



OBS Business
School

Presente y futuro del sector aéreo comercial

Eduardo Irastorza

Colaborador de OBS Business School

Julio, 2022

Partner Académico:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UIC
barcelona

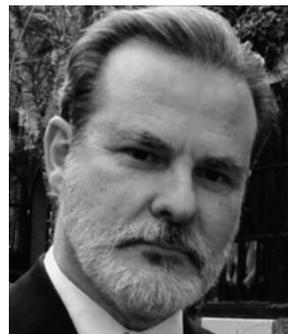
OBSbusiness.school

Autor



Eduardo Irastorza

Colaborador 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 veinticinco años ha trabajado en varios países y para muchos sectores. Entre sus clientes pueden citarse Telefónica, Movistar, Santander, BBVA, Barclays, UBS, El Corte Inglés, Carrefour, Sanofi, Cruz Roja, Fuerzas Armadas Españolas, 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, por otro, la enseñanza, tanto universitaria como de postgrado en varias escuelas de negocio, empresas e instituciones oficiales: Universidad Rey Juan Carlos, OBS, EAE, CESEDEN). Colabora regularmente con medios muy diversos de comunicación : televisión prensa generalista y económica, revistas especializadas, y radio. Ha publicado diversos informes sectoriales para universidades y escuelas de negocio.



Índice

Capítulo 1	Nos aguardan días plomizos Incertidumbres en un nuevo escenario	05
Capítulo 2	Volar en medio de una nube digital Nada volverá a ser igual en el sector	07
Capítulo 3	Welcome on board again! Un sector herido en reactivación	08
Capítulo 4	¿Lo quiere antes?... también por avión Mucho más que personas... ahora más mercancías	11
Capítulo 5	No basta con que vuele... tiene que verse El valor y el precio de las aerolíneas	14
Capítulo 6	Hoy soplan vientos del Este China pugna por el liderazgo	16
Capítulo 7	Cada vez más y cada vez más cerca Distribución de los tipos de vuelos	18
Capítulo 8	Y detrás... siempre una gran tripulación La aviación y el factor humano	20
Capítulo 9	El futuro sigue estando en el aire La evolución del sector y sus claves	22
	Precio o Lujo	23
	Nacionales e Internacionales	24
	Negocios o Placer	25
	Homogeneidad o Personalización	26
	Petroleras o Bancos	28
	Boeing o Airbus	29
	Cielo gris o cielo azul	30
	Grandes o pequeños aviones	31
Capítulo 10	Conclusiones	32
	Referencias bibliográficas	34

Capítulo 1

Nos aguardan días plomizos





Incertidumbres en un nuevo escenario

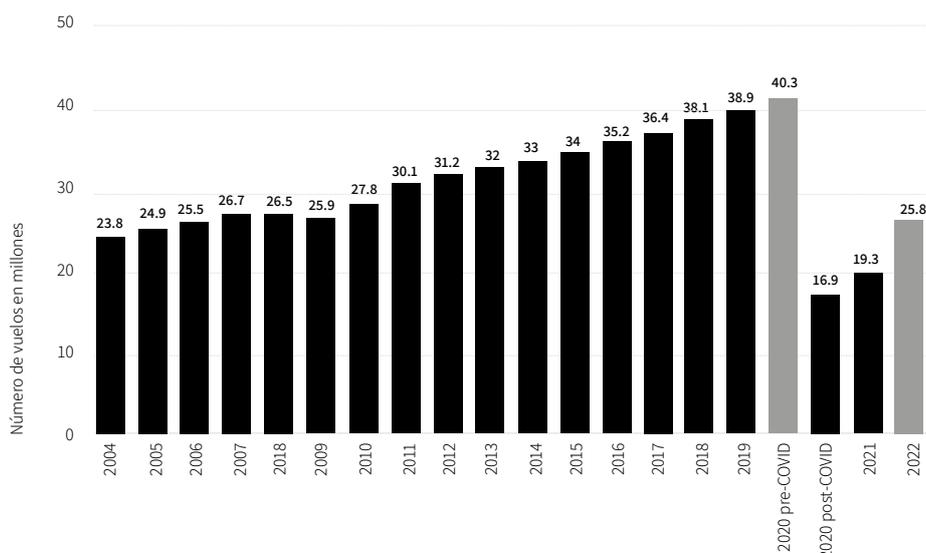
En el duro e incierto verano 1940, Winston Churchill expuso ante una muy preocupada Cámara de los Comunes un ejemplo para interpretar el oscuro escenario que suponía la amenaza nazi: “*El plomo es gris, el plomo es pesado, el plomo es venenoso. . . , no estoy hablando mal del plomo, me limito a exponer los hechos.*” Lo mismo podemos decir hoy a la hora de interpretar los datos que nos hablan de la que ha sido la peor crisis del sector comercial aéreo en su ya centenaria historia. Al impacto brutal de la pandemia le está siguiendo una crisis económica global de la que aún no es posible ver la luz al final del camino. A todo ello hay que sumar un muy complejo entorno geopolítico, con graves conflictos en vivo, como el de Ucrania, o latentes, como el del mar de China meridional, sin olvidar el siempre tensionado ambiente del Oriente Próximo. Demasiados problemas para ver un horizonte despejado en uno de los sectores más dinámicos, globales e influyentes de la economía: el aéreo.

