



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Eventos de crisis como moderador en la relación entre la estrategia low-cost y la supervivencia empresarial

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

AUTORES

Vera Lucia Arellano Bonifacio

Ruben Alonso Hayakawa Cordova

José Luis Martínez Rojas

Wilfredo Mayer Pariona Rojas

Roxy Victoria Solano Pino

ASESOR

Martín Santana

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

RESUMEN

La democratización y acceso de la información y del concepto de consumo de productos o servicios de lujo, dio paso a un consumo más racional en el que el cliente analiza y ve el precio como un factor importante. Es aquí donde la estrategia de low-cost surge como respuesta a una nueva demanda, y tal como la bibliografía consultada lo indica, aplicar esta estrategia de manera inteligente y conveniente puede reflejarse en resultados óptimos que garanticen la supervivencia del negocio. Pero ¿este modelo de negocio puede verse afectado ante un evento de crisis? Es precisamente ese el objetivo de esta investigación: abordar el rol moderador de estos eventos en la relación de la estrategia low-cost y la supervivencia empresarial. Para esto se propone una investigación confirmatoria utilizando variables cuantitativas dada la naturaleza de estas, aplicada en un entorno que fue abiertamente golpeado por una de las últimas crisis: la aeronáutica civil en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVES: low-cost, supervivencia empresarial, eventos de crisis, aeronáutica civil, estrategia empresarial.

ABSTRACT

The democratization and access to information and the concept of consumption of luxury products or services, gave way to a more rational consumption in which the customer analyzes and considers the price as an important factor. It is here where the low-cost strategy arises as a response to a new demand, and as the consulted bibliography indicates, applying this strategy in an intelligent and convenient way can be reflected in the best results that guarantee the survival of the business. However, can this business model be affected by an event of crisis? That is precisely the objective of this investigation: to address the moderating role of these events in the relationship of low-cost strategy and business survival. Therefore, confirmatory research is proposed using quantitative variables, given their nature, applied in an environment that was openly hit by one of the latest crises: civil aeronautics in Latin America.

INDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
2.1.1. <i>Supervivencia Empresarial</i>	9
2.1.2. <i>Estrategia Empresarial</i>	10
2.1.3. <i>Eventos de crisis</i>	14
2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	15
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	19
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1.1. <i>Enfoque de la investigación</i>	19
3.1.2. <i>Tipo de Diseño</i>	19
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	19
3.2.1. <i>Población objetivo</i>	19
3.3. MEDICIÓN E INSTRUMENTOS	23
3.3.1. <i>Instrumentos</i>	23
3.3.2. <i>Método de Análisis</i>	25
4. CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA.....	27
4.1. CONTRIBUCIÓN.....	27
4.2. CONCLUSIONES.....	27
4.3. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INDICE DE TABLAS Y/O GRÁFICOS

Ilustración 1: Estrategia de Low- Cost	12
Ilustración 2: Modelo de investigación	17
Ilustración 3: Ficha técnica de la investigación.....	22
Ilustración 4: Crisis según su magnitud.....	25

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Introducción a la investigación

Indiscutiblemente el mundo ha cambiado a raíz de la pandemia por Covid-19. En el 2020, las medidas ejecutadas por la mayoría de los países para frenar el avance de los contagios mientras se desarrollaba una vacuna para el coronavirus, generó escasez, desabastecimiento, desaceleración económica y recesión general mundial, tan fuerte que algunos especialistas han comparado, e incluso indicado, que los efectos han sido mayores a la Gran Depresión de 1930 (Jones, Palumbo, & Brown, 2021). Dentro de los sectores más golpeados se encuentran el sector aeronáutico y turístico, por las restricciones a inicios de la pandemia y los nuevos controles de los implementados (Jones, Palumbo, & Brown, 2021).

Actualmente, con procesos de vacunación en curso en la mayoría de los países, las economías están levantando la cabeza. Sin embargo, el equilibrio sigue siendo precario (Barría, 2021). Al igual que la actual crisis, coyunturas adversas se han presentado en las últimas décadas, lo cual ha llevado a las empresas a optar por estrategias que permitan adaptarse con éxito a un entorno adverso, y permita asegurar su continuidad a largo plazo (Blanco, 2017).

La estrategia y los factores que conducen a las empresas para su supervivencia empresarial son claves en situaciones de crisis. En los últimos años, tanto por entornos cada vez más dinámicos, por la generación de eventos de crisis, las empresas han implementado estrategias de Low-Cost¹ para superar la coyuntura; es decir para mantener su supervivencia. (Mateu Cespedes, 2015).

Anteriormente el éxito de las organizaciones al hacer frente a los desastres naturales mundiales, como el cambio climático y las pandemias, ha sido moderado. Los modestos resultados se deben en gran parte al hecho que las destrezas empresariales, en muchas áreas, todavía son limitadas (Radić, Radić, & Grujic, 2021).

El impacto de un evento como el ataque terrorista al World Trade Center el 11 de setiembre del 2001 en la industria en general, el cierre de un importante mercado (América del Norte) y la posterior disminución de la demanda conduciría necesariamente

¹ La estrategia competitiva en el modelo de negocio Low-Cost está basado en costos bajos (Velasco, 2018), la cual debe tratarse de un producto o servicio estándar, desprovisto de aditamentos o diferenciaciones no valoradas por el segmento mayoritario de los clientes (Mateu Cespedes, 2015).

a importantes repercusiones financieras; la capacidad de la industria moderna para responder a eventos financieros está dictada por la liquidez de los recursos a disposición de cada empresa (Nolan, Ritchie, & Rowcroft, 2004).

Situaciones como la del SARS en el 2003 permiten estudiar una combinación de choques negativos de oferta y demanda, durante la crisis el consumo se vio reducido por el miedo a infectarse en los países con mayores casos reportados. El SARS tuvo efectos temporales de demanda tan solo por un trimestre mientras que la oferta se vio afectada por 2 años en los países de Asia con casos reportados (Mo, Liu, & Sun, 2021).

En 2008, durante la crisis financiera, el entorno empresarial global no era un espacio regular, sino parecía una tierra incógnita que finalmente se convirtió en una fuerza disruptiva importante; inclusive a inicios del 2013 el impacto de esta crisis continuó sintiéndose en países, industrias y áreas del sector público y privado (Tariq, 2013).

Los indicadores financieros pueden dar luces sobre la probabilidad de éxito o fracaso sobre una empresa en contexto de crisis. La estrategia Low-Cost permite a la empresa tener una flexibilidad en costos y de reaccionar oportunamente ante cambios drásticos del mercado. Como explican Fageda, Jimenez & Perdiguero (2010) para el sector aeronáutico, la implementación de estrategias low-cost se dan como respuesta ante factores externos positivos o negativos.

