

A FONDO

# Liderazgo *low cost*

Juan Carlos Zuazua es el treintañero que agrandó el pastel de las aerolíneas e hizo crecer a VivaAerobus.



# EL 'GOLDEN BOY' DE VIVA AEROBUS

Con 35 años, de la aerolínea  
Juan Carlos *ultra low cost*  
Zuazua lidera que creció el  
el crecimiento pastel del sector.

POR CARMEN MURILLO

Continúa en siguiente hoja



Página 1 de 7  
\$ 469264.00  
Tam: 2224 cm2

**J**uan Carlos Zuazua corre hasta 25 kilómetros por la mañana, luego va a la oficina y por la noche ve a su familia o amigos. En 2007, además, ganó el ‘Oscar de Viva’ al más guapo de la empresa. “Aún le hago burla por ello”, dice uno de sus ejecutivos.

La capacidad de organización de Zuazua es una de las cualidades que los accionistas de VivaAerobus – IAMSA, el grupo de autotransportes del mexicano Roberto Alcántara, e Irelandia, propietaria de la aerolínea irlandesa Ryanair – valoraron en él cuando buscaban un nuevo director para la compañía.

Querían un mexicano para el cargo. El CEO saliente, Donal Rogers, que lideró la compañía de 2006 a 2010, recomendó a Zuazua, que llevaba dos años como director comercial. “Él era capaz de hacer el trabajo”, dice Rogers. “Me gustaba su estilo, la forma en que escuchaba (...) para tomar una decisión”.

Pero varios miembros del consejo pensaban que era demasiado joven, añade Rogers. Tenía casi 10 años menos que su competidor mexicano más próximo en edad.

Alcántara le presentó varios candidatos a Tony Ryan, el fundador de Ryanair. Éste los rechazó a todos, cuenta el presidente de IAMSA. Desconcertado, le preguntó al irlandés: “Entonces, ¿cuál es el perfil? ¿Tiene que ser experto en aeronáutica civil?”.

“Tiene que ser líder”, le contestó Ryan.

Las evaluaciones internas mostraban que el mejor candidato era Zuazua. Como director comercial, consiguió que VivaAerobus fuera la aerolínea que más creció durante la crisis de la influenza de 2009, gracias a su apuesta por la mercadotecnia digital y el comercio electrónico. Su facilidad para negociar nuevas rutas para la aerolínea fue otro de los méritos que lo llevaron a la dirección general.

El consejo decidió prepararlo durante seis meses. “Como si en seis meses fuera a hacerme más grande”, dice Zuazua. En ese periodo, Alcántara, Rogers y Declan Ryan, hijo de Tony Ryan, hicieron de mentores del treintañero, que en junio de 2010 asumió el cargo.

Cuatro años después, VivaAerobus ha consolidado el modelo de *ultra low cost* en México, dice Larry

Rubin, socio de la consultora Spencer Stuart, con 10 años de experiencia en el sector. Este modelo de negocios consiste en ajustar los costos al máximo y reducir los servicios al cliente al mínimo para abaratar los precios todo lo posible. Es la estrategia que llevó a Ryanair a tener 15% del mercado europeo.

Bajo el liderazgo de Zuazua, VivaAerobus aumentó 95% sus ingresos, 72% sus pasajeros y 258% su utilidad neta hasta 2012, según el prospecto de Bolsa que la empresa presentó en enero de 2014.

La estrategia *ultra low cost* le permitió captar un tipo de cliente de menor poder adquisitivo que antes no volaba. Esto lo logró con ayuda de las 28 compañías de autotransporte de IAMSA: es la única aerolínea que vende boletos de avión en las estaciones de autobuses. Entre 18 y 25% de sus pasajeros mensuales vuelan por primera vez, afirma Zuazua.

“Queremos hacer crecer el *pay* en lugar de luchar por el *cupcake*”.

Ahora, quiere llevar la aerolínea al siguiente nivel: adquirió 52 aviones Airbus A320 en octubre de 2013 para renovar su flota. Fue la mayor compra de una aerolínea en la historia de América Latina. También prepara su salida a Bolsa y más rutas internacionales.

El CEO cambió junto con la aerolínea. “Es muy diferente al que empezó”, dice Daniel Bárcenas, director comercial de VivaAerobus. “Es mucho más atrevido, está más suelto, tiene mucha más confianza en las cosas que hace”.

