



OBS Business
School

10 claves de futuro en el sector aéreo comercial

Eduardo Irastorza

Profesor de OBS Business School

Mayo, 2024

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

unie*
Universidad

OBSbusiness.school

Autor



Eduardo Irastorza

*Profesor de **OBS Business School**.*

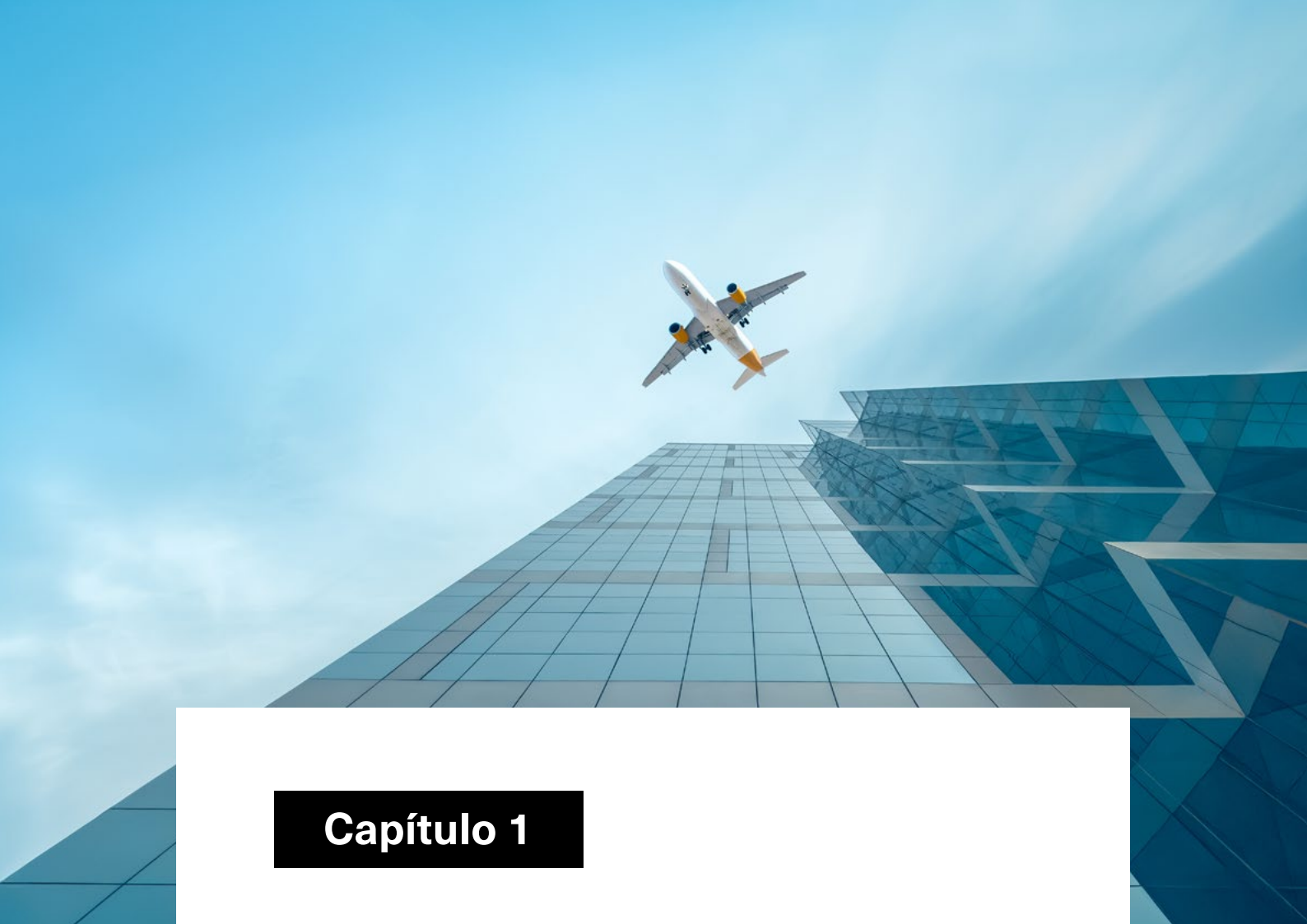


Es especialista en planificación estratégica, marketing y comunicación. Estudió Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Es Executive MBA por el Instituto de Empresa. Durante más de treinta años ha trabajado en varios países y para muchos sectores. Ha ejercido muy diversas funciones, como Director Creativo Ejecutivo, Director de Comunicación y Marketing o Director de Consultoría. Entre sus clientes pueden citarse Telefónica, Movistar, Santander, BBVA, Barclays, UBS, El Corte Inglés, Carrefour, Sanofi, Cruz Roja, Fuerzas Armadas Españolas, Cruz Roja, Grupo Antolin, Goodyear, Sony, Google, Lexus, Renault, Mercedes, Diageo, Pernod Ricard, Google, L'Oréal... Actualmente centra su actividad profesional en dos ámbitos. Por un lado, la Consultoría Estratégica para clientes directos y agencias; por otro, la Enseñanza, tanto universitaria como de postgrado en varias Escuelas de Negocio, Empresas e Instituciones Oficiales: Universidad Rey Juan Carlos, OBS, EAE, ESIC, CESEDEN. Colabora con muy diversos medios de comunicación como televisión, prensa generalista, prensa económica, revistas especializadas o radio. Ha publicado numerosos artículos y diversos informes como éste para universidades y escuelas de negocio.



Índice

Capítulo 1	Introducción	5
Capítulo 2	Energías: Fósiles vs Limpias	6
Capítulo 3	Cielos: Cerrados vs Abiertos	10
Capítulo 4	Escenario: Occidente vs Oriente	13
Capítulo 5	Vuelos: Próximos vs Lejanos	16
Capítulo 6	Precios: Bajos vs Altos	19
Capítulo 7	Alianzas: Sectoriales vs Intersectoriales	22
Capítulo 8	Profesionales: Aire vs Tierra	25
Capítulo 9	Tecnología: Espacio vs Ciberespacio	28
Capítulo 10	Motivación: Turismo vs Negocios	31
Capítulo 11	Actores: Líderes vs Challengers	34
	Referencias bibliográficas	37



Capítulo 1

Introducción

- El pasado año, en OBS Business School, presentamos un completo informe acerca del sector comercial aéreo.

En él, se recogían y analizaban una gran cantidad de datos. El resultado era una foto bastante precisa de su realidad, con estadísticas y cifras que proporcionaban al lector una visión concreta y próxima de uno de los más dinámicos y apasionantes sectores, a pesar de su aún corta historia, apenas unos cien años. Era, por así decirlo, una interpretación “a pie de pista”.

En esta ocasión, vamos a despegar y a tomar altura. Queremos que nos acompañe. Vamos a considerar este sector desde una perspectiva más amplia, como se suele decir “a vista de pájaro”, tomando distancia y valorando los factores que determinarán su futuro, y que transformarán, en muchos casos, los paradigmas que hoy lo definen.

Sin duda, se trata de un ejercicio aventurado, lleno de incógnitas y también sorpresas. Pretendemos que su lectura le lleve a un destino apasionante y, por ahora, desconocido. Justo lo que todos esperamos de un gran vuelo.



Capítulo 2

Energías

Fósiles vs limpias

- ⊙ Basta con alzar la vista para comprobar que, cada vez más, nuestros cielos se trazan con largas estelas blancas. Son parte del horizonte de los grandes núcleos urbanos que, antes de que acabe esta década, concentrarán a más del 80 % de la población mundial. Ciudades ya repartidas por todo el mundo y que rodeadas de grandes aeropuertos mueven cada día a millones de personas. Un proceso que no podemos ni debemos detener porque representa el verdadero caudal circulatorio de nuestro mundo. Nos acerca a otras realidades, abre nuestras mentes y nos descubre oportunidades. Sin embargo, todo ello tiene un precio: la contaminación.

Descubrir que el mundo es más pequeño de lo que creíamos, que el impacto de lo que hoy hacemos aquí también lo tiene a miles de kilómetros y por mucho tiempo, nos ha lleva a estar más concienciados con eso que hemos dado en llamar la sostenibilidad del planeta y el impacto medioambiental. La sociedad global y los gobiernos que la rigen se han hecho conscientes de que el progreso sin equilibrio no es tal y al debate social se han sumado las medidas reglamentarias para atajar el problema. Muchos países están aplicando normas, básicamente en dos sentidos: en primer lugar, reducir hasta su eliminación los combustibles fósiles altamente contaminantes; en segundo, limitar el número de vuelos potenciando otros medios de transporte considerados más limpios.



Respecto a los combustibles fósiles, la industria aeroespacial está respondiendo con motorizaciones mucho más limpias, tal y como ya ha hecho por su parte el sector de la automoción.

Las líneas aéreas están incorporando nuevos reactores, pero el proceso no será tan rápido como ellas mismas quisieran pues la crisis económica y geopolítica que atravesamos no favorecen las inversiones en un sector que sortea con grandes dificultades el punto de beneficios. Los gobiernos, como algunos europeos, ya están hablando de fechas para la renovación completa de las flotas aéreas y estableciendo medidas disuasorias para quienes no las cumplan.

Por lo que se refiere a la limitación, e incluso la prohibición -como reclama Francia- de los vuelos de corta distancia sí es una medida más fácilmente implementable, bastaría con suprimirlos. Sería una medida drástica con sus consiguientes consecuencias en la economía y el empleo, pero bien acogida por el sector más “verde” de la sociedad. No obstante, aún está por dilucidar el impacto real en el aumento del CO2 por parte de los aviones. IATA, la Organización Internacional del Transporte Aéreo, reclama un estudio más riguroso de dicha huella. Es preciso afrontar este hecho con rigor científico, ha declarado el presidente de esta organización Willie Walsh. Para él, “dejar de volar no es la solución.”