1.2. Formulación del Problema

En las últimas décadas han ocurrido eventos de crisis globales. En el 2001 una de las crisis que impacto de manera global se originó por los eventos terroristas del 11 de setiembre de 2001, a las torres gemelas en EUA. La siguiente crisis importante, se generó en el 2008 con la burbuja inmobiliaria y sus hipotecas subprime, que causaron disminución en el poder adquisitivo de los consumidores y recesiones en los mercados de todos los países. Dada la repercusión de las crisis en las últimas décadas, y en especial del actual contexto de Covid-19, sobre la continuidad de diferentes negocios y sectores industriales, nuestra investigación plantea analizar el impacto que tiene dichos eventos sobre la relación que existe entre la ejecución de estrategias de low-cost y su supervivencia empresarial. Es por eso que las empresas se ven motivadas a tener planes de contingencia para, en algunos casos, evitar o disminuir el impacto negativo que puedan tener dichas crisis.

La literatura revisada encuentra importante analizar el desempeño financiero de una empresa en torno a un evento en particular; obtener información valiosa sobre cómo el evento afectó los ingresos, la rentabilidad y la liquidez de la empresa, así como una variedad de otras medidas de desempeño (Flouris & Walker, 2009).

Según los autores Fageda, Jimenez & Perdiguero (2010) estos eventos, en su mayoría favorables, han sido abordados en investigaciones anteriores. No obstante, y dada la coyuntura, estudios sobre la afectación de eventos de crisis existen en menor medida.

Adicionalmente se evidencia que las empresas que implementan la estrategia de low-cost registran ganancias operativas, lo que sugiere que el modelo de bajo costo ofrece rentabilidad operativa, incluso en condiciones comerciales difíciles (Alamdari & Fagan, 2005); sin embargo, no se encuentra mayor información o investigaciones que detallen cómo la estrategia de Low-Cost, moderada por un evento de crisis afecta a la supervivencia de las empresas que las aplican durante situaciones de inestabilidad.

En ese sentido, el problema a plantear sería el siguiente: ¿Cómo los eventos de crisis moderan el impacto de la estrategia low-cost en la supervivencia empresarial?

1.3. Objetivo de la investigación

Para la presente investigación planteamos que el objetivo sea determinar la influencia de los eventos de crisis en el impacto de las estrategias low-cost en la supervivencia empresarial.

1.4. Justificación de la investigación

La importancia de esta investigación radica en el análisis del comportamiento de las empresas que aplican una estrategia low-cost en un entorno de crisis, que basados en la literatura existente pueden afectar directamente la supervivencia de las organizaciones. Flouris y Walker (2009) indican que en un sector en particular, la estrategia low-cost fue una de las mejores que supo enfrentar la crisis y aunque la observación fue hecha al principio solo en un rubro, se espera que la propuesta de investigación pueda ser aplicada a cualquier industria y sea de utilidad en el futuro tanto para su aplicación práctica (para administradores) como teórica (para su estudio).

Al ser una investigación confirmatoria, el deseo es desarrollar una metodología innovadora que sea útil, sirva como base y aporte al conocimiento. En esa misma línea, la presente investigación ofrece un panorama más amplio acerca de los diversos efectos

que los eventos de crisis generan en el comportamiento empresarial y permiten la supervivencia de estas empresas; explicando el desenvolvimiento corporativo según las características de los entornos adversos que no necesariamente son bastos ni frecuentes.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de la literatura

2.1.1. *Supervivencia Empresarial*

La supervivencia de las empresas es clave en el desarrollo económico; dependiendo no únicamente del desempeño empresarial, sino también de otras características particulares de las empresas y, en especial, de las características propias del entorno donde se desarrollan. Las causas y la cuantificación económica por la cual se produce el cierre de una empresa durante etapas de recesión adquieren un papel relevante en la economía (Crecente Romero, Gallo-Rivera, Garrido-Yserte, & Martinez Gautier, 2015).

Algunos artículos definen la supervivencia empresarial en base a los factores que han determinado la entrada a la actividad empresarial en un mercado, otros en el estudio del crecimiento empresarial y, finalmente, otros en la salida de las empresas de un mercado (Varona, Gismera, & Gimeno, 2014).

El comportamiento empresarial viene dado por las decisiones que toman las empresas a lo largo de su vida, las cuales determinarán su eficiencia y a su vez su supervivencia. Las principales decisiones que puede adoptar una empresa están relacionadas con los precios, producción e inversiones. Tanto las decisiones respecto a precios como las decisiones respecto a cantidades se modifican a corto plazo, en cambio, las decisiones respecto a inversiones son decisiones de largo plazo y se requiere un periodo de tiempo y adaptación para ver el verdadero resultado (Ortega-Argilés & Moreno, 2005).

Los autores, encaminados en garantizar la supervivencia de las empresas, analizan diferentes factores; algunos de ellos se pueden controlar financieramente y otros no. Para las medidas llevadas a cabo en finanzas, se escogen indicadores como el EBITDA, ratio de endeudamiento, costo de la deuda, rentabilidad financiera (ROE), rentabilidad del activo (ROA), ratios de liquidez, composición del ciclo de conversión de efectivo, etc. (Buil Fabregá & Rocafort Nicolau, 2016).

Para la presente investigación, seguimos la metodología propuesta por el autor Kiraci (2019) que propone analizar la supervivencia empresarial a través del Z de Altman como score de la supervivencia empresarial. (Kiraci, 2019)

2.1.2. *Estrategia Empresarial*

Cualquier empresa con ánimo de lucro busca constantemente generar valor a las personas interesadas (accionistas, clientes, empleados, proveedores, stakeholders en general), por eso el modelo de negocio de una empresa debe estar orientado a la generación de valor agregado, y los administradores o gerentes deben enfocarse en estrategias adecuadas para crear ventajas competitivas para la organización (Gomez & López, 2015). Parte del éxito empresarial se fundamenta con una idea clara del modelo de negocio, que a largo plazo se puede convertir en una ventaja competitiva si es sustentable y viable (Gomez & López, 2015). Así como explica Fajardo (2003), la estrategia para las organizaciones es una guía, un modo de acción futura, que generará posteriores beneficios si se realiza correctamente.

Porter (1985) describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten, para operar con eficacia en sus mercados (Moreno, 2013).

- Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto y/o servicio.
- Liderar en diferenciación implica generar un producto y/o servicio exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.
- El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio, con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer ciertos segmentos bien definidos, según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

Asimismo, se menciona que, entre la propuesta de análisis de las estrategias de diferenciación y el liderazgo en costes, se debe escoger una entre ambas con el fin de crear y mantener una ventaja competitiva. El enfoque o segmentación, propuesta como una tercera estrategia genérica competitiva, es una variante de cualquiera de las dos anteriores aplicada a un nicho o segmento de mercado (Vila, 2010)

Según Porter (1985) se consigue liderazgo en costes cuando:

- Maximizan los ingresos de manera que los costes fijos puedan ser absorbidos por el volumen de ventas, con economías de escala y los efectos de la curva de experiencia.

- Minimizan los costes directos e indirectos de producción, ofreciendo productos o servicios básicos, limitando la personalización y estandarizando al máximo; restringiendo los salarios altos; reduciendo los costes de alquileres; minimizando costes de distribución y marketing.
- Se tiene una gestión eficiente de las compras, el stock y la cadena de suministro.

Porter (1985) plantea que el liderazgo en costes se puede conseguir si se cuenta con fuentes de ventaja como pueden ser el acceso preferencial a materias primas, a una tecnología superior, si se cuenta con curva de experiencia, con economías de escala u otras ventajas similares. Asimismo, menciona la importancia que tiene la tecnología en las estrategias, puesto que la tecnología de la información está presente en cualquier tipo de actividad o proceso desarrollado por la empresa (Moreno, 2013).

2.1.2.1. *Estrategia Low-Cost*

En la actualidad ya no son las empresas que colocan activos y suministros para crear una oferta determinada que se dirigirá al cliente a través de un canal, sino que la fórmula funciona al revés: son los clientes que expresan la oferta deseada, formato, precio dispuesto a pagar y el canal de compra elegido (Francesc, 2010).

El precio ahora es un atributo importante del producto o servicio que se ofrece. Se convierte con el tiempo en un impulsor fundamental a la hora de decidir para los clientes. Como consecuencia del fenómeno low-cost se ha generado dos importantes efectos (Francesc, 2010):

- Nueva sensibilidad al precio por parte de la mayoría de consumidores
- La reducción de costes en los procesos de producción que reclama esta demanda

A grandes rasgos, los modelos de negocio low-cost (Valls, 2008) se basan en dos premisas. La primera es eliminar o gestionar como opcionales algunas características del producto o servicio que tradicionalmente se habían considerado ‘core’ y, por tanto, intocables; y la segunda, romper el modelo en el que el ‘up grade’ era el referente para el consumidor (por ejemplo, el vehículo más equipado de un determinado modelo de automóvil). La apelación a la ‘inteligencia del cliente’ es la expresión de esta pérdida de referente al servicio o versión ‘más caros’ y su sustitución por la racionalización del precio respecto al valor deseado (Rangel, 2015).

Según Gaggi & Narduzzi (2006), por primera vez en la historia y de manera más amplia, existe un grupo de consumidores que buscan optimizar el uso de sus recursos. El cliente

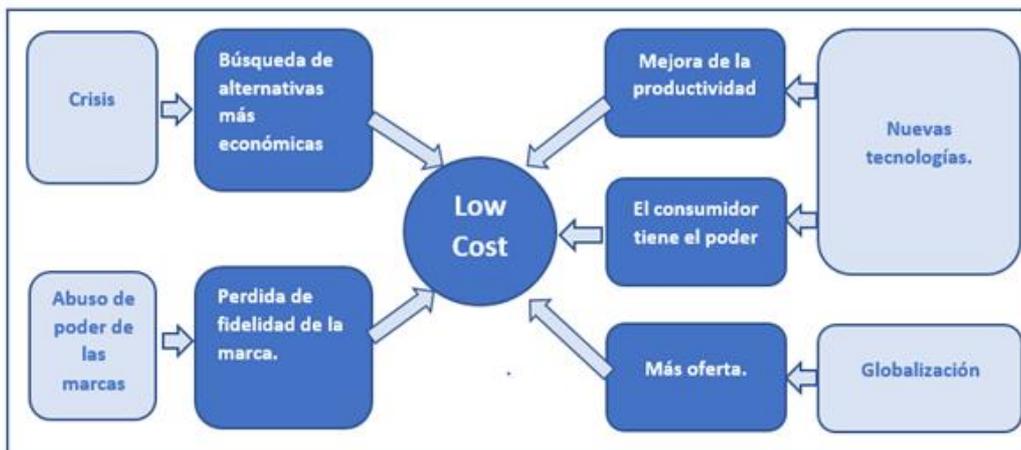
o consumidor de bajo coste es un “nómada” que se rige por el “binomio precio – practicidad” para poder repartir su renta entre el mayor número posible de productos y/o servicios posibles.

En la actualidad se ha registrado un aumento considerable de este modelo de negocio a causa de tres principales factores (Alonso, 2021)

- La primera fue la crisis económica de los años 2008 y 2009, lo que provocó un descenso del consumo mundial. Por lo cual los consumidores buscaban alternativas más económicas.
- La segunda es la globalización y la apertura de mercados, que generaba que las compañías compitan de manera global y la oferta se viera incrementada.
- El tercer y más importante elemento fue la tecnología la cual mejoró la productividad de las empresas las cuales son más eficientes, reduciendo costos.

Por otro lado, el consumidor, gracias a internet y redes sociales, accede de una manera más rápida y eficaz a diferente gama de productos o servicios, conociendo más a fondo las características, además de poder comparar las variables que más le interesen, volviéndose más exigentes.

Ilustración 1: Estrategia de Low- Cost



Fuente: Patricia Alonso Garcia. Año (2020)

Uno de los problemas de este método es la dificultad de fidelizar a sus clientes, los cuales buscan un precio bajo independientemente de la marca (Alonso, 2021). Es crucial que las empresas sepan comunicar las diferenciaciones de su marca y sean transparentes con la información que brindan (Rizzo, Allis, Panno, & Martellota, 2020)

Implementar un sistema low-cost conlleva conocer en detalle el negocio de manera interna y externa, que permita ajustar gastos sin necesidad de perjudicar al consumidor con la calidad que recibe.

Low-cost en aerolíneas

El concepto low-cost empezó en los años setenta en Estados Unidos con el lanzamiento de la aerolínea Southwest, creada por King y Kelleher, con el objetivo de ofrecer pasajes de avión a precios más baratos que las competencias, esto originó una situación en la que las compañías aéreas tradicionales perdieron participación de mercado.

Southwest comenzó un formato que luego fue replicado por otras aerolíneas en todo el mundo. En 1990, Ryanair, una pequeña aerolínea de Irlanda, tras una fuerte crisis replicaron el modelo americano, convirtiéndose en una aerolínea de bajo costo ofreciendo a los pasajeros vuelos baratos a aeropuertos secundarios en Europa, mostrando el éxito de este modelo que cada día se posiciona más en el mercado. Asimismo, en el 2005 la aerolínea asiática Jetstar implementaron el modelo, filial low-cost de la aerolínea australiana Qantas. (Parra, 2020)

Las compañías aéreas Low Cost aumentaron con el paso del tiempo en los países de Europa, Asia y Estados Unidos. Este modelo se basa en la simplicidad, la agilidad, el mínimo servicio brindado posible a los pasajeros y fundamentalmente en costos muy reducidos que permiten cobrar un pasaje aéreo al menor precio posible.