#### LA ESCUELA DE LA MARIACHITA

Zuazua llegó a VivaAerobus por accidente. Cuando estudiaba una maestría en Política Pública en el Tecnológico de Monterrey, en Nuevo León, tenía que entregar un análisis sobre la industria de la aviación para una clase de Prospectiva y Estrategia. Debía buscar una aerolínea para ofrecerle sus servicios sin costo.

Entonces, abrió el periódico. “Ahí vi que una aereo-

Continúa en siguiente hoja

Fecha 12.09.2014	Sección Revista	Página 12-50-56
---------------------	--------------------	--------------------

línea de bajo costo estaba negociando su base de operaciones (en Nuevo León)", recuerda. Tomó el teléfono y llamó a Carlos Chavarría, un amigo de la preparatoria que trabajaba en el gobierno de ese estado y era encargado de atraer inversiones extranjeras.

Chavarría presentó a Zuazua a los promotores del proyecto, que dio origen a VivaAerobus. Unos cuatro meses después, el entonces director de la empresa, Mike Szücs, lo citó para decirle que necesitaban a alguien para negociar con aeropuertos y gobiernos los permisos para operar nuevas rutas.

"Es una persona muy sociable, muy responsable, con facilidad de palabra", dice Chavarría. Además, ya tenía relación con responsables de algunos gobiernos, como el de Nuevo León.

Zuazua, que tenía 27 años, aceptó. "Entré como *part-time*, pero la operación terminó absorbiéndome", cuenta.

Zuazua no tenía experiencia en el sector, pero ya sabía manejar un negocio. Con 19 años fundó la *web* enterate.com.mx. "Era como un mini Facebook de Monterrey con eventos sociales", dice. Después, antes de terminar la universidad, comenzó a comprar placas de taxi para rentarlas. Al poco tiempo, abrió la cantina La Mariachita, cerca del Tecnológico de Monterrey, que llegó a tener una franquicia en España.

"El haber tenido tu propio negocio creo que te da ciertas disciplinas y sentido común para (...) cuidar los costos, mantener motivado al personal y alinear la visión de la compañía", dice.

#### UNA BODEGA DE BASURA

El emprendedor llegó a una aerolínea que iniciaba en 2006 con menos de 15 empleados. "Era como estar en una *start-up*", dice Zuazua. "Todos hacíamos de todo".

En un sector tradicional, era una empresa diferente.

Antes de empezar a operar, Tony Ryan y Alcántara habían recorrido las instalaciones del aeropuerto de Monterrey para decidir si ponían ahí la base de la aerolínea. Rubén López, entonces CEO de Grupo Aeroportuario del Centro Norte, trataba de mostrarles lo mejor del aeropuerto, cuenta Alcántara. Sin embargo, los pisos de mármol, las escaleras eléctricas y las salas de espera no impresionaron a Ryan. "No me gusta nada. Esto no sirve", dijo el irlandés.

—¿Qué hay allá? —preguntó.

—Es una bodega. Está abandonada —dijo López.

—Sirve. Saque toda esa porquería, límpiela y ahí nos vamos a instalar.

"Era un basurero, una bodega de 'trebejos'", recuerda Alcántara, entre risas.

Era 2005, un momento en que el sector de la aviación en México empezaba a transformarse. Hasta entonces, Aeroméxico y Mexicana de Aviación transportaban 67% de los pasajeros.

Entre 2005 y 2006, dos **aerolíneas** nacionales iniciaron operaciones: Interjet y Volaris. "Entran con otra

mentalidad (...) fuera del modelo tradicional", dice Carlos Sierra, socio del despacho Sierra y Vázquez, especializado en derecho aeronáutico. "Llegan bien financiadas y bien organizadas, a diferencia de las **aerolíneas** que privatizó el gobierno a finales de los 80".

Dos meses después de que Zuazua tomara la dirección de VivaAerobus, Mexicana de Aviación dejó de operar y entró en concurso mercantil. Volaris e Interjet aprovecharon la coyuntura. "Los dos años siguientes fueron magníficos porque se comieron el pastel que dejó Mexicana", dice Sierra.

Interjet y Volaris hoy tienen casi la mitad de los pasajeros de avión.

VivaAerobus empezó a operar el 30 de noviembre de 2006 con dos aviones en la ruta Monterrey-Tijuana. Implantó un modelo *ultra low cost* que no existía en México, como el de Ryanair en Europa, para captar clientes con menores recursos. Hoy, la empresa opera 55 rutas, principalmente desde Monterrey, Guadalajara, Cancún y el Distrito Federal. Cerró 2013 con cerca de 13% del mercado nacional.