Algunos altos responsables del sector como Richard Forsod, Executive Director de Cargolux, una gran compañía aérea dedicada al transporte comercial, aportan ideas imaginativas para luchar contra la huella del CO2, como es la de transformar parte de su flota en plataformas para la lucha contra incendios, cada vez más frecuentes como consecuencia del cambio climático. “De hecho – señala- estamos considerando convertirlo en una de nuestras áreas de negocio.”

No son pocos los gobiernos, como el alemán, que simplemente han optado por aumentar los impuestos al sector aéreo como “pena por el daño producido”. No se dan cuenta de que reducir la capacidad económica del sector redundará en retrasar la actualización de las motorizaciones y la aplicación de nuevas y más caras tecnologías. Es importante impedir que el populismo llegue a las alturas. Hasta que las energías limpias sean aplicables a la aeronáutica -algo que no será posible antes de al menos una o dos décadas- debemos adoptar medidas de mejora de lo que hoy tenemos y un criterio riguroso a la hora de establecer una reglamentación que afecte a todos sin excepción porque el cielo, es también común a todos.

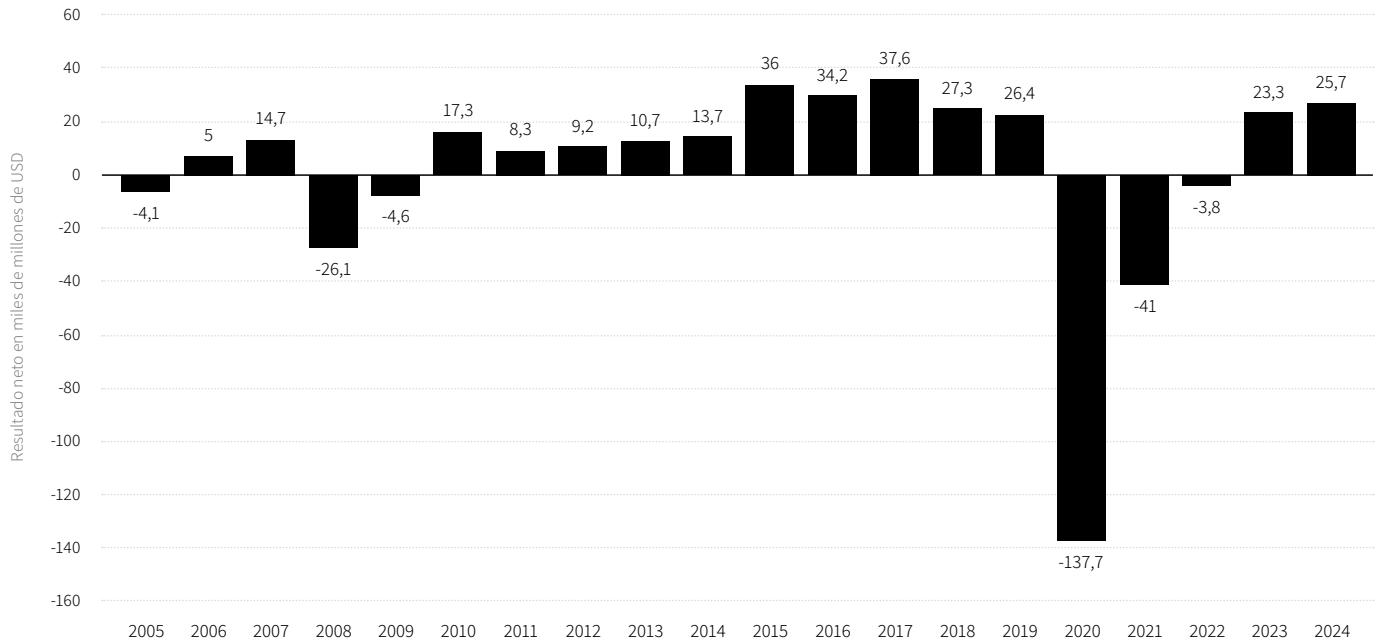
CIFRAS Y BALANCE

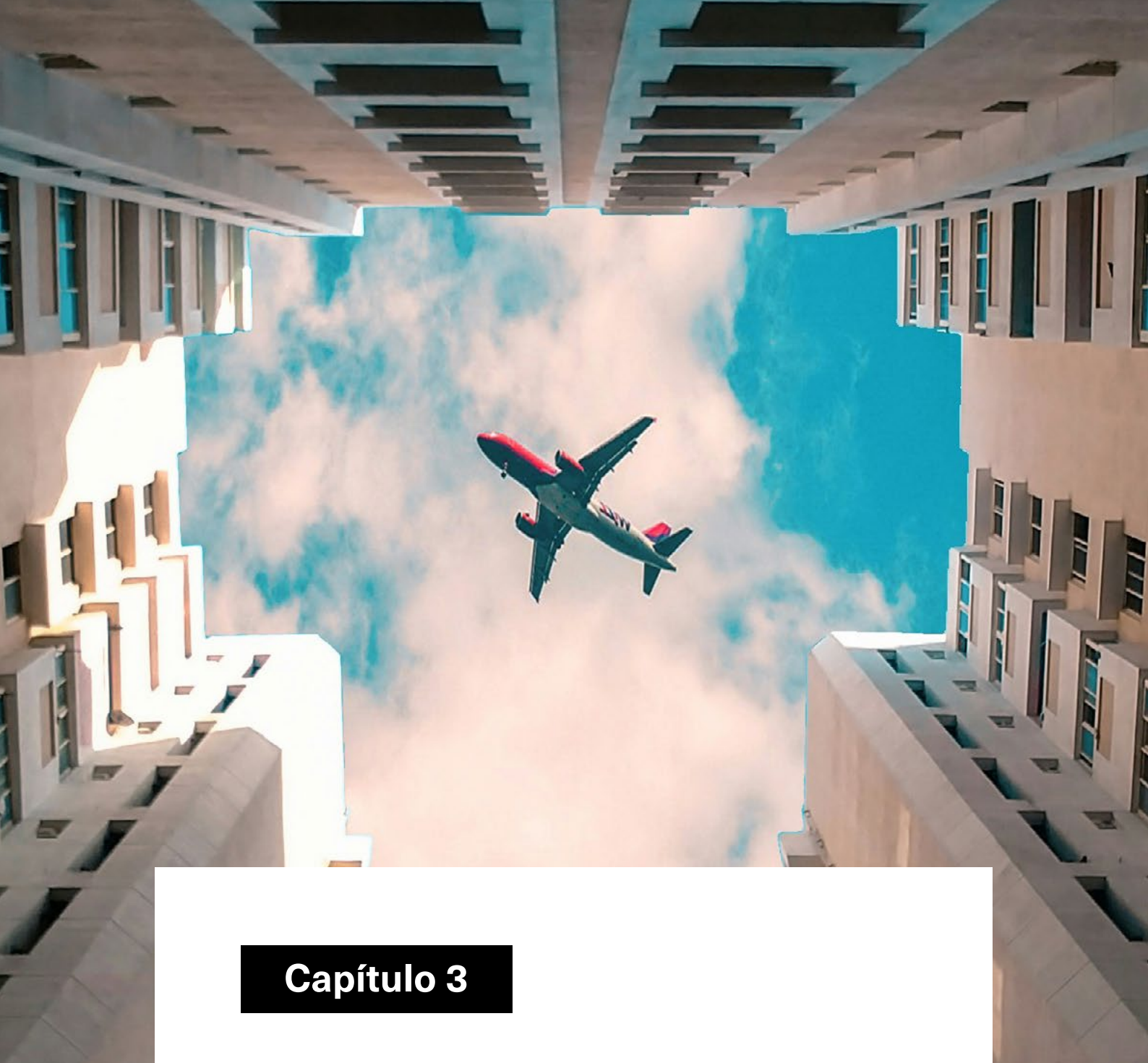
La industria del transporte aéreo encajó en 2020 el mayor revés económico de su historia desde la segunda guerra mundial debido a la crisis del Covid. La recuperación ha sido lenta, desigual y muy dura. De hecho, hasta 2023 no entro en beneficios. Aún este año, no habrá recuperado las cifras previas a la pandemia. La actual crisis geopolítica, económica y energética no facilitan a la recuperación.

Figura 1 →

Fuente: Statista

**EVOLUCIÓN ANUAL DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO
DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE AÉREO A NIVEL
MUNDIAL ENTRE 2005 Y 2024** *(en miles de millones de dólares)*





Capítulo 3

Cielos

Cerrados vs abiertos

- ⌕ Pocas cosas han cambiado significativamente durante el último año en el sector comercial aéreo, pero hay un aspecto en donde sí se han notado gravemente sus efectos: el nivel de apertura de los cielos y, consecuentemente, la seguridad. La inestabilidad geopolítica ha sido un factor determinante a la hora de establecer por donde se podía volar.

Hay tres grandes zonas de conflicto: Ucrania, Oriente Medio y el Mar de la China Meridional. La primera afecta a gran parte de Europa y todo el norte de Asia, la segunda a una de las zonas del globo con mayor volumen de carga y la tercera a varias de las mayores economías del mundo: China, Japón y Corea del Norte. La consecuencia de todo ello es que cada vez más líneas aéreas tienen que dar grandes rodeos y establecer nuevas escalas para seguir llegando a destino.