Las aerolíneas buscan posicionarse en el mercado bajo dos principales estrategias, a) ofrecer un servicio aéreo de alta calidad y b) disminuir sus costos para que el precio sea mucho más accesible para los usuarios. Por ello, Wehner, López Bonilla & Santos (2018) señala que, hay dos tipos de aerolíneas que interactúan en el mercado bajo modelos de negocio diferenciados. Por un lado, tenemos a las aerolíneas tradicionales o también llamadas aerolíneas de red y, por otro, a las aerolíneas de bajo coste o también llamadas "low cost". (LEÓN, 2019)

Flouris y Oswald señala que "El objetivo de una compañía líder de bajo costo es mantener los costos lo más bajo posible con respecto a los rivales de la industria y, en esencia, crear una ventaja de costos sostenible sobre la competencia. La clave de esta estrategia es que el costo no es igual al precio ". (Ivani, 2015)

Las aerolíneas low cost concentran los gastos en la operación técnica y minimizan los servicios extra incluidos en la tarifa. Las características del Modelo se construyen bajo

una estructura de negocio basada en la simplicidad, la característica principal es ofrecer precios más bajos que las aerolíneas tradicionales, cumpliendo estas otras características. (Parra, 2020)

- Reducción de costos a través de la optimización de procedimientos de la operación: a través de la flexibilización de las funciones de los empleados para el apoyo de tareas.
- Introducción de ideas nuevas en el imaginario del pasajero: por medio de la eliminación de actividades sin valor para el pasajero tales como, maletas en la bodega, refrigerio en el vuelo.
- Flotas estandarizadas y modernas: para facilitar el entrenamiento de pilotos y mantenimiento de las aeronaves.
- Tráfico aéreo de punto a punto: ofreciendo vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota.
- Estacionamiento de la flota en las bases: el personal vuelve al origen del primer vuelo.
- Optimización en el manejo del combustible: programas (económicos) para la compra de combustible a bajo precio y con planes de compra y pago a mediano y largo plazo.
- Una clase única: se deja una sola disposición de sillas en todo el avión para realizar un solo costo al pasajero y venta sin importar la ubicación, logrando ahorrar en las (Suarez, 2019) configuraciones de los aviones.
- Utilización de los avances tecnológico: utilizados en el proceso de reserva y venta de tiquetes por Internet, ahorrando en costos en papelería.

2.1.3. *Eventos de crisis*

Losada (2010) define a la crisis como cualquier situación excepcional e inesperada que puede afectar la supervivencia de una empresa, afectando tanto interno como externo, en el producto, proceso, distribución, seguridad o mercados financieros, comprometiendo su imagen, credibilidad o capacidad productiva (Arteaga & Chacón, 2019).

La crisis se define como una situación compleja, se explica por uno o más factores, que puede afectar el equilibrio y representar una amenaza a la viabilidad de la organización, es de difícil solución, ya que por lo general no se posee las herramientas necesarias para

afrontarlas, y se da en un tiempo limitado pues se requiere de acciones inmediatas. También puede generar un cambio en la organización, puesto que se puede generar una reestructuración interna, de las cuales las organizaciones pueden aprender y crecer (Hernández, 2003).

Las empresas eventualmente están expuestas a sucesos de crisis, dependiendo de su entorno y de la actividad que desempeñan, por ello es importante conocer los riesgos a los que está expuesta una organización para facilitar la toma de decisiones y evitar los costes que pueda generar un mal manejo de crisis. Por ello es importante comprender el impacto que puede tener un evento de crisis en la supervivencia de una empresa ya que, si bien existe una relación entre ambas, se debe tener en cuenta las estrategias de respuesta que puede implementar la empresa al manejo de crisis (Arteaga & Chacón, 2019).

Por otro lado, Garcia (1999) sugiere que la tipología de la crisis está relacionada con la magnitud, pudiéndose medir con base a los resultados económico producidos por la crisis, por lo que clasifica la magnitud de la crisis por la valoración de los daños económicos, materiales y humanos que se hayan dado en una empresa, adoptando una escala del 1 al 10 (Borbor & Gonzalez, 2017)

- Crisis Superficiales: son aquellas de menor grado y que ocurren con mayor frecuencia y acontecen sin que la mayoría de los administradores la perciban.
- Crisis Medias: se identifican cuando los efectos económicos son manejables con los recursos y capacidad financiera de la empresa. Estas se pueden dar por la acumulación de crisis superficiales que no fueron tratadas de forma adecuada.
- Crisis Profundas: son las que representan mayor riesgo para la supervivencia de la empresa, los recursos no son suficientes y las consecuencias económicas pueden llegar a ser de gran trascendencia pudiendo llevar a la empresa hasta su liquidación.

Cada crisis tiene fases, magnitudes de daño y características con procesos distintos, ya que no afecta de igual forma a todas las empresas, esto depende de la industria, el tamaño y mercado en la cual se encuentre la organización (Borbor & Gonzalez, 2017).

2.2. Formulación de hipótesis

Tal y como mencionan los autores Romero, et. al. (2015), la Supervivencia Empresarial (SE) dependen de su desempeño, de características particulares de la empresa y de características propias del entorno. De los factores antes mencionados, el desempeño y

características particulares de la empresa son definidas como parte de la variable Estrategia Low-Cost (ELC) que una empresa desarrolla para su administración y gestión; y los Eventos de Crisis como variable que describe las características propias del entorno en un periodo definido de tiempo.

Arun, Manzoor, & Shaili, (2019) concluyen que las empresas con modelos Low-Cost son sostenibles siempre que se mantengan una adecuada gestión de las ganancias y mecanismos de financiación de activos que retrasen el enorme gasto en activos fijos. Fageda, Jiménez & Perdiguero (2010) mencionan que la implementación de empresa de modelos Low-Cost, subsidiarias de empresa tradicionales, generaron incrementos positivos en su desempeño empresarial, incrementando su market share y estableciendo su permanencia en el mercado.

Floures & Walker (2005) explican que en general, las empresas Low-Cost, tienen una estructura de costos más baja y más variable, lo que les permite reaccionar a un entorno cambiante de forma más rápida que los modelos de negocios convencionales. Asimismo, agregan que adoptar una posición estratégica viable, aprovechar las capacidades organizativas y recuperar la ecuación de valor son fundamentales para definir la ventaja comparativa de los negocios de bajo costo.