La caída del número de vuelos, así como de los ingresos por volumen de pasajeros, consecuencia de la crisis generada por el impacto del Covid 19, fue desde el primer momento, dramática, global y sin precedentes históricos. Como podemos observar en el gráfico 1, el cierre de líneas nacionales e internacionales, así como las cancelaciones, se generalizaron en todos los escenarios. Hoy podemos percibir una lenta pero sostenida recuperación; sobre todo en las compañías de aquellos países, que, como China, supieron identificar y gestionar la crisis sanitaria antes que el resto.

Gráfico 1 →

NÚMERO DE VUELOS REALIZADOS POR LA INDUSTRIA MUNDIAL DESDE 2004 HASTA 2022 EN MILLONES

Fuente: Statista 2022



Capítulo 2

Volar en medio de una nube digital

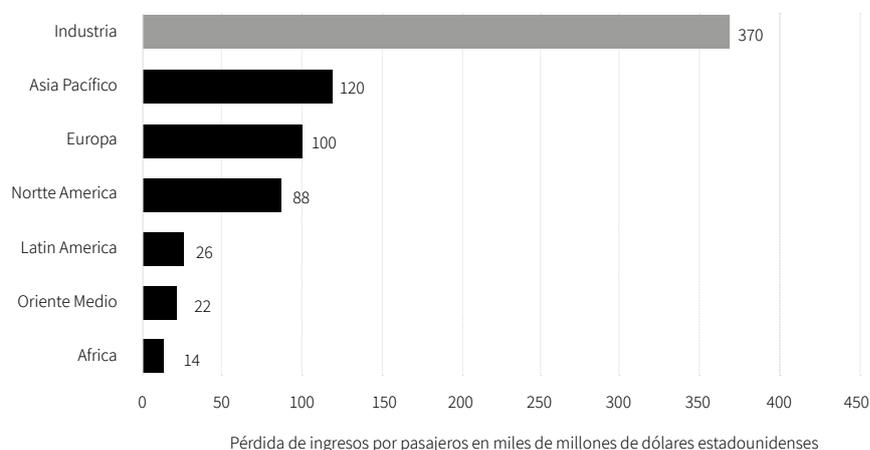
> Nada volverá a ser igual en el sector

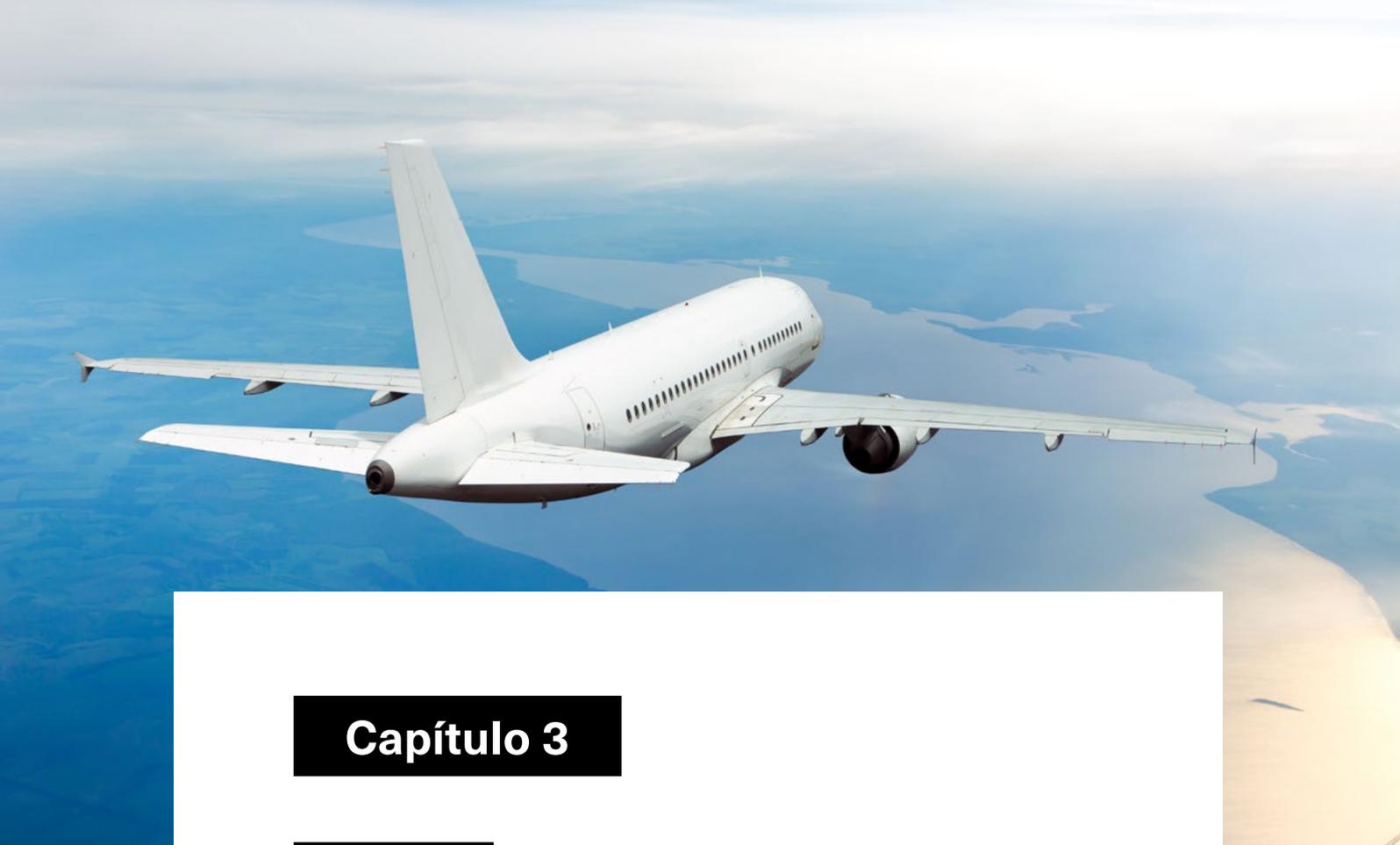
Aunque los tiempos del Covid 19 empiezan a verse superados y nos hayamos quitado las mascarillas, no es de esperar que el crecimiento sea tan rápido como todos quisiéramos. La economía ha quedado muy dañada. El impacto económico de la pandemia ha reducido drásticamente el capital disponible y no todos podrán permitirse viajes de ocio a corto plazo. Algo que el gráfico N° 2 pone de relieve las empresas que han conseguido sobrevivir invierten con más cautela que nunca. Los viajes de negocios quedan en entredicho, no sólo por razones de presupuesto sino, sobre todo, porque la “nube digital” se ha impuesto durante los confinamientos, convirtiéndose en la “mesa virtual de negociación” para los ejecutivos, haciendo innecesarios los traslados físicos. Podemos afirmar que lo único permanente en el futuro para este sector va a ser el cambio, y que la capacidad de adaptación y la creatividad se constituirán en los mejores recursos para conquistar el futuro del aire. De ello hablaremos más adelante.