Hoy por hoy, gran parte del espacio aéreo más concurrido está cerrado, restringido o controlado militarmente, con el consiguiente riesgo de errores y derribos. El resultado es claro: mayores gastos de combustibles, reducción del número de pasajeros y cargas y aumento de las tarifas de seguros. Sólo podemos señalar que la tensión continúa creciendo y no parece que vaya a contenerse en los próximos meses. Es más, el territorio afectado por estos conflictos tiende a extenderse e incluso a solaparse dada la polarización de posturas a la que estamos asistiendo. El mayor riesgo para el sector es que el problema se enquistase y que el largo y no siempre fácil camino al entendimiento global, tanto a nivel comercial como reglamentario



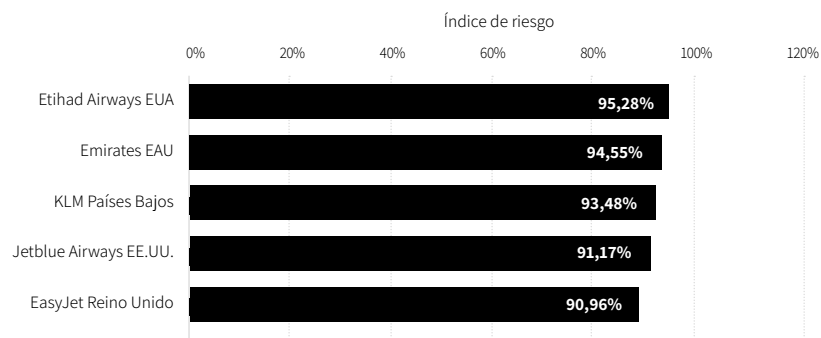
CIFRAS Y BALANCE

El riesgo que genera volar en un mundo en conflicto pone de relieve la importancia de la seguridad y es un factor cada vez más considerado a la hora de elegir una compañía aérea. En este gráfico se muestran las aerolíneas que mayores índices de seguridad ofrecen a sus pasajeros.

Figura 02 →

Fuente: Statista

**RANKING MUNDIAL DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS MÁS
SEGURAS PARA VOLAR EN FUNCIÓN DEL ÍNDICE DE
RIESGO EN 2023 (en porcentaje)**



Capítulo 4

Escenarios

Occidente vs Oriente

- ⊗ Los cielos fueron abiertos por compañías occidentales hace un siglo por compañías norteamericanas y europeas. Su hegemonía era total. Su razón de ser, conectar sus imperios geográficos y comerciales. Dos guerras mundiales aceleraron el avance tecnológico del sector que proporcionó aviones más potentes y de mayor autonomía de vuelo, pero también trajeron consigo un nuevo orden mundial en el que nuevas naciones surgieron. Al principio sólo eran ricas en población y materias primas, pero más tarde también lo fueron siendo en poder económico y peso político.

Nuevas compañías surgieron en potentes países asiáticos como Japón, China India, Corea del Sur, Filipinas o Australia. También en pequeños estados como Singapur, Emiratos Árabes Unidos o Qatar. Sin olvidar a otros que cobran fuerza en la periferia, como Brasil, Sudáfrica o Turquía.

Basta repasar las estadísticas que incorporamos en este informe para comprobar que su peso crece constantemente en el sector. A su enorme peso demográfico -sólo en el sudeste de Asia vive casi la mitad de la población mundial- se suma el poder adquisitivo que representa. Un simple dato nos habla de ello: la población de clase media en la India o China triplica la población total de Europa, y todas esas personas tienen la capacidad y la voluntad de convertirse en viajeros internacionales.

Además, sus vuelos locales, imprescindibles para dinamizar sus economías, son un poderoso motor de crecimiento y un poderoso factor de competitividad.

Nuevos países harán sentir su peso en este sector en los próximos años. Allan Kilavuka, Executive Directo de Kenya Airways ya nos habla de un futuro mercado único de transporte aéreo africano. Un proyecto que ya es realidad en cinco estados del África Oriental entre los que se cuenta su país.

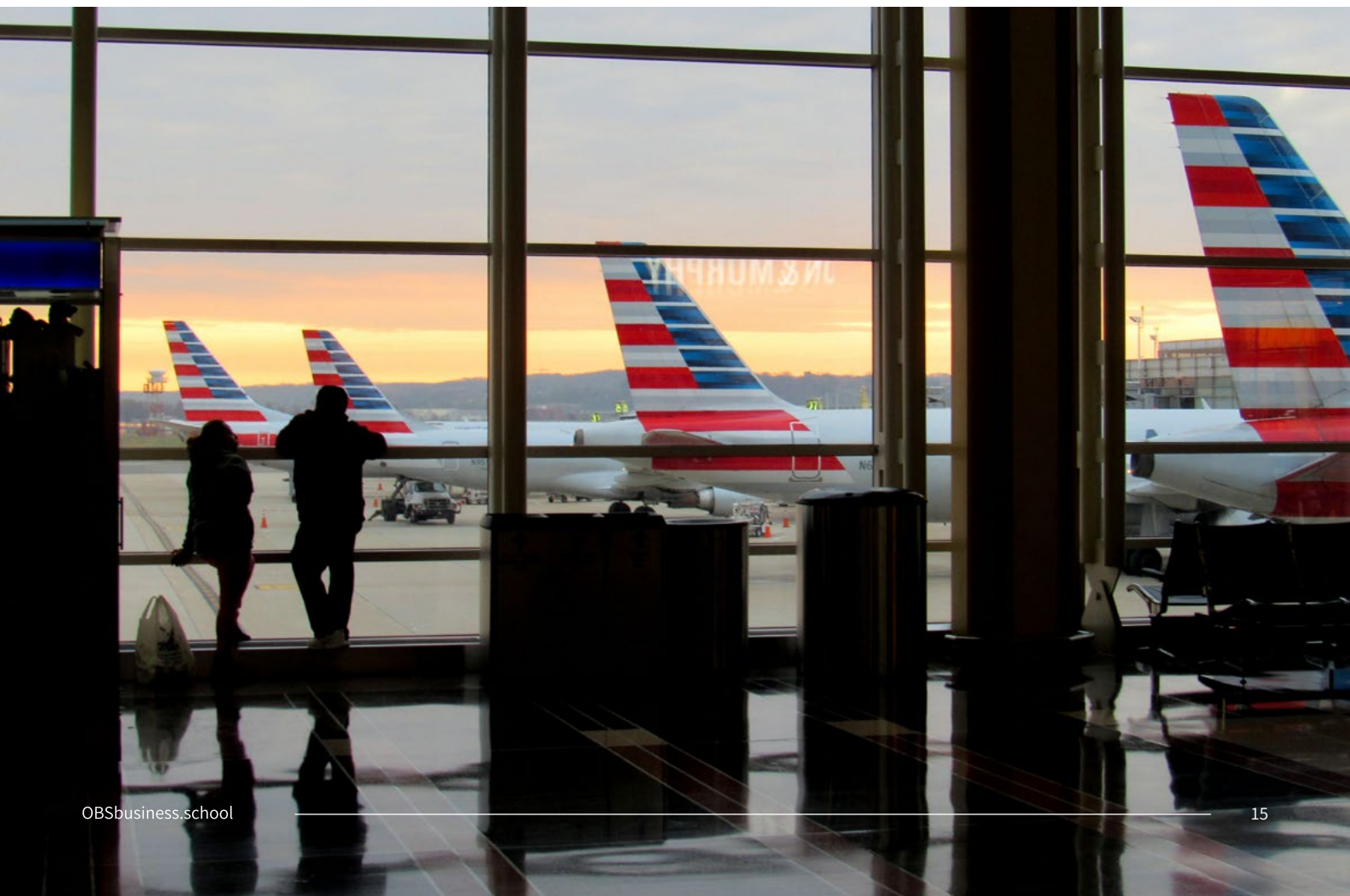
CIFRAS Y BALANCE

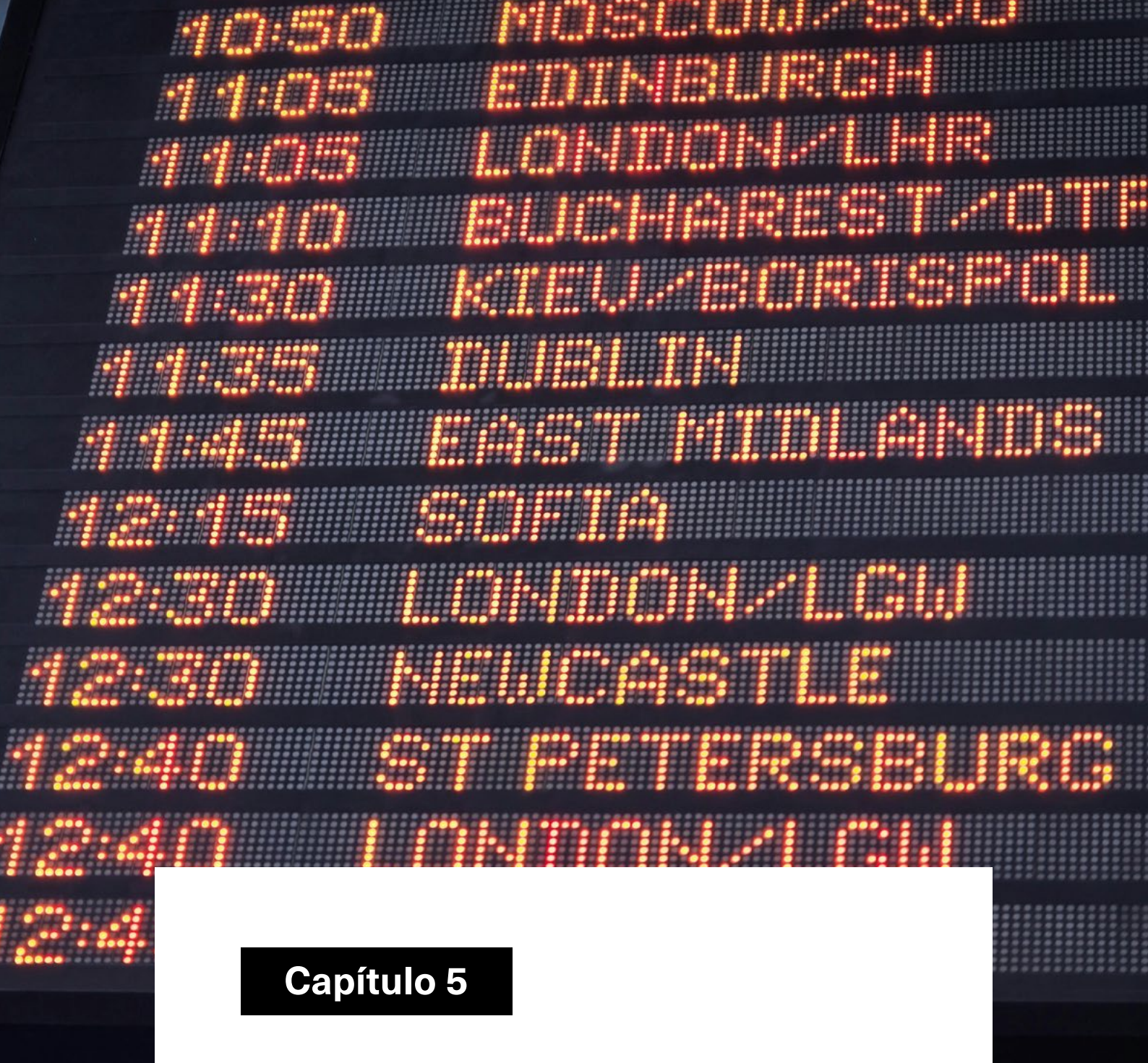
Observando este gráfico es fácil comprobar como el tráfico aéreo se está incrementando poderosamente en países emergentes como India, Indonesia, Filipinas, México o Turquía. Sus megahubs acogen a millones de pasajeros: Es cierto que, en la mayoría de los casos de vuelos de bajo coste, pero hay que tener en cuenta que por ahora, y sólo por ahora, sus rentas son más bajas que las occidentales.