Además, Alamdari & Fagan (2005) agregan que un número cada vez mayor de modelos de low-cost 'híbridos' logran costos operativos bajos, ofreciendo tarifas bajas y obteniendo márgenes de beneficio operativo atractivos al modelo original. Basado en la estrategia de liderazgo en costos, podría potencialmente asegurar una mayor rentabilidad, traducida en una mayor posibilidad de supervivencia empresarial.

Por ejemplo, como indica Vila (2010), diversos sectores, como el de telefonía móvil han reportado incrementos en el valor de la marca, o como el de los operadores de telefonía que se enfocan en nichos de mercados para incrementar su participación.

En cualquier caso, el modelo (refiriéndose al Low-cost), está basado en la reducción de costos, y el incremento de la productividad, mediante la simplificación del servicio y de la gestión tanto externa como interna. Y es un modelo radicalmente diferente, una estrategia distinta, la que tienen empresas que mantienen costes elevados pero que ofrecen, en consecuencia de una gestión eficaz de sus tarifas, algunos billetes a precios muy reducidos (en referencia al sector de aviación comercial) (Vila, 2010)

De esta manera planteamos las siguientes hipótesis:

H1: La Estrategia de Low-Cost impacta en la supervivencia empresarial.

El tema de la crisis ha sido objeto de una abundante literatura en círculos académicos, en organismos internacionales e incluso en los medios de comunicación social (Rosenthal, 2010). Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar (Piñuel, 2002). Cada crisis es única, con identidad propia y, por lo tanto, requiere respuestas específicas y concretas. Y hay que tener en cuenta que no todas las crisis tendrán el mismo efecto sobre todos los actores (Pareja & Colom, 2008). Los autores coinciden que es necesario medir la crisis y las acciones a tomar para poder prever los efectos que tendría sobre el desempeño de una empresa. Un ejemplo que menciona Vila (2010) es el caso del sector automóvil, que “se trata de un sector maduro que ha vivido sucesivas crisis, y en el que se han dado diferentes casos vinculados a la estrategia low-cost.” Autores como Zom (2001) describen las razones por las cuales una empresa con estrategia low-cost podría tener mayor resistencia a entornos adversos a través de una estructura de costos generales más bajos que el promedio del mercado y por lo tanto un punto de equilibrio menor al de la competencia.

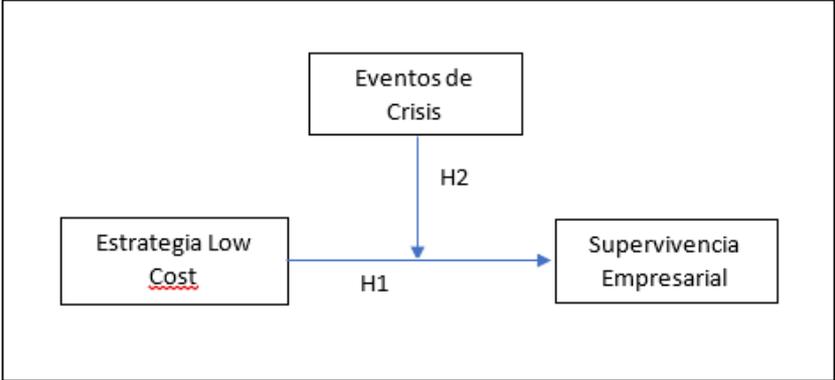
A causa de la inestabilidad del mercado en los últimos años, ha incitado al auge de emprender los modelos de negocio low-cost, el cual no nace como respuesta a un evento de crisis, sino del caso Air Southwest, una aerolínea americana, que instauró el modelo consiguiendo reducir costos y trasladar el beneficio a los clientes por medio de tarifas menores (Alonso, 2021). Existe una gran cantidad de evidencia anecdótica que sugiere que empresas que aplicaban estrategia de low-cost en el rubro de aeronáutica civil, tanto en los EE. UU. como en otros países, les ha ido significativamente mejor después de un evento de crisis como el 11 de septiembre que a su competencia (Flouris & Walker, 2009).

De lo anteriormente dicho, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. Los eventos de crisis moderan el impacto entre la estrategia de Low-Cost y Supervivencia Empresarial.

A continuación, presentamos de manera gráfica la relación de estas variables:

Ilustración 2: Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación, dada la construcción de relaciones entre las variables establecidas, debe tener un enfoque cuantitativo para su correcta medición. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Esto debido a la naturaleza cuantitativa de la variable dependiente Supervivencia Empresarial al utilizar el modelo de Z-Altman, que usa datos extraídos de estados financieros y ratios, para determinar el z-score que es un índice de proyección de bancarrota (Kiracı, 2019).

Por otro lado, la variable independiente Estrategia de Low-Cost, se determina realizando una medición cuantitativa, asignándole valores binarios según su aplicación o no en las empresas (Fageda, Jiménez, & Perdiguero, 2010).

Finalmente, la variable moderadora, Eventos de Crisis, se determina realizando una medición cuantitativa, clasificando las crisis según la magnitud y características del evento, a través de una escala del 1 al 10 de acuerdo con el autor García (1999).

3.1.2. Tipo de Diseño

La presente investigación es de tipo confirmatorio, dado que “tiene como propósito verificar hipótesis referidas a relaciones entre eventos o variables derivadas de explicaciones o teorías, se interesa en encontrar evidencias empíricas que pueda apoyar o rechazar dichas hipótesis” (Córdoba & Monsalve, 2011, pág. 7).

Asimismo, la presente investigación corresponde a un diseño transversal, ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 193).

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población objetivo

La importancia de la industria del transporte aéreo se evidencia en el hecho de que el 58% de los turistas viajan por aire y el transporte aéreo moviliza alrededor del 35% del comercio mundial en valor, menos del 1% por ciento en volumen (ATAG, 2020)

El transporte aéreo representa alrededor del 3,6% del PIB mundial, cualquier interrupción en su funcionamiento tiene consecuencias globales de gran alcance. Esto se debe al hecho de que restringir el transporte de personas y mercancías conduce a la pérdida de ingresos e interrupción de la cadena de suministros, así como a problemas en las economías en su conjunto (Radić, Radić, & Grujic, 2021)

“A causa de la pandemia mundial de la COVID-19 las compañías aéreas han tenido que buscar soluciones ya que este sector ha sido el más golpeado” (Alonso, 2021, pág. 4). “La industria de viajes se ha visto gravemente dañada, con aerolíneas recortando vuelos y los clientes cancelando viajes de negocios y vacaciones” (Jones, Palumbo, & Brown, 2021).