Gráfico 2 →

Fuente: Statista 2022

PÉRDIDA DE INGRESOS DE PASAJEROS DE AEROLÍNEAS DEBIDO AL BROTE DE CORONAVIRUS EN TODO EL MUNDO EN 2020, POR REGIÓN DE REGISTRO DE AEROLÍNEAS





Capítulo 3

Welcome on board again!

➤ Un sector herido en reactivación

La llegada a Europa de la pandemia supuso que tráfico de pasajeros cayera más de un 80% en apenas un mes, tal y como apreciamos en el gráfico 3. El golpe fue brutal y la recuperación fue muy lenta, sujeta a los vaivenes de medidas y contramedidas a lo largo de las sucesivas olas de la pandemia, como queda reflejado en el gráfico 4. Lógicamente los vuelos de carga comercial capearon mejor el temporal que los de pasajeros. También aquí, China, el gran proveedor universal de mascarillas y de todo género de materiales sanitarios para todo el mundo sufrió un menor impacto. Es de esperar que a finales de año estemos cerca de las cifras previas a la pandemia, aunque las razones para volar estarán mucho más cerca del ocio que del negocio como ya hemos señalado. Los grandes turoperadores y agencias de viajes son los más esperanzados, pues han detectado un enorme deseo por parte de todos los públicos de dejar atrás los días de confinamiento en casa y recuperar, como Proust, el “tiempo perdido”, sin importar lo que cueste. Es la hora de hacer llegar a los motivados potenciales turistas y viajeros las ofertas más irresistibles a través del preponderante medio online. El éxito de las vacaciones de Semana Santa de 2022 y el previsto para las verano nos permite ser optimistas.

