El Comité Tutorial

MARH. ISELA MARGARITA ROBLES ARIAS

MPDR. JESÚS MANUEL BAUTISTA ORTEGA

DR. FRANCISCO JAVIER URCADIZ CÁZARES

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica®

c.c.p. Coordinador de la Maestría.
c.c.p. Departamento de Servicios Escolares.
c.c.p. Estudiante.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
RECIBIDO
08 ENE 2025
RECIBIDO
SERVICIOS ESCOLARES

AGRADECIMIENTOS

Principalmente mi agradecimiento a Dios quién me guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante, sin dejarme nunca sola.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis, la Maestra Isela Margarita Robles Arias, por su invaluable orientación, apoyo constante y sabias sugerencias a lo largo de este proyecto. Sin su paciencia y conocimiento, este trabajo no habría sido posible.

Agradezco profundamente a mis profesores y compañeros de la maestría, quienes me han brindado su apoyo y compartido su conocimiento, enriqueciendo mi experiencia académica.

Un especial agradecimiento a mi esposo Aldo, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo. Tus palabras de aliento y comprensión han sido esenciales en cada paso de este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante a lo largo de estos años. Gracias por creer en mí y estar siempre a mi lado.

Finalmente, gracias a CONAHCYT, por brindarme los recursos necesarios para la realización de esta investigación. A ustedes les debo este logro.

Dedicada a mi amado esposo, Aldo, cuya constante compañía, amor y apoyo me han dado la fuerza y el valor para seguir adelante. Gracias por ser mi inspiración en todo momento.

Resumen analítico

Autor: Ochoa Rojas Perla Marina

Título: “Modelo de Planeación Estratégica para la recuperación de aerolíneas regionales del Estado de Baja California Sur, caso de estudio Calafia Airlines S.A. DE C.V.”

Institución de adscripción: Instituto Tecnológico de La Paz.

Palabras claves: Planeación estratégica, Aerolíneas Regionales, Contingencia Sanitaria COVID-19, Eficiencia operativa, Aviación.

Descripción:

El objetivo que plantea esta investigación es diseñar una propuesta de un plan estratégico para la aerolínea CALAFIA AIRLINES S.A. DE C.V., apoyado de instrumentos de análisis que permitan conocer la situación actual en la que se encuentra la aerolínea después de la contingencia sanitaria COVID-19 y el impacto que trajo consigo a la industria de la aviación. Por esta razón la propuesta de un plan estratégico que contribuya con la recuperación operativa de la aerolínea.

Metodología:

Para el desarrollo de esta investigación, en el caso del análisis interno de la aerolínea, se utilizó como instrumento una entrevista estructurada, compuesta de 5 dimensiones, aplicada a directores y gerente de la aerolínea. Y para el caso del análisis externo se utilizó una encuesta a pasajeros basada en el modelo SERVPERF y para el análisis competitivo, una matriz de evaluación de Benchmarking. Todo esto siguiendo la metodología del Modelo básico de administración estratégica, propuesto por Wheelen y Hunger (2007).

Conclusiones:

El objetivo general como los específicos fueron cumplidos, ya que se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la aerolínea, así como también fueron identificados los elementos críticos, y con base a ello realizar el diseño de un plan estratégico compuesto por tácticas que puedan ayudar a Calafia Airlines volver a su operatividad previa a la pandemia COVID-19. Se recomienda aplicar el plan propuesto para resolver la problemática que enfrenta la aerolínea.

Abstract

Author: Ochoa Rojas Perla Marina

Title: “Strategic Planning Model for the recovery of regional airlines in the State of Baja California Sur. Case study. Calafia Airlines S.A. DE C.V.”

Institution of affiliation: Technological Institute of La Paz.

Keywords: Strategic planning, Regional Airlines, COVID-19 Health Contingency, Operational efficiency, Aviation.

Description:

The objective of this research is to design a proposal for a strategic plan for the airline CALAFIA AIRLINES S.A. DE C.V., supported by analysis instruments that allow us to know the current situation in which the airline finds itself after theCOVID-19 health contingency and the impact it brought to the aviation industry.
For this reason, the proposal of a strategic plan contributes to the airline´s operational recovery.

Methodology:

In the internal analysis of the airline, I used a structured interview with 5 dimensions, which was conducted with directors and managers of the airline. For the external analysis, I used a passenger survey based on the SERFPERF model, and for competitive analysis, I employed a Benchmarking evaluation matrix. These methods align with the Basic Strategic Management Model proposed by Wheelen and Hunger (2007).

Conclusions:

The general objective as well as the specific objectives were met through the completion of a situational diagnosis of the airline and identification of critical elements. Subsequently, a strategic plan consisting of a relevant strategies was created, leading to the restoration of Calafia Airline´s operations to pre-COVID-19 levels. It is recommended that the proposed plan be implemented to address the airline´s challenges.

INDICE

INTRODUCCIÓN **10**
Planteamiento del problema 13
OBJETIVOS **14**
Objetivo general **14**
Objetivos específicos **14**
HIPÓTESIS **14**
CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN. **15**
1.1. Marco teórico **15**
1.1.2. Planeación **15**
1.1.3. Estrategia **15**
1.1.4. Planeación estratégica **15**
1.1.5. Diagnóstico Organizacional **16**
1.1.6. Crecimiento Organizacional **16**
1.1.7. Calidad **16**
1.1.8 El proceso de planificación estratégica **17**
1.1.9 Modelos de planeación estratégica. **17**
1.2.3. Modelo Básico de Administración Estratégica. **20**
1.2.4. Modelo SERVPERF **22**
1.2.5 Balance Score Card; herramienta para la planeación estratégica **23**
CAPÍTULO II CALAFIA AIRLINES **25**
2.1. Calafia Airlines, su evolución y presencia en el Estado. **25**
2.2. Contexto internacional **27**
2.3. Contexto nacional **28**
2.4. Calafia Airlines **30**
CAPITULO III DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN **33**
3.1Tipo de estudio **33**
3.2 Esquema metodológico **33**
3.3 Técnicas e instrumentos **33**
3.3.1 Entrevista directivos y gerente de Calafia **33**

3.3.2 Encuesta pasajeros **34**
3.3.3 Matriz de evaluación de competencia **37**

CAPITULO IV RESULTADOS **39**
3.5. Herramientas de análisis **55**
3.5.1. FODA. **55**
3.5.2. CAME. **57**
3.5.3. MATRIZ 5 Fuerzas de Porter **58**

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **59**
5.1 Conclusiones **59**
5.2 Recomendaciones **60**

CAPITULO VI PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CALAFIA AIRLINES. **61**
Introducción **62**
Datos generales de la empresa **63**
Antecedentes **64**
Estructura organizacional **65**
Principios filosóficos **65**
Misión **65**
Visión **66**
Valores **66**
Objetivos estratégicos **66**
Balance Score Card (Cuadro de mando integral) **0**
Estratégias a corto plazo **0**
Estratégias a mediano plazo **8**
Estratégias a largo plazo **16**

BIBLIOGRAFÍA **17**
ANEXOS 19
Anexo 1: Formato entrevista profunda **19**
Anexo 2: Formato encuesta pasajeros a través de Google Forms **26**

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 Modelo de Wheelen y Hunger. 20
Figura 2 Elementos básicos del proceso de dirección estratégica. 21
Figura 3 Matriz FODA. 21
Figura 4 Diagrama general de la integración de las dimensiones del BSC 25
Figura 5 Estadísticas de seguimiento de vuelos. 28
Figura 6 Tasa de cambio de pasajeros aéreo-mensuales en México. 30
Figura 7 Cifras de vuelos y pasajeros volados de Calafia Airlines 31
Figura 8 Vuelos y pasajeros volados en 2019 contra 2020. 32
Figura 9 Escala de Likert. 35
Figura 10 Intervalo de confianza de las dimensiones del SERVPERF. 48
Figura 11 Evaluación de competencias aerolíneas 54
Figura 12 Análisis FODA de Calafia Airlines. 56
Figura 13 Análisis CAME. 57
Figura 14 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. 58
Figura 15 Organigrama organizacional de Calafia Airlines. 65
Tabla 1 Comparativa de modelos de planeación estratégica. 17
Tabla 1 Dimensiones del constructo calidad del servicio. 23
Tabla 2 Listado de directivos y gerentes de la aerolínea. 34
Tabla 3 Ítems por categoría en cada dimensión del modelo SERVPERF. 36
Tabla 5 Criterios de evaluación de competencia. 38
Tabla 6 Datos demográficos de los encuestados. 41
Tabla 7 Dimensión elementos tangibles. 42
Tabla 8 Dimensión fiabilidad. 43
Tabla 9 Dimensión capacidad de respuesta. 43
Tabla 10 Dimensión seguridad. 44
Tabla 11 Dimensión empatía. 45
Tabla 12 Dimensión satisfacción. 46
Tabla 13 Percepción de los clientes por las dimensiones del servicio. 47
Tabla 14 Resultados obtenidos de la encuesta aplicada. 50
Tabla 15 Evaluación de competencia. 53
Tabla 16 Balance Score Card para la propuesta de plan estratégico. 67

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la información publicada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mes de diciembre de 2019 se notificó el brote de enfermedad por Coronavirus (COVID-19) en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei de la República Popular China. Pocas semanas después, el 30 de enero de 2020, se declaró la emergencia global por la propagación del COVID-19. Posterior a esto gran parte de los países del mundo adoptaron por medidas preventivas para controlar la rápida propagación de COVID-19, viéndose afectado no solo el tráfico de pasajeros sino también el comercio mundial en general.

Según la nota informativa publicada en 2020 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), acerca del análisis sectorial del COVID-19 en la aeronáutica, el freno a la actividad económica a nivel internacional y a la movilidad provocó que, en los primeros meses de la pandemia, dos tercios de la flota comercial global quedase en tierra sin operación. En consecuencia, las entregas de nuevas aeronaves en 2020 fueron pospuestas o canceladas por parte de las compañías aéreas que no tienen recursos financieros suficientes para renovar sus flotas y apertura de nuevas rutas.

La aviación posterior a la pandemia se caracterizó por una serie de cambios y desafíos clave. Las aerolíneas tuvieron que ajustar sus estrategias operativas y comerciales para adaptarse a la nueva realidad del mercado, que incluía una mayor sensibilidad a la salud y seguridad. La digitalización y la tecnología desempeñaron un papel fundamental en la recuperación de la industria, facilitando la implementación de medidas de seguridad sanitaria, la optimización de las operaciones y la mejora de la experiencia del cliente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Derivado de esto Calafia Airlines, ha mostrado una lenta recuperación económica por las afectaciones a la industria aérea como se mencionó anteriormente, en Calafia Airlines en particular tuvo afectaciones como, el descenso del volumen de vuelos, renuncia de personal, escasez en el suministro de partes de aeronaves, altos costos operativos, aumento en el pago de seguros, trayéndole consigo falta de liquidez financiera para enfrentar estos problemas.

Antecedentes

De acuerdo con el Barómetro de Turismo Mundial de la Organización Mundial del (OMT), en 2020, México se ubicó como el tercer país más visitado del mundo y el décimo tercero en captación de divisas turísticas. En ese año, llegaron a nuestro país 24 millones 284 mil turistas internacionales, para avanzar a la tercera posición, solo por debajo de Francia e Italia, donde el ingreso de divisas turísticas a México fue de 10 mil 996 millones de dólares. (OMT, SECTUR, 2022)

Desde los inicios de la pandemia en 2020, la industria aérea global tuvo pérdidas millonarias debido a las restricciones de viaje y el temor generalizado al contagio. Las aerolíneas tuvieron que adaptar rápidamente sus operaciones, implementando medidas de salud y seguridad y reconfigurando sus rutas para responder a la nueva realidad. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la recuperación del tráfico aéreo ha sido desigual, con las aerolíneas regionales enfrentando mayores desafíos debido a su dependencia de los viajes de negocios y turismo.

Las aerolíneas regionales en México, como Calafia Airlines S.A. de C.V., han sido fundamentales para la conectividad entre comunidades menos atendidas y los principales centros urbanos. Sin embargo, estas empresas enfrentan múltiples obstáculos, tales como la competencia con aerolíneas más grandes, la alta sensibilidad a los costos y la fluctuación en la demanda de pasajeros. La recuperación de estas aerolíneas es vital no solo para su supervivencia, sino también para el desarrollo económico de regiones como Baja California Sur, que dependen en gran medida del turismo.

Calafia Airlines, ha jugado un papel importante en la conectividad de Baja California Sur, ofreciendo vuelos regulares y chárter a destinos clave. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 afectó significativamente sus operaciones, lo que llevó a la necesidad de reestructurar su modelo de negocio. Este caso de estudio busca analizar las estrategias que podrían implementarse para una recuperación efectiva, teniendo en cuenta tanto las lecciones aprendidas durante la pandemia como las mejores prácticas en la industria.

El fortalecimiento de la actividad aérea acelera el crecimiento del turismo al brindar comodidad, seguridad, rapidez, y conectividad a los usuarios. México es uno de los mayores beneficiados con el crecimiento del turismo a nivel mundial. Por ello es importante dar seguimiento a la evolución de la pandemia y sus impactos, para minimizar las implicaciones en la disminución de la actividad aérea, en el turismo, el comercio, la competitividad y el desarrollo.

Planteamiento del problema

A consecuencias de la pandemia COVID-19, la industria aérea se vio afectada en distintos aspectos, como ya se ha mencionado antes, de igual forma tuvo repercusiones e impactos negativos en la aerolínea, entre ellos, las siguientes:

- Caída de ventas.
- Disminuyeron los vuelos y cancelaron de algunas rutas con baja demanda.
- Aumentaron las deudas con instituciones bancarias para financiamiento.
- Aumentaron los casos de renuncia de personal.
- Se quedaron la mayoría de los aviones en tierra durante los periodos de 2020-2021.
- Se retrasaron la compra de aviones para la renovación de flotas, y se cancelaron contratos de compra.
- Aumentaron los viajes privados como ambulancia aérea y traslado de equipo y suministros médicos.
- Se incorporaron normas estrictas sanitarias.

Calafia Airlines ha mostrado una lenta recuperación económica por las afectaciones a la industria aérea, que tuvo trajo como consecuencia el descenso del volumen de vuelos, renuncia y despidos de personal, escasez en el suministro de partes de aeronaves, altos costos operativos y aumento en el pago de seguros.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica que cuente con estrategias que contribuyan a la mejora operativa y económica para el transporte aéreo comercial en Calafia Airlines S.A de C.V.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación económica de la aerolínea previa y posterior a la contingencia sanitaria.
- Diseñar y aplicar una entrevista que permita identificar los elementos críticos para la planeación estratégica
- Diseñar y aplicar una encuesta que permita identificar las necesidades en la prestación del servicio a bordo.
- Diseñar las estrategias pertinentes para la recuperación de operaciones.
- Integrar la propuesta del modelo de planeación estratégica.

Hipótesis

El diseño de un modelo de planeación estratégica basado en las características operativas y del mercado, coadyuvara a establecer un marco claro y adaptable para la recuperación de Calafia Airlines S.A de C.V.

CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN.

En este capítulo se desarrollan las bases teóricas de la planeación estratégica, abarcando conceptos esenciales como estrategia, planeación y diagnóstico organizacional. También se presenta una comparación de modelos de planeación estratégica, destacando el modelo de Wheelen y Hunger como el más adecuado para esta investigación, dada su capacidad para integrar factores internos y externos.

1.1. Marco teórico

Para el desarrollo del marco conceptual, se definen los siguientes conceptos.

1.1.2. Planeación

La planeación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Stoner, Freeman y Gilberta (1996, p. 290) describen la planeación como “el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”. De manera similar, Bateman y Snell (2005, p.130) afirman que la planeación es “el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro”.

1.1.3. Estrategia

La estrategia es otro componente crucial en el marco teórico de la administración. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 292), la estrategia es “un plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos”. Stanton, Etzel y Walter (2003, p. 601) amplían esta definición al describir la estrategia como “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”.

1.1.4. Planeación estratégica

La planeación estratégica involucra un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones en relación con las metas y estrategias a largo plazo de una organización. Bateman y Snell (2005, p. 131) definen la planeación estratégica como “el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”. Robbins y Coulter (2005, p.

188) añaden que estos planes “se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto”.

1.1.5. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. Según Meza y Carballeda (2009), este diagnóstico “permite reconocer e identificar los problemas en las diversas áreas de la empresa con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”. Este proceso examina y mejora los elementos que conforman los componentes internos y externos en todos los niveles de la organización, proporcionando una visión clara de los aspectos a mejorar o cambiar.

1.1.6. Crecimiento Organizacional

El crecimiento organizacional es un proceso complejo que depende de múltiples factores. Cardona y Cano (2005, p. 24) definen el crecimiento como “un proceso intangible el cual depende de factores tangibles como el capital físico, humano y de una organización pertinente asociada a su estructura interna real”. Penrose (1962), citado por Aguilera y Puerto (2012, p. 4), describe el crecimiento como una acción compleja que surge de todos los cambios a nivel interno que ocasionan modificaciones en los objetivos propuestos para mejorar procesos. Este crecimiento se genera de adentro hacia afuera y, con una disposición de recursos apropiada, permite a la organización posicionarse a nivel externo y crecer.

1.1.7. Calidad

La calidad es un concepto multifacético que abarca diversos aspectos del trabajo y los servicios ofrecidos por una organización. Según Ishikawa (1986, (p. 39-40), la calidad incluye “calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas (incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), calidad de la compañía y calidad de los objetivos”. Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido. La calidad se asemeja a la perfección y es fundamental para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor

compara sus expectativas frente a sus percepciones, es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia entre el servicio que espera el cliente y el que recibe de la empresa.

1.1.8 El proceso de planificación estratégica

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Francés, Antonio, 2006).

Se pueden localizar diversos modelos y procesos de planeación estratégica que se han creado para las empresas, destacando que cada empresa es diferente debido al entorno interno y externo con el cual tiene contacto, por ello cada organización utilizara el modelo de planeación que más le convenga.

A continuación, se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación estratégica, en ellos podremos apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planeación estratégica.

1.1.9 Modelos de planeación estratégica.

En esta parte se revisó por medio de una tabla comparativa los modelos de planeación estratégica, en estos se podrá valorar la percepción de los autores acerca de los elementos esenciales que consideran que debe comprender un modelo de planeación estratégica, esto con la finalidad de seleccionar el modelo que mejor se adapte a los objetivos de esta investigación.

Tabla 1.
Comparativa de modelos de planeación estratégica.