Dada la cantidad de bibliografía y de información existente, decidimos centrarnos en el sector de aviación comercial con el fin de poder recopilar información pertinente que permita comprobar la validez del modelo que presentamos. Por lo antes mencionado, definimos como población objetivo relevante al sector aviación comercial en Latinoamérica.

En nuestro caso, y dada la cantidad de referencias encontradas en específico a este sector, se define la muestra como empresas del sector aviación comercial que apliquen la estrategia low-cost y se hayan visto fuertemente afectadas por la última crisis sanitaria.

La población estudiada comprende unas 291 aerolíneas reconocidas por “The International Air Transport Association” (IATA):

Tabla 1

Escala de Territorio	Número de Aerolíneas
Internacional	291
Latinoamérica	32
Perú	15

Fuente: elaboración propia

Aun así, realizamos una delimitación para que se tomen solo a las aerolíneas que operen en Latinoamérica, lo cual nos deja unas 32 aerolíneas reconocidas por IATA:

Tabla 2

Información IATA aerolíneas Comerciales Operaciones Latinoamérica

A continuación, se presentan los datos a manera de resumen:

Aerolínea	País de Origen
Aerolíneas Argentinas	Argentina
Austral	Argentina
LATAM Airlines Argentina	Argentina
BoA Boliviana de Aviacion	Bolivia
Avianca Brasil	Brazil
Azul Brazilian Airlines	Brazil
GOL Linhas Aereas	Brazil
LATAM Airlines Brasil	Brazil
LATAM Cargo Brasil	Brazil
LATAM Airlines Group	Chile
LATAM Cargo Chile	Chile
SKY Airline	Chile
Aero Republica	Colombia
Avianca	Colombia
LATAM Airlines Colombia	Colombia
Avianca Ecuador	Ecuador
LATAM Airlines Ecuador	Ecuador
TAME	Ecuador
Air France	France
Aeromexico	Mexico
Interjet	Mexico
LATAM Cargo Mexico	Mexico
Volaris	Mexico
COPA Airlines	Panama
LATAM Airlines Paraguay	Paraguay
LATAM Airlines Peru	Peru
Star Peru	Peru
American Airlines	United States
Atlas Air	United States
Delta Air Lines	United States
JetBlue	United States
United Airlines	United States
Wingo	Panama
Viva	Colombia
Spirit	United States

Viva Airbus	Mexico
Jetsmart	Chile

Fuente: elaboración propia

Por último, segmentamos 10 aerolíneas reconocidas en el mercado por aplicar modelos de Low-Cost:

Tabla 3
Aerolíneas reconocidas con modelos
Low Cost en Latinoamérica

Aerolínea	País de Origen
GOL Linhas Aereas	Brazil
SKY Airline	Chile
Interjet	Mexico
Volaris	Mexico
JetBlue	United States
Wingo	Panama
Viva	Colombia
Spirit	United States
Viva Airbus	Mexico
Jetsmart	Chile

Fuente: elaboración propia

Se debe tener en cuenta que las aerolíneas reconocidas en el uso de la estrategia Low-Cost tomadas del mercado Latinoamericano serán revalidadas para el presente estudio según la definición final del Marco Teórico sobre la ejecución de una estrategia Low-Cost.

Ilustración 3: Ficha técnica de la investigación

Tipo de investigación	Confirmatoria
Diseño	Transversal
Enfoque	Cuantitativo
Población objetivo	Aerolíneas de aviación comercial que operan en Latinoamérica

Muestra	30 empresas de aviación comercial, entre matrices y subsidiarias que operan en Latinoamérica; que evidencien aplicación del modelo de low-cost y se hayan visto afectadas por la crisis sanitaria de Covid-19
---------	---

Fuente: elaboración propia

Dado el diseño planteado, se propone que los datos a recolectar serán de fuente primaria y secundaria. Como fuente primaria de datos se realizan consultas a diferentes profesionales relacionados con la planificación y asignación de estrategias en empresas de aviación comercial que operan en Latinoamérica.

Y para la información financiera se consultará data secundaria de instituciones públicas y privadas, teniendo especial énfasis en aquellas empresas que coticen en bolsa.

3.3. Medición e Instrumentos

3.3.1. Instrumentos

El estudio utilizará el Z-score de Altman para medir el riesgo financiero de bancarrota entendiéndose como supervivencia empresarial. Los estudios empíricos revelan que los ratios de apalancamiento, ratio de activos, la estructura financiera, el tamaño de la empresa, la rentabilidad y el ratio de liquidez tienen un efecto sobre el riesgo de bancarrota (Kiraci, 2019).

3.3.1.1. Z-Altman

Uno de los principales métodos utilizados para determinar si una compañía podría caer en bancarrota o no es el índice de Z-Altman, desarrollado por Edward Altman en 1968, el cual analiza el estatus financiero de la empresa y proyecta la incidencia de bancarrota para los siguientes 2 años. Este índice resulta ventajoso ya que formula una ecuación simple utilizando ratios financieras y ponderándolos por coeficientes específicos dando como resultado un valor que representa el nivel de riesgo de bancarrota al cual podría enfrentarse (Kiraci, 2019). Específicamente según Kiraci (2019) para empresas del sector servicio la ecuación vendría representada de la siguiente manera:

$$\alpha = \text{Capital de trabajo} / \text{Activos totales}$$

$$\beta = \text{Beneficios retenidos} / \text{Activos totales}$$

$$\gamma = \text{EBIT} / \text{Activo total}$$

δ = Valor de mercado / Pasivo total

Puntuación Z = $6.5 \alpha + 3.26 \beta + 6.72 \gamma + 1.05 \delta$

Después del cálculo del valor Z-Score, el fracaso financiero de la empresa se puede estimar en ciertos intervalos. En consecuencia, si $Z < 1,1$, la empresa tiene un riesgo de quiebra financiera. Si $1,1 < Z < 2,6$, entonces no hay riesgo de quiebra financiera para la empresa. Sin embargo, la empresa tampoco se considera exitosa. Si $Z > 2.6$, la empresa no tiene dificultades financieras ni riesgos de quiebra financiera.

Entre los indicadores financieros más importantes en la medición de los riesgos de empresas están la participación de los recursos externos de los recursos totales de la empresa, o la proporción de recursos externos en la estructura de capital. Estos estudios revelaron que el tamaño de la empresa, la estructura de activos y la posición de liquidez tienen un efecto sobre el nivel de deuda (Kiracı, 2019).