Gráfico 3 →

VARIACIÓN INTERANUAL DEL TRÁFICO DE PASAJEROS EN EUROPA DE ENERO DE 2020 A JUNIO DE 2021

Fuente: Statista 2022

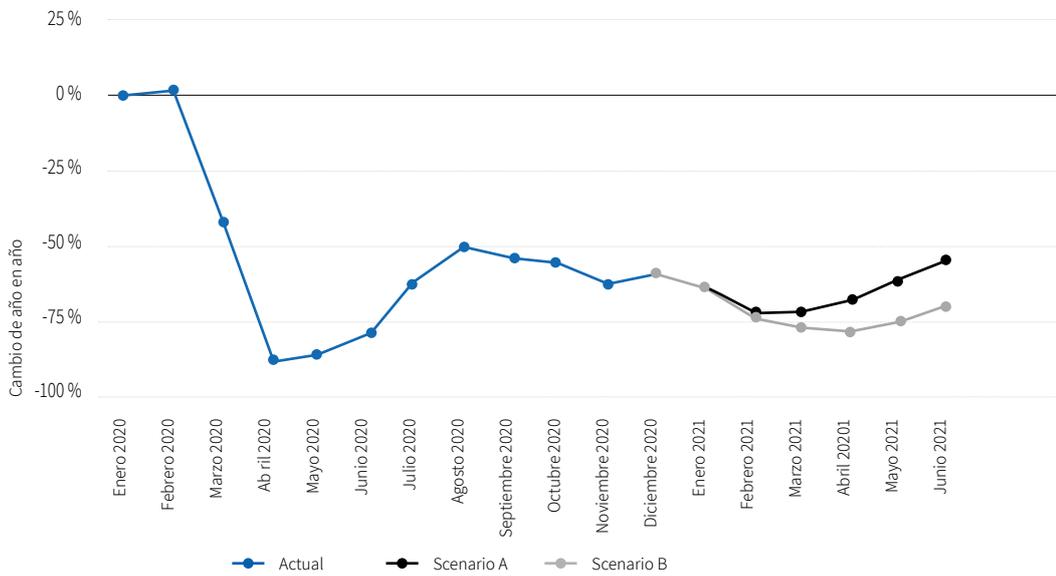
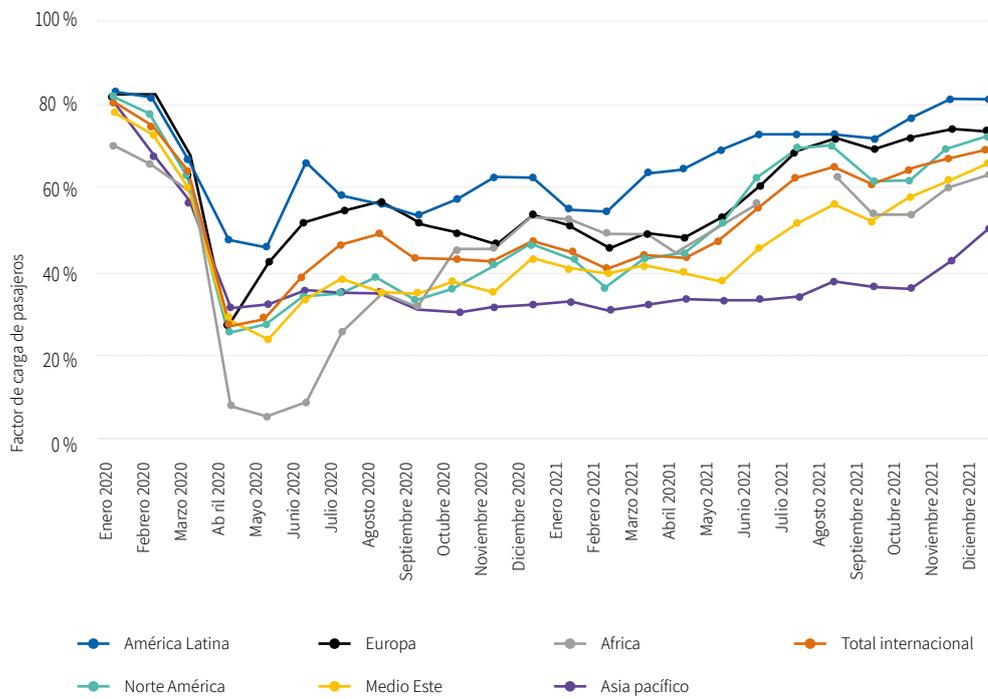


Gráfico 4 →

FACTOR DE CARGA DE PASAJEROS (PLF) EN VUELOS INTERNACIONALES DE ENERO DE 2020 A DICIEMBRE DE 2021

Fuente: Statista 2022



En los gráficos 5 y 6, que mostramos a continuación, podemos apreciar claramente como las expectativas de recuperación nos hablan de un verdadero efecto rebote en todo el mundo a partir de este año. Sobre todo, en lo que se refiere al tráfico de pasajeros. Algo que debe hacerse evidente a partir de este verano.