Autor (s)	Nombre del modelo	Etapas
William Newman "Acción Administrativa: Las Técnicas de	Modelo de William Newman	1. Diagnóstico del problema. 2. Determinación de soluciones optativas. 3. Pronostico de resultados de cada acción. 4. Elección del camino a seguir.

organización y gestión ", 1951.		
Frank Banghart "Planificación para una Gestión Eficaz", 1969.	Modelo de planeación de Frank Banghart	1. Conceptualización del problema y diseño de planes y alternativas. 2. Evaluación de planes o alternativas. 3. Selección de planes o alternativas. 4. Retroalimentación.
Tomas L. Wheelen y J. David Hunger. "Administración estratégica y políticas de negocios", 2007	Modelo Básico de administración estratégica.	1. Análisis ambiental 2. Formulación de la estrategia 3. Implementación de la estrategia 4. Evaluación y control
Sergio Kauffman González. "Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria", 2003	Modelo de planeación estratégica SHKG	1. Diagnóstico. 2. Fundamentos estratégicos. 3. Fines de la institución. 4. Formulación de la estrategia. 5. Determinación de las líneas estratégicas. 6. Acciones estratégicas. 7. Identificaciones de planes y programas. 8. Objetivos estratégicos. 9. Metas.

		10. Jerarquización y distribución temporal de planes y programas. 11. Administración y control estratégicos, ejecución, seguimiento, y evaluación de planes y programas.

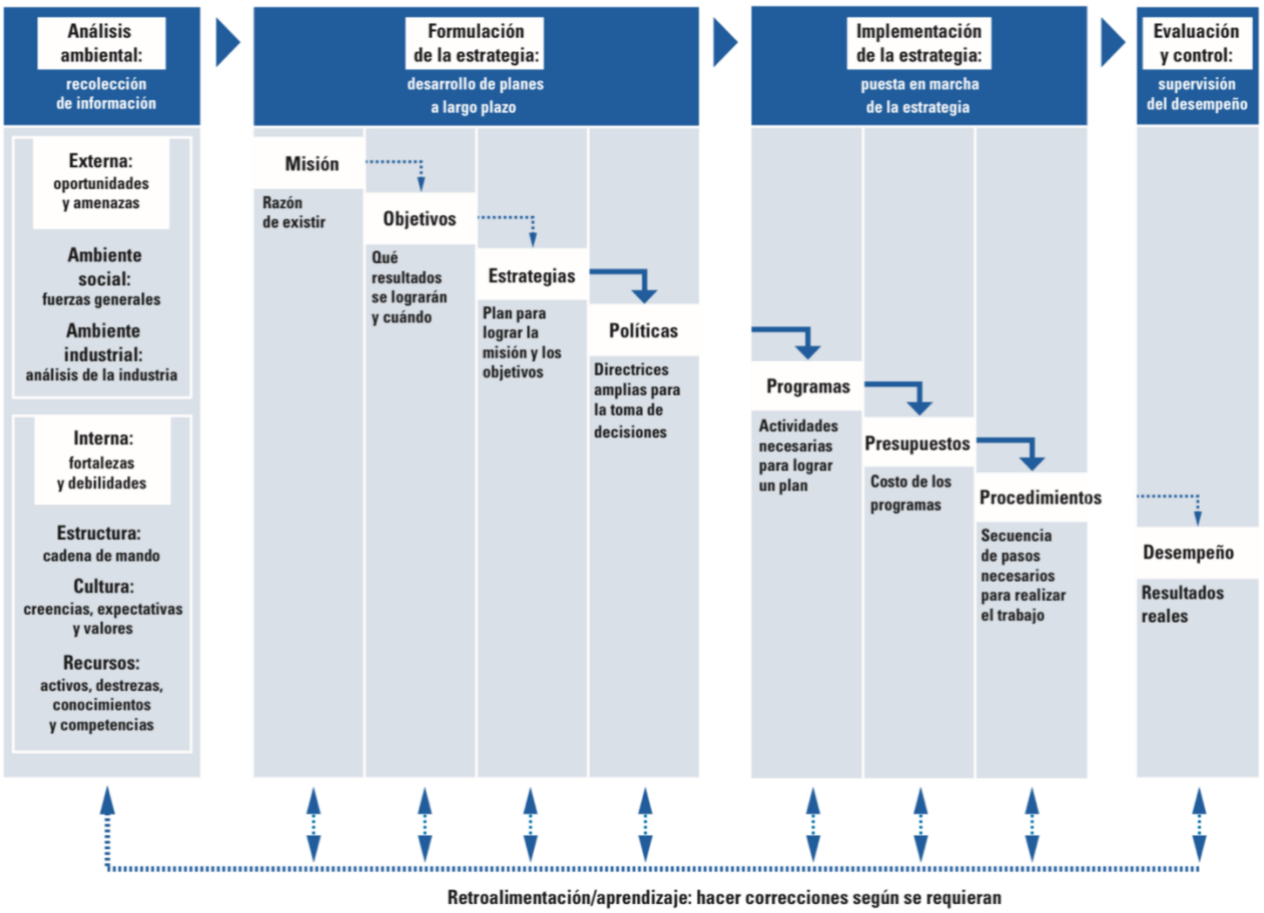
Con base a la tabla anterior se ha decidido implementar el Modelo de Wheelen y Hunger, 2007 de planeación estratégica, llamado; “Modelo básico de administración estratégica”, este modelo permitirá conocer los factores del entorno externo e interno de la aerolínea, que encaminaran a la formulación de estrategias y objetivos, tanto organizacionales como los que se persiguen con esta investigación.

Para efectos de esta investigación se ha decidido que solo se llegará hasta el diseño de la fase de la formulación de la estrategia sin considerar la fase de implementación.

La función de este modelo y en que consiste cada una de las etapas y su representación gráfica del modelo.

Figura 1.

Modelo de Thomas L. W y J. David Hunger, (2007).



Fuente:Wheelen y Hunger, 2007.

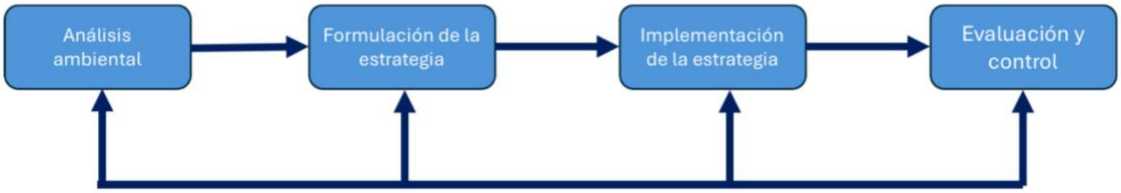
1.2.3. Modelo Básico de Administración Estratégica.

Este modelo está compuesto por cuatro elementos básicos:

1. Análisis ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación y control

En la siguiente figura se muestra cómo interactúan entre sí los 4 elementos de este modelo Ver figura 2. Posteriormente se explica en que consiste cada uno de estos elementos.

Figura 2.
Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Wheelen y Hunger, 2007.

El modelo de Wheelen y Hunger (2007), propone abordar la administración estratégica desde el análisis ambiental, la formulación, implementación y evaluación y control de la estrategia.

En la primera etapa se propone un análisis ambiental que implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), (Wheelen y Hunger, 2007, p. 10). Ver figura 3

Figura 3.
Matriz FODA.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base

en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 12-13)

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. (Wheelen y Hunger, 2007, p.16)

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo. (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 17-18).

1.2.4. Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF es una herramienta valiosa para evaluar la calidad del servicio en diversas industrias. Desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, este modelo se centra en medir la percepción del desempeño del servicio, eliminando la comparación entre expectativas y percepciones que se encuentra en el modelo SERVQUAL. El nombre SERVPERF destaca su enfoque exclusivo en la evaluación del desempeño del servicio (SERVice PERFormance), ofreciendo así una métrica clara y directa para medir la calidad del servicio proporcionado.

El modelo SERVPERF agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del Servicio:

Tabla 2.
Dimensiones del constructo calidad del servicio.

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal
Fiabilidad	Capacidad para realizar el servicio prometido de forma viable y precisa
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad
Empatía	Cuidado, atención individualizada que la empresa brinda a sus clientes

Fuente: Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002).

1.2.5 Balance Score Card; herramienta para la planeación estratégica

El Balanced Scoredcard (BSC), es una herramienta útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

Según Fernández (2001, p. 31-42), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

El BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (1999, p. 34) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La perspectiva financiera; describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

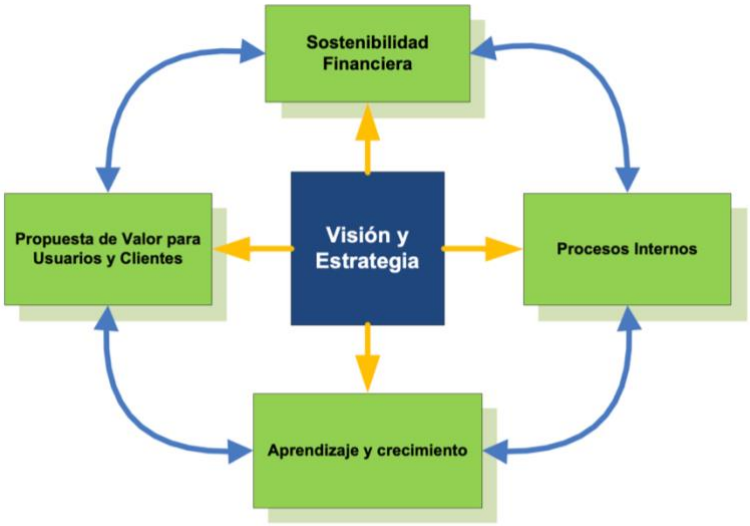
La perspectiva del cliente; refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair, 2005).

La perspectiva del proceso interno; identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999, p.36) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia Dávila (1999, p. 42).

A continuación, se muestra la interacción de cada una de las perspectivas del BSC (Balanced Scorecard), mostrando el diagrama de las dimensiones. Ver figura 4.

Figura 4. Diagrama general de la integración de las dimensiones del BSC



Fuente: (Concepción, 2011).

Este capítulo establece un marco conceptual sólido que guía el análisis de Calafia Airlines, subrayando la importancia de adaptar un modelo estratégico a las necesidades y retos específicos de una organización en recuperación.

CAPÍTULO II CALAFIA AIRLINES

En este capítulo se analiza la evolución y contexto de Calafia Airlines, enfatizando su papel crucial en la conectividad regional y su impacto en la economía local. El capítulo describe cómo la pandemia de COVID-19 afectó severamente a la aerolínea, reduciendo su operación y desafiando su sostenibilidad.

2.1. Calafia Airlines, su evolución y presencia en el Estado.

Calafia Airlines S.A. de C.V. fue fundada en 1982 con el objetivo de ofrecer servicios de transporte aéreo en la región de Baja California Sur. Desde sus inicios, la aerolínea se ha centrado en conectar destinos clave dentro del estado y hacia otras partes de México, contribuyendo así a la movilidad y al desarrollo turístico de la región.

A lo largo de los años, Calafia Airlines ha experimentado una evolución notable en su operación y en la oferta de rutas. Inicialmente, la aerolínea comenzó con un número limitado de destinos, pero a medida que creció la demanda de viajes, especialmente en el sector turístico, expandió su red de rutas para incluir ciudades como La Paz, Loreto, y Cabo San Lucas. Este crecimiento ha permitido a la

aerolínea convertirse en una opción fundamental para los residentes locales y turistas.

La presencia de Calafia Airlines en Baja California Sur ha sido significativa por varias razones:

1. Conectividad: La aerolínea ha mejorado la conectividad entre diversas localidades del estado, facilitando el acceso a servicios, oportunidades de empleo y turismo.
2. Desarrollo Turístico: Baja California Sur es un destino turístico importante en México, y Calafia Airlines ha jugado un papel crucial en atraer a turistas al ofrecer vuelos directos a destinos populares, contribuyendo así a la economía local.
3. Adaptación a Cambios: Durante la pandemia de COVID-19, la aerolínea enfrentó desafíos significativos, pero se adaptó a la nueva normalidad implementando medidas de salud y seguridad, además de ajustar su oferta de rutas según la demanda.

Las oficinas operacionales e infraestructura se encuentran en La Paz y Cabo San Lucas, B.C.S.

La aerolínea cuenta con:

- 4 AeronavesTurbofan Embraer 145, con capacidad para 50 pasajeros, modelos 1998 (2) y 1999.
- 2 Aeronaves Turbo helice Embraer 120, con capacidad para 30 pasajeros, modelo 1997, 1998
- 2 Aeronaves Turbo helice tipo C208 B Grand Caravan, con capacidad para 13 pasajeros, modelo 2002, 2005, 2007 y 2009.

A pesar de su éxito, Calafia Airlines ha enfrentado desafíos como la competencia con aerolíneas más grandes y los cambios en la demanda de pasajeros. La recuperación post-pandemia ha ofrecido nuevas oportunidades, y la aerolínea ha comenzado a reintegrar rutas y aumentar su capacidad operativa.

En el futuro, se espera que Calafia Airlines continúe expandiendo su red, enfocándose en la sostenibilidad y la mejora de la experiencia del cliente, lo que la posicionará como un actor clave en la aviación regional de México.

2.2. Contexto internacional

La pandemia de COVID-19 afectó al mercado de la aviación de muchas maneras y se espera que el efecto de la pandemia continúe incluso durante el período previsto. En el sector comercial, el tráfico de pasajeros cayó drásticamente en 2020 y 2021. Sin embargo, la industria de la aviación comenzó a mejorar durante 2022 y está volviendo gradualmente a su nivel anterior a la COVID-19. Según las últimas actualizaciones de la IATA, la OACI, el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), el tráfico aéreo internacional de pasajeros en 2022 ha mejorado respecto al de 2021.

El tráfico aéreo internacional de pasajeros en junio de 2022 aumentó un 229,5% respecto a junio de 2021, y los ingresos por pasajeros-kilómetros (RPK) en junio de 2022 alcanzaron el 65% del de junio de 2019.
Ha habido un aumento significativo en la demanda de helicópteros y aviones comerciales para transportar suministros médicos, carga, personas VIP y operaciones chárter. Por lo tanto, se espera que los factores antes mencionados impulsen el crecimiento del mercado. Los pedidos y entregas mejoraron durante 2022 respecto a 2021, lo que significa el crecimiento de la demanda de aviones de aviación general y la recuperación del mercado a su nivel anterior al COVID-19.

El transporte aéreo global de pasajeros siguió en la senda de la recuperación en diciembre de 2023 y cerró el año con cifras muy próximas a niveles prepandémicos, según los últimos resultados publicados por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés).

El tráfico global en 2023, medido en pasajeros-kilómetro transportados (RPK, por sus siglas en inglés), creció un 36.9% interanual y se situó en el 94,1% respecto a niveles prepandémicos. Los RPK de diciembre de 2023 aumentaron un 25,3% interanual y se situaron en un 97,5% respecto a diciembre de 2019. En el cuarto

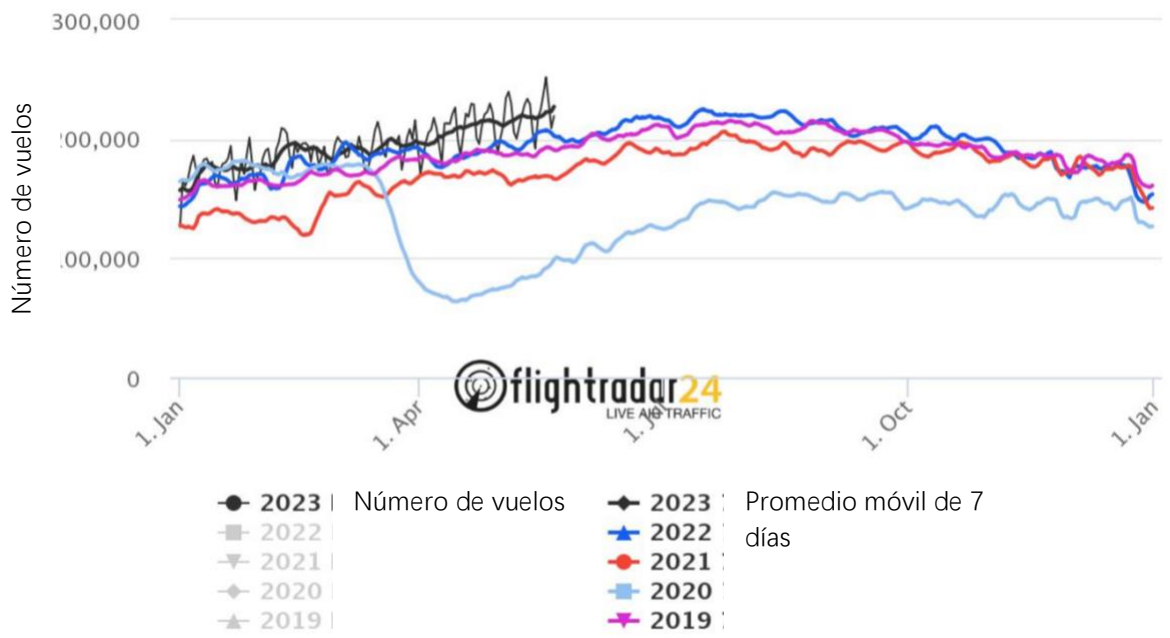
trimestre, el tráfico aéreo de pasajeros se situó en el 98,2% respecto a 2019, lo que refleja la fuerte recuperación de los viajes aéreos hacia finales de año.

Por otro lado, el tráfico internacional en 2023 aumentó un 41,6% interanual y se situó en el 88,6% respecto a 2019. El tráfico internacional de diciembre de 2023 aumentó un 24,2% interanual y se situó en el 94,7% respecto a diciembre de 2019 donde tambien el tráfico del cuarto trimestre se situó en el 94,5% respecto a ese mismo año (IATA, 2023).

La Figura 6, muestra las estadísticas de seguimiento de vuelos en los años de 2021, 2022 y 2023. Como se muestra en la Figura 6.

Figura 5.

Estadísticas de seguimiento de vuelos.



Fuente: FlightRadar24 Statistics.

2.3. Contexto nacional

Según datos de la publicación técnica del Instituto Mexicano del Transporte, presenta los resultados de la evaluación del impacto del COVID19 en el transporte aéreo de pasajeros y carga en México. En particular, se estimaron los efectos mensuales, se documentaron algunos procedimientos y tecnologías para el regreso

seguro de las operaciones; además de establecer algunas opciones para su recuperación.

Los resultados indican que hubo una afectación significativa en la actividad aérea; los flujos de pasajeros presentaron una caída anual total del orden de 53%, y los de carga, tuvieron una reducción anual de casi 12%. El efecto de la pandemia en la aviación en México tuvo una caída acelerada y significativa, mientras que la recuperación fue sostenida pero lenta.
En el caso del año 2020, se observó un crecimiento hasta los meses de enero y febrero; es decir durante esos dos meses todavía no se observaban en estos flujos los efectos de la pandemia.