Figura 03 →**RANKING MUNDIAL DE LOS 15 MEGAHUBS DE AEROLÍNEAS DE BAJO COSTE CON MÁS CONEXIONES EN 2022**

Fuente: Statista

Aeropuerto	Aerolínea dominante	Porcentaje de vuelos
Internacional Indira Gandhi (India)	IndiGo	34
Internacional Chhatranati Shivaii (India)	IndiGo	37
Internacional de Denver (EE. UU.)	United Airlines	52
Internacional Harry Reid (EE. UU.)	Southwest Airlines	38
Internacional de Orlando (EE. UU.)	Southwest Airlines	22
Yakarta Soekarno-Hatta (Indonesia)	Lion Air	30
Internacional Ninoy Aquino (Filipinas)	Cebu Pacific Air	37
Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México (México)	Aeromexico	53
Internacional de Fort LauderdaleHollywood (EE. UU.)	Spirit Airlines	27
Internacional Sabiha Gökçen (Turquía)	Pegasus Airlines	66
Internacional de PhoenixSky Harbor (EE. UU.)	American Airlines	43
Josep Tarradellas Barcelona El Prat (España)	Vueling Airlines	45
Internacional de Los Angeles (EE. UU.)	Deta Air Lines	60





Capítulo 5

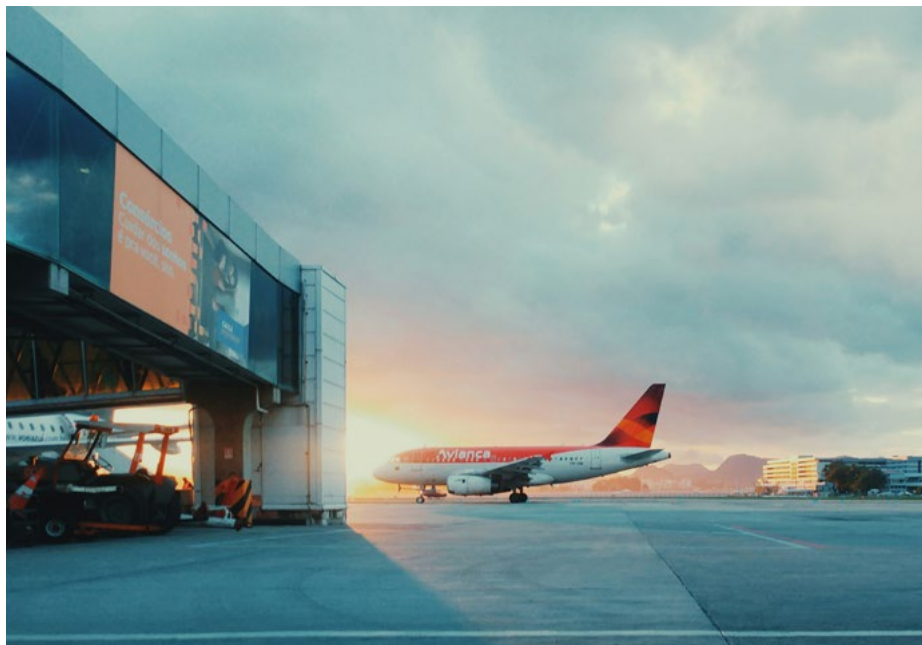
Vuelos

Locales vs internacionales

- ② La evolución del sector ha puesto de manifiesto a todas las compañías aéreas que únicamente con un poderoso mercado interior es posible superar los regulares vaivenes de las crisis económicas. La situación que hoy atravesamos ha impactado muy negativamente en los vuelos internacionales.

Durante muchas décadas Estados Unidos ha liderado muy de lejos las cifras de vuelos y pasajeros. Su enorme mercado interior y su pujanza comercial le permitían alcanzar unos excelentes resultados tan sólo con sus vuelos interiores. El proceso de concentración en Europa responde al mismo motivo, algunas de sus capitales están a sólo unos cientos de kilómetros. Hoy en día esa ventaja también está al alcance de las nuevas superpotencias en un mundo multipolar. China, India, Rusia o Brasil son países que están desarrollando un enorme mercado de vuelos internos. De hecho, están volcados en su desarrollo dada la delicada situación internacional y el potencial riesgo de aislamiento. El mercado interno se convierte así en el más poderoso aliado de las compañías locales para abrirse al internacional, una vocación inexcusable en un mundo global, tal y como señala Jeanette Mao, Executive Director de Hong Kong Express Airways.

También aquí las estadísticas demuestran que a los prestigiosos los vuelos internacionales les ha salido un gran rival en el más modesto mercado local.



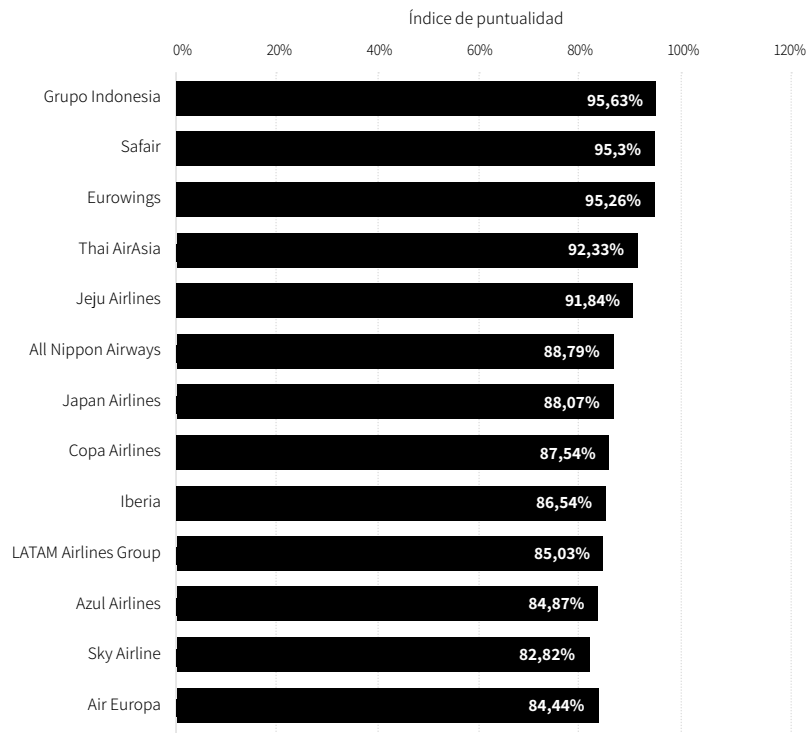
CIFRAS Y BALANCE

Si hay un factor positivamente valorado por parte de los pasajeros de las líneas aéreas, especialmente en viajes de largo recorrido, ese es la puntualidad. En este terreno abundan las de origen “periférico”, como las asiáticas y sudamericanas. Es su mejor forma de competir con las tradicionales compañías occidentales y de ganarse la confianza y preferencia de millones de personas.

Figura 04 →

Fuente: Statista

RANKING MUNDIAL DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS DE LARGO RECORRIDO CON EL MAYOR ÍNDICE DE PUNTUALIDAD EN 2022





Capítulo 6

Precios

Low cost vs Premium

- ⌕ Es innegable, vivimos en un mundo bipolar. Así de claro. Nuestras compras oscilan entre las marcas de bajo precio y las de alto valor añadido. Es así en todas partes y en todos los sectores. Ya no somos compradores “coherentes” que adquieran marcas acordes con su nivel económico, sino que, en función de la ocasión, nuestros deseos o factores actitudinales hacemos un significativo extra o consumimos marcas baratas.

Todos lo hacemos: ricos y pobres, celebrities o gente corriente. El sector aéreo no es una excepción. Si por ejemplo viajamos a presenciar la final de Champions en Londres nos basta con un asiento en un atestado avión de una compañía de bajo coste. Disculpamos incluso la agobiante y fraternal proximidad de los hinchas sentados a nuestro lado, pero si trata de nuestro viaje novios, ahí lo queremos todo, lo esperamos todo y estamos dispuesto a pagar por ello. Somos la misma persona en dos circunstancias distintas.