Gráfico 5 → CRECIMIENTO ANUAL DE LA DEMANDA MUNDIAL DE PASAJEROS DEL TRÁFICO AÉREO DE 2006 A 2022

Fuente: Statista 2022

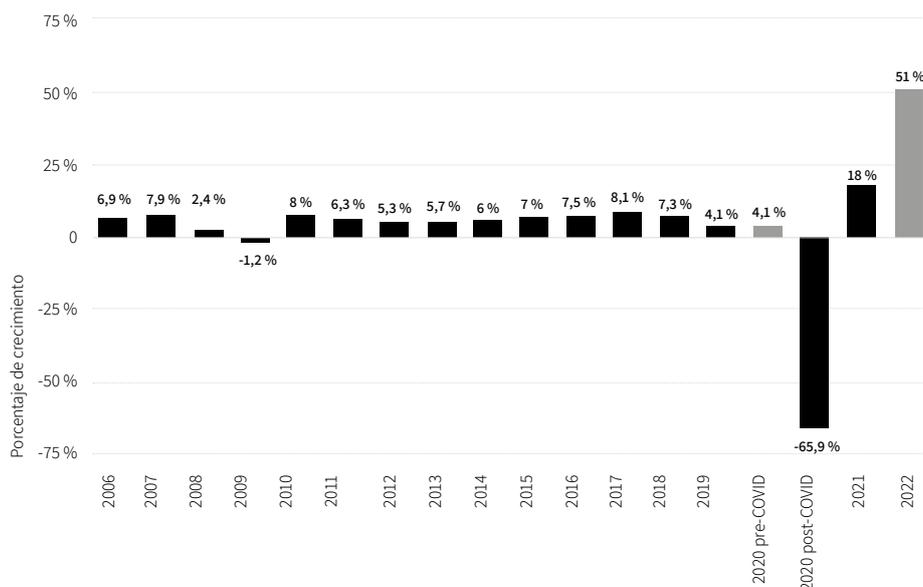
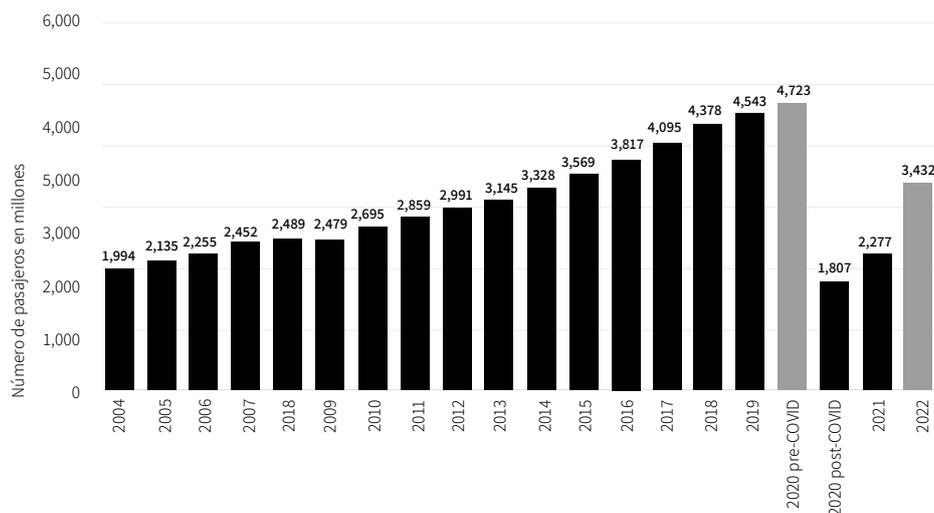


Gráfico 6 → NÚMERO DE PASAJEROS PROGRAMADOS ABORDADOS POR LA INDUSTRIA AÉREA GLOBAL DE 2004 A 2022

Fuente: Statista 2022





Capítulo 4

¿Lo quiere antes?... siempre por avión



Mucho más que personas

En el terreno del transporte de mercancías los datos reflejados en el gráfico 7 señalan que también estamos ya en la senda de recuperación. La pandemia los redujo a niveles equiparables a los de hace un lustro, pero cerraremos el año con un excelente crecimiento por encima de tres puntos. El volumen de ingresos, no obstante, será más moderado debido a la obligada bajada de precios y al elevado precio del combustible.