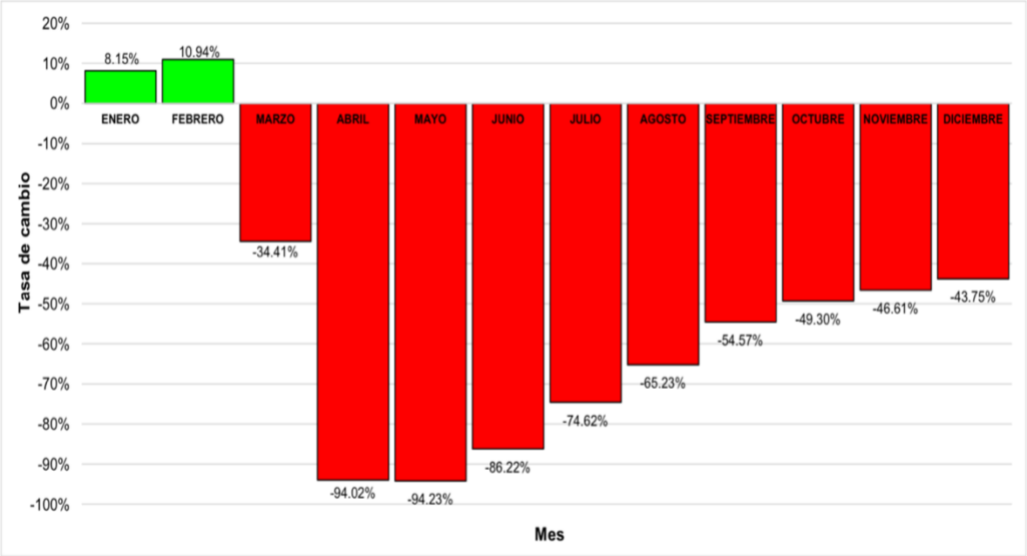
Sin embargo, para marzo ya se podía observar una reducción significativa en los pasajeros atendidos, y durante abril y mayo el desplome se agudiza; afortunadamente, desde junio y en adelante se observa una recuperación lenta, pero sostenida. Cabe recalcar que el mayor confinamiento en México inició a finales de marzo y terminó en mayo (Jornada Nacional de Sana Distancia); y en junio inició un desconfinamiento de manera gradual.

Para poder visualizar el efecto de la pandemia en los flujos de pasajeros se estimó la tasa de cambio, al comparar mes con mes sus magnitudes; enero de 2019, contra enero de 2020; febrero de 2019 contra febrero de 2020, etcétera. Como se observan en la figura 7.

En el caso de los pasajeros aéreos durante enero y febrero no se observan afectaciones en los flujos de pasajeros, de hecho, se observan crecimientos mayores al ocho por ciento. Sin embargo, en marzo debido a la pandemia se observa una reducción importante de los flujos de pasajeros, mayor al 34%; en abril y mayo el desplome es ya muy significativo, mayor al 94%; y a partir de junio se observa ya una ligera, pero sostenida recuperación de estos flujos.

Figura 6.

Tasa de cambio de pasajeros aéreo-mensuales en México, del año 2020 referida al 2019.



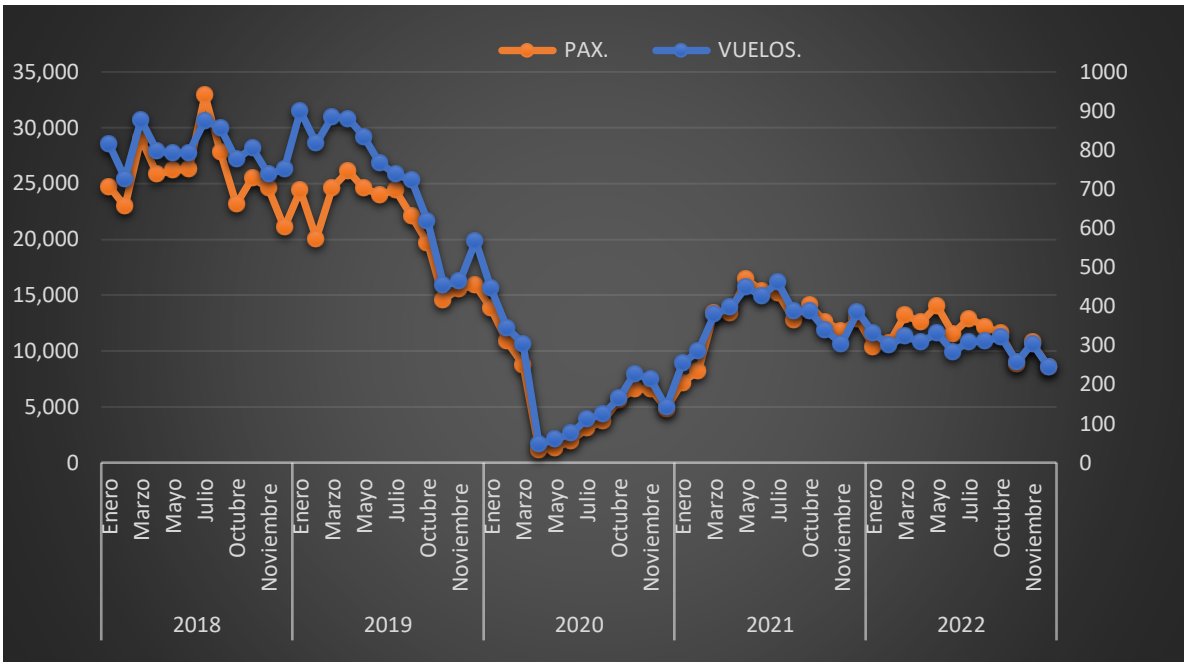
Fuente: Instituto Mexicano del Transporte, 2020.

2.4. Calafia Airlines

De acuerdo con los Indicadores de la Aviación Mexicana de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Calafia Airlines durante 2020 perdió un 63.5% del número total de pasajeros transportados, en comparación con cifras reportadas del 2019, como se muestra en la figura 8 y 9.

Figura 7.

Cifras de Vuelos y pasajeros volados de Calafia Airlines en el periodo de 2018-2022.



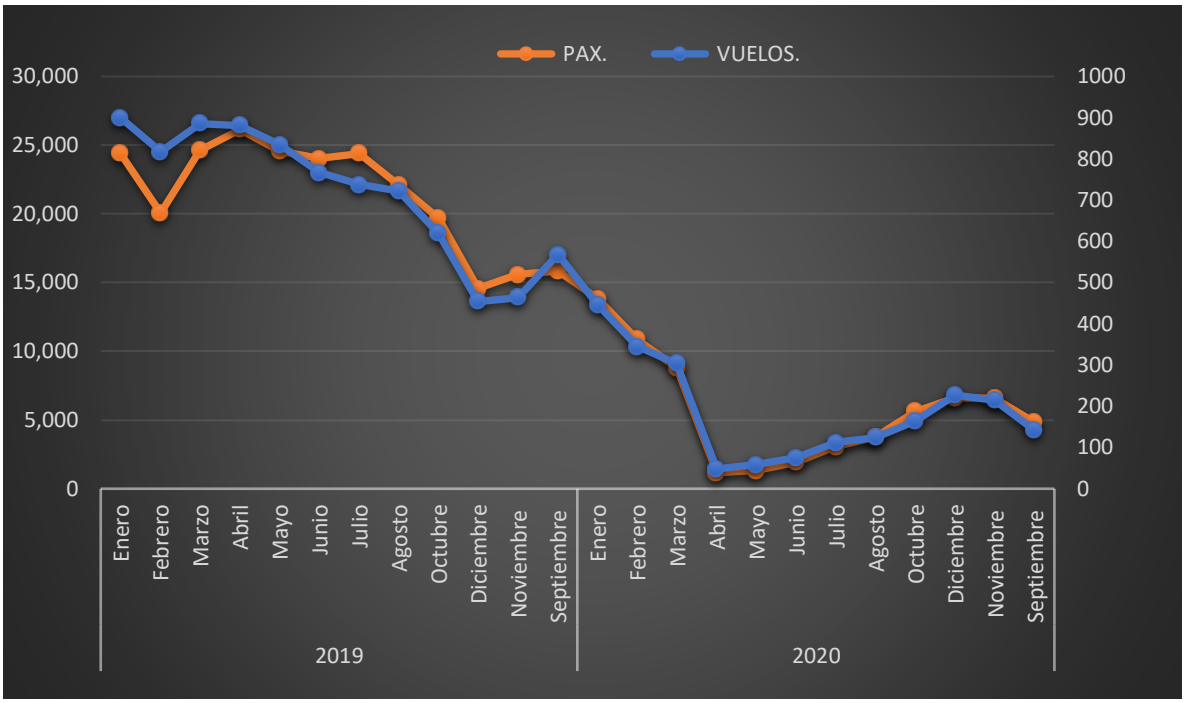
Fuente: Elaboración propia, con base a estadísticas por empresa publicadas por SCT (Secretaria de Infraestructura, Comunicaciones y Transporte) y AFAC (Agencia Federal de Aeronáutica Civil). Años consultados: 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022.

En promedio en Mexico, el número de pasajeros de las ocho principales aerolíneas mexicanas cayó un 34.77%, siendo las más afectadas las aerolíneas; Magnicharters, Transportes Aéreos Regionales (TAR) y Aéreo Calafia

Hasta abril de 2020, la aerolínea había transportado 34.9 mil pasajeros, en comparación con los 95.5 mil del año pasado.

Figura 8.

Vuelos y pasajeros volados en 2019 contra 2020.



Fuente: Elaboración propia, con base a estadísticas por empresa publicadas por SCT (secretaria de Infraestructura, Comunicaciones y Transporte) y AFAC (Agencia Federal de Aeronáutica Civil). Años consultados: 2019 y 2020.

Este capítulo posiciona a Calafia Airlines como un actor clave en la aviación regional, identificando los retos y oportunidades que enfrenta, lo que sirve como base para plantear estrategias de recuperación adaptadas a su entorno.

CAPITULO III DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo detalla la metodología aplicada, incluyendo entrevistas a directivos y encuestas a pasajeros, así como el uso de herramientas de análisis como el SERVPERF y el modelo de Wheelen y Hunger. Este enfoque permitió realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la aerolínea.

3.1Tipo de estudio

Teniendo en cuanta la naturaleza y los objetivos de este estudio, se realizó una investigación hipotético-deductiva, ya que, considerando la hipótesis, se llevo a cabo una investigación documental sobre el comportamiento de los vuelos a nivel internacional, nacional y específicamente de Calafia Airlines, durante el periodo de 2019 al 2023; este periodo abarca tiempos previos, durante y posteriores a la contingencia sanitaria.

3.2 Esquema metodológico

Para el desarrollo de los objetivos planteados en la presente investigación, se lleva cabo la aplicación del Modelo básico de administración estratégica. (Wheelen, Hunger, 2007).

Este modelo está compuesto por cuatro elementos básicos:

1. Análisis ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación y control

3.3 Técnicas e instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos fueron los siguientes:

3.3.1 Entrevista directivos y gerente de Calafia

Diseño del instrumento: Se escogió como instrumento de investigación, para la fase exploratoria, se eligieron las entrevistas a profundidad, a fin de saber acerca de operaciones de la aerolínea, funcionamiento y estrategias que implementan.

Se optó por una entrevista estructurada, compuesta por preguntas abiertas en su totalidad y algunas de respuesta corta.

Donde se trató de indagar en las siguientes categorías:

- Contexto y capacidades operativas
- Planeación estratégica/operativa
- Desafíos ante el COVID-19 y aprendizajes
- Competitividad y diferenciación
- Perspectivas futuras y retos

(Ver formato en anexo 1)
Aplicación del instrumento*:* La aplicación de este instrumento se llevó a cabo en las oficinas administrativas de la aerolínea, los días 25 y 26 de octubre de 2023, en La Paz Baja California Sur.

Las preguntas que se realizaron en la entrevista estuvieron dirigida a directivos de la aerolínea; el director de finanzas, el director comercial, y el gerente de aeropuertos.

Tabla 3.
Listado de directivos y gerentes de la aerolínea.

Nombre	Cargo	Base
C.P. Adrián Martínez Espinoza	Director de finanzas	Cabo San Lucas
ING. Aldo Iván Leyva Montes	Director comercial en dirección general adjunto.	La Paz.
Edson Alfredo Ontiveros	Gerente de aeropuertos	La Paz

Fuente: Ochoa Perla, 2023.

3.3.2 Encuesta pasajeros

Diseño del instrumento: *P*ara conocer el entorno externo de la aerolínea se utilizó como instrumento una encuesta, diseñada por medio de formularios de *Google Forms.* Se empleó como estructura el Modelo SERVPERF, este modelo está basado en 5 dimensiones, (Cronin y Taylor, 1992) y se agregó una dimensión extra; satisfacción.

Las dimensiones utilizas fueron las siguientes:

1. Elementos tangibles
2. Fiabilidad
3. Capacidad de respuesta
4. Seguridad

5. Empatía
6. Satisfacción

Para evaluar el servicio ofrecido por la aerolínea se manejaron una serie de ítems agrupados en 4 categorías, que comprenden todo el proceso del servicio, estas fueron las siguientes:

1. Venta
   - Página web/APP
   - Oficina de ventas
2. Mostrador
   - Documentación
   - Ticket
3. Servicio a bordo
4. Recolección de equipaje

Para cada ítem, se manejó una escala de Likert del 1 al 5, en donde, 1 representaba el puntaje más bajo, en este caso, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 5 representaba el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con el ítem.

Figura 9.
Escala de Likert.

La segunda parte de la encuesta los ítems; 1, 2, 3, 5 y 7 constaba de una serie de ítems de opción múltiple, por otro lado, el ítem número 6, consistía de una pequeña escala de Likert del 1 al 3; donde 1 era “No es importante y 3 correspondía a la valoración de “Es muy importante”, por último, los ítems 4, 8 y 9 fueron ítems de opción de respuesta abierta corta.

Tabla 4.
Ítems por categoría en cada dimensión del modelo SERVPERF.

Dimensión	Categoría	Numero de ítems Por categoría
1. Elementos tangibles	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	2
	Mostrador (Documentación/ Ticket)	1
	Servicio a bordo	2
	Recolección de equipaje	2
2. Fiabilidad	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	2
	Mostrador (Documentación/ Ticket)	0
	Servicio a bordo	1
	Recolección de equipaje	2
3. Capacidad de respuesta	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	3
	Mostrador (Documentación/ Ticket)	0
	Servicio a bordo	2
	Recolección de equipaje	2
4. Seguridad	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	2
	Mostrador (Documentación/ Ticket)	1
	Servicio a bordo	2
	Recolección de equipaje	2
5. Empatía	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	3
	Mostrador (Documentación/ Ticket)	0
	Servicio a bordo	2
	Recolección de equipaje	2
6. Satisfacción	Venta (Página Web/App y oficina de ventas)	1

	Mostrador (Documentación/ Ticket)	1
	Servicio a bordo	1
	Recolección de equipaje	1

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

(Ver anexo 2)

Aplicación del instrumento. La aplicación de esta encuesta se llevó a cabo de manera no presencial en un periodo de 8 semanas comprendido del 04 de abril del al 21 de mayo de 2024, se realizó mediante la generación de un código QR, que se colocó en los mostradores de la aerolínea, en los aeropuertos en los que opera actualmente y oficinas de ventas de Cabo San Lucas, Mazatlán y La Paz, con la finalidad que los usuarios realizaran la encuentra al finalizar su viaje, y así de esta manera calificar la calidad del servicio recibido.

Definición de población y muestra.

Población.

Hombres y mujeres mayores de 18 años, que hayan viajado vía aérea en la aerolínea Calafia Airlines, en los últimos dos años (2023-2024).

Muestra.

Se aplicó únicamente a pasajeros que han viajado por Calafia en cualquiera de sus rutas en las que operan actualmente. Resultando con esto un total de 153 resultados para la muestra.

El muestreo fue no aleatorio por la complejidad y dinámica de la población, sin embargo, el tamaño de muestra es suficientemente grande para arrojar estimadores poblacionales confiables (Anderson et al. 2018)

3.3.3 Matriz de evaluación de competencia

Para el análisis de la competencia se utilizó como herramienta de investigación una matriz de Benchmarking, tomando en cuenta las aerolíneas consideradas competencia directa por Calafia, según la entrevista a directores.

Diseño instrumento: Se elaboró una matriz de doble entrada diseñada para evaluación de competencia (Benchmarking). En esta matriz se tomaron en cuenta

las aerolíneas que tienen una fuerte presencia en el estado y que a su vez compiten con Calafia, en rutas potenciales, los cuales se consideran sus principales competidores.

Aplicación de los instrumentos: Según la entrevista realizada a los directivos de la Calafia, las aerolíneas que ellos consideran sus principales competidores son:

- TAR (Transportes Aéreos Regionales)
- ASG (Aéreo Servicios Guerrero)
- Volaris
- Viva Aerobus

Para evaluar la competencia, se establecieron los siguientes criterios de evaluación y categorías:

Tabla 5.

Criterios de evaluación de competencia.

Aerolínea	Categoría	Criterios de evaluación
TAR ASG Volaris Viva Aerobus Calafia Airlines	1. Red de rutas y destinos 2. Atención al cliente (presencial y telefónica) 3. Puntualidad y fiabilidad 4. Políticas de equipaje 5. Programas de fidelización	1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Óptimo 5. Excelente

Fuente: Ochoa Perla, 2023.

Para llevar a cabo esta matriz, se realizaron llamadas telefónicas a los Call Center de las aerolíneas; para evaluar su servicio al cliente, así como también se indago en los sitios web de cada compañía aérea, con la finalidad de conocer la eficiencia del sitio, conocer sus rutas y frecuencias, de esta manera comparar las distintas categorías y variables con la de Calafia.

La metodología aplicada demuestra un enfoque estructurado que ayuda a la recopilación de datos relevantes y precisos para el desarrollo de un plan estratégico viable y específico.

CAPITULO IV RESULTADOS

Aquí se presentan los hallazgos clave, entre ellos la percepción positiva de seguridad y empatía por parte de los pasajeros, y áreas de mejora en elementos tangibles. Además, se identifican patrones de comportamiento y preferencias de los usuarios.

Análisis general de la entrevista con directivos y gerente de Calafia Airlines.

La entrevista realizada a personal directivo y táctico de Calafia Airlines proporciona una visión detallada de la situación actual de la aerolínea, incluyendo su estructura organizacional, rutas, flota y desafíos. Antes de la pandemia, la aerolínea contaba con una plantilla de 380 empleados, pero este número ha disminuido a 90 empleados, debido a las repercusiones del COVID-19 y las limitantes financieras con las que atraviesa la aerolínea. Actualmente, de las 29 rutas autorizadas, solo se encuentran siete activas, lo que refleja una reducción significativa en su operación.

La aerolínea se enfoca en destinos de playa, los cuales representan sus rutas de mayor demanda, especialmente durante las temporadas altas que incluyen abril, julio, mitad de agosto, noviembre y diciembre.