¿Qué es mejor, orientarse a precio o a ser una compañía premium? La respuesta como siempre es... depende. Depende de las circunstancias generales económicas. Ahora mismo, hasta el presidente de Ryan Air, Michael O’Leary, se está planteando si el modelo low cost es viable dados los altos precios del combustible que aumentan el precio de los billetes y reducen la ventaja respecto a su competencia premium. Lo ideal es cubrir toda la oferta con marcas que convivan dentro de un mismo grupo. Esta estrategia de diversificación de ingresos diversifica también el riesgo.

Muchos grandes grupos ya siguen desde hace tiempo esta política. Lo que está claro es que limitarse a hablar de ofrecer la mejor relación calidad precio ya no es un argumento relevante en un sector en que las ventajas puntuales son tan fácil y rápidamente replicables.



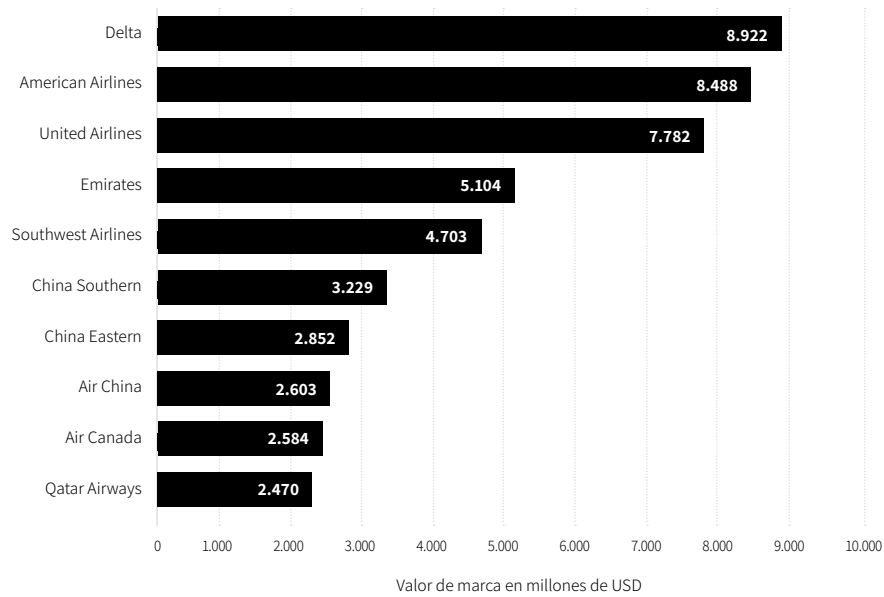
CIFRAS Y BALANCE

Es interesante comprobar como a las grandes compañías norteamericanas se suman por valor de marca nuevos nombres de lejanas latitudes como las árabes, Emirates y Qatar Airways y hasta cuatro recientes compañías chinas. El valor de todas ellas está por encima de su facturación, sobre todo a causa de dos motivos: la excelencia del servicio y el enorme potencial de futuro.

Figura 05 →

**RANKING DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS EN FUNCIÓN
DE SU VALOR DE MARCA A NIVEL MUNDIAL EN 2023**

Fuente: Statista





Capítulo 7

Alianzas

Sectoriales vs intersectoriales

- ⌚ Durante las últimas décadas hemos asistido a un continuo espectáculo de fusiones y adquisiciones entre líneas aéreas. Las más frecuentes entre compañías medianas en busca de una dimensión que le permitiera ser rentables. Hoy la estrategia está llamada a cambiar, porque el futuro va mucho más allá de fijarse en aquello que tiene alas. La culpa la tienen tres conceptos que determinan el éxito en el terreno del marketing:

El primero es la Brand Experience. Detrás de este concepto se encuentran todas las experiencias que el consumidor establece con la marca.

En nuestro caso la aerolínea y sus partners de otros sectores. El objetivo es conformar una experiencia integral e integrada en todos los ámbitos, desde el vuelo a por ejemplo Londres, hasta la estancia en el hotel Churchill, pasando por el alquiler de un vehículo con su volante a la derecha o la visita guiada por un experto a la National Gallery, sin olvidar el almuerzo en Simpson's. Y todo ello, por supuesto, acumulando puntos, ventajas y atenciones. El futuro pasa por alianzas de empresas complementarias que compiten con otras que también lo son. Ya no se trata simplemente de trasladar pasajeros, sino de hacer vivir experiencias exclusivas a personas

El segundo concepto es consecuencia del primero, se llama Lifetime Value. Y se refiere a la gestión del cliente durante todo el tiempo en que mantenga una relación con nuestra marca. La rentabilidad no se mide puntualmente, sino de acuerdo a múltiples factores que se proyectan en el tiempo, como son el volumen de negocio acumulado, la evolución del mismo, la lealtad, la colaboración o la reacción en circunstancias críticas. Puede parecer muy complicado, pero gracias a las herramientas de Big Data no es sencillo, sino también muy rentable.

El tercer concepto también se conoce por su definición en inglés: el Frontline. Se refiere a la necesidad de establecer el contacto directo y personalizado con el cliente. Es clave conformarlo para que sea relevante con éste, de modo que lo anteponga al del resto de las marcas. Conquistar esta posición de privilegio es clave para desarrollar ofertas atractivas que se traduzcan en fidelidad y preferencia frente a otras marcas que, en busca de negocio, optarán por ser proveedoras o partners de quien ha sabido hacer suyo al cliente. La gran ventaja de quien ocupa el frontline es el enorme capital de conocimiento que tiene del cliente y la posibilidad de realizar propuestas cruzadas, anticipativas y eficientes a éste.

Hace tiempo que repito en mis clases que en el futuro sólo habrá dos tipos de marcas: las que hayan conquistado el Frontline y el resto, que sufrirán mucho por sobrevivir. Amazon, Google, Youtube o Netflix, algunas de las mayores empresas del mundo, dan validez a esta afirmación. Nada les impide tomar las alas mañana, igual que han incursionado en muchos otros sectores.

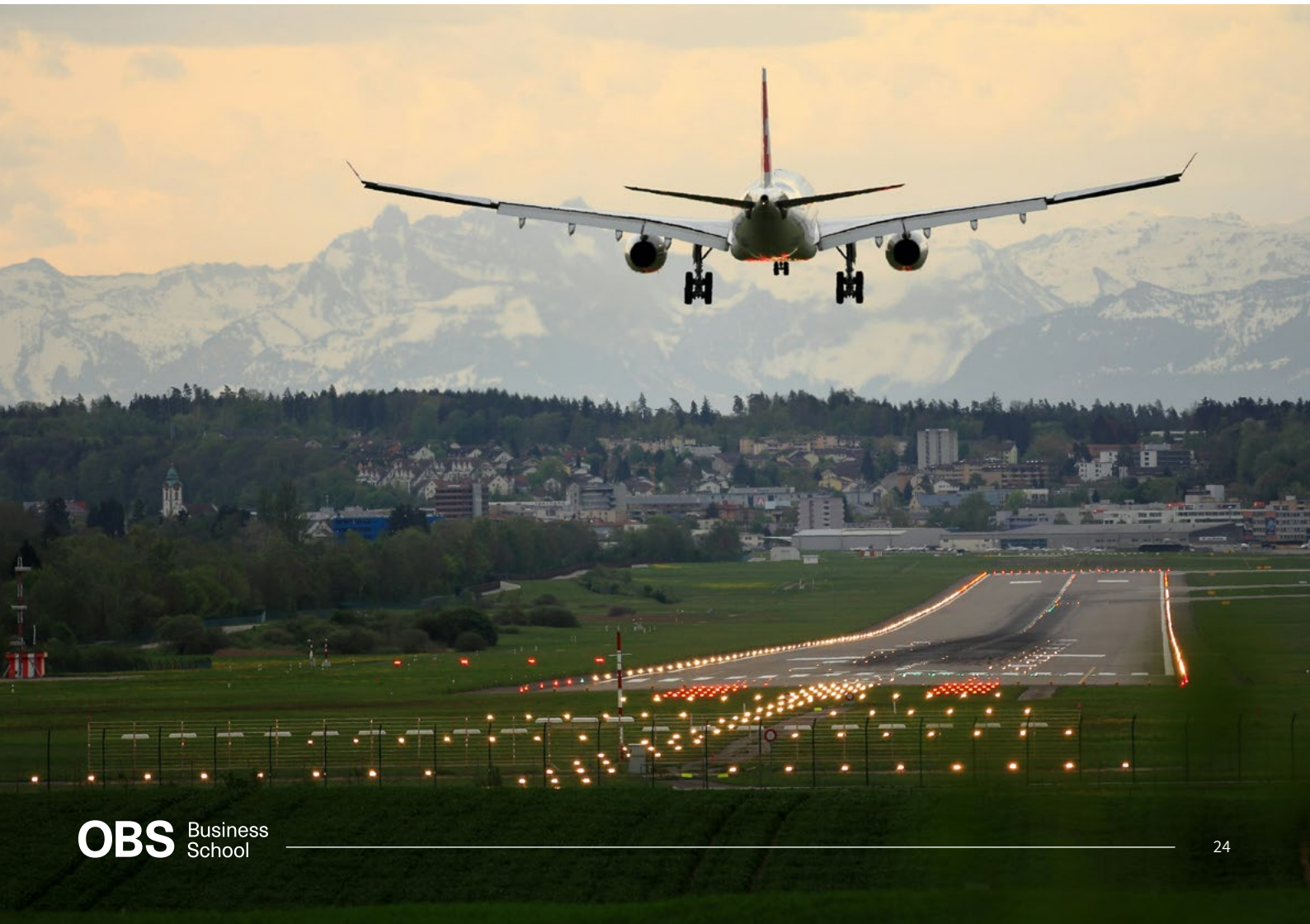
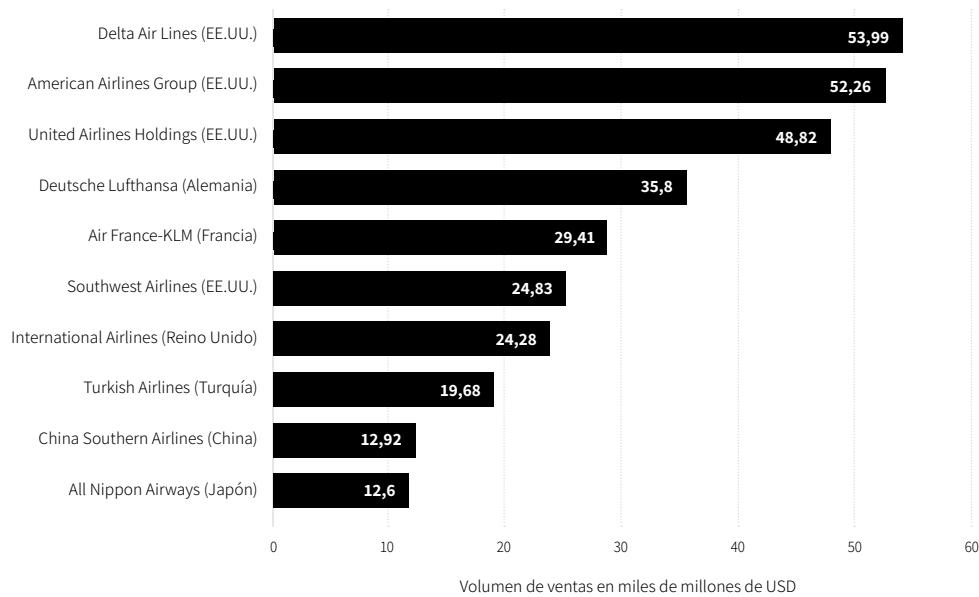
CIFRAS Y BALANCE