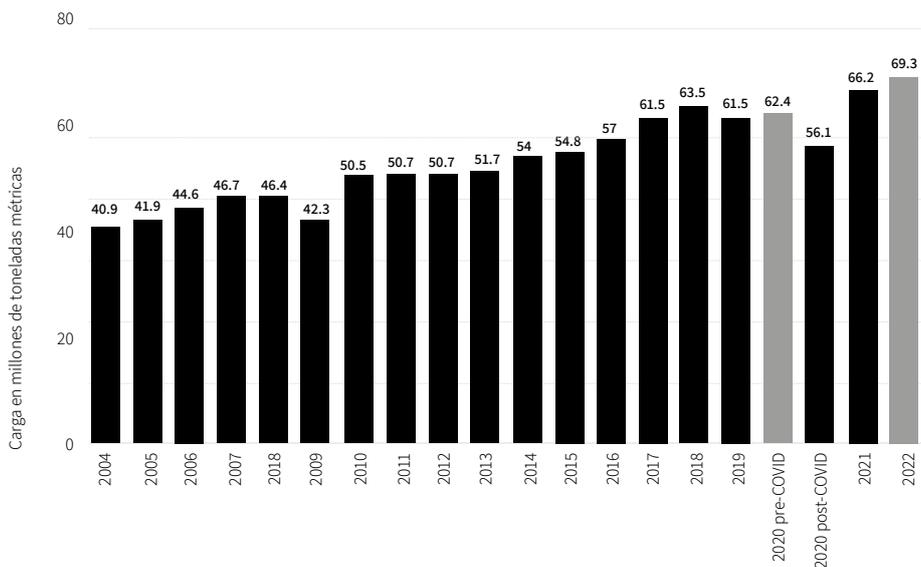
Muchas han sido las empresas que han descubierto durante la pandemia las ventajas del transporte aéreo para mover sus productos. El avión de carga se ha revelado como una excelente alternativa a otros medios, como el marítimo, que tantos problemas ha vivido recientemente: atascos en los puertos de todo el mundo, falta de containers, cierre temporal del canal de Suez...