Zuazua dice que no haber aprovechado los espacios que dejó Mexicana fue tal vez su mayor error. "Quizá debimos acelerar nuestro crecimiento", reflexiona. "Nunca vamos a saber si fue una decisión correcta o incorrecta".

#### DE LA CONSOLIDACIÓN AL CRECIMIENTO

El CEO de la cuarta aerolínea del país se mudó hace dos años de Monterrey a la Ciudad de México. El crecimiento de la empresa lo obligó. "Tenía sentido mover algunas áreas por la relación que tiene la ciudad en regulación, en temas de relaciones con bancos, muchas decisiones que se empiezan a tomar acá", dice.

La empresa aumentó sus pasajeros casi 30% al año, en promedio, desde 2010. De la decena de empleados que empezó —muchos vivían juntos en la misma casa—, hoy son casi 800.

Su director general y su presidente consideran que su mayor mérito es llevar a los pasajeros de autobuses a los aviones y así hacer crecer el pastel del sector.

Casi 65% de las ventas de la compañía son a través de su *web*, 12% por teléfono y en los aeropuertos, y 18% a través de las terminales de las estaciones de autotransporte donde están las marcas de IAMSA, como ETN. "Tiene sentido consolidar el modelo de transporte terrestre y aéreo. Hay una propuesta de valor a los consumidores", dice Víctor Hugo Valdés, profesor de la Universidad Anáhuac y especialista en aeronáutica.

La aerolínea presentó en agosto una tarjeta de prepago para que sus clientes que no tienen tarjeta bancaria puedan comprar boletos de avión sin ir al banco.

A estas estrategias, la empresa añade precios bajos, que puede ofrecer porque tiene el menor costo por asiento del sector, de 769 pesos.

Podría bajar más los precios, dice Alcántara, si los impuestos y tasas de los aeropuertos de México no fueran tan elevados. Los impuestos reducen

Fecha 12.09.2014	Sección Revista	Página 12-50-56
---------------------	--------------------	--------------------

el margen operativo de las **aerolíneas**. El de VivaAerobus en 2011 era de 3.8%, según su prospecto de Bolsa, mientras que el de Aeroméxico era de 9.6%.

Con este modelo de negocios, VivaAerobus “ha conseguido que gente que hasta hace poco no podía tener acceso a volar lo haga actualmente”, según Rafael Alonso, presidente de la fabricante de aviones Airbus para América Latina. “Está atrayendo tráfico adicional”.

Sin embargo, el *ultra low cost*, que implica reducir los servicios al cliente —como no servir alimentos gratuitos ni dar opción a seleccionar el asiento— genera críticas.

“Anuncian un precio bajo, pero después te cobran todo por separado (equipaje extra y otros servicios)”, dice José Luis Garza, director de Interjet,

que basa parte de su estrategia en no cobrar esos extras, lo que aumenta la tarifa de sus boletos.

Profeco, el defensor de los derechos del consumidor, recibió en el último semestre 231 quejas sobre el servicio de VivaAerobus, la segunda con más reclamaciones después de Volaris. La empresa arregló el problema con los clientes en 96% de los casos.

La última polémica fue en julio, cuando se difundió por las redes sociales la imagen del ala parchada de un avión de la compañía. Alcántara dice que es una práctica común y sin riesgos. “Tan no pasó nada, que el avión hizo un vuelo de dos horas”.

La edad media de los aviones de la empresa es de 21 años, más del doble de la competencia, según Valdés.

VivaAerobus prepara ya la renovación de su flota: anunció, en septiembre de 2013, la compra de 52 aeronaves Airbus A320, por un monto estimado de 5,100 millones de dólares, para los próximos siete años.

“Fue la orden más importante jamás firmada por Airbus con una compañía de aviación”, afirmó Alonso, de la empresa francesa, en el anuncio del acuerdo.

La aerolínea prepara su salida a Bolsa para financiar su crecimiento futuro. Planeaba hacerlo a principios de este año, pero en febrero postergó su oferta pública debido a la situación inestable de los mercados. “Cuando sea un buen momento, lo vamos a definir otra vez”, dice Zuazua.

VivaAerobus financiará la compra de los aviones a través de la banca de desarrollo, la comercial y esquemas de arrendamiento.

La empresa también planea aumentar su presencia internacional. En

agosto anunció la apertura de cuatro nuevas rutas al extranjero, que se suman a la que ya tenía entre Monterrey y Houston: Monterrey-San Antonio, Monterrey-Las Vegas, Cancún-Houston y Guadalajara-Houston.

