

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.

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.

Perla Marina Ochoa Rojas⁵
M22310508@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-9639-9479>



Isela Margarita Robles Arias⁶
Isela.ra@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5164-156X>

Jesús Manuel Bautista Ortega⁷
jesús.bo@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0009-2618-3486>

Francisco Javier Urcadiz Cazares⁸
francisco.uc@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-8072-8162>

Recibido: 9/05/2025 Aceptado: 22/07/2025

Resumen

La investigación aborda la recuperación de Calafia Airlines, aerolínea regional de Baja California Sur, tras los impactos de la pandemia del COVID-19. Las aerolíneas regionales enfrentaron desafíos económicos y operativos debido a restricciones de movilidad, caída de demanda e incremento en costos. El estudio propone un modelo de planeación estratégica para recuperar la competitividad y operatividad de la empresa.

La metodología combina análisis interno, mediante entrevistas a directivos para evaluar la situación actual, y externo, utilizando encuestas SERVPERF a pasajeros para medir la calidad del servicio, además de una Matriz de Benchmarking para analizar la competencia. El enfoque se basa en el Modelo Básico de Administración Estratégica de Wheelen y Hunger, adaptado a las necesidades de la aerolínea.

5 Maestra en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Instituto Tecnológico de La Paz, México.

6 Maestra en Administración de Recursos Humanos, Instituto Tecnológico de La Paz, México.

7 Maestro en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Instituto Tecnológico de La Paz, México.

8 Doctor en Ciencias Marinas, Instituto Tecnológico de La Paz, México.

Los resultados destacan fortalezas en seguridad y empatía percibidas por los usuarios, pero identifican debilidades en infraestructura y equipamiento. La propuesta incluye tácticas a corto, mediano y largo plazo para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Se concluye que implementar el modelo estratégico permitirá a Calafia Airlines recuperar sus niveles operativos previos a la pandemia y fortalecer su papel en el desarrollo económico de la región.

Palabras clave: Planeación estratégica, aerolínea, regional, aviación.

Abstrac

The investigation addresses the recovery of Calafia Airlines, a regional airline in Baja California Sur, after the impacts of the COVID-19 pandemic. Regional airlines faced economic and operational challenges due to mobility restrictions, falling demand and increased costs. The study proposes a strategic planning model to recover the competitiveness and operability of the company.

The methodology combine internal analysis, through interviews with managers to evaluate the current situation, and external analysis, using SERVPERF passenger surveys to measure the quality of service, in addition to a Benchmarking Matrix to analyze competition. The approach is based on the Basic Strategic Management Model of Wheelen and Hunger, adapted to the needs of the airline.

The results highlight strengths in security and empathy perceived by users, but identify weaknesses in infrastructure and equipment. The proposal includes short, medium and long-term tactics to improve operational efficiency and customer experience. It is concluded that implementing the strategic model will allow Calafia Airlines to recover its pre-pandemic operational levels and strengthen its role in the economic development of the region.

Keywords: Strategic planning, airline, regional, aviation.

Introducción

La pandemia de COVID-19, declarada emergencia global en enero de 2020 impactó severamente la industria aérea mundial. Restricciones de viaje y temores al contagio redujeron restrictivamente el tráfico de pasajeros y detuvieron dos tercios de la flota comercial global. Aerolíneas como Calafia Airlines se enfrentan a disminuciones en vuelos, renuncias de personal, escasez de partes, altos costos operativos y falta de liquidez financiera. Estos desafíos destacan en la necesidad de ajustar estrategias operativas y comerciales, con un enfoque en salud, digitalización y optimización de operaciones.

En 2020, México fue el tercer país más visitado del mundo, con 24 millones de turistas internacionales y 10,996 millones de dólares en ingresos por turismo. Aerolíneas regionales como Calafia Airlines son esenciales para conectar comunidades y fomentar el desarrollo económico en regiones como Baja California Sur, altamente dependientes del turismo. Sin embargo, estas aerolíneas enfrentan desafíos únicos, como competencia con grandes operadores y fluctuaciones en la demanda.

Calafia Airlines, clave para la conectividad regional, busca reestructurar su modelo de negocio para superar las afectaciones de la pandemia. Este análisis subraya la importancia de fortalecer la actividad aérea, esencial para la recuperación del turismo, el comercio y la competitividad de México, minimizando los impactos de futuras crisis.

Metodología

Tipo de estudio: Teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de este estudio, se realizó una investigación hipotético-deductiva, ya que, considerando la hipótesis, se llevó 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.

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

Para efectos de esta investigación, únicamente se desarrolló hasta la segunda etapa.

Instrumentos de recolección:

Para llevar a cabo esta investigación fueron se aplicaron 3 instrumentos:

Entrevista:

Para la fase exploratoria se eligieron 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

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 como a continuación se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Listado de directivos y gerente 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 (2024)

Para indagar en 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 utilizadas fueron las siguientes:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía
- 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 uno de los ítems, 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 1. Escala de Likert



Fuente: elaboración propia

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.

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 encuesta 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)

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 2. Criterios de evaluación de competencia

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

Fuente: Ochoa (2024)

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.

Resultados y discusión

Resultados obtenidos de la entrevista

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 SABRE 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 ven-

tas 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 obtenidos de la encuesta a pasajeros

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 3. Datos demográficos de los encuestados.

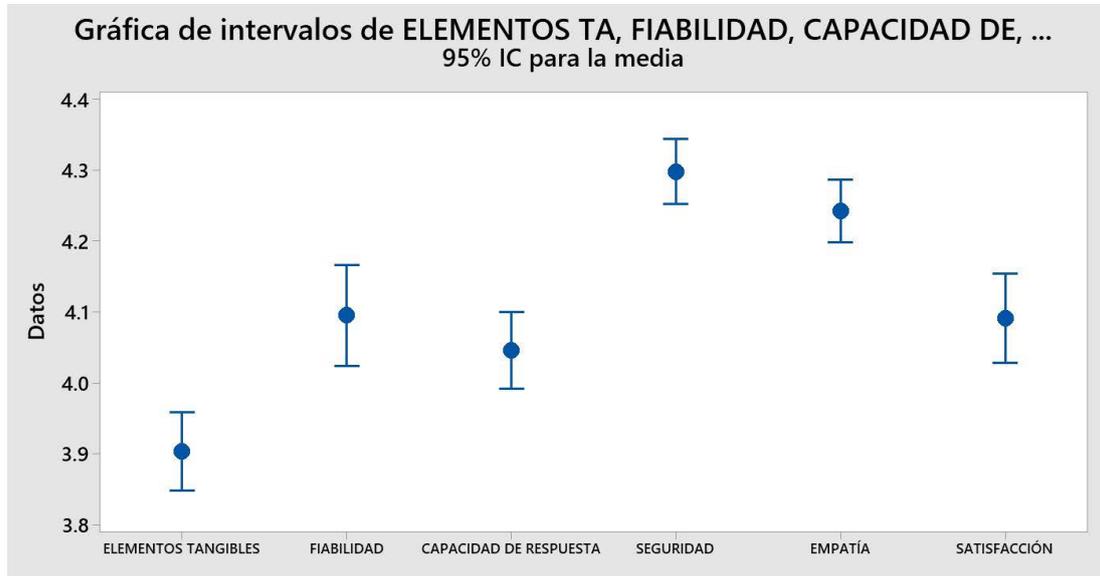
DATOS DEMOGRÁFICOS		
Características	f	%
Género		
Femenino	82	54%
Masculino	71	46%
Edad		
18-23	15	10%
24-29	27	18%
30-35	46	30%
36-41	26	17%
42-47	22	14%
Edad de 48 o más	17	11%
Total	153	100%

Fuente: Ochoa (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, así como las gráficas de los datos demográficos de la muestra obtenida, como del perfil del pasajero.

Figura 2. Intervalo de confianza de las dimensiones del SERVPERF.



Fuente: Ochoa (2024)

En la figura 2 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.

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.

La figura anterior muestra 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.

El análisis de los destinos de viaje frecuentemente visitados reveló 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.

Tabla 4. Matriz de 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 rápida		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
Categoría 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	
Categoría 5																												
Programas de fidelización																												
A) Acumulación de puntos		2					1									5		3								2		
B) Expiración de puntos		2					1									5		3								2		
C) Niveles o categorías de membresía			3				1									5			4							3		
D) Alianzas y socios			3					3					3					3								3		
E) Bonificación 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	

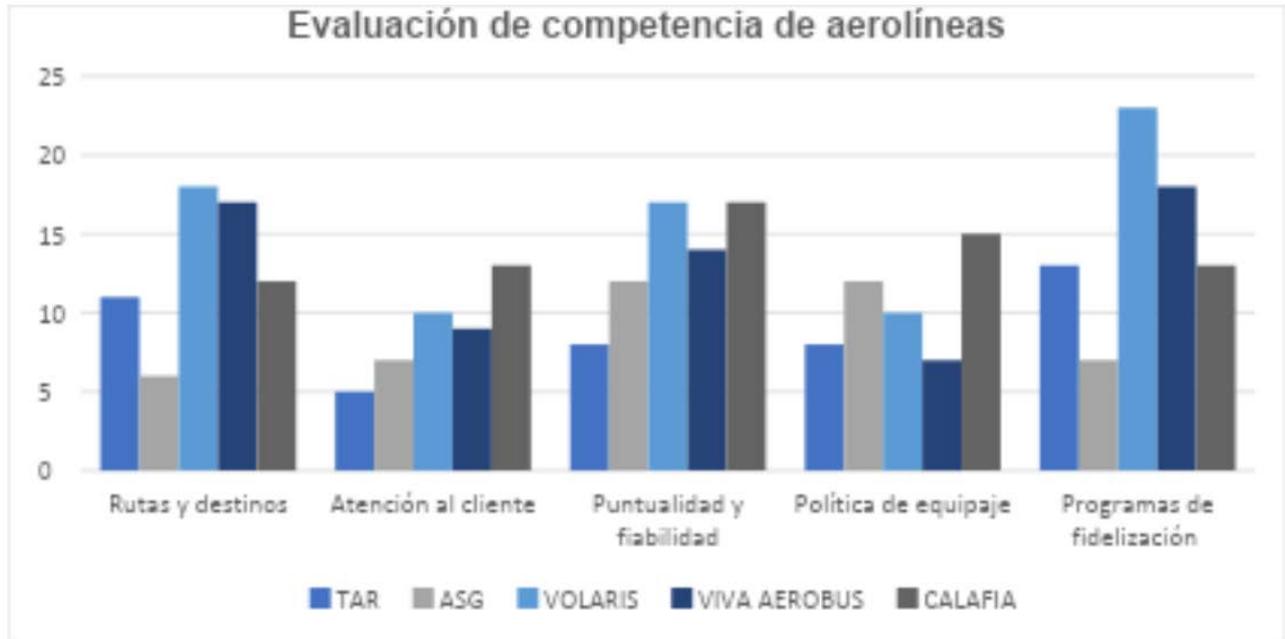
Fuente: Ochoa (2024)

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 3 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 3. Evaluación de competencia aerolíneas



Fuente: Ochoa (2024)

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 diagnóstico 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.

Referencias bibliográficas

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

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>

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

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

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

Wheelen T. y Hunger D. (2007). Administración estratégica y políticas de negocios. Pearson