Gráfico 7 →

TRÁFICO MUNDIAL DE CARGA 2004 / 2022

Fuente: Statista 2022

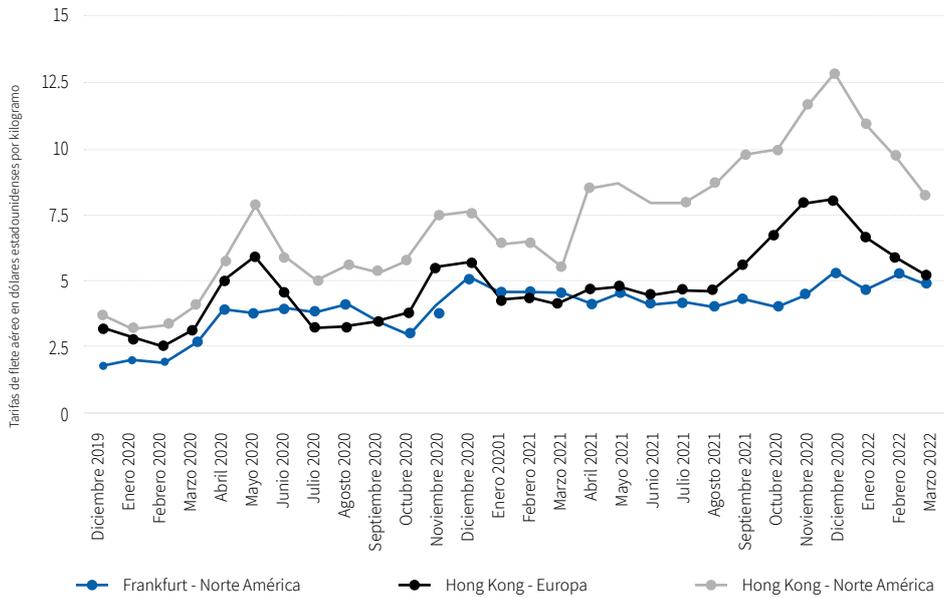


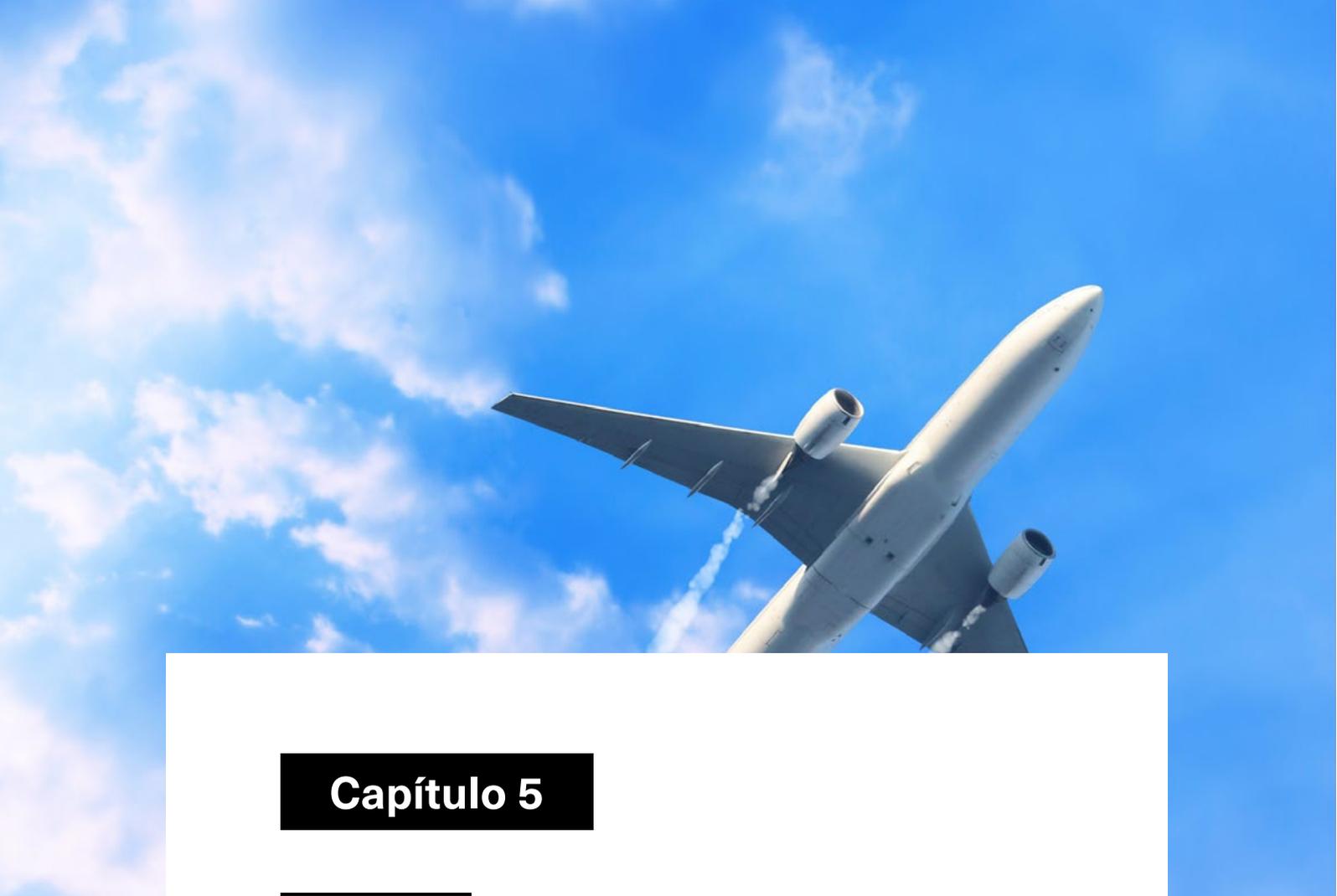
El transporte aéreo de mercancías es ahora visto como un poderoso aliado, sobre todo cuando se requiere la máxima agilidad, bien para ocupar una posición de ventaja en el mercado, bien para satisfacer a clientes con cada vez menos paciencia. Lo que conocemos como la “*now economy*” juega a favor de las alas. No obstante, para ser competitivos se requiere que las tarifas de este sector también lo sean, más aún en un entorno de recesión como el que pone en evidencia el gráfico 8.

Gráfico 8 →

IMPACTO DEL COVID 19 EN LAS PRINCIPALES TARIFAS DE CARGA AÉREA MUNDIAL ENTRE DICIEMBRE DE 2019 Y MARZO DE 2022

Fuente: Statista 2022





Capítulo 5

No basta con que vuele... tiene que verse

➤ El valor y el precio de las aerolíneas

El Valor de marca es, cada vez más, uno de los factores determinantes en la consideración de estas por parte de usuarios e inversores. El valor que se reconoce a la marca nos habla no sólo de la excelencia de la oferta, sino también de la eficacia de su estrategia de comunicación. No es lo mismo el precio de una aerolínea y el valor que le otorgan sus muchos *stakeholders*. Los gráficos 9 y 10 ponen de evidencia que compañías orientadas a precio como Ryanair tienen un alto valor comercial pero su marca no es igualmente valorada por sus públicos; mientras que otras, como Emirates o Qatar, tienen una imagen muy superior a su valor de mercado. No obstante, el sector en ambos aspectos: precio y valor, sigue dominado por las aerolíneas norteamericanas heredadas de las históricas cuatro grandes, aunque con cada vez más presión por parte de las dinámicas compañías orientadas. El valor otorgado a la marca tiene cada vez mayor importancia a la hora de establecer alianzas para mejorar la *Brand Experience* como veremos más adelante y para motivar adquisiciones.