El estudio revela que los niveles de deuda a corto plazo de las aerolíneas tienen un efecto negativo en el Altman Z-Score. Esto muestra que, al aumentar sus niveles de deuda a corto plazo, las empresas también aumentan su riesgo financiero. Estos hallazgos son consistentes tanto con las hipótesis establecidas como con los estudios en la literatura. Los resultados del estudio muestran que el índice de activos fijos, el índice de rentabilidad de la empresa, el tamaño de la empresa y las variables del índice circulante tienen un efecto positivo en el puntaje. En otras palabras, el índice de activos fijos, el índice de rentabilidad de la empresa, el tamaño de la empresa y el coeficiente circulante disminuye el riesgo financiero en las aerolíneas que implementan un modelo de negocio de bajo costo (Kiracı, 2019).

3.3.1.2. Implementación de Estrategia Low-Cost

Fageda, Jiménez, & Perdiguero, (2010), Mateu Céspedes (2015) y otros autores determinan que las empresas estudiadas implementación de estrategias low-cost, al cumplir con ofrecer un producto o servicio estándar, desprovisto de aditamentos o diferenciaciones no valoradas por el segmento mayoritario de clientes.

3.3.1.3. Clasificación de los Eventos de Crisis

En la presente investigación se tomará en consideración la clasificación de Garcia (1999) que distingue la crisis según su magnitud, para analizar el impacto que tienen los eventos

de crisis en la relación de estrategias low-cost y supervivencia empresarial, ya que puede ser medida en base a los resultados producidos por la crisis en las organizaciones.

La crisis se puede medir de acuerdo al impacto que generan dentro de las organizaciones, es decir por el deterioro o daño ocasionado, por ello es importante que las empresas tengan en cuenta los cambios de su entorno para que estén preparadas para minimizar el impacto de la crisis en la estructura (Tabarares & Lopez, 2011).

Por lo que para calificar la crisis, García adopta una escala del 1 al 10, la cual tiene como objetivo dar una noción sobre el estado de la organización ante un evento de crisis y para determinar si las medidas se están aplicando correctamente o deben ser corregidas (Hernández, 2003).

Ilustración 4: Crisis según su magnitud

	Crisis Superficiales	Crisis Medias	Crisis Profundas
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Son de menor grado de peligrosidad - No requieren de atención extrema - Los resultados económicos son mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Los efectos económicos son manejables - Se pueden dar por acumulación de crisis superficiales no resueltas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocasionan graves daños económicos - Puede inducir a la liquidación de la empresa
Puntuación	Se clasifican entre 1 y 2 puntos	Se clasifican entre 2.1 y 5 puntos	Se clasifican entre 5.1 y 10 puntos
Ejemplos	Riesgos operativos, humanos, entre otros.	Riesgos reputacionales, políticos, económicos, entre otros.	Riesgos por desastres naturales, crisis sanitarias, entre otros.

Fuente: J. A. Garcia (1999)

3.3.2. Método de Análisis

El método para realizar el análisis del modelo propuesto, para la medición y comprobación de las hipótesis, se utilizará el modelo de regresión lineal jerárquica, que es, según los autores Bommae (2016) y Hogyi, et. al. (2016) el más adecuado para comprobar los efectos de variables que se introducen de manera posterior dentro de un

modelo propuesto. Para ello, se establece el análisis a través de dos ecuaciones que representan dos fases del análisis de la data.

Se asigna los valores estimados del Z-Score a la variable dependiente de Supervivencia Empresarial (SE), y estableciendo como variables binarias a las variables de Estrategia Low-Cost (ELC) y Evento de Crisis (EC).

La primera ecuación se da de la siguiente forma:

$$SE = \alpha + \beta \times ELC + e$$

Donde:

- SE corresponde a la Supervivencia Empresarial, cuyos valores son determinados por el Z de Altman.
- ELC es la variable independiente Estrategía Low-Cost, cuyos valores toman son 0 cuando la empresa medida no aplica estrategias low-cost y 1 cuando si las aplica.

La segunda ecuación, se añade la variable de Eventos de Crisis, para analizar como las distintas magnitudes actúan e impactan en las relaciones de las demás variables. A continuación, se presenta la segunda ecuación:

$$SE = \alpha + \beta \times ELC + c_1 \times EC_1 + c_2 \times EC_2 + c_3 \times EC_3 + e$$

Donde:

- EC_i es la variable moderado Evento de Crisis, siendo:
 - $i=1$, eventos de crisis superficiales
 - $i=2$, eventos de crisis moderados
 - $i=3$, eventos de crisis profundos
- Asimismo, EC_i tomara los valores 0 o 1, siendo 0 cuando no corresponde al evento de crisis y 1 cuando si corresponda al evento de crisis, según su magnitud.

Se interpreta los resultados analizando cómo la variable moderadora afecta o cambia la relación de las otras dos variables, comparando la variación de los resultados de la primera fórmula, donde β mide la correlación entre ELC Y SE, y ω se introduce después en la segunda fórmula con el fin de indicar si la variable EC varía significativamente la Supervivencia Empresarial.

CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

3.4. Contribución

La presente investigación se origina en el actual contexto de pandemia en el que estamos. De ahí el interés en estudiar o contribuir a la literatura existente con los efectos que tienen los eventos de crisis sobre las empresas y su supervivencia en cualquier contexto.

El estudio, además, brinda indicios sobre la efectividad de la ejecución de estrategias low-cost en ciertas industrias como estrategia que genera supervivencia empresarial durante eventos adversos. Esto ayudará a múltiples administradores de diversos sectores a considerar (o no) la estrategia low-cost como alternativa para incrementar la supervivencia de su negocio.

Se espera que sirva como referencia y aplicación para la administración pública en la elaboración o fomento de normas y regulaciones que permitan a ciertos sectores específicos desarrollarse efectivamente en todo escenario imaginable. Además de contribuir con la administración privada, brindando a usuarios y empresas una herramienta de evaluación de la estrategia de low-cost durante un evento de crisis para aumentar su supervivencia en el sector.

También incrementa la literatura relacionada con resultados de la aplicación de estrategias en eventos de crisis. Asimismo, resulta novedoso investigar sobre eventos de crisis de grandes dimensiones.

3.5. Conclusiones

Hemos elaborado un posible modelo, que inicia con una investigación exploratoria, dando a conocer la influencia de los eventos de crisis (económicos, ataques terroristas, epidemias, etc) en empresas que aplican modelos low-cost y cómo esta estrategia ayudaría a tener mayor incidencia en la supervivencia empresarial. Se busca proponer un modelo que evidencie que tan preparada está la empresa para sobrevivir en un contexto de crisis y cómo al aplicar ciertas características del modelo low-cost, estas ayudarían a mejorar la probabilidad de sobrellevar eventos adversos. Finalmente se espera que las hipótesis propuestas sean aceptadas, concluyendo, respecto a la segunda hipótesis que los eventos de crisis moderan el impacto entre la estrategia low-cost y la supervivencia empresarial y la hipótesis uno, la estrategia Low Cost impacta en la supervivencia empresarial.