Sin embargo, el proceso de planeación estratégica de Calafia Airlines se centra en el ajuste de frecuencias de vuelos para maximizar la rentabilidad. Se menciona la falta de un sistema formal para registrar y seguir metas, y la comunicación de estas se realiza mediante reuniones corporativas con directivos y gerentes. Este enfoque manual y la ausencia de programas de seguimiento pueden limitar la eficacia de la implementación de estrategias.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto severo en las operaciones de la aerolínea, reduciendo las ventas a niveles mínimos y causando problemas en la cadena de suministro de partes y mantenimiento de los aviones. La crisis reveló deficiencias en el control de costos operativos y la falta de estrategias efectivas para gestionar la situación. Calafia Airlines enfrenta competencia frente a aerolíneas como lo son, de Viva Aerobus, Volaris, TAR y Aéreo Servicios Guerrero, lo cual, para poder mantenerse competitiva, la aerolínea se enfoca en seguridad, puntualidad y reducción de costos operativos para ofrecer tarifas más atractivas. Su

punto débil radica en la rotación de personal, que afecta la atención al cliente. No obstante, la aerolínea se distingue por su servicio personalizado y tiempos de espera reducidos en los procesos de documentación, abordaje y desembarque, además de incluir una maleta documentada de en la tarifa base.

La estrategia de venta actual de Calafia se apoya en globalizadores, su página web y aplicaciones de viajes. Están considerando migrar a plataformas más robustas como SABRÉ y Amadeus (Sistemas de distribución global) para mejorar su presencia en el mercado. Además, mantienen alianzas estratégicas con cadenas hoteleras y plataformas de viajes, lo que fortalece su oferta y conectividad.

Los directivos mencionan que, a corto plazo, les gustaría que Calafia Airlines de apertura a nuevas rutas desde Culiacán y reactivar equipos Embraer 145 a mediano plazo. A largo plazo, prevén la renovación de su flota cada 3-4 años. Sin embargo, enfrentan el reto constante de controlar los costos operativos en tiempo real, una necesidad crucial para asegurar márgenes de utilidad precisos. La falta de un proceso específico para enfrentar desafíos futuros resalta la necesidad de una planificación más estructurada y proactiva.

Acerca del impacto regional que tiene Calafia Airlines en la región, se mencionó que contribuye al desarrollo económico regional al generar derrames económicos en cada destino y mejorar la conectividad aérea del noroeste de México, a pesar de los desafíos, la aerolínea ve el futuro con optimismo y como una oportunidad para reiniciar y crecer.

La entrevista revela que Calafia Airlines enfrenta desafíos debido a la pandemia y la competencia, pero también muestra un enfoque claro en la renovación de la flota y la mejora operativa. Las estrategias de ventas y alianzas comerciales son puntos fuertes, aunque la falta de formalización en la planificación estratégica y el control de costos operativos representan áreas críticas para mejorar.

Resultados de la encuesta aplicada a pasajeros de Calafia Airlines.

Datos demográficos
La encuesta fue aplicada a pasajeros de Calafia Airlines, resultando como muestra un total de 153 pasajeros, a continuación, se muestran la distribución de las personas que fueron encuestadas.

Tabla 6.

Datos demográficos de los encuestados.

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Características	f	%
Genero		
Femenino	82	54%
Masculino	71	46%
Edad		
18-23	15	10%
24-29	27	18%
30-35	46	30%
36-41	26	17%
42-47	22	14%
Edad de 48 o más	17	11%
Total	**153**	**100%**

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De las 153 encuestas aplicadas a pasajeros, La mayoría de los encuestados son de género femenino (54%). La distribución de edad es bastante diversa, con una proporción considerable de encuestados en cada grupo de edad, aunque el grupo más grande está en la categoría de 30-35 años.

A continuación, se presentan las tablas con los resultados obtenidos de cada ítem en las 5 dimensiones del SERPERF y la dimensión extra de Satisfacción, asi como las gráficas de los datos demográficos de la muestra obtenida, como del perfil del pasajero.

Tabla 7.
Dimensión Elementos Tangibles.

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
1. La página web y aplicación móvil de Calafia Airlines son muy atractivas.	Elementos tangibles	3.92	0.85	78%	3.79 - 4.06
2. Las instalaciones y oficinas de ventas de Calafia Airlines son modernas y limpias.	Elementos tangibles	3.94	0.84	79%	3.81 - 4.08
3. El aspecto del personal de ventas es pulcro, bien presentados.	Elementos tangibles	4.23	0.68	85%	4.12 - 4.34
4. Los asientos y la cabina del avión se encontraban limpios y en óptimas condiciones.	Elementos tangibles	3.41	1.01	68%	3.24 - 3.57
5. Abordo, el servicio y productos de alimentos y bebidas es muy bueno.	Elementos tangibles	3.45	0.95	69%	3.29 - 3.60
6. La información proporcionada para la recolección de mi equipaje fue clara y precisa.	Elementos tangibles	4.02	0.93	80%	3.87 - 4.17
7. Mi equipaje tenía la información correcta en la etiqueta de mi maleta.	Elementos tangibles	4.32	0.76	86%	4.19 - 4.44
Total		**3.90**	**0.92**	**78%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De acuerdo con la encuesta aplicada a 153 pasajeros que vuelan con Calafia, el promedio de la media fue de 3.90, lo que indica una valoración regular, por debajo del promedio en comparación con otras dimensiones. Por otro lado, el promedio de la desviación estándar fue de 0.92

Tabla 8.
Dimensión Fiabilidad

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
8. El servicio que ofrece la página y aplicación móvil de Calafia Airlines cumplieron con todo lo que esperaba.	Fiabilidad	3.86	0.82	77%	3.73 - 3.99
9. Siento que el servicio que me ofreció el personal de oficina y ventas es muy confiable.	Fiabilidad	4.2	0.7	84%	4.09 - 4.32
10. Mi vuelo partió y llegó según mi itinerario.	Fiabilidad	3.58	1.46	72%	3.34 - 3.81
11. Mi equipaje llego en buen estado, sin presentar daños visibles.	Fiabilidad	4.48	0.71	90%	4.36 - 4.59
12. Mi equipaje llego al lugar indicado por el personal.	Fiabilidad	4.33	0.85	87%	4.20 - 4.47
Total		**4.09**	**1.00**	**82%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De los 153 pasajeros encuestadas utilizando el modelo SERVPERF como herramienta de evaluación en una empresa se obtuvieron los siguientes resultados: el promedio total de la media fue 4.09 indicando una valoración buena, no obstante 1.00 se obtuvo con respecto a la desviación estándar.

Tabla 9.
Dimensión Capacidad de Respuesta.

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
13. Realicé mi compra y reservación ágilmente en la página web o aplicación móvil de Calafia Airlines.	Capacidad de respuesta	3.86	0.94	77%	3.71 - 4.02
14. Me atendieron muy rápido en las oficinas de ventas.	Capacidad de respuesta	4.05	0.85	81%	3.92 - 4.19
15. Fue rápido y fácil hacer cambios de itinerario en mi vuelo a través de llamada o servicio de oficina.	Capacidad de respuesta	3.9	0.98	78%	3.75 - 4.06
16. El personal de la tripulación de vuelo atendió rápido mis solicitudes o necesidades.	Capacidad de respuesta	4.17	0.8	83%	4.04 - 4.30
17. El personal tuvo disposición para atender mis necesidades durante el vuelo.	Capacidad de respuesta	4.22	0.75	84%	4.10 - 4.34
18. El tiempo de recolección de mi equipaje fue razonable.	Capacidad de respuesta	3.98	1.02	80%	3.82 - 4.15
19. El personal mostró disponibilidad durante mi proceso de recolección de equipaje.	Capacidad de respuesta	4.09	0.86	82%	3.95 - 4.23
Total		**4.04**	**0.90**	**81%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De la encuesta aplicada a los 153 pasajeros, se obtuvieron los siguientes resultados: el promedio total de la media fue 4.04, lo cual indica que la calidad percibida en la capacidad de respuesta por parte de los empleados es buena, mientras tanto la desviación estándar fue 0.90.

Tabla 10.
Dimensión Seguridad.

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
20. El proceso de compra y reservación en la página web o aplicación móvil de Calafia Airlines es muy confiable y seguro.	Seguridad	4.28	0.67	86%	4.17 - 4.38
21. El personal de oficina tiene mucho conocimiento y resuelve mis dudas.	Seguridad	4.21	0.74	84%	4.09 - 4.32
22. El personal mostró alternativas para solucionar mis problemas.	Seguridad	4.14	0.8	83%	4.01 - 4.27
23. Los procedimientos de seguridad y comunicación me hicieron sentir seguro (a) durante todo el vuelo.	Seguridad	4.41	0.65	88%	4.30 - 4.51
24. El personal brindó instrucciones claras durante el despegue y aterrizaje.	Seguridad	4.43	0.61	89%	4.33 - 4.52
25. Me sentí seguro (a) que mi equipaje estaba bien cuidado.	Seguridad	4.31	0.73	86%	4.19 - 4.43
26. Recibí mi equipaje sin ningún daño.	Seguridad	4.45	0.68	89%	4.34 - 4.56
Total		**4.29**	**0.71**	**86%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De la presente investigación aplicada a los 153 pasajeros se recolectó lo siguiente: el promedio total de la media fue 4.29 dando como efecto muy bueno, por otro lado, la desviación estándar fue 0.71.

Tabla 11.
Dimensión Empatía.

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
27. La atención que brinda el sistema (contacto por correo) en la página web o aplicación móvil es muy buena.	Empatía	3.93	0.86	79%	3.79 - 4.07
28. El personal de oficina y ventas fueron muy atentos conmigo.	Empatía	4.26	0.7	85%	4.15 - 4.38
29. El personal de oficina comprende mis necesidades y me atiende amablemente.	Empatía	4.3	0.7	86%	4.19 - 4.41
30. La tripulación me trato con cortesía y amabilidad durante mi vuelo.	Empatía	4.35	0.65	87%	4.25 - 4.46
31. El trato a bordo por parte de la tripulación me hizo sentir bienvenido (a) y valorado (a) durante mi vuelo.	Empatía	4.29	0.68	86%	4.18 - 4.40
32. El personal del proceso de recolección de equipaje fue cordial y amable.	Empatía	4.26	0.71	85%	4.14 - 4.37
33. El personal se mostró interesado en brindarme un servicio de calidad.	Empatía	4.27	0.7	85%	4.16 - 4.38
Total		**4.24**	**0.73**	**85%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De las 153 encuestas aplicadas, se recopilaron los siguientes resultados, el promedio total de la media obtenida fue de 4.24 lo que indica que la calidad del servicio percibida por los clientes fue evaluada como muy buena, mientras que la desviación estándar fue 0.73.

Tabla 12.
Dimensión satisfacción.

ITEM	Dimensión	Media	S	%	Intervalo de Confianza
34. Estoy muy satisfecho con el servicio que brinda la página web y aplicación móvil de Calafia Airlines.	Satisfacción	3.97	0.87	79%	3.83 - 4.11
35. Estoy muy satisfecho con el servicio ofrecido por el personal de oficinas de ventas y mostradores.	Satisfacción	4.11	0.76	82%	3.99 - 4.24
36. Me siento muy satisfecho con el servicio que percibí durante mi vuelo.	Satisfacción	4.19	0.72	84%	4.08 - 4.31
37. Estoy muy satisfecho con el servicio que se me ofreció durante la recolección de mi equipaje.	Satisfacción	4.07	0.8	81%	3.94 - 4.20
Total		**4.09**	**0.79**	**82%**	

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

Por último, en la dimensión extra que se agregó de Satisfacción, se obtuvieron los siguientes datos, donde le promedio total de la media fue de 4.09 que indica que la satisfacción percibida de los clientes en el servicio es considerada como regular, mientras que la desviación estándar fue de 0.79.

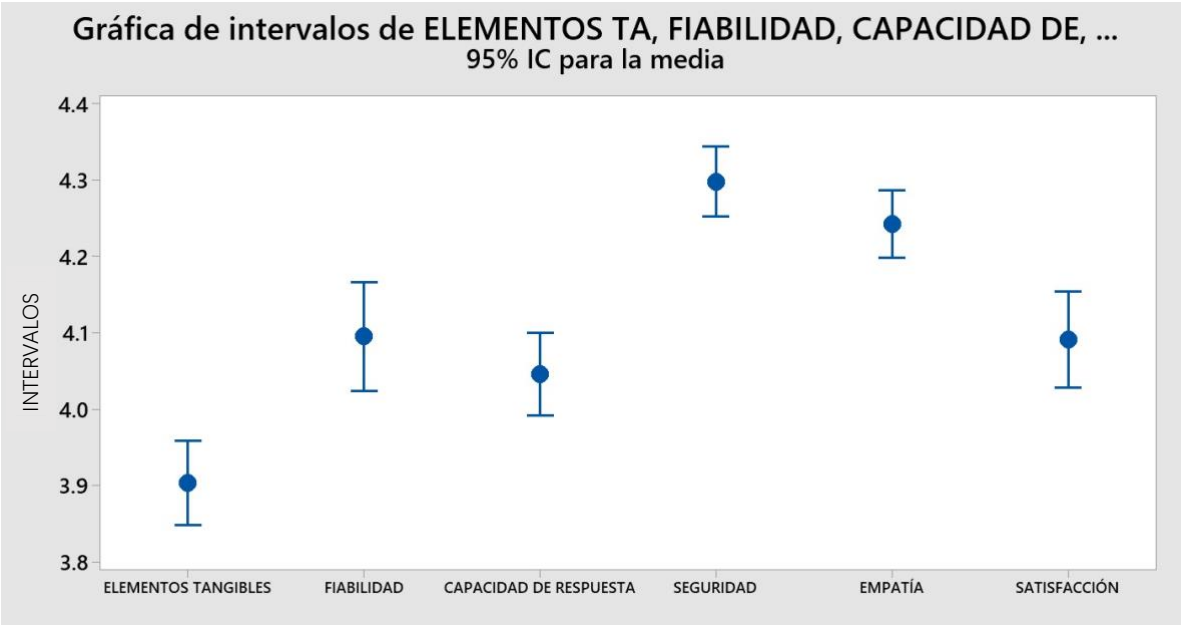
Tabla 13.
Percepción de los clientes por las dimensiones del servicio.

Dimensión	N	Media	S	%	Intervalo de Confianza	valor P
Elementos tangibles	153	3.90	0.92	78%	3.84 - 3.95	<0.05
Fiabilidad	153	4.09	1.00	82%	4.02 - 4.16	<0.05
Capacidad de respuesta	153	4.04	0.90	81%	3.99 - 4.09	<0.05
Seguridad	153	4.29	0.71	86%	4.25 - 4.34	<0.05
Empatía	153	4.24	0.73	85%	4.19 - 4.28	<0.05
Satisfacción	153	4.09	0.79	82%	4.02 - 4.15	<0.05

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

De las 153 encuestas aplicadas a los pasajeros que viajan con Calafia, se recopilaron los siguientes resultados: el intervalo de confianza al 95% proporciona un rango en el que es probable que se encuentre la media poblacional de cada variable en la población, siendo más estrecho donde la muestra es mayor y la variabilidad es menor. Las medias de seguridad y empatía son las más altas, lo que indica que estas áreas son percibidas positivamente. En cambio, la dimensión de elementos tangibles tiene la media más baja entre las variables, pero aún cercana a 4, indicando una percepción relativamente positiva.

Figura 10.
Intervalo de confianza de las dimensiones del SERVPERF.



Fuente: Ochoa Perla, 2024.

En la figura 10 se muestra las dimensiones que perciben niveles altos en las variables medidas, con seguridad y empatía destacándose por sus medias altas y menor dispersión.

Las variables con menores muestras, como satisfacción, muestran intervalos de confianza un poco más amplios, indicando más incertidumbre en la estimación de la media.

Análisis de resultados obtenidos de la encuesta a pasajeros de Calafia.

Las medias de seguridad y empatía son las dimensiones calificadas más altas, indicando que estas áreas son percibidas de manera positiva. Por otro lado, la dimensión de elementos tangibles tiene la media más baja entre las variables, pero aún cercana a cuatro, indicando una percepción relativamente positiva.
Los intervalos de confianza son más estrechos en variables con muestras más grandes, como las dimensiones de, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía, lo que indica una estimación más precisa de la media y con las variables con menores muestras, como satisfacción, muestran intervalos de confianza un poco más amplios, indicando más incertidumbre en la estimación de la media.

Todas las variables tienen medias por encima de 3.8, sugiriendo que en general, las percepciones son bastante positivas, la media de seguridad destaca por ser la más alta y con un intervalo de confianza relativamente estrecho, indicando una fuerte y confiada percepción de seguridad entre los pasajeros.

Las gráficas anteriores muestran una clara representación visual de las estimaciones de la media y la precisión de esas estimaciones para cada variable, siendo de gran ayuda para poder identificar aquellas áreas fuertes y las áreas en las que se puede mejorar basado en cómo perciben los clientes a Calafia.

La encuesta por otro lado estuvo estructurada por una serie de ítems extras de opción múltiple; con la finalidad de conocer las preferencias de ruta de los pasajeros, motivos, frecuencia, entre otros aspectos.

Tabla 14.

Resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1. Cuando viaja ¿Cuál de los siguientes destinos toma con mayor frecuencia?	Los Mochis	11	7%
	Culiacán	21	14%
	Mazatlán	30	20%
	Obregón	22	14%
	Chihuahua	7	5%
	Tijuana	23	15%
	Guasave	4	3%
	Guadalajara	24	16%
	Hermosillo	2	1%
	Cabo San Lucas	9	6%
Total		**153**	**100%**
2. ¿Cuál es el principal motivo de sus viajes?	Turismo/vacaciones	69	45%
	Trabajo/negocios	74	48%
	Salud	8	5%
	Estudios	2	1%
Total		**153**	**100%**
3. ¿Con qué frecuencia viaja usted vía aérea?	Una vez por semana	2	1%
	Cada 15 días	9	6%
	Una vez al mes	18	12%
	Una o dos veces por año	84	55%
	Mas de tres veces por año	40	26%
Total		**153**	**100%**
4. ¿Cuál fue el último destino al que viajo?	Culiacán	30	20%
	Mazatlán	41	27%
	Los Mochis	3	2%
	Ciudad obregón	30	20%
	Chihuahua	4	3%
	Guadalajara	3	2%
	Tijuana	6	4%
	Cabo san Lucas	13	8%
	Guasave	23	15%
Total		**153**	**100%**
5. ¿Qué medio suele usar para comprar su boleto?	Página web	74	48%
	Aplicación de la aerolínea	30	20%
	Agencias de viaje	4	3%
	Oficina de venta	45	29%
Total		**153**	**100%**
	Aeroméxico	9	6%

6. ¿En qué aerolínea suele viajar frecuentemente?	Volaris	40	26%
	Viva Aerobus	19	12%
	TAR (Transportes Aéreo-Regionales)	4	3%
	ASG (Aéreo Servicios Guerrero)	12	8%
	Calafia Airlines	69	45%
Total		**153**	**100%**

Fuente: Ochoa Perla, 2024

Análisis

El análisis de los destinos de viaje frecuentemente visitados revela que Mazatlán se destaca como el destino más popular, con un 20% de preferencia entre los encuestados, sugiriendo que es un lugar altamente atractivo o accesible para muchos. Guadalajara y Tijuana también son destinos populares, lo que puede indicar que son importantes centros de actividades económicas o turísticas. Por otro lado, Los Mochis y Hermosillo, con una popularidad del 7% y 1% respectivamente, parecen ser menos atractivos o accesibles para los encuestados.