Gráfico 9 →

**PRINCIPALES AEROLÍNEAS DEL MUNDO EN 2021,
CLASIFICADAS POR VALOR DE MARCA**

Fuente: Statista 2022

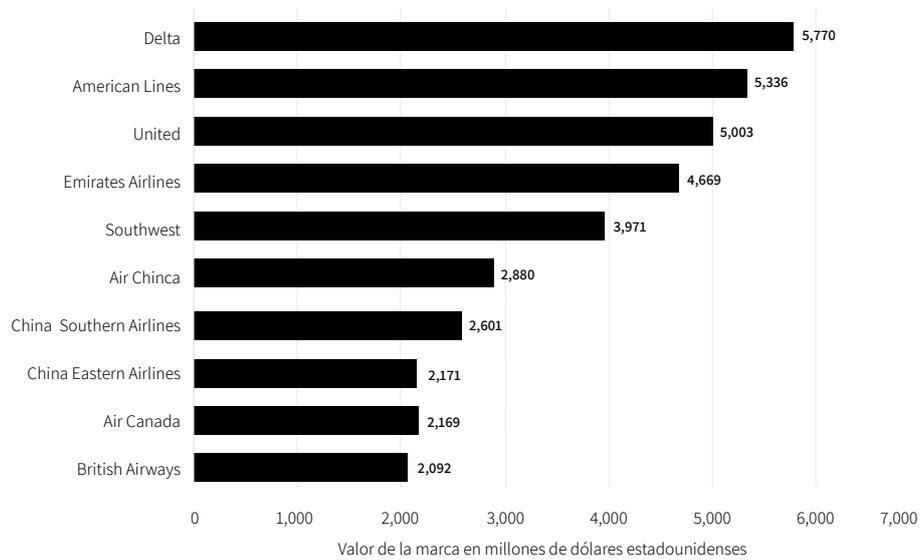
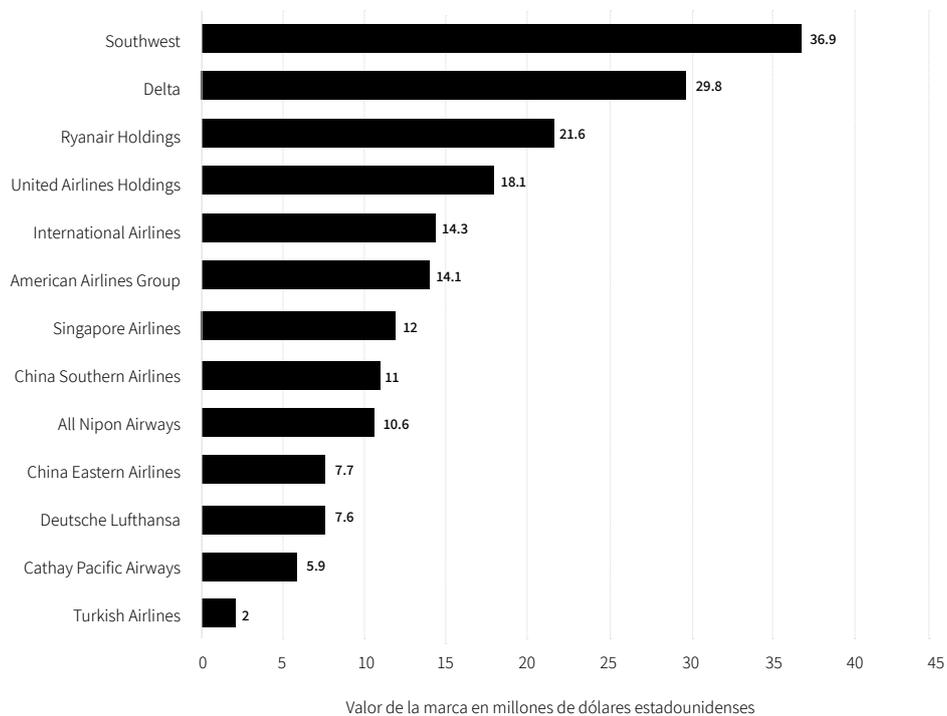