“Estamos enfocándonos en Estados Unidos —dice Zuazua—, pero está dentro de nuestros planes (...) entrar a Centro y Sudamérica”.

#### UN VUELO CON BEETLEJUICE

La negociación con Airbus duró un año y le dejó varias lecciones a Zuazua. “La primera, nunca te canses de pedir. Si no pides un descuento, no te lo dan”, dice. “La segunda, la relación interpersonal es fundamental con tus proveedores (...) Eso nos ayudó a que entendieran que somos un animal de diferente raza”.

Alonso, de Airbus, recuerda las dificultades para ponerse de acuerdo

con el precio. “Llegamos a un punto en que habíamos agotado todo”, dice. “Pero (Zuazua) siempre se mostró con buen criterio”.

Después de nueve rondas de negociación, ambas partes dieron su brazo a torcer. “La mejor negociación es cuando las dos partes piensan que les fue bien”, afirma Zuazua.

VivaAerobus celebró en mayo el vuelo inaugural del primer Airbus A320. La empresa no gastó en un chárter. En un vuelo comercial, Zuazua, con guayabera blanca, llegó con Alcántara. Los pasajeros ignoraban que en el avión venían el director de la aerolínea y uno de sus dueños.

Al subir al avión, una bailarina con peluca rosa, vestida con un brassiere y bóxer plateado, y dos tipos disfrazados de Beetlejuice, el fantasma de la película de Tim Burton, recibían a los pasajeros. Eran *staff* del Coco Bongo, un club nocturno de Cancún.

Un adolescente comentaba: “Esta aerolínea es bien mala”. La madre le respondía: “Es lo más barato y el avión es nuevo”.

Zuazua cree que el futuro de las **aerolíneas** es dejar atrás el glamour.

“Viajar en avión será como tomar el metro, en la medida en que bajen los costos”, dice. Sabe que no le gustará a todos. “Hay mucha gente que simplemente va a hablar mal por querer hablar mal. No comulgan con nuestro modelo de negocio”. ■

Con información de Wendy Selene Pérez.



# 180

PASAJEROS POR VUELO PODRÁ TRANSPORTAR LA AEROLÍNEA. ES EL CUPD MÁXIMO DE ASIENTOS POR AVIÓN.

# 52

AERONAVES COMPRÓ VIVAAEROBUS A AIRBUS. LAS UNIDADES LLEGARÁN EN LOS PRÓXIMOS SIETE AÑOS.

# 40%

AHORRARÁ LA EMPRESA EN MANTENIMIENTO CON LA RENOVACIÓN DE LA FLOTA.

## El crecimiento del pastel

El número de viajeros que eligen el avión creció a mayor ritmo desde que VivaAerobus, Volaris e Interjet comenzaron a operar.

Total de pasajeros transportados en México por líneas aéreas nacionales.

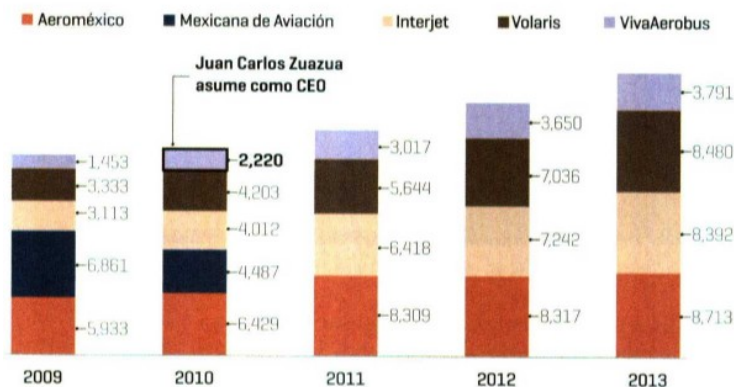
✈ Porcentaje de crecimiento anual



## Más competencia

Aeroméxico y Mexicana de Aviación dominaron por años. La desaparición de Mexicana y la llegada de nuevos competidores cambiaron el sector.

Pasajeros transportados por aerolínea. En miles.



FUENTE: Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Dirección General de Aeronáutica Civil.



**“NO TENÍA EXPERIENCIA EN EL SECTOR, PERO HABER TENIDO UN NEGOCIO ME DIO DISCIPLINA Y SENTIDO COMÚN PARA CUIDAR LOS COSTOS Y ALINEAR LA VISIÓN”.**

**JUAN CARLOS ZUAZUA,**  
CEO DE VIVAAEROBUS.



7  
de