En cuanto al motivo principal de viaje, la mayoría de los encuestados viajan por trabajo o negocios (48%) y por turismo o vacaciones (45%), mostrando una distribución equilibrada entre viajes de ocio y laborales. Los viajes por salud (5%) y estudios (1%) son significativamente menos comunes, lo que refleja que estos motivos son más específicos y menos frecuentes.

La frecuencia de viajes aéreos muestra que un 55% de los encuestados viaja una o dos veces por año, lo que sugiere que la mayoría de los viajes no son extremadamente frecuentes. Un 26% viaja más de tres veces por año, indicando un grupo considerable de viajeros frecuentes, posiblemente por motivos laborales o personales. Viajes muy frecuentes, como una vez por semana (1%) o cada 15 días (6%), son menos comunes, sugiriendo que solo un pequeño grupo de personas tiene necesidades de viaje tan frecuentes.

El análisis del último destino de viaje indica que Mazatlán (27%) y Culiacán (20%) son los destinos más recientes visitados, reflejando su popularidad o la necesidad de viajar a estos lugares. Por otro lado, Los Mochis y Guadalajara, siendo los menos

mencionados (2%), podrían ser destinos menos recientes para los encuestados, aunque Guadalajara es bastante popular en términos de destinos frecuentes.

En cuanto al medio de compra de boletos, la página web es claramente el medio preferido (48%), lo que sugiere una alta adopción de tecnologías y comodidad en la compra en línea. La oficina de venta (29%) y la aplicación de la aerolínea (20%) también son utilizadas, aunque en menor medida, indicando diversidad en las preferencias de compra. Las agencias de viaje (3%) tienen muy poco uso, reflejando posiblemente una tendencia hacia la digitalización y autoservicio.

En relación a la aerolínea preferida, Calafia Airlines es la más utilizada (45%), lo que puede indicar un buen servicio o rutas convenientes. Volaris (26%) y Viva Aerobus (12%) también son opciones populares, mostrando una preferencia por aerolíneas de bajo costo. Aerolíneas como TAR (3%) y ASG (8%) son menos utilizadas, posiblemente debido a una menor disponibilidad de rutas o menor reconocimiento de marca.

En resumen, este análisis refleja una mezcla de viajes por negocios y placer, con una clara preferencia por métodos digitales para la compra de boletos. Las aerolíneas de bajo costo y destinos turísticos como Mazatlán y Guadalajara son populares entre los encuestados. Este análisis es valioso para entender mejor las tendencias de viaje y las preferencias de los consumidores, lo cual es crucial para la industria de viajes y turismo.

Resultados obtenidos de la matriz de evaluación de competencia.

A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 15.
Evaluación de competencia.

Categorías / Variables	TAR					ASG					VOLARIS					VIVA AEROBUS					CALAFIA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Categoría 1																									
Red de rutas y destinos																									
A) Amplitud de rutas y destinos			3			1									5					5			3		
B) Frecuencia			3				2								5					5			3		
C) Conectividad entre destinos			3			1									5				4				3		
D) Rutas exclusivas		2					2						3					3					3		
Categoría 2																									
Atención al cliente																									
A) Atención rapida		2					2							4				3							5
B) capacidad de respuesta		2						3				2					2							4	
C) Información pertinente	1						2							4					4					4	
Categoría 3																									
Puntualidad y fiabilidad																									
A) Puntualidad		2					2							4				3						4	
B) Cancelaciones	1							3					3					3					3		
C) Retrasos		2						3					3					3					3		
D) Medidas de recuperación		2						3					3					3					3		
E) Compensaciones	1					1								4			2							4	
Categoria 4																									
Políticas de equipaje																									
A) Límites de peso y dimensiones		2						3				2				1									5
B) Tarifas por equipaje	1								4		1					1								4	
C) Política equipaje de mano			3					3					3					3						4	
D) Política de compensación equipaje perdido		2					2					2					2					2			
Categoria 5																									
Programas de fidelizacion																									
A) Acumulación de puntos		2				1									5			3				2			
B) Expiración de puntos		2				1									5			3				2			
C) Niveles o categorías de membresia			3			1									5				4				3		
D) Alianzas y socios			3					3					3					3					3		
E) Bonificacion y promociones			3			1									5					5			3		
TOTALES	**4**	**18**	**21**	**0**	**0**	**7**	**12**	**21**	**4**	**0**	**1**	**6**	**18**	**16**	**35**	**2**	**6**	**30**	**12**	**15**	**0**	**6**	**30**	**24**	**10**
	Sumatoria				**43**	**Sumatoria**				**44**	**Sumatoria**				**76**	**Sumatoria**				**65**	**Sumatoria**				**70**

Criterios de evaluación
1. Muy deficiente
2. Deficiente
3. Regular
4. Óptimo
5. Excelente

Fuente: Ochoa Perla, 2023.

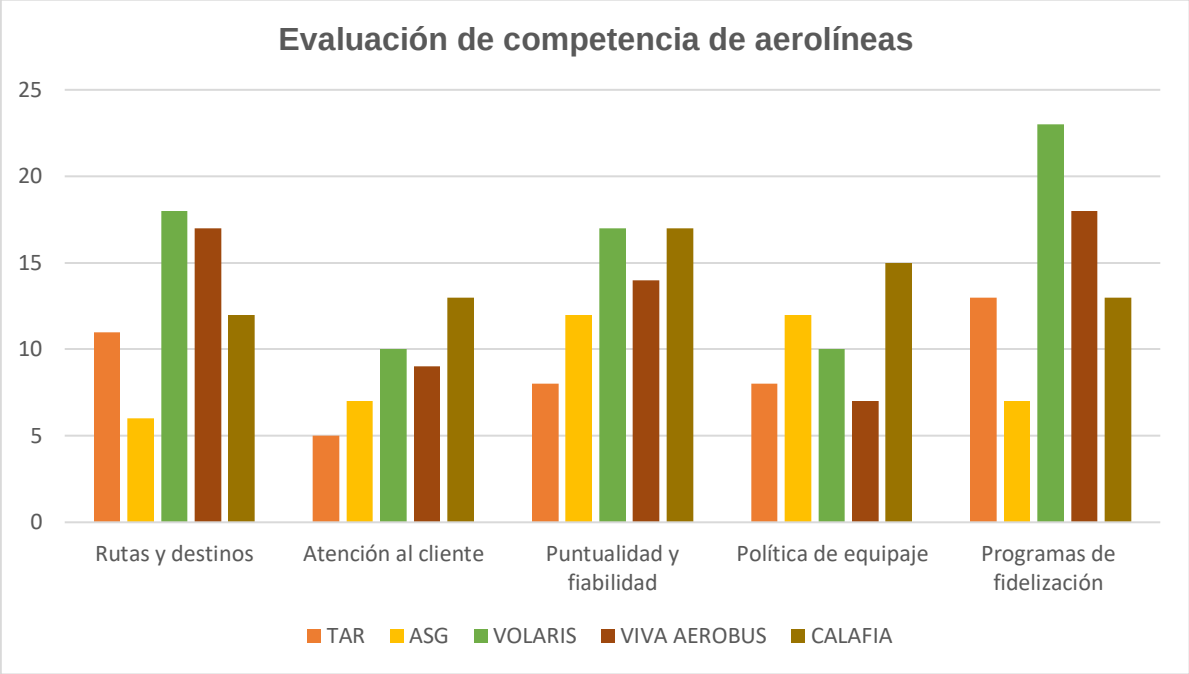
La matriz de valuación fue diseñada para obtener una puntuación mínima de 21 puntos y una máxima de 105 puntos, como se puede observar en esta evaluación, Calafia se encuentra en la segunda posición respecto a las 5 categorías que fueron evaluadas, con un puntaje total de 70 puntos lo que representa un 66.7%.

Podemos destacar que los puntos más importantes a rescatar y mejorar es la referente a la categoría 5; Programas de fidelización, ya que la empresa actualmente no implementa programas de fidelización, con respecto a la acumulación de puntos, que pueden llegar a generar los pasajeros frecuentes.

En la figura 11 se puede observar que la competencia más fuerte al momento de la evaluación es *Volaris*, y la empresa con un puntaje menor fue *TAR (Transportes Aéreos Regionales).*

Figura 11.

Evaluación de competencia aerolíneas.



Fuente: Ochoa Perla, 2023.

Con base a los resultados, la compañía aérea con mayor puntuación fue *Volaris* con referente a las categorías de: rutas, destinos y planes de fidelización, con una puntuación total de 76 puntos de 105 (72.38%), sin embargo, en las categorías que

se obtuvo una menor puntuación fue atención al cliente y respecto a las políticas de equipaje.

En segundo lugar, *Calafia*, obteniendo mayor puntuación que *Viva Aerobus,* a pesar de ser una compañía aérea con más presencia en el país. *Calafia* obtuvo mayor puntuación en las categorías de: atención al cliente y políticas de equipaje, con una puntuación total de 70 puntos de 105 (66.7%), sin embargo, en las categorías que se obtuvo menor puntuación en la categoría de planes de fidelización.

En tercer lugar, *Viva Aerobus*, obtuvo una mayor puntuación en las categorías de: destinos y planes de fidelización, obteniendo una puntuación de 65 de 105 (62%). Sin embargo, tuvo similitudes en los resultados con *Volaris.* Las categorías donde obtuvo una menor puntuación con fueron las de: atención al cliente y políticas de equipaje.

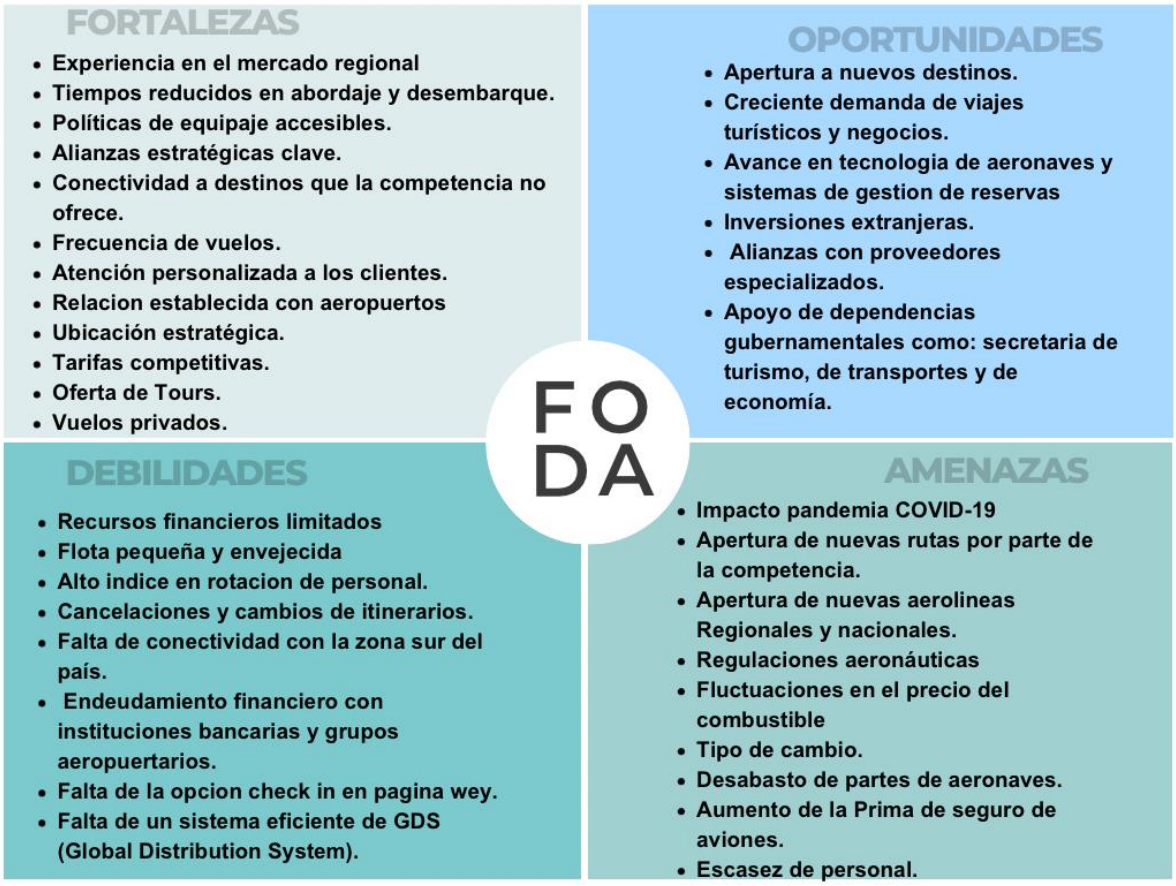
3.5. Herramientas de análisis

Con base a la presentación y procesamiento de la información obtenida por medio de los instrumentos de investigación se llevaron a cabo las siguientes herramientas de análisis con el objetivo de obtener información de calidad.

3.5.1. FODA.

Una vez analizada la información se realizó un análisis FODA como se puede ver en la figura 12, esto con la finalidad de identificar los principales factores que se evaluaran de la aerolínea (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), donde las Fortalezas y debilidades corresponden al diagnóstico interno de la aerolínea, y por otro lado las oportunidades y amenazas, competen al diagnóstico externo.

Figura 12.
Análisis FODA de Calafia Airlines.



Fuente: Ochoa Perla, 2024.

3.5.2. CAME.

Una vez que han sido analizadas las cuatro variables del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se determinaron estrategias claras tomando en cuenta los distintos aspectos identificados en el análisis FODA.

Figura 13.
Análisis CAME.

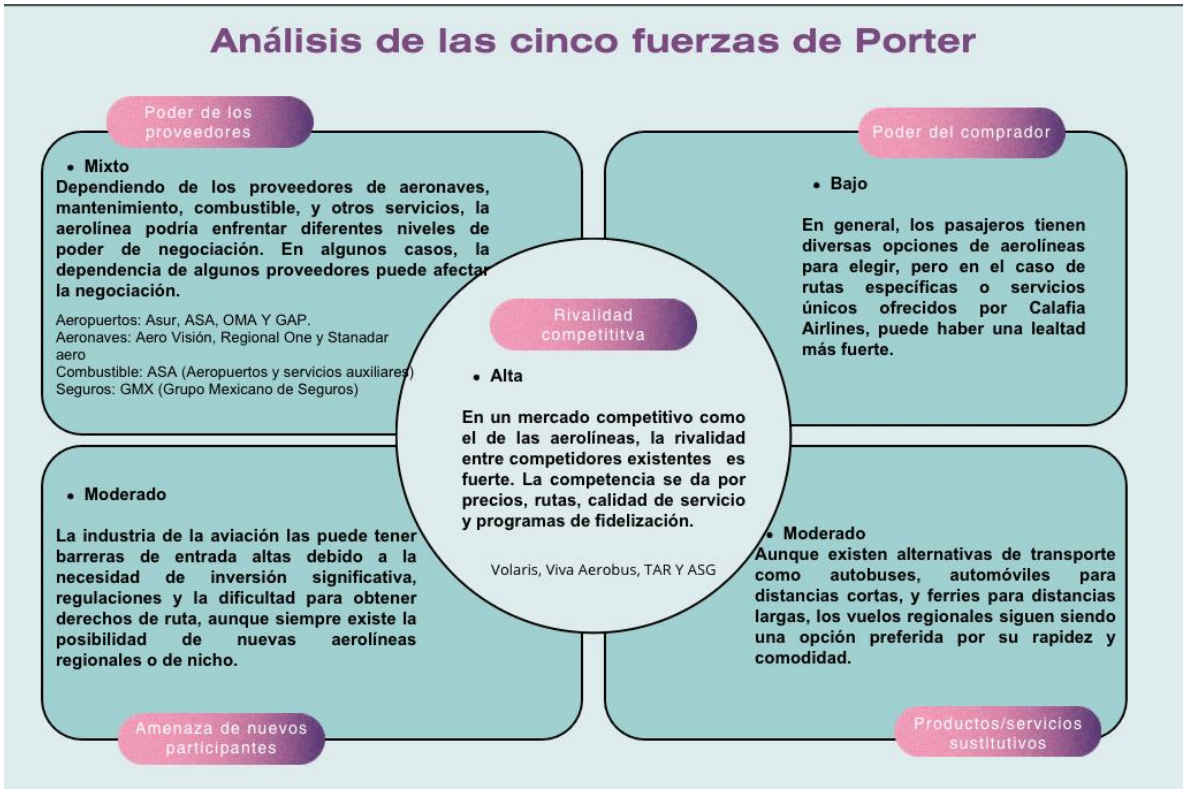
MATRIZ CAME	**OPORTUNIDADES** 1. Creciente demanda de viajes turisticos y de negocios. 2. Posibilidades de nuevas rutas nacionales. 3. Adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	**AMENAZAS** 1. Competencia con otras aerolíneas regionales. 2. Cambios regulatorios de aeronáutica. 3. Fluctuaciones económicas
FORTALEZAS 1. Tiempos reducidos de abordaje y desembarque. 2. Experiencia en el mercado regional. 3. Relaciones establecidas con aeropuertos locales.	**Explotar** • **Expansión de rutas:** Introducir nuevas rutas a destinos turísticos emergentes y expandir la cobertura a mercados nacionales. • **Marketing dirigido:** Implementar campañas de marketing enfocadas en atraer turistas nacionales e internacionales a Baja California Sur. • **Innovación tecnológica:** Adoptar tecnologías avanzadas en la gestión de reservas y operaciones para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.	**Mantener** • **Enfoque en el servicio al cliente:** continuar ofreciendo un servicio al cliente excepcional, aprovechando el conocimiento detallado del mercado regional. • **Alianzas estratégicas:** Mantener y fortalecer las relaciones con aeropuertos y otros socios clave para asegurar operaciones fluidas. • **Capacitación y desarrollo del personal:** Continuar invirtiendo en la formación y desarrollo profesional del personal para mantener un equipo competente y motivado.
DEBILIDADES 1. Recursos financieros limitados. 2. Flota pequeña y envejecida. 3. Interrupciones recientes en el servicio.	**Corregir** • **Optimización de costos operativos:** Implementar medidas para reducir gastos innecesarios y mejorar la eficiencia operativa. • **Actualización de la flota:** Adquirir nuevas aeronaves y/o sustitución de partes. • **Mejora de la gestión de crisis:** Desarrollar y poner en práctica protocolos para manejar interrumpuciones de servicio de manera más efectiva.	**Afrontar** • **Diferenciacion del servicio:** Ofrecer servicios únicos o adicionales que no ofrecen la competencia, como programas de fidelización y mejor atención al cliente. • **Cumplimiento y adaptación regulatoria**: Mantener actualizado con las regulaciones y adaptar las operaciones para cumplir con las normativas vigentes. • **Mitigar riesgo:** utilizar estrategias financieras para mitigar los riesgos de las fluctuaciones; como el precio del combiustible,elevación de las primas de seguros.