Para competir con éxito en los cielos es imprescindible establecer alianzas que permitan consolidar unas economías de escala. Esta es la decisión estratégica que han tomado muchas grandes aerolíneas, sobre todo en Europa, donde el mercado nacional no es suficiente para competir con las nuevas y superpobladas potencias emergentes. En el futuro están las alianzas con otros sectores complementarios para construir ofertas integrales e integradas.

Figura 06 →

Fuente: Statista

RANKING DE LAS 10 COMPAÑÍAS AÉREAS CON MAYOR VOLUMEN DE VENTAS A NIVEL MUNDIAL EN LA FECHA DE MAYO DE 2023





Capítulo 8

Profesionales

Aire vs Tierra

- ⊗ Las reflexiones del capítulo anterior nos llevan a pensar que también el aspecto profesional está llamado a cambiar significativamente en los próximos años. Una Brand Experience integral que mire mucho más allá del vuelo, una evaluación del cliente a partir del criterio del Lifetime Value que se prolonga en el tiempo y la conquista del Frontline como objetivo de toda empresa que quiera ser dueña de su destino, exigen una reformulación de los recursos humanos que una aerolínea debe coordinar.

El personal de vuelo, desde hace décadas, está orientado a ofrecer una experiencia excelente. Su actualización es permanente, los niveles de calidad que se le exigen son muy altos. Basta con ver en Youtube los vídeos de formación de grandes aerolíneas como Singapore Airways y sus extraordinarias tripulaciones de cabina. Muchas aerolíneas son conscientes de que la mayor parte de su facturación depende de ofrecer el mejor servicio en aviones que son similares a la competencia y que la clase Premier es la joya de su corona.

En tierra es donde las cosas cambian más. La batalla contra las incidencias, extravío de equipajes y retrasos en salidas y llegadas sigue viva. En este sentido Willie Walsh, Director General de IATA, la asociación que reúne a 320 aerolíneas que equivalen al 83% del tráfico aéreo, considera imprescindible mejorar cadena de valor en los aeropuertos. “Las aerolíneas -señala- están hartas de asumir el coste de las cancelaciones de vuelos.”

En este terreno, la organización está comprometida en varias iniciativas, como son el Manual de Operaciones en Tierra (IGOM) o el Manual de Manejo Aeroportuario (AHM), con el objetivo mitigar los errores de carga. También lo está en los programas orientados a reducir los daños en las pistas, algo que supone un coste de cerca de 10.000 millones de dólares al año en todo el mundo. Marjan Rintel, Executive Director de KLM, una de las aerolíneas más antiguas del mundo, indica de donde puede salir el dinero dedicado a estas mejoras: los impuestos con que cada vez más se grava a las aerolíneas deberían quedar dentro del sector en vez de dedicarlo a otras cosas.

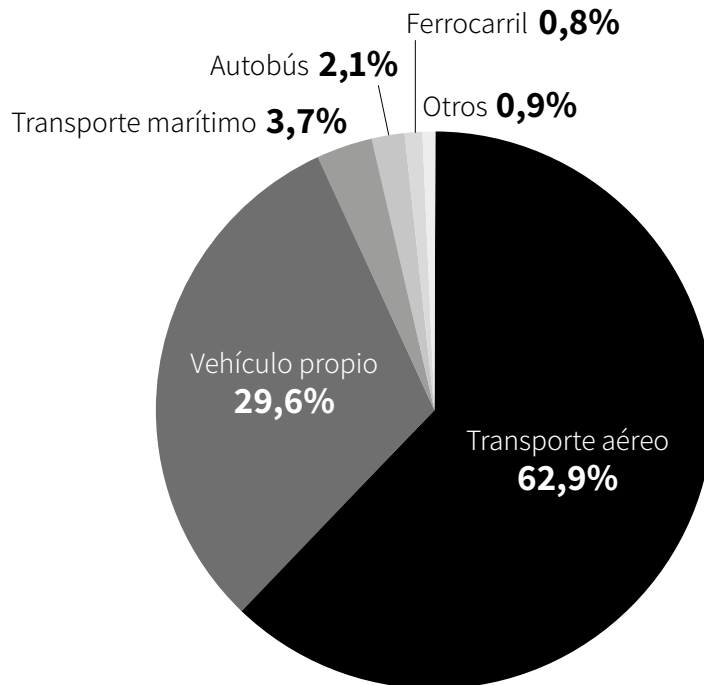
CIFRAS Y BALANCE

Los vuelos aéreos son el principal medio de transporte para viajar a l extranjero. España es un buen ejemplo con casi un 63% de los casos. Para mantener e incluso hacer crecer esa cuota es imprescindible seguir mejorando el servicio. Algo que pasa, sobre todo, por la agilidad y la reducción ce incidencias. La experienciadevuelodebesercomplementada con la experiencia de viaje y, más aún, con la experiencia de consumidor. Algo que obliga a las aerolíneas a “tomar tierra”.

Figura 07 →

Fuente: Statista

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS VIAJES AL EXTRANJERO REALIZADOS POR LOS RESIDENTES EN ESPAÑA EN 2022, POR PRINCIPAL MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZADO



Capítulo 9

Tecnologías

Espacio vs Ciberespacio

- Pero el cambio en tierra no se limita a los aeropuertos. Las aerolíneas deberán contar con expertos en la gestión de sus clientes manejando los recursos que el CRM y el Big Data ponen a su disposición. Este personal podrá ser propio o externo, pero siempre dirigido con un criterio holístico que se proyecte en el tiempo.

Construir experiencias, cerrar alianzas, dar un servicio altamente personalizado, anticipar o generar demanda, poner la digitalización al servicio de una comunicación permanente y omnicanal. Sólo con estos recursos, humanos y tecnológicos las aerolíneas serán capaces de hacer eficientes sus ofertas, ya que ser simplemente eficaz no bastará para sobrevivir.

Empresas como Microsoft, Oracle o Salesforce ofrecen herramientas ágiles e integrales que facilitan enormemente la gestión de clientes, llevando la segmentación hasta lo personal e incluso lo temporal.

Son el verdadero panel de mandos en tierra, y ser capaces de sacarle todo el partido es vital para sobrevivir en un entorno que, como ya hemos señalado anteriormente, está abierto a actores de muchos otros sectores, porque la batalla ya no está sólo en el aire.

Otro aspecto a tener en cuenta en la gestión de clientes es el enorme peso que hoy tienen las redes sociales. Estar en la conversación, generar contenidos atractivos, contar con referencias de personajes influyentes y expertos de alto prestigio es otro de los aspectos clave a considerar para atraer, servir y fidelizar clientes. Quizás hasta ahora no los hemos considerado como parte de la tripulación, pero tanto ellos como el community manager y su equipo también lo son.