3.6. Recomendaciones

El efecto de los eventos de crisis en la relación de la estrategia de low-cost y en la supervivencia empresarial es un tema que puede ser estudiado y analizado más ampliamente. Como recomendación podríamos señalar para líneas de investigación futuras los siguientes temas:

- Como lo indica la bibliografía consultada, sería interesante incluir variables de control como tamaño y antigüedad de las empresas para ampliar el detalle de los hallazgos y las relaciones que están implican.
- Sería ideal que el Z-score pueda adaptarse a los diferentes rubros, cambiando las ponderaciones o pesos según el sector, esto debido a que cada sector tiene una estructura financiera recomendada que puede variar mucho de industria en industria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Suk, Minho, & Kim, W. (2021). COVID-19 and the airline industry: crisis management and resilience. *Tourism Review*, 984-998.
- Fageda, X., Jiménez, J. L., & Perdiguero, J. (2010). Price Rivalry in Airline Markets: A Study of a Successful Strategy of a Network Carrier against a Low-Cost Carrier. *Journal of Transport Geography*, 19, 2-33.
- Tariq, S. (2013). Communicating with shareholders in the post-financial crisis period. A global perspective. *IJCOMA*, 582-602.
- Mo, Y., Liu, D., & Sun, W. (2021). Deconstructing the Effects of SARS on China's Real Economy: What are the Lessons for Monetary Policy? *EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE*, 57(6), 1727-1740.
- Nolan, J., Ritchie, P., & Rowcroft, J. (Marzo de 2004). September 11 and the World Airline Financial Crisis. *Transport Reviews*, 24(2), 239-255.
- Radić, N., Radić, V., & Grujic, B. (2021). ECONOMIC IMPACT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON AIR TRAFFIC. *EKOONOMIKA*, 59-68.
- Mateu Cespedes, J. M. (2015). Estrategia y fijación de precios. Una interpretación del fenómeno low cost. Valencia.
- Velasco, M. (Mayi de 2018). La estrategia Low Cost: El Caso de Vueling. Sevilla, España.
- Blanco, E. (2017). *CÓMO SOBREVIVE UNA EMPRESA EN UN ENTORNO CRÓNICAMENTE INCIERTO* (Vol. XXI). DEBATES IESA.
- Barría, C. (29 de Octubre de 2021). 10 amenazas para la recuperación económica global y cuáles son los mayores peligros para América Latina. *BBC News*.
- Jones, L., Palumbo, D., & Brown, D. (25 de Enero de 2021). Coronavirus: 8 gráficos para entender cómo la pandemia ha afectado a las mayores economías del mundo. *BBC News*.

- Francesc, J. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11-24.
- Varona, L., Gismera, L., & Gimeno, R. (2014). Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, período 2004 al 2008, caso de España. *Peruvian Economic Association*.
- Crecente Romero, F. J., Gallo-Rivera, M. T., Garrido-Yserte, R., & Martinez Gautier, D. (2015). La supervivencia empresarial durante la crisis económica: el papel de las características empresariales y territoriales. *International Conference on Regional Science*.
- Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews*, 377-392.
- Alonso, P. (2021). *Análisis de la estrategia low cost en el sector de las aerolíneas*. Obtenido de Universidad de Valladolid. Facultad de Comercio: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48047>
- Rangel, C. (2015). La nueva era de la polarización de los hábitos de consumo: Lujo Vs. Lowcost. *Questiones Publicitarias*, 31-44.
- Gomez, H., & López, A. (2015). VivaColombia revoluciona los precios del mercado con su modelo low cost: un análisis cuantitativo de los efectos en precios, oferta, demanda y rentabilidad en el mercado aéreo colombiano.
- Manrique-Tisnés, H., & De Castro-Correa, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *INNOVAR*, 149-164.
- Parra, L. (2020). *ANALISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS AEROLINEAS BAJO COSTO (MODELOS NACIONALES VS MODELOS INTERNACIONALES)*. *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*.
- Moreno, L. (2013). *Estrategias de fijacion de precios de las aerolineas de bajo coste*.
- Hongyi, M., Shan, L., Jinlong, Z., & Zhaohua, D. (2016). Information technology resource, knowledge management capability and competitive advantage: The moderating role of resource commitmen. *International Journal of Information Management*, 1062-1074.

- Flouris, T., & Walker, T. (2009). The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences- revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 3-20.
- Ortega-Argilés, R., & Moreno, R. (2005). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL. *Grupo de Investigación AQR. Depart. Econometría, Estadística y Economía Española* , 1-33.
- Buil Fabregá, M., & Rocafort Nicolau, A. (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: el caso de Barcelona. *Intangible Capital*, 95-120.
- Kiraci, K. (2019). Determinants of Financial Risk: An Empirical Application on Low-Cost Carriers. *Scientific Annals of Economics and Business*, 1-15.
- Fajardo, C. (2003). *Gestión siglo XXI*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>
- Vila, M. (2010). *Competir con estrategias low cost*. Revista de Contabilidad y Dirección.
- Valls, J.-F. (2008). *Fenómeno low-cost. El impacto en el factor precio*. Grupo Planeta (GBS).
- Gaggi, M., & Narduzzi, E. (2006). El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad de bajo coste. *Ediciones Lengua de Trapo s. L.*
- Rizzo, I., Allis, T., Panno, G., & Martellota, A. (2020). LOW-COST AIRLINES BRANDING DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Marketin & Tourism*.
- Arteaga, L., & Chacón, Y. (2019). *Gestión de crisis de la empresa “Viaje Lindo Airlines (VLA)*. Lima: Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación). Universidad de Lima.
- Hernández, A. (2003). *Crisis en organizaciones: Revisión Bibliográfica y Estudio de Caso*. Santiago: Seminario para Optar al título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración.
- Borbor, J., & Gonzalez, E. (2017). *PLAN ESTRATEGICO DE GESTION DE CRISIS PARA LA EMPRESA SERVILUMIC S.A*. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

- Arun, T., Ul, M., Singh, S., & Agarwal, S. (2017). *Is Low Cost Strategy in Airlines Sustainable? – A Comparative Financial Ratio Analysis of Low Cost Airline Companies in India*. Contemporary Areas of Management and Finance.
- Rosenthal, G. (2010). La crisis financiera y económica de 2008 y su repercusión en el pensamiento económico. *REVISTA CEPAL 100*, 29-39.
- Piñuel, J. L. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/26077340/La_comunicaci%C3%B3n_corporativa_de_la_gesti%C3%B3n_de_crisis
- Zom, B. (2001). *Comparing low cost markets in the USA, UK, and Europe*. Ámsterdam: Aviation presentation.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.