Fuente: Ochoa Perla, 2024.

3.5.3. MATRIZ 5 Fuerzas de Porter.

La matriz de las cinco fuerzas de Porter son un marco analítico que nos ayudara a evaluar la competencia dentro de una industria aérea para aplicarlo a la aerolínea.

Figura 14.
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Ochoa Perla, 2023.

Este capítulo refleja un diagnóstico claro y detallado de las fortalezas y debilidades que presenta Calafia Airlines, proporcionando información fundamental que lleven al diseño de estrategias que respondan a las necesidades de los clientes y mejoren su competitividad en el mercado.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las aerolíneas constituyen uno de los pilares fundamentales del sistema de transporte aéreo, siendo los productores de la industria y para los consumidores (pasajeros y carga aérea) es de vital importancia conocer los elementos que influyen en sus actividades diarias, por parte de las aerolíneas para conocer su situación y con base a ello plantear estrategias que permitan atraer a más pasajeros, disminuyendo los costos de ser posible.

En el caso particular Calafia Airlines como aerolínea regional y tras el impacto de la pandemia del COVID-19 en la aviación y sus diversas repercusiones en la industria, actualmente la aerolínea enfrenta dificultades económicas desde entonces, a partir de estas dificultades actualmente se encuentra bajo a importantes desafíos particulares, pues se considera la aerolínea regional más pequeña de México, con flota modesta y una red de rutas limitada.

La diferenciación y la mejora constante en los servicios, rutas y frecuencias que ofrecen pueden ser estrategias cruciales para manejar la competencia y mitigar la influencia de las fuerzas del mercado.

Por consiguiente, tanto el objetivo general como los objetivos específicos fueron cumplidos, ya que se llevó a cabo el diagnostico situacional de la aerolínea, así como también fueron identificados los elementos críticos, y con base a ello se realizó el diseño del plan estratégico compuesto con las estrategias pertinentes que ayuden a Calafia Airlines volver a su operatividad previa a la pandemia del COVID-19.

Sin embargo, el resultado será una empresa más ágil, competitiva y preparada para enfrentar los desafíos del futuro en la industria de la aviación.

Para concluir, la implementación de este modelo estratégico mejoría la capacidad de la aerolínea para anticipar desafíos y aprovechar oportunidades, estableciendo así las bases para un crecimiento sostenible en un entorno competitivo. El modelo propuesto integra la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios imprevistos, mientras optimiza la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

5.2 Recomendaciones

Este plan estratégico está diseñado para posicionar a Calafia Airlines como un líder en el mercado regional, mejorando su desempeño operativo y la satisfacción del cliente, mientras se expande gradualmente a nuevas rutas y mercados.

La industria de la aviación está evolucionando rápidamente para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, las preocupaciones ambientales y las oportunidades tecnológicas, manteniendo su posición como un motor clave para el transporte global y el desarrollo económico.

Por ello se recomienda poner en práctica las estrategias planteadas en el plan estratégico, dentro de las posibilidades que la empresa tenga, ya que esto favorecería a las actividades tanto operativas como administrativas que desempeña la aerolínea.

Se recomienda que Calafia Airlines mantenga un enfoque proactivo en el seguimiento de las condiciones del mercado, la competencia y los cambios regulatorios de la aviación para ajustar su plan estratégico según sea necesario.

Se sugiere que la aerolínea explore oportunidades para adoptar tecnologías emergentes que mejoren la eficiencia operativa, la experiencia del cliente mediante la personalización de servicios, la optimización de la red de rutas, la mejora de la comodidad a bordo, la sostenibilidad ambiental, así como también la importancia de invertir en la capacitación y el desarrollo del personal para garantizar las metas de la aerolínea.

CAPITULO VI PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CALAFIA AIRLINES.

“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE OPERACIONES DE AEROLINEAS REGIONALES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR. CASO DE ESTUDIO: CALAFIA AIRLINES S.A DE C.V.”

ELBORADO POR:
OCHOA ROJAS PERLA MARINA. NO. M2231004

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO, JUNIO 2024.

Introducción

Calafia Airlines, es una aerolínea regional con sede en Baja California Sur, se enfrenta a desafíos significativos en su operativa actual debido a interrupciones recientes en el servicio, limitaciones financieras y una flota envejecida. A pesar de estos obstáculos, la aerolínea tiene una posición estratégica en el mercado regional con una sólida experiencia y relaciones establecidas con aeropuertos locales.

Este plan estratégico propone medidas para estabilizar las operaciones, mejorar la satisfacción del cliente y expandir gradualmente la red de rutas; estas medidas fueron tomadas basadas en los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos, posterior a ellos ser analizados mediante instrumentos de análisis como: matriz FODA, análisis Came y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y de esta manera generar estrategias pertinentes a corto, mediano y largo plazo, que permitan a Calafia Airlines recuperar sus operaciones previas a las pandemia y de esta manera, fortalecer su posición en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo en el mercado regional y nacional.

Datos generales de la empresa

- **Nombre de la empresa:**

Nombre comercial: CALAFIA AIRLINES S.A. DE C.V.

Razón social: AÉREO CALAFIA

- **Giro:**

Transporte aéreo regular de pasajeros y de carga

- **Logo:**

CALAFIA
AIRLINES

- **Slogan:**

"Seguimos conectándote con los que mas quieres"

Antecedentes

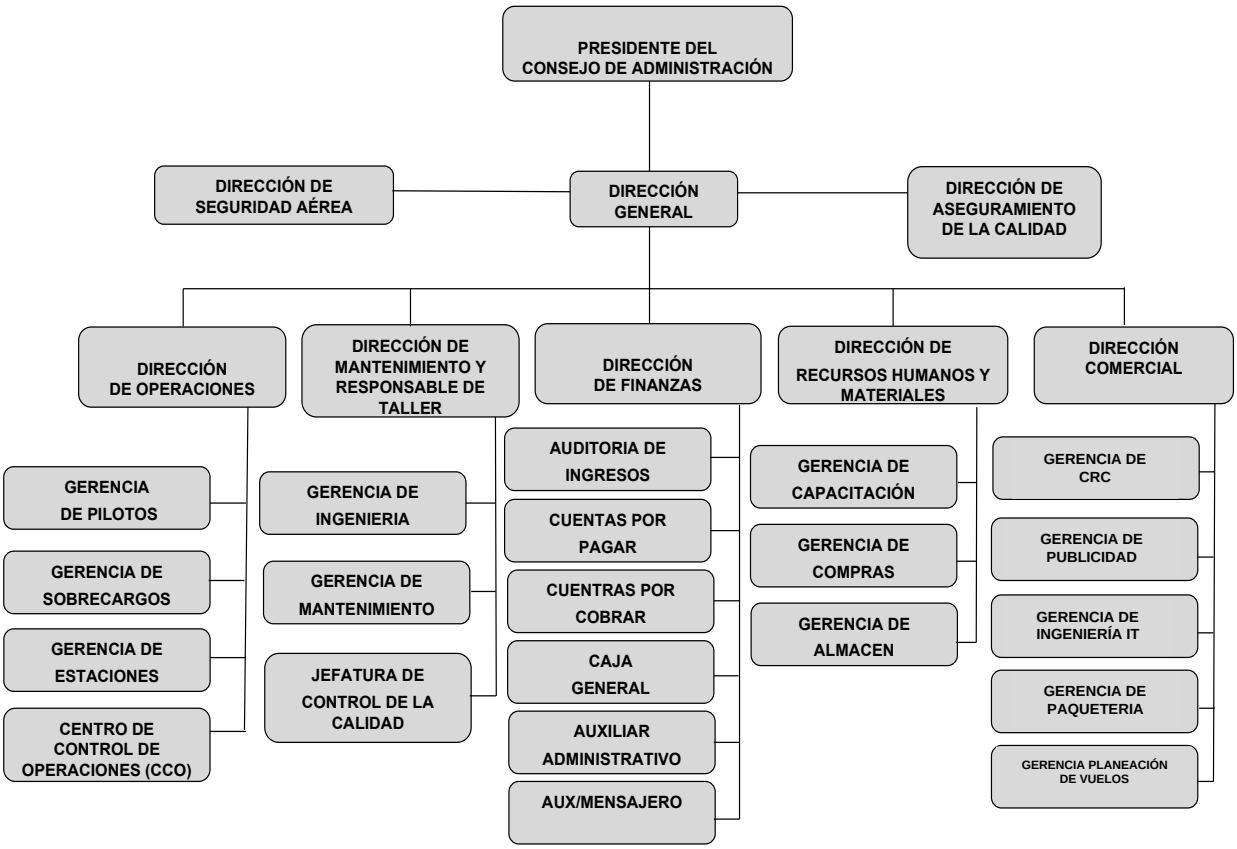
Calafia Airlines, S.A. de C.V. es una aérea regional mexicana fundada en 1992, es la primera línea de taxi aéreo de Los Cabos, que tiene como base principal el Aeródromo Internacional de Cabo San, Baja California Sur, México. Cuenta con equipos Embraer 145 y Cessna 208-B. Realiza vuelos regulares a destinos de la Península de Baja California y la costa del Pacífico mexicano, además de vuelos chárteres, tours, carga, paquetería y vuelos especiales.

La fundación de Aéreo Calafia data de 1992, año en el que inicia operaciones. La compañía se estableció en Cabo San Lucas, Baja California Sur brindando servicios de Aerotaxi, chárter y vuelos turísticos de corto alcance. La empresa contaba entonces con dos pequeñas aeronaves tipo Cessna C206, y un Cessna Caravan propiedad de sus fundadores, con capacidades de 5 y 12 pasajeros respectivamente. Actualmente cuentan con Embraer ERJ 145 de 50 pasajeros y Cessna Grand Caravan 208-B con capacidad de 13 pasajeros.

En 1995, la compañía incrementa sus operaciones e incursiona en la organización de tours para los visitantes de la zona de Los Cabos. Calafia Airlines fue la primera aerolínea regional que ofertó tours para el avistamiento de la ballena gris, que, en los meses de invierno, arriba a costas mexicanas en diversas regiones geográficas del estado de Baja California y el Mar de Cortés. De igual forma se adicionaron exitosamente, tours hacia zonas como la Laguna De San Ignacio, la Sierra Tarahumara, las Misiones de Loreto, el Parque Marino De Cabo Pulmo y La Paz. Desde entonces la empresa ha mantenido estas características particulares, que han hecho de Calafia Airlines diferenciarse de otras aerolíneas.

Estructura organizacional

Figura 15.
Organigrama organizacional de Calafia Airlines.



Fuente: Calafia Airlines, 2023.

Principios filosóficos

Misión

Proveer el mejor servicio aéreo a los habitantes y turistas de la región del noroeste del país, establecer base en los cabos y sub-bases proporcionando servicios de taxi aéreo, vuelos con ruta fija y organizando tours con altos estándares de seguridad, sobre la base de innovación y calidad de servicio.

Visión

Brindar un servicio personalizado al cliente, siempre a su disposición con vuelos Regionales cubriendo la zona noroeste de México, ampliando sus servicios y hacia nuevos destinos en los próximos 5 años.

Valores

- Seguridad
- Fiabilidad
- Servicio al cliente
- Integridad
- Sostenibilidad

Objetivos estratégicos

Corto plazo

1. Reestablecer operaciones
2. Incrementar la satisfacción del cliente
3. Intensificar la capacitación
4. Mejorar la satisfacción de los empleados

Mediano plazo

5. Expansión de Rutas y frecuencias
6. Fortalecimiento de la aerolínea
7. Optimización Operativa
8. Incrementar la Flota

Largo plazo

9. Innovación Continua

Balance Score Card (Cuadro de mando integral)

Tabla 16.
Balance Score Card para la propuesta de plan estratégico.

Perspectiva	Objetivo	Acciones Estratégicas	Plazo	Lugar/Base	Responsable	Meta	Indicador
Financiera	**Expansión de rutas y frecuencias**	1. Análisis de mercado y demanda	3 años	La Paz B.C.S.	Dirección comercial en conjunto con Gerencia de planeación de vuelos	5% en rutas y 15% en utilidad	1. Índice de ocupación de vuelos 2.Ingresos generados por las nuevas rutas
		2. Evaluación de factibilidad y rentabilidad					
		3. Negociación y alianzas					
		4. Marketing y promoción					
		5. Monitoreo y evaluación continua					
	Incrementar la flota	1. Adquisición de aeronaves	3 años	La Paz B.C.S.	Dirección de mantenimiento en conjunto con Dirección comercial	2 aeronaves Embraer-145	Aumento en el total de aeronaves
		2. Mantener y modernizar la flota existente					
		3. Formación personal					
		4. Inventario de la flota					
	Mejorar la satisfacción del cliente	1. Introducción de comodidades a bordo	1 año	La Paz B.C.S.	Gerencia de publicidad	70% en satisfacción del cliente 50% de fidelización de clientes	1. Índice de satisfacción del cliente 2. Tasa de fidelización de clientes
		2. Programas de fidelización					
		3. Mejora de experiencia al cliente					

Clientes		4. Políticas de cancelación y reprogramación flexibles					
		5. Monitoreo continuo del mercado					
		6. Encuestas de satisfacción					
	Fortalecimiento de la aerolínea	1. Realizar campañas de marketing y publicidad	5 años	Guadalajara, Jalisco	Gerencia de publicidad	Empresa líder en el mercado regional	Notoriedad de la marca
		2. Fomentar la identidad de marca a través de la calidad del servicio					
		3. Participar en eventos y ferias de la industria para aumentar la visibilidad					
		4. Innovar en productos y servicios para mantenerse competitivos					
		5. Expandir la presencia en mercados clave					
		6. Forjar alianzas estratégicas y colaboraciones a largo plazo					
Procesos Internos	**Reestablecer operaciones**	1. Evaluar y optimizar los procesos operativos	8 meses	La Paz B.C.S.	Centro de control de operaciones Jefatura control de la calidad	45% en recuperación de vuelos y frecuencias	Reducción en el número de interrupciones operativas
		2. Recuperar niveles de servicio preexistente					
		3. Implementar sistemas de gestión eficientes					
	Optimización operativa	1. Implementar tecnologías para mejorar la eficiencia operativa	3 años	La Paz B.C.S. Y	Centro de control de operaciones Jefatura control de la calidad	15% de rentabilidad operativa	Incremento de eficiencia operativa

		2. Implementación de Programas de Mantenimiento Preventivo		Cabo San Lucas	Dirección de mantenimiento		
		3. Optimización de Rutas					
		4. Control de costos operativos					
		5. Automatización de Procesos Operativos					
Aprendizaje y crecimiento	**Intensificar la capacitación**	1. Desarrollar programas de formación continua para empleados	1 año	Todas las estaciones y oficinas de ventas	Dirección de recursos humanos>Gerencia de capacitación	100% personal capacitado	Porcentaje de personal capacitado
		2. Facilitar el acceso a cursos y certificaciones relevantes					
		3. Evaluar y ajustar programas de capacitación según las necesidades cambiantes del negocio					
		4. Formación de personal					
	Mejorar la satisfacción de los empleados	1. Realizar encuestas de clima laboral y feedback	6 meses	Todas las estaciones y oficinas de ventas	Dirección de recursos humanos	30%	Índice de satisfacción de empleados
		2. Implementar mejoras en las condiciones laborales basadas en la retroalimentación					
		3. Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador					
	Innovación continua	1. Invertir en investigación y desarrollo	5 años	Todas las estaciones y	Gerencia de ingeniería IT		Incremento en la eficiencia operativa

		2. Adaptar nuevas tecnologías y tendencias del mercado		oficinas de ventas		Aerolínea totalmente innovadora	
		3. Fomentar una cultura corporativa orientada a la innovación y mejora continua					

Fuente: Ochoa Perla, 202

Estrategias a corto plazo

Estrategia 1: Reestablecer operaciones

Objetivo: Asegurar que todas las operaciones interrumpidas vuelvan a funcionar sin problemas. Esto incluye revisar y optimizar procesos para evitar futuras interrupciones.

Meta: Recuperar paulatinamente la capacidad operativa de Calafia Airlines en un plazo de 8 meses en un 45 % y mejorar la eficiencia de los procesos para evitar futuras interrupciones.

Indicador:

- Tiempo necesario para restablecer todas las operaciones interrumpidas, medido en meses.
- Reducción en el número de interrupciones operativas después de la implementación de las acciones correctivas.

Acciones:

1. *Evaluar y optimizar los procesos operativos:*
    a. Realizar una auditoría exhaustiva de todos los procesos operativos de Calafia Airlines para identificar áreas de ineficiencia y posibles puntos de falla;

b. Revisar y actualizar los procedimientos operativos estándar (SOP) para garantizar que estén alineados con las prácticas de la aviación y las regulaciones vigentes.

2. *Recuperar niveles de servicio preexistente:* Priorizar la reanudación de todas las operaciones suspendidas y el restablecimiento de los horarios de vuelo habituales.
3. *Implementar sistemas de gestión eficientes:* Capacitar al personal, tanto administrativo, como operativo (tripulación a bordo y mecánicos clase I y clase II), en el uso de herramientas de gestión de proyectos y técnicas de resolución de problemas para facilitar una respuesta ágil a futuras interrupciones y minimizar su impacto.

<u>Estrategia 2:</u> Incrementar la satisfacción del cliente

Objetivo: Implementar mejoras en el servicio al cliente basadas en comentarios y encuestas, y establecer mecanismos rápidos para resolver quejas y sugerencias, así como ofrecer soluciones cómodas para los clientes en sus vuelos.

Meta: Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 70%, y la fidelización de los clientes en un 50% en 1 año, basado en la retroalimentación recopilada a través de encuestas de satisfacción del cliente y comentarios directos.

Indicador:

Índice de satisfacción del cliente

CSAT (Customer satisfaction score) =	Número de clientes satisfechos
	Número total de personas que responden la encuesta x 100%

Tasa de fidelización de clientes

Tasa de fidelización de clientes=	Total clientes al final del periodo – nuevos clientes adquiridos durante el periodo
	Número de clientes al inicio del periodo x 100%

Acciones:

1. *<u>Introducción de comodidades a bordo:</u>* opciones gastronómicas mejoradas y entretenimiento de calidad.
2. *<u>Programas de fidelización:</u>* compensar a clientes frecuentes con beneficios exclusivos, como descuento en futuros vuelos o acceso a salas VIP en aeropuertos seleccionados.
3. *<u>Mejora de experiencia al cliente:</u>* implementación de un nuevo sistema tecnológico de reservaciones (GDS: Sistema de Distribución Global), que permita a la aerolínea, pasajeros, agencias y proveedores gestionar reservas en tiempo real.