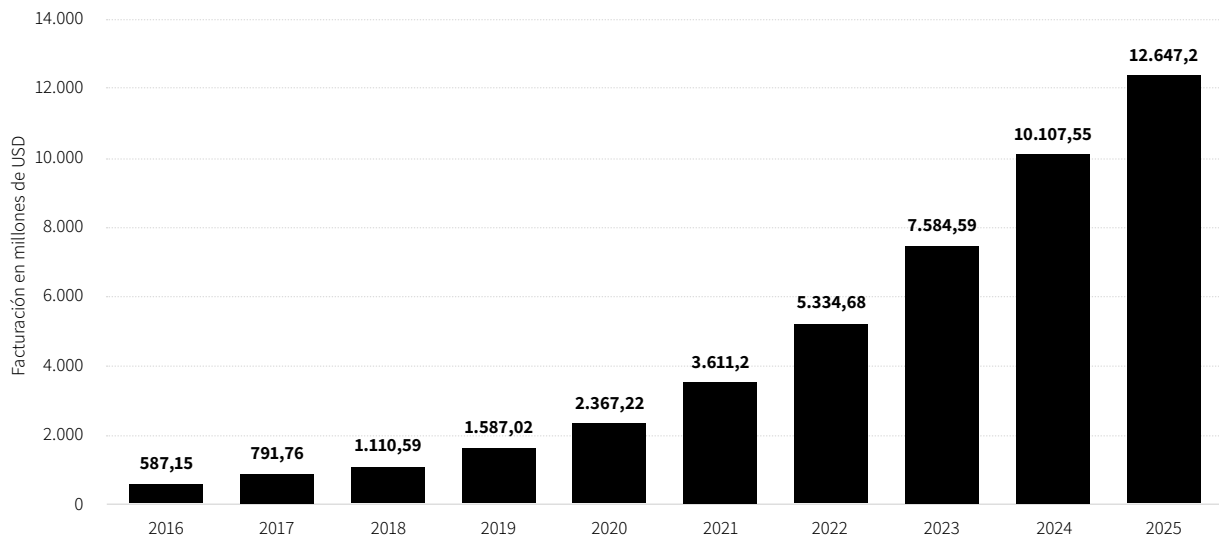
CIFRAS Y BALANCE

El avance tecnológico siempre ha sido un poderoso aliado para el sector comercial aéreo. No obstante, hoy asume el reto de asimilar grandes innovaciones, como la digitalización y nuevos medios de transporte aéreo, como los modernos drones capaces de transportar con precisión cada vez mayores cargas. Grandes empresas de reparto y gigantes e-commerce como Amazon ya han puesto su fe en ellos. ¿Aliados o enemigos? Es algo que queda por definir en las estrategias de las compañías aéreas.

Figura 08 →

Fuente: Statista

**PREVISIÓN DE LA FACTURACIÓN DE LA INDUSTRIA DE
DRONES COMERCIALES A NIVEL MUNDIAL DE 2016 A 2025**
(en millones de dólares)





Capítulo 10

Motivaciones

Trabajo vs Placer

- ① Las tecnologías digitales se han revelado como un gran competidor para los viajes de trabajo. Hace unos años el sector consideraba que sólo los otros medios de transporte, en especial el tren de alta velocidad eran su competencia. Hoy, reconocen a las videoconferencias como un poderoso contrincante en lo que se refiere a los viajes de trabajo. Las compañías aéreas han sabido entender que la competencia es toda aquella que satisface las mismas necesidades y deseos que tú mismo cubres.

La necesidad de los ejecutivos no es desplazarse a una alejada ciudad para cerrar un acuerdo comercial, sino verse las caras con su posible cliente o socio, y para eso Skype, Zoom o Google meets son más que suficiente. Más aún desde que los confinamientos de la pasada pandemia del Covid nos quitaron cualquier reparo a conectar e incluso teletrabajar.

Toda una generación de profesionales se ha visto forzada a modificar sus protocolos relacionales, al tiempo que ha descubierto que, en la mayoría de los casos la conexión digital no sólo más ágil y eficiente sino también mucho más económica. Los departamentos de administración de las empresas consideraron innecesario incurrir en unos gastos de traslados, salvo en contadas e imprescindibles ocasiones.

Esta es la razón por la que hoy las aerolíneas han rebautizado su Business Class como Premier Class, porque sus nuevos ocupantes son, sobre todo, personas que viajan por placer y entienden que éste debe empezar con el vuelo.

Ahora la batalla entre las compañías aéreas consiste en ofrecer nuevos y atractivos beneficios exclusivos y excelentes antes que la competencia los replique y los convierta en beneficios esperados o exigidos. La velocidad a la que esto ocurre hace muy difícil mantener una posición de liderazgo, a no ser que ofrezcas un verdadero apartamento con cama King size, TV de gran formato, frigorífico, albornoces y pijamas y muchas más ventajas como hace Singapore Airlines.

En cualquier caso, viajar por razones turísticas a no muy larga distancia bien puede justificar un billete low cost durante un par de horas. Algunas compañías especializadas en este tipo de vuelos hacen verdaderos esfuerzos tanto por ajustar sus precios, como ya vimos anteriormente, pero también en proyectar a sus clientes la experiencia de vuelo verdaderamente low.

Algo que los lleve a pensar que, aunque se esforzasen, no podrían encontrar nada más barato. Con todo, y según datos de IATA los datos de este pasado mes de marzo revelan que la demanda internacional ha crecido un 18,9% y la demanda interna casi tres veces menos: un 6,6%.

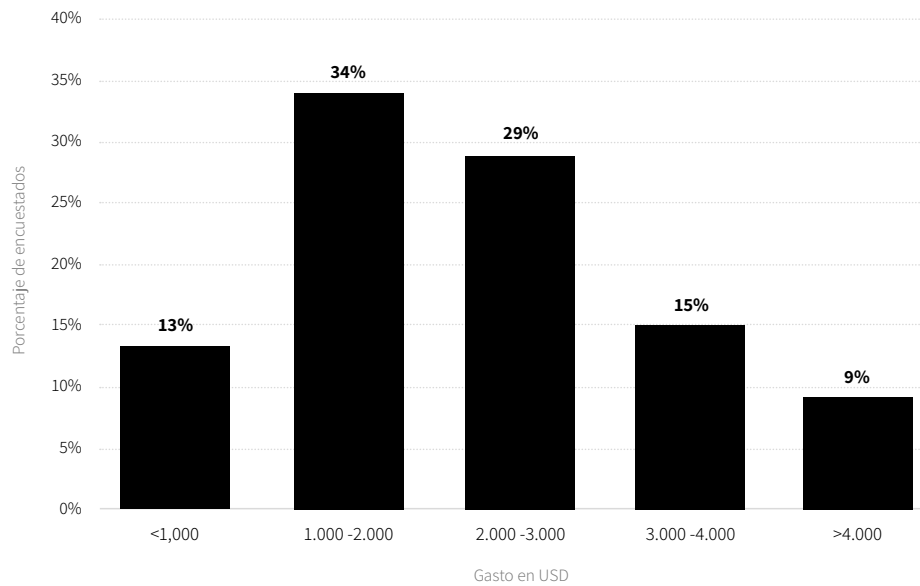
CIFRAS Y BALANCE

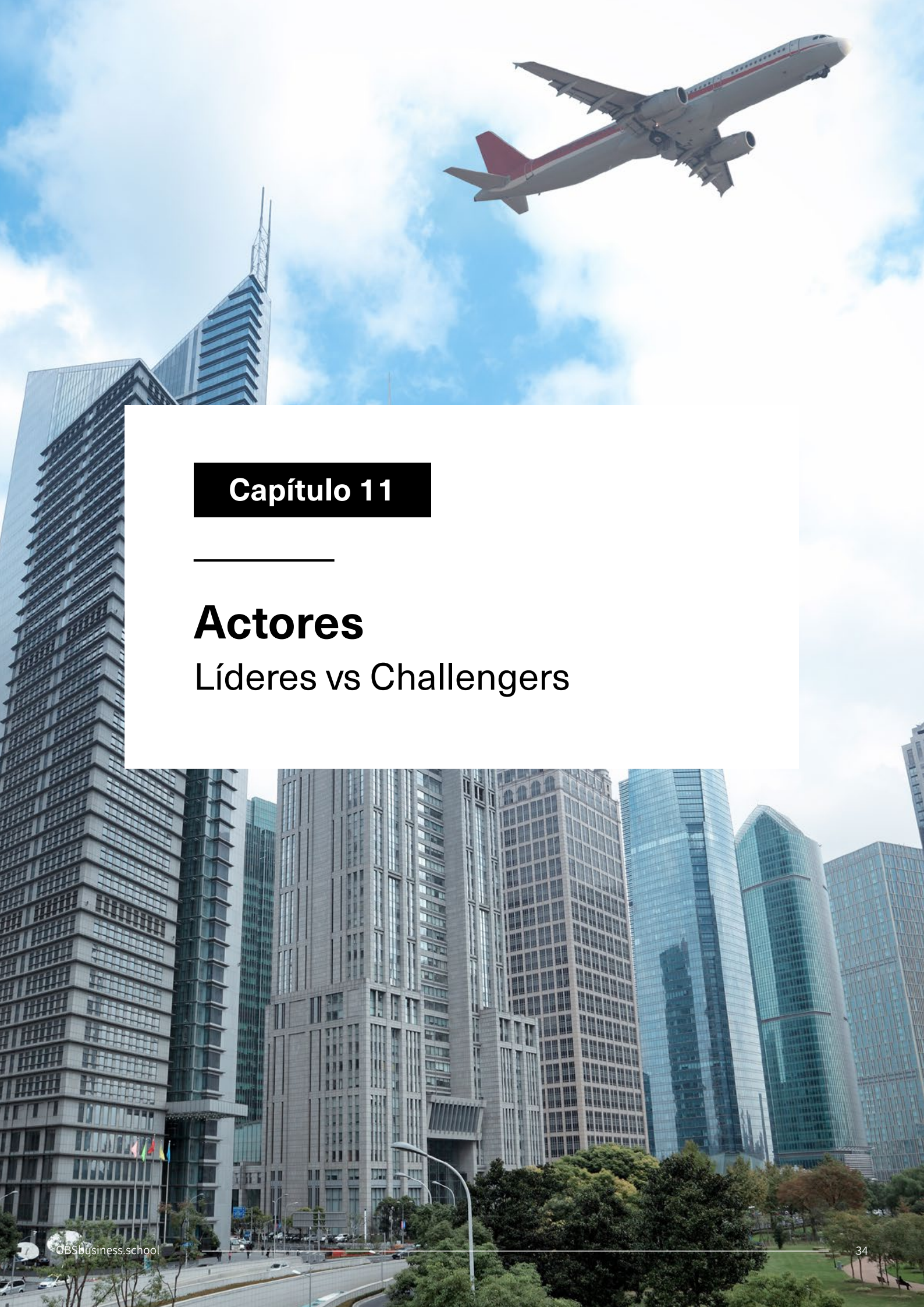
Tal y como vemos en el gráfico el gasto medio de los viajeros por semana, considerando todas las partidas no supera los 2.000 dólares USA en casi el 50% de los casos. Esto nos muestra el escenario en el que las tarifas aéreas se tienen que mover que normalmente no pueden permitirse superar el 20% del total.