4. *Políticas de cancelación y reprogramación flexibles:* ofrecer a los clientes opciones flexibles para cambiar sus planes de viaje sin grandes penalizaciones.
5. *Monitoreo continuo del mercado:* mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en la demanda del mercado para adaptar rápidamente la oferta de vuelos.
6. *Encuestas de satisfacción:* aplicar encuestas para implementar mejoras basadas en la retroalimentación de los clientes.

<u>Estrategia 3:</u> Intensificar la capacitación

Objetivo: Mejorar las habilidades y competencias del personal técnico y administrativo de Calafia Airlines a través de programas de capacitación continua, garantizando un personal altamente calificado y preparado para enfrentar los desafíos cambiantes del negocio.

Meta: Elevar el nivel de capacitación y conocimientos de los empleados en un período de 1 año, medida mediante la participación en programas de formación y la adquisición de certificaciones relevantes.

Asistencia de un 100% del personal requerido para la capacitación

Indicador:

Aumento en el porcentaje de empleados que completan programas de capacitación y obtienen certificaciones relevantes, así como mejora en los niveles de desempeño y satisfacción laboral.

% de personal capacitado =	% de personal requerido a capacitación
	Número de empleados asistentes a capacitación

Acciones:

1. *<u>Desarrollar programas de formación continua para empleados:</u>*
    a. Identificar áreas clave de desarrollo profesional para los diferentes departamentos y roles dentro de la empresa;
    b. Incorporar sesiones de retroalimentación y evaluación para medir el progreso de los empleados y ajustar los programas de formación según sea necesario.
2. *<u>Facilitar el acceso a cursos y certificaciones relevantes:</u>* Establecer convenios con instituciones educativas y proveedores de capacitación de la aviación para personal técnico (pilotos, sobrecargos y mecánicos) para establecer descuentos;

a. Crear una plataforma en línea donde los empleados administrativos puedan acceder a una variedad de cursos y recursos de capacitación, tanto internos como externos, según sus necesidades y preferencias

3. *Evaluar y ajustar programas de capacitación según las necesidades cambiantes del negocio:* Realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de capacitación de la empresa y de los empleados, teniendo en cuenta los cambios en la industria de la aviación y los objetivos estratégicos de Calafia Airlines.
4. *Formación de personal:* formar al personal en atención al cliente y servicio de postventa.

<u>Estrategia 4:</u> Mejorar la satisfacción de los empleados

Objetivo: Incrementar la satisfacción laboral de los empleados, que ayude a mejorar la moral, la productividad y la retención del personal.
Meta: Aumentar la puntuación promedio en las encuestas de clima laboral en un 30% en los próximos 6 meses, reflejando una mejora significativa en la satisfacción de los empleados.

Indicador: Puntuación promedio en las encuestas de clima laboral.

Diseño de encuesta donde se evalúen diversos aspectos del ambiente laboral; la satisfacción con el trabajo, la comunicación interna, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo. Utilizando una escala de puntuación (1 al 5) para evaluar cada ítem.

Puntuación promedio del clima laboral =	Total puntaje obtenido por ítem
	Total de empleados que contestaron x 100%

Acciones:

1. *<u>Realizar encuestas de clima laboral y feedback:</u>* Diseñar y distribuir encuestas anónimas de clima laboral para recopilar comentarios honestos y constructivos de los empleados sobre diversos aspectos de su experiencia laboral, como el ambiente de trabajo, la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, etc.
2. *<u>Implementar mejoras en las condiciones laborales basadas en la retroalimentación:</u>* Analizar los resultados de las encuestas de clima laboral y el feedback recibido para identificar áreas de oportunidad y áreas problemáticas;
    a. Priorizar e implementar cambios y mejoras tangibles en las políticas, procedimientos y prácticas laborales, abordando las preocupaciones y necesidades planteadas por los empleados.

3. *Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador:* Promover una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización, fomentando la participación y la colaboración entre los empleados y la dirección.

<u>Estrategia 5:</u> Expansión de rutas y frecuencias

Objetivo: Ampliar la oferta de destinos con alta demanda para aumentar la cobertura y frecuencia a la conveniencia para los clientes, basándose en estudios de mercado y demanda, impulsando el crecimiento y rentabilidad e Calafia Airlines.
Meta: Incrementar la cantidad de destinos cubiertos por Calafia Airlines en un 5%, para obtener un aumento en la utilidad del 15% dentro de los próximos 3 años.
Indicador:

Índice de ocupación de vuelos

Monitorización del nivel de ocupación de los vuelos hacia los nuevos destinos para evaluar su viabilidad y demanda.

LF (Load Factor o Tasa de ocupación)=	Número de pasajeros
	Número de asientos x 100%

Ingresos generados por las nuevas rutas

Seguimiento de los ingresos generados por las nuevas rutas para evaluar su rentabilidad.

Ventas - Costos operativos = Ganancia - Costos Fijos Diarios = Utilidad x 100%

Acciones:

1. *<u>Análisis de Mercado y Demanda:</u>* Realizar estudios de mercado exhaustivos para identificar regiones con alta demanda de viajes aéreos, pero con acceso limitado;
    a. Analizar las tendencias de viaje, la competencia y los factores económicos que puedan afectar la demanda en cada región;

   b. Analizar la relación de conectividad aérea entre los destinos en función de turismo, negocio y/o placer;
   c. Utilizar herramientas de análisis de datos para identificar patrones de viaje y oportunidades no aprovechadas.
2. *Evaluación de Factibilidad y Rentabilidad:* Evaluar la viabilidad económica y operativa de cada nueva ruta propuesta, considerando costos operativos, tarifas potenciales, y proyecciones de demanda.
3. *Negociación y Alianzas:* Negociar con autoridades aeroportuarias y reguladores para obtener slots (espacio de aterrizaje y despegue) y permisos de operación en nuevos aeropuertos.
4. *Marketing y Promoción:* Desarrollar campañas de marketing dirigidas a promocionar los nuevos destinos y rutas, destacando sus atractivos turísticos, oportunidades de negocio, y conveniencia para los viajeros.
   a. Ofrecer tarifas promocionales y paquetes de viaje atractivos para incentivar la demanda inicial y generar interés en los nuevos destinos.
5. *Monitoreo y Evaluación Continua:* Establecer métricas clave de desempeño para evaluar el éxito de las nuevas rutas, incluyendo el nivel de ocupación, ingresos generados, y satisfacción del cliente.

<u>Estrategia 6:</u> Fortalecimiento de la aerolínea

Objetivo: Invertir en campañas de marketing y relaciones públicas para aumentar el reconocimiento y la reputación de la marca, destacando la calidad y la fiabilidad del servicio, posicionando a la aerolínea como líder en el mercado a través de la innovación, la excelencia en el servicio y la expansión estratégica.

Meta: Ser una de las aerolíneas líder en el mercado regional en los próximos cinco años, alcanzando altos niveles de lealtad del cliente y preferencia de marca en términos de calidad y servicio.

Indicador: Aumentar en la notoriedad de la marca, a través de encuestas de reconocimiento de marca y análisis de cobertura mediática. Mejora en los índices de satisfacción del cliente relacionados con la percepción de la calidad del servicio y la confiabilidad de la aerolínea.

Acciones:

1. *<u>Realizar campañas de marketing y publicidad:</u>*
    a. Utilizar análisis de datos y segmentación de mercado para dirigir las campañas de manera efectiva a los diferentes segmentos de clientes y mercados objetivo;
    b. Crear mensajes claros y convincentes que resalten los valores clave de la marca;
    c. Desarrollar estrategias de marketing integradas que incluyan publicidad en medios tradicionales (televisión, radio, prensa) y digitales (redes sociales, publicidad en línea, marketing de contenidos).
2. *<u>Fomentar la identidad de marca a través de la calidad del servicio:</u>* Implementar programas de mejora continua para garantizar altos estándares de calidad en todos los aspectos de la experiencia del cliente, desde la reserva del vuelo hasta el embarque y el servicio a bordo.
3. *<u>Innovar en productos y servicios para mantenerse competitivos:</u>* Realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias

de los clientes, y desarrollar productos y servicios innovadores que satisfagan esas demandas.

4. *Expandir la presencia en mercados clave:* Lanzar nuevas rutas hacia destinos estratégicos y aumentar la frecuencia de vuelos en rutas existentes para satisfacer la demanda del mercado y aumentar la visibilidad de la marca.
5. *Forjar alianzas estratégicas y colaboraciones a largo plazo:* Fortalecer alianzas estratégicas con otras aerolíneas mediante códigos compartidos, también con agencias de viajes, hoteles y empresas de turismo para ofrecer paquetes integrados y promociones conjuntas que agreguen valor a los clientes.

Estrategia 7: Optimización operativa

Objetivo: Implementar tecnologías y procesos que mejoren la eficiencia operativa, como sistemas de gestión de flotas, optimización de rutas y programas de mantenimiento preventivo.

Meta: Conseguir Rentabilidad operativa de un 15% de margen operativo, dentro de los próximos 3 años.

Indicador:

Incremento en la Eficiencia Operativa: Evaluación del aumento porcentual en la eficiencia operativa, medido a través de métricas como el tiempo de vuelo promedio, la puntualidad de los vuelos y la utilización de la flota.

Acciones:

1. *Implementar tecnologías para mejorar la eficiencia operativa:* Adopción de sistemas avanzados de gestión de flotas (FMS) que permitan monitorear y optimizar el rendimiento de cada aeronave en tiempo real.
    a. Utilización de datos en tiempo real para tomar decisiones informadas sobre el mantenimiento, la planificación de vuelos y el consumo de combustible.
2. *Implementación de Programas de Mantenimiento Preventivo:* Desarrollo e implementación de programas de mantenimiento preventivo para minimizar costos de reparación y mantenimiento, basados en datos y análisis predictivos para minimizar el tiempo de inactividad de la flota.
3. *Optimización de Rutas:*
    a. Análisis de optimización de rutas para identificar las más eficientes en términos de tiempo, distancia y consumo de combustible;
    b. Análisis regular de las rutas existentes para identificar oportunidades de optimización y ajustes en función de cambios en la demanda y condiciones operativas.
4. *Control de costos operativos:* Realizar una revisión exhaustiva de los gastos operativos actuales de la aerolínea para identificar áreas de posible reducción de costos o eficiencia.

a. Implementar medidas de control de costos efectivas, como la optimización de rutas, la mejora de la eficiencia en el consumo de combustible, la negociación de contratos más favorables con proveedores y la reducción de costos administrativos.

5. A*utomatización de Procesos Operativos:* Automatización de procesos operativos clave, como la gestión de inventario, la programación de tripulaciones y la gestión de operaciones de vuelo.
    a. Implementación de sistemas de comunicación y colaboración en tiempo real para mejorar la coordinación entre los equipos operativos y de mantenimiento.

Estrategia 8: Incrementar de flota

Objetivo: Adquirir nuevas aeronaves adicionales para ampliar la capacidad operativa y mejorar la puntualidad y la disponibilidad del servicio.

Meta: Conseguir financiamiento para incrementar la flota con 2 aeronaves Embraer-145 en un lapso de 3 años, que permita expandir el alcance y capacidad para atender a más pasajeros y destinos.

Indicador: Número total de aeronaves.

Aumento en el número total de aeronaves en la flota de Calafia Airlines, medido mediante informes de adquisición de aeronaves y actualizaciones de inventario de la flota.

Acciones:

1. *Adquisición de aeronaves:* investigación para la adquisición de aeronaves con la finalidad de identificar los tipos y modelos de aeronaves más adecuados para las necesidades de la aerolínea, considerando factores como el alcance, la capacidad de pasajeros, la eficiencia en el consumo de combustible y los costos operativos.
    a. Negociar acuerdos con proveedores de aeronaves (Aero Visión y Regional One) o arrendadores de aeronaves para adquisición de nuevas unidades, mediante compra directa o leasing financiero.
    b. Evaluar opciones de financiamiento y estructuras de pago que minimicen el impacto en la liquidez y las finanzas de la aerolínea.
2. *Mantener y modernizar la flota existente:* seguir los programas de mantenimiento del fabricante, así como también mejoras estéticas.
3. *Formación personal:* Proporcionar capacitación y entrenamiento adecuados para el personal de vuelo, mantenimiento y operaciones en el manejo y mantenimiento de las nuevas aeronaves.

4. *Inventario de la flota:* Realizar inventarios periódicos de la flota para contar y verificar el número total de aeronaves en servicio. Esto debe incluir todas las aeronaves operativas en uso activo por la aerolínea.

Estrategia 9: Innovación continua

Objetivo: Fomentar una cultura de innovación que permita la incorporación constante de nuevas tecnologías y mejores prácticas, asegurando así la adaptabilidad y competitividad de la empresa en el futuro.

Meta: Convertir a Calafia Airlines en un referente en innovación dentro del sector de la aviación regional en los próximos 5 años.

Indicador: Incremento en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, medido a través de encuestas regulares y análisis de datos internos.

Acciones:

1. *Invertir en investigación y desarrollo:* Asignar un presupuesto específico para proyectos de investigación y desarrollo (I+D) que busquen mejorar los servicios y la eficiencia operativa.
2. *Adaptar nuevas tecnologías y tendencias del mercado:* Mantenerse al tanto de las últimas tecnologías y tendencias en la industria de la aviación, como la digitalización la inteligencia artificial, la gestión de datos y la electrificación de la flota.
3. *Fomentar una cultura corporativa orientada a la innovación y mejora continua:* Promover la participación activa de todos los empleados en iniciativas de innovación, mediante programas de incentivos y reconocimiento, en espacios libres para el intercambio de ideas entre colaboradores y departamentos

BIBLIOGRAFíA

Aguilera, A. Puerto, D. (2012) Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión,* 32.

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005). La elaboración del Plan Estratégico. Revista Economía, 3 (150).

Antonio Frances. (2006). *Estratégia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson education.

Banghart, F. (1969). *Planificación para una gestión eficaz.* The Macmillan Company.

Bateman y Snell. (2005). Administración. *Un nuevo panorama competitivo.* McGraw Hill.

Brady, M, Cronin, J. (2002) *Medición solo del rendimiento de la calidad del servicio.* Revista de ciencias administrativas y sociales, 15 (25).

Brady, M. & Cronin, J. J. (2001). *Calidad de los servicios: un enfoque jerárquico*

Cardona, M. y Cano, C. (2005) *Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: un puente en la industrialización regional.* Universidad EAFIT.

CEPAL. (2020). *Impactos a la industria aeronáutica*. Consultado el 13 de septiembre 2020.

https://www.cepal.org/es/notas/covid-19-impactos-inmediatos-transporte-aereo-mediano-plazo-la-industria-aeronautica

https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2021-10(ES).pdf

https://www.gob.mx/imt/es/articulos/impacto-de-la-covid-19-en-el-transporte-aereo-de-pasajeros-y-carga-en-mexico-durante-el-2020?idiom=es

https://www.gob.mx/sectur/prensa/omt-confirma-que-mexico-se-ubico-como-el-3er-pais- mas-visitado-y-el-13-en-captacion-de-divisas-turisticas-en-2020?idiom=es

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-y-la-industria-aerea-impacto-y-respuestas-politicas-d8615a3a/#section-d1e172

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002

https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf

Instituto Mexicano del Transporte. (2020). *Impacto de la COVID-19 en el transporte aéreo de pasajeros y carga en México durante el 2020.* Gobierno de México, consultado el 09 de diciembre del 2020.

Ishikawa, K. (1986) *¿Qué es el control total de la calidad?*. Norma

Kaplan y Norton. (2001). *La organización centrada en la estrategia*. Harvard Business School Pres.

Kauffman G. (2003). *Construcción de un modelo de Planeación Estratégica*. IIESCA.

Meza B, Carballeda G. (2009). *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Espacio.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2020). COVID-20 *y la industria aérea: Impacto y respuestas políticas*. *COVID-19 y la industria aérea: Impacto y respuestas políticas*. Consultado el 17 de agosto de 2021.

Penrose, Edith Tilton. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa.* Aguilar.

Revista de marketing, 65.

Robbins S y Coulter M. (2005). *Administración*. Prentice Hall.

Secretaría de Turismo. (2021). *Reporte de actividad turística.* Consultado el 18 de octubre de 2021.

Secretaría de Turismo. (2022). OMT confirma que México se ubicó como el 3er país mas visitado y el número 13 en captación de divisas turísticas en 2020. Gobierno de México. Consultado el 13 de marzo de 2022

Smith, A., & Anderson. (2018). *Demografía y Estadística*. Pew Research Center.

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2003) *Fundamentos de Marketing.* McGraw Hill.

Stoner J, Freeman E, y Gilbert D. (1996). *Administración*. PrenticeHall.

Wheelen T. y Hunger D. (2007). *Administración estratégica y politicas de negocios.* Pearson Educación.

Newman, WH. (1951). *Acción administrativa: las técnicas de organización y gestión.* Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Formato entrevista profunda

Objetivo: Determinar e identificar información relevante sobre las condiciones de vuelo, así como también la situación actual de la aerolínea.

Entrevista a directivos

Objetivo: Determinar e identificar información relevante sobre las condiciones de vuelo, así como también la situación actual de la aerolínea.

CONTEXTO Y CAPACIDADES OPERATIVAS

1. **¿A cuando asciende su plantilla de personal?**
   R.- Antes de pandemia 380 y actualmente 120
2. **¿Cuáles son sus rutas activas actualmente?**
   R.- tenemos actualmente 29 rutas autorizadas y activas 7
3. **¿Con qué equipo operan?**
   R.- Embraer 145 y Cessna 208B Grand Caravan
4. **¿A cuánto asciende su flota?**
   R.- 4 Embraer 145, 2 Embraer 120, 2 Cessna Caravan
5. **¿Cuál es la capacidad con que cuenta cada avión?**
   R.- 50, 30 y 13
6. **¿Cuáles consideran sus temporadas más altas?**
   R.- abril, Julio, mitad de agosto, noviembre y diciembre
7. **¿Cuáles son sus rutas con mayor demanda?**
   R.- todos los destinos de playa

PLANEACION ESTRATÉGICA/OPERATIVA

8. **¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue Calafia Airlines?**

   R.- renovación y actualización de flota, buscar la combinación de mercado y el aumento de frecuencias en temporada alta y disminución en temporada baja, lo que permite un mayor margen de ganancia, para aumentar la rentabilidad de la compañía.

9. **¿Qué le gustaría cambiar de ella?**

   R.-Controlar los gastos operativos en tiempo real

10. **¿Hay algún formato donde se registren las metas que se propone como organización?**

    R.- No, no tenemos ningún formato, tenemos fijado lo que tenemos que hacer

11. **¿Cómo se les comunica a los involucrados en las tareas de la planeación estratégica las metas a alcanzar?**

    R.- con reuniones corporativas con los directivos y gerentes de cada area, para después se delegar las tareas por equipo. Empieza con un consejo directivo, y ahí se definen las reuniones con los directivos o gerentes de las áreas para hacer trabajo en equipo y delegar funciones o tareas.

12. **¿Con base a que se criterios establecen sus metas operativas?**

    R.- nosotros con puntualidad, calidad, seguridad en el servicio y auditorias de cobros para corroborar que cada aeropuerto este cobrando correctamente.

13. **¿Utilizan algún programa para dar seguimiento a los planes de acción que se ejecutan?**

    R.- No, no utilizamos.

14. **¿Qué iniciativas estratégicas sugiere para mejorar la posición competitiva de la aerolínea?**

    R.- Principalmente serian tarifas y después horarios.

15. **¿Cuáles considera que son los principales desafíos operativos que enfrenta la aerolínea actualmente?**

    R.- los horarios de aeropuerto; ya que los horarios oficiales donde volamos cierran a las 6 pm a excepción de cabo san Lucas que cierran a las 8 pm.

DESAFÍOS ANTE EL COVID-19 Y APRENDIZAJES

16. **¿Creen que las repercusiones en la aviación que surgieron tras la pandemia han repercutido en su operación actual? Si/no y ¿por qué?**

    R.- Si, porque durante los primeros 6 meses de pandemia tuvimos una venta del 2.7% al 5% y de ahí tuvimos que cambiar todo nuestro programa de compra de partes y el servicio de mantenimiento de las aeronaves, ya que hubo una escasez de talleres como de partes a nivel mundial, lo cual aún seguimos teniendo problemas con el tema de proveedores.

17. **¿Qué aprendizajes, retos y oportunidades les deja a Calafia Airlines la pandemia por el COVID-19?**

    R.- que no teníamos totalmente controlados los costos operativos, que no todas las personas que trabajan en Calafia están realizando todas las funciones como deberían, y ademas que nunca hubo una estrategia operativa ni empresarial para poder controlar la situación, nadie sabía cómo sacar adelante la operación, no hubo una estrategia efectiva para poder controlar la perdida de venta y nunca se pudieron disminuir los costos fijos, porque no teníamos consciencia de cuanto duro la pandemia.

18. **¿Tenían planes de crecimiento que se hayan visto afectados por la pandemia del COVID-19? ¿Cuáles?**

    R.- Si, la compra de una aeronave, un EMBRAER – 145, teníamos pensado ofertar más vuelos privados, todo esto no se pudo concretar, y se sigue buscando concretar esos proyectos.

19. **¿En términos generales como consideran su situación actualmente tras las repercusiones de la pandemia en la aviación?**

    R.- como un reinicio de un nuevo proyecto de crecimiento.

20. **¿Usted considera que las políticas gubernamentales han afectado de alguna manera la operación de la aerolínea?**

    R.- Si, porque las reestructuras de financiamiento son muy lentas por parte de instituciones bancarias, tomaron alrededor de un año para podernos reestructurar y mientras ese año genero bastantes intereses, y claro que no

solo afecto a Calafia, sino que afecto a todas las empresas, claro que por la lenta acción por parte de las instituciones financieras.

COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN

21. **¿Cuáles consideran que son sus principales competidores?**

    R.- en las rutas que han sido una estructura en la aviación los competidores son viva aerobús y Volaris, y en rutas regionales en menos cantidad serian TAR y Aéreo Servicios Guerrero en una muy pequeña escala.

22. **Con la llegada de nuevos competidores a la zona Norte del país ¿Que acciones implementarían para continuar siendo competitivo?**

    R.- volvemos a lo mismo, primero que nada, seria; seguridad y puntualidad operativa, numero dos; para frenar la competencia seria reducir nuestros costos operativos para poder tener más margen de ganancia, teniendo más margen de ganancia podemos tener tarifas más agresivas frente a la competencia.

23. **¿Cuál considera que es su punto débil como aerolínea ante los demás competidores?**

    R.- el punto débil que tenemos frente a los demás competidores es la rotación de personal, aunque no es mucha, si es nuestro punto débil, porque aveces deja mucho que desear en la resolución y/o atención de los clientes y pasajeros.

24. ¿Usan hojas de control, indicadores u otro sistema, que permitan compararse con la competencia, basándose en una planeación estratégica?

    R.- realmente no, no tenemos. Hay mucha información que no podemos ver de la competencia, es solamente análisis de competencia; metiéndose a sus páginas web para comparar tarifas, llamamos a los call center y debes en cuando pedimos que nos compartan estadísticas.

25. **¿Qué diferencial ofrecen a los pasajeros?**

    R.- un servicio personalizado, normalmente a través del tiempo la única diferencia que existe entre Calafia y otras aerolíneas, es que, tratamos a la gente de una manera más personalizada, los tiempos de espera no son tan

prolongados como en otras, y en la tarifa base se le incluye una maleta documentada de 15 kilos.

26. **¿Tienen alianzas estratégicas con otras empresas de la región? Si es así ¿Cuáles?**

    R.- Si, con varias cadenas hoteleras importantes como; Pueblo Bonito, Villa Group, otros aliados comerciales como Travel Fusion, Price Travel, Best Day y AMAV (Asociación Mexicana de Agencias de Viaje).

27. **¿Qué estrategias de venta son las que llevan a cabo?**

    R.- la estrategia de venta más fuerte es con los globalizadores; la pagina web y las apps. Que pueden ser Price Travel, Best Day, Expedía que trabajamos a través de Travel Fusión, solo que hoy en día no estamos pagando.

28. **¿Han considerado implementar nuevas estrategias de ventas? Si/no ¿Cuáles serían?**

    R.- Si, estrategia de ventas que consideramos más importantes es cambiarnos a un GDS, o una plataforma de venta en internet más fuerte como SABRÉ y Amadeus

29. **¿Qué factores cree que influyen en la elección de los clientes al seleccionar una aerolínea para viajar?**

    R.- Definitivamente al ser un mercado muy competitivo, lo que influye mucho en la elección de los clientes es el precio.

30. **¿Cómo percibe la aerolínea en comparación con sus competidores en términos de innovación y adaptación a las tendencias del mercado?**

    R.- Nosotros nos percibimos por debajo de ellas en cuestión de software.

31. **¿Cómo evaluaría la eficacia de la actual estrategia de marketing y comunicación de la aerolínea?**

    R.-Regular en cuestión de marketing ya que no es muy bueno nuestro marketing, ese seria un elemento a trabajar, y en comunicación con los clientes buena.

PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS

32. **¿Qué planes de crecimiento tiene la aerolínea a corto mediano y largo plazo en cuanto a rutas y operación?**

    R.- A corto plazo; es abrir 4 rutas de Culiacán, a mediano plazo; la reactivación de nuevos equipos Embraer 145, a largo plazo; la renovación de flota cada 3 o 4 años, dependiendo que tanto uso le demos a la flota actualmente y a mediano plazo operemos.

33. **¿De qué manera considera que Calafia Airlines promueve el desarrollo regional?**

    R.- Pues automáticamente la actividad área genera un derrame económico regional, en en cada destino se fortalece la economía conforme al flujo de pasajeros. Así como también impulsamos la conectividad aérea del estado con los otros estados de la zona noroeste del país.

34. **¿Cómo se preparan ante nuevos desafíos que se presenten en un futuro?**

    R.- no hay una regla o un proceso para enfrentarnos a nuevos desafíos en un futuro, la realidad es que en la aviación los desafíos o problemas son día día en orden actual y presente.

35. **¿Usted considera que con el diseño y la implementación de un Modelo de planeación prospectiva Calafia Airlines podrá recuperar sus operaciones previas a la pandemia del COVID-19?**

    R.- Sí, pero aparte de eso necesitaríamos una inyección de capital para arrancar con lo que teníamos antes de pandemia, porque la pandemia con descapitalizo.

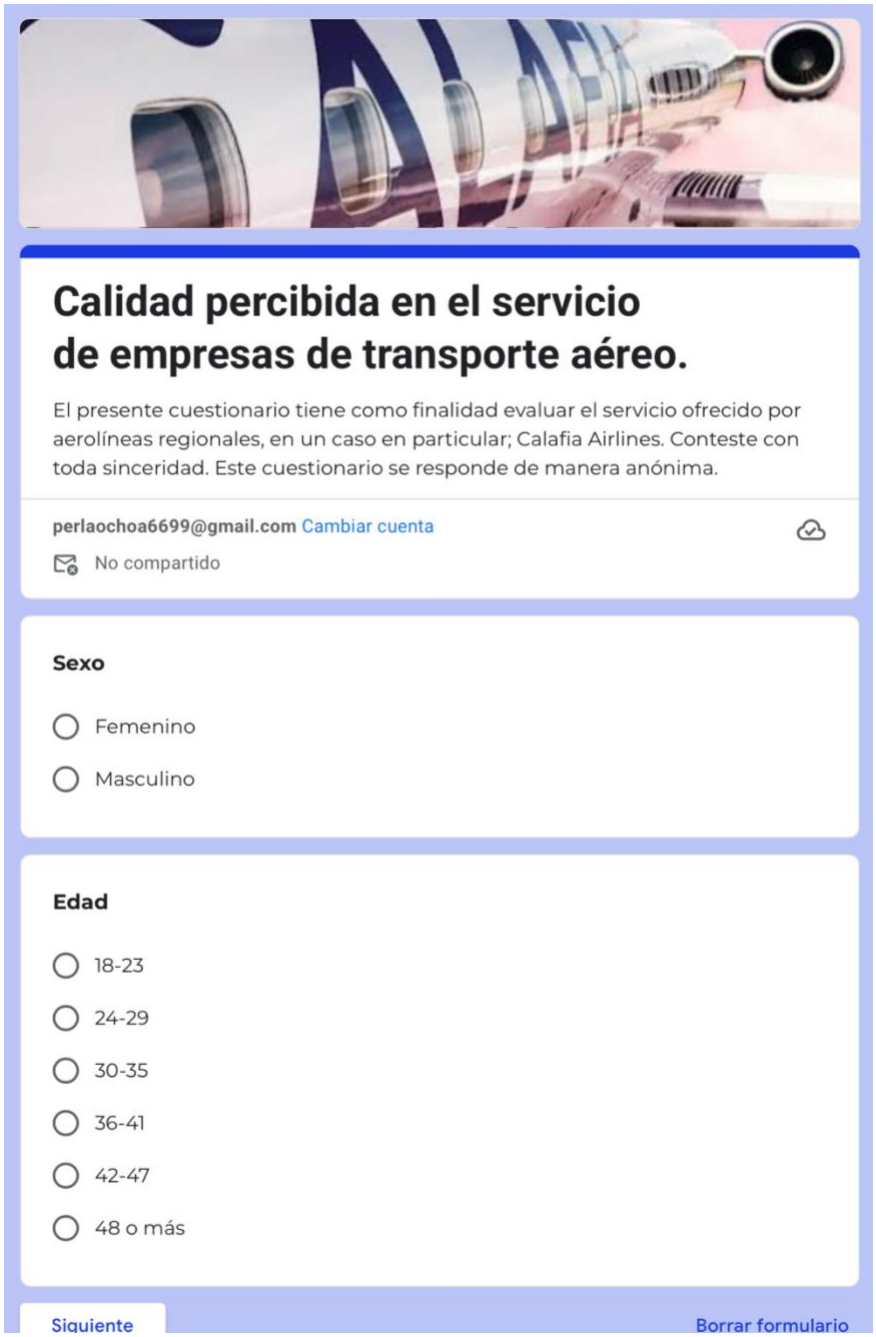
36. **¿Cuáles son los principales retos que se enfrentan día con día?**

    R.- La importancia del control de los costos operativos en tiempo real que no se tienen en el momento, por lo que el margen de utilidad puede ser erróneo por no poder controlar los altos costos operativos que actualmente en la economía afectan a las aerolíneas del país.

37. ¿Qué cambios en la infraestructura o tecnología considera importantes implementar la aerolínea?

R.- Cambio de infraestructura de un nuevo sistema tecnológico de reservaciones o GDS el cual nos permite a las aerolíneas a los pasajeros, agencias de viajes y a los proveedores de viajes conectarse y gestionar las reservas en tiempo real, proporcionando una experiencia de reserva y viaje más eficiente y personalizada para los viajeros.

Anexo 2: Formato encuesta pasajeros a través de Google Forms.



Calidad percibida en el servicio de empresas de transporte aéreo.

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar el servicio ofrecido por aerolíneas regionales, en un caso en particular; Calafia Airlines. Conteste con toda sinceridad. Este cuestionario se responde de manera anónima.

perlaochoa6699@gmail.com Cambiar cuenta

No compartido

Sexo

- Femenino
- Masculino

Edad

- 18-23
- 24-29
- 30-35
- 36-41
- 42-47
- 48 o más

Siguiente

Borrar formulario

ELEMENTOS TANGIBLES *

	1	2	3	4	5
La página web y aplicación móvil de Calafia Airlines son muy atractivas.	○	○	○	○	○
Las instalaciones y oficinas de ventas de Calafia Airlines son modernas y limpias.	○	○	○	○	○
El aspecto del personal de ventas es pulcro, bien presentados.	○	○	○	○	○
Los asientos y la cabina del avión se encontraban limpios y en óptimas condiciones.	○	○	○	○	○
Abordo, el servicio y productos de alimentos y bebidas es muy bueno.	○	○	○	○	○
La información proporcionada para la recolección de mi equipaje fue clara y precisa.	○	○	○	○	○
Mi equipaje tenía la información correcta en la etiqueta de mi maleta.	○	○	○	○	○

FIABILIDAD *

	1	2	3	4	5
El servicio que ofrece la página y aplicación móvil de Calafia Airlines cumplieron con todo lo que esperaba.	○	○	○	○	○
Siento que el servicio que me ofreció el personal de oficina y ventas es muy confiable.	○	○	○	○	○
Mi vuelo partió y llegó según mi itinerario.	○	○	○	○	○
Mi equipaje llego en buen estado, sin presentar daños visibles.	○	○	○	○	○
Mi equipaje llego al lugar indicado por el personal.	○	○	○	○	○

CAPACIDAD DE RESPUESTA *

	1	2	3	4	5
Realicé mi compra y reservación ágilmente en la página web o aplicación móvil de Calafia Airlines	○	○	○	○	○
Me atendieron muy rápido en las oficinas de ventas.	○	○	○	○	○
Fue rápido y fácil hacer cambios de itinerario en mi vuelo a través de llamada o servicio de oficina.	○	○	○	○	○
El personal de la tripulación de vuelo atendió rápido mis solicitudes o necesidades.	○	○	○	○	○
El personal tuvo disposición para atender mis necesidades durante el vuelo.	○	○	○	○	○
El tiempo de recolección de mi equipaje fue razonable.	○	○	○	○	○
El personal mostró disponibilidad durante mi proceso de recolección de equipaje.	○	○	○	○	○

SEGURIDAD *

	1	2	3	4	5
El proceso de compra y reservación en la página web o aplicación móvil de Calafia Airlines es muy confiable y seguro.	○	○	○	○	○
El personal de oficina tiene mucho conocimiento y resuelve mis dudas.	○	○	○	○	○
El personal mostró alternativas para solucionar mis problemas.	○	○	○	○	○
Los procedimientos de seguridad y comunicación me hicieron sentir seguro (a) durante todo el vuelo.	○	○	○	○	○
El personal brindó instrucciones claras durante el despegue y aterrizaje.	○	○	○	○	○
Me sentí seguro (a) que mi equipaje estaba bien cuidado.	○	○	○	○	○
Recibí mi equipaje sin ningún daño.	○	○	○	○	○

EMPATIA *

	1	2	3	4	5
La atención que brinda el sistema (contacto por correo) en la página web o aplicación móvil es muy buena.	○	○	○	○	○
El personal de oficina y ventas fueron muy atentos conmigo.	○	○	○	○	○
El personal de oficina comprende mis necesidades y me atiende amablemente.	○	○	○	○	○
La tripulación me trato con cortesía y amabilidad durante mi vuelo.	○	○	○	○	○
El trato a bordo por parte de la tripulación me hizo sentir bienvenido (a) y valorado (a) durante mi vuelo.	○	○	○	○	○
El personal del proceso de recolección de equipaje fue cordial y amable.	○	○	○	○	○
El personal se mostró interesado en brindarme un servicio de calidad.	○	○	○	○	○

SATISFACCIÓN *

	1	2	3	4	5
Estoy muy satisfecho con el servicio que brinda la página web y aplicación móvil de Calafia Airlines.	○	○	○	○	○
Estoy muy satisfecho con el servicio ofrecido por el personal de oficinas de ventas y mostradores.	○	○	○	○	○
Me siento muy satisfecho con el servicio que percibí durante mi vuelo.	○	○	○	○	○
Estoy muy satisfecho con el servicio que se me ofreció durante la recolección de mi equipaje.	○	○	○	○	○

1. Cuando viaja ¿Cuál de los siguientes destinos toma con mayor frecuencia?

- ◯ Guadalajara
- ◯ Tijuana
- ◯ Culiacán
- ◯ Mazatlan
- ◯ Los Mochis
- ◯ Chihuahua
- ◯ Torreón
- ◯ Obregon
- ◯ Hermosillo
- ◯ Guasave

2.¿Cuál es el principal motivo de sus viajes?

- ◯ Turismo/vacaciones
- ◯ Trabajo/negocios
- ◯ Estudios
- ◯ Otros: _____

3.¿Con qué frecuencia viaja usted vía aérea?

- ◯ Una vez por semana
- ◯ Cada 15 días
- ◯ Una vez al mes
- ◯ Una o dos veces por año
- ◯ Mas de tres veces por año

4.¿Cuál fue el ultimo destino al que viajo?

Tu respuesta

5.¿Qué medio suele usar para comprar su boleto?

- ◯ Aeropuerto
- ◯ Pagina web
- ◯ Aplicación de la aerolinea
- ◯ Agencias de viaje
- ◯ Oficina de venta

6.Al momento de decidir su compra de boletos, ¿Cuál es para usted el aspecto más importante? Enumere en orden de importancia, donde 3 es "muy importante" y 1 "no es importante".

	1	2	3
Precio de vuelo	◯	◯	◯
Itinerario de vuelo (destino, vuelo directo/escala)	◯	◯	◯
Horario	◯	◯	◯

7.¿En qué aerolínea suele viajar frecuentemente?

- ◯ Aeroméxico
- ◯ Volaris
- ◯ Viva Aerobus
- ◯ TAR (Transportes Aéreo Regionales)
- ◯ ASG (Aéreo Servicios Guerrero)
- ◯ Calafia Airlines

Para mejorar el servicio, necesitamos su opinión. Por Favor, podría indicarnos:

8.¿Qué le gusto más del servicio?

Tu respuesta

9.¿Qué aspectos podriamos mejorar para brindarle un mejor servicio?

Tu respuesta

Atrás Enviar Borrar formulario