Figura 09 →

GASTO MEDIO POR SEMANA DE LAS PERSONAS QUE VIAJARON SOLAS EN 2023

Fuente: Statista





Capítulo 11

Actores

Líderes vs Challengers

- ⊗ Todo hace pensar que el mundo multipolar que nos aguarda desplazara a otras partes del globo una parte importante del negocio del transporte aéreo. Jeanette Mao, Executive Director de Hong Kong Airways lo explica con un argumento muy convincente: “340 millones de chinos ya viajan por avión, 1.000 millones más aún no lo han hecho, y ahí estamos nosotros” si a esto sumamos el enorme volumen de vuelos de mercancías que unen la fábrica del mundo radicada en oriente con el consumista occidente, es fácil intuir quien tiene más posibilidades de salir ganando a medio y largo plazo.

Y cuando nos referimos a Oriente, lo hacemos también considerando al país más poblado y joven de la Tierra con cerca de 1.500 millones de habitantes con una creciente renta disponible. El perfil del pasajero tipo deja de ser el de occidental, atlántico, de raza blanca y mediana edad y pasa a ser el de asiático, pacífico, de diversas razas y mucho más joven. Entre las líneas aéreas por el momento se mantienen las marcas clásicas: norteamericanas y europeas, pero tal y como podemos ver en los gráficos adjuntos están surgiendo nuevas y poderosas y por ahora aún lejanas alternativas, tanto en distancia como en cifras.



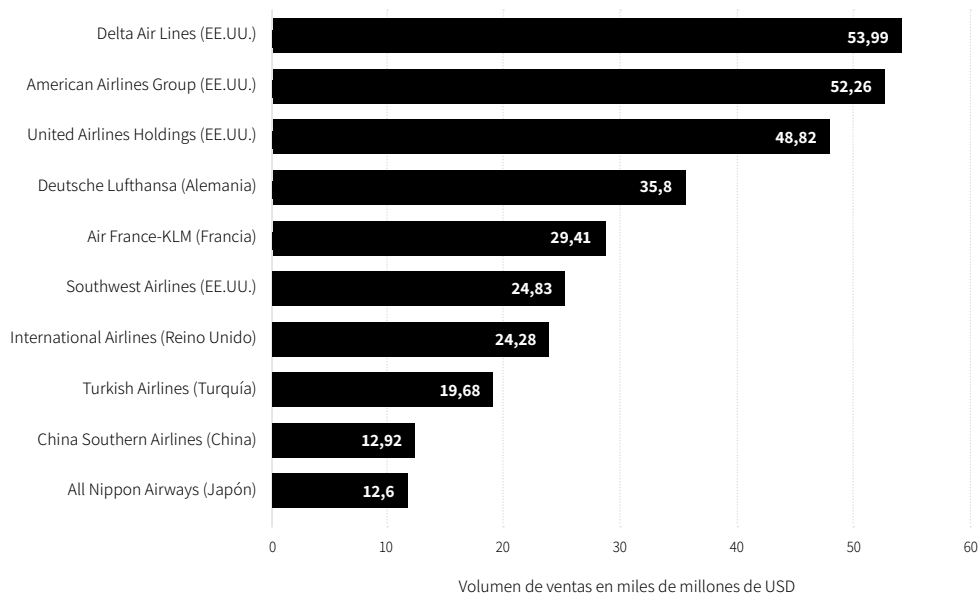
CIFRAS Y BALANCE

Estados Unidos de América sigue dominando los cielos. Las tres primeras compañías son de este país. Le siguen las tres grandes aerolíneas europeas de sus primeras economías: Alemania, Francia y Reino Unido. En la lista hay dos importantes novedades: la muy dinámica Turkish Airlines y China Southern Airlines en constante crecimiento y respaldada por su enorme tráfico interno.

Figura 10 →

Fuente: Statista

RANKING DE LAS 10 COMPAÑÍAS AÉREAS CON MAYOR VOLUMEN DE VENTAS A NIVEL MUNDIAL EN LA FECHA DE MAYO DE 2023



Referencias bibliográficas

1. Airlines, (2024, 8 de abril). *Passenger traffic posts positive results*. [Passenger traffic posts positive results | Airlines \(iata.org\)](#)
2. Airlines, (2024, 13 de marzo). *Continuing the digitalization journey*. [Continuing the digitalization journey | Airlines \(iata.org\)](#)
3. Airlines, (2024, 1 de mayo). *Navigating a complex aviation landscape*. [Navigating a complex aviation landscape | Airlines \(iata.org\)](#)
4. Airlines, (2024, 8 de mayo). *Bringing visibility to non-CO2 emissions*. [Bringing visibility to non-CO2 emissions | Airlines \(iata.org\)](#)
5. Airlines, (2024, 27 de marzo). *Tackling operational cost in Africa*. [Tackling operational cost in Africa | Airlines \(iata.org\)](#)
6. Airlines, (2024, 5 de marzo). *Coming to terms with the pace of change*. [Coming to terms with the pace of change | Airlines \(iata.org\)](#)
7. Airlines, (2024, 13 de febrero). *Daring to do things differently*. [Daring to do things differently | Airlines \(iata.org\)](#)
8. Airlines, (2023, 1 de noviembre). *The fairytale of aviation taxes*. [The fairytale of aviation taxes | Airlines \(iata.org\)](#)
9. E. Irastorza, (2023, 19 de junio). *Informe OBS: El sector aéreo comercial, obligado a reinventarse*. [OBS Business School. Informe OBS: El sector aéreo comercial, obligado a reinventarse | OBS Business School](#)
10. IATA, (2023). *Annual review*. [annual-review-2023.pdf \(iata.org\)](#)
11. IATA, (2023, 7 de mayo). *Ground Handling Priorities: Safety, Global Standards & Sustainability*. [IATA - Ground Handling Priorities: Safety, Global Standards & Sustainability](#)
12. IATA, (2024, 8 de mayo). *IATA Initiative to Accelerate Transition to Enhanced GSE*. [IATA - IATA Initiative to Accelerate Transition to Enhanced GSE](#)
13. IATA, (2024, 2 de mayo). *German Passenger Tax Increase to Weaken Economy & Hamper Decarbonization*. [IATA - German Passenger Tax Increase to Weaken Economy & Hamper Decarbonization](#)
14. IATA, (2024, 1 de mayo). *Passenger Demand Up 13.8% in March*. [IATA - Passenger Demand Up 13.8% in March](#)
15. Ministerio de transportes, movilidad y agencia urbana, (2024, 26 de abril). *Disrupción de las compañías aéreas según el número de pasajeros transportados*. [coyuntura de las companias en el mercado aereo en espana - enero-junio2020.pdf](#) - Subdirección General de Transporte Aéreo Área de Estudios Estratégicos y Análisis - College Sidekick

- 16.** Ministerio de transportes y movilidad sostenible, (2023). *Transporte aéreo en España 2023*. [Informes del transporte aéreo en España 2023 | Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible](#)
- 17.** Parlamento Europeo, (2024, 16 de enero). *Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de enero de 2024, sobre la aviación eléctrica: una solución para los vuelos de corta y media distancia*. [Textos aprobados - Aviación eléctrica: una solución para los vuelos de corta y media distancia - Martes 16 de enero de 2024 \(europa.eu\)](#)
- 18.** Statista: *Evolución anual del resultado neto del ejercicio de la industria de transporte aéreo a nivel mundial entre 2005 y 2024*. [Transporte aéreo: resultado neto de la industria mundial 2005-2024 | Statista](#)
- 19.** Statista: *Ranking mundial de los 15 megahubs de aerolíneas de bajo coste con más conexiones en 2022*. [Megahubs low cost más conectados del mundo 2022 | Statista](#)
- 20.** Statista: *Ranking mundial de las compañías aéreas de largo recorrido con el mayor índice de puntualidad en 2022*. [Aerolíneas de largo recorrido por índice de puntualidad | Statista](#)
- 21.** Statista: Distribución porcentual de los viajes al extranjero realizados por los residentes en España en 2022, por principal medio de
- 22.** Statista: *Ranking mundial de las compañías aéreas más seguras para volar en función del índice de riesgo en 2023*. [Aerolíneas más seguras para volar del mundo en 2023 | Statista](#)
- 23.** Statista: *Ranking de las principales aerolíneas en función de su valor de marca a nivel mundial en 2023*. [Aerolíneas con mayor valor de marca del mundo 2023 | Statista](#)
- 24.** Statista: *Ranking de las 10 compañías aéreas con mayor volumen de ventas a nivel mundial en a fecha de mayo de 2023*. [Compañías aéreas con más ventas a nivel mundial en 2023 | Statista](#)
- 25.** Transporte utilizado. [Viajes al exterior de españoles por medio de transporte en 2022 | Statista](#)
- 26.** Statista: *Previsión de la facturación de la industria de drones comerciales a nivel mundial de 2016 a 2025*. [Drones comerciales: previsión de facturación mundial 2016-2025 | Statista](#)
- 27.** Statista: *Gasto medio por semana de las personas que viajaron solas en 2023*. [Personas que viajan solas: gasto medio semanal en sus viajes | Statista](#)



OBS Business School

School of **Business
Administration
& Leadership**

School of **Innovation
& Technology
Management**



Planeta Formación y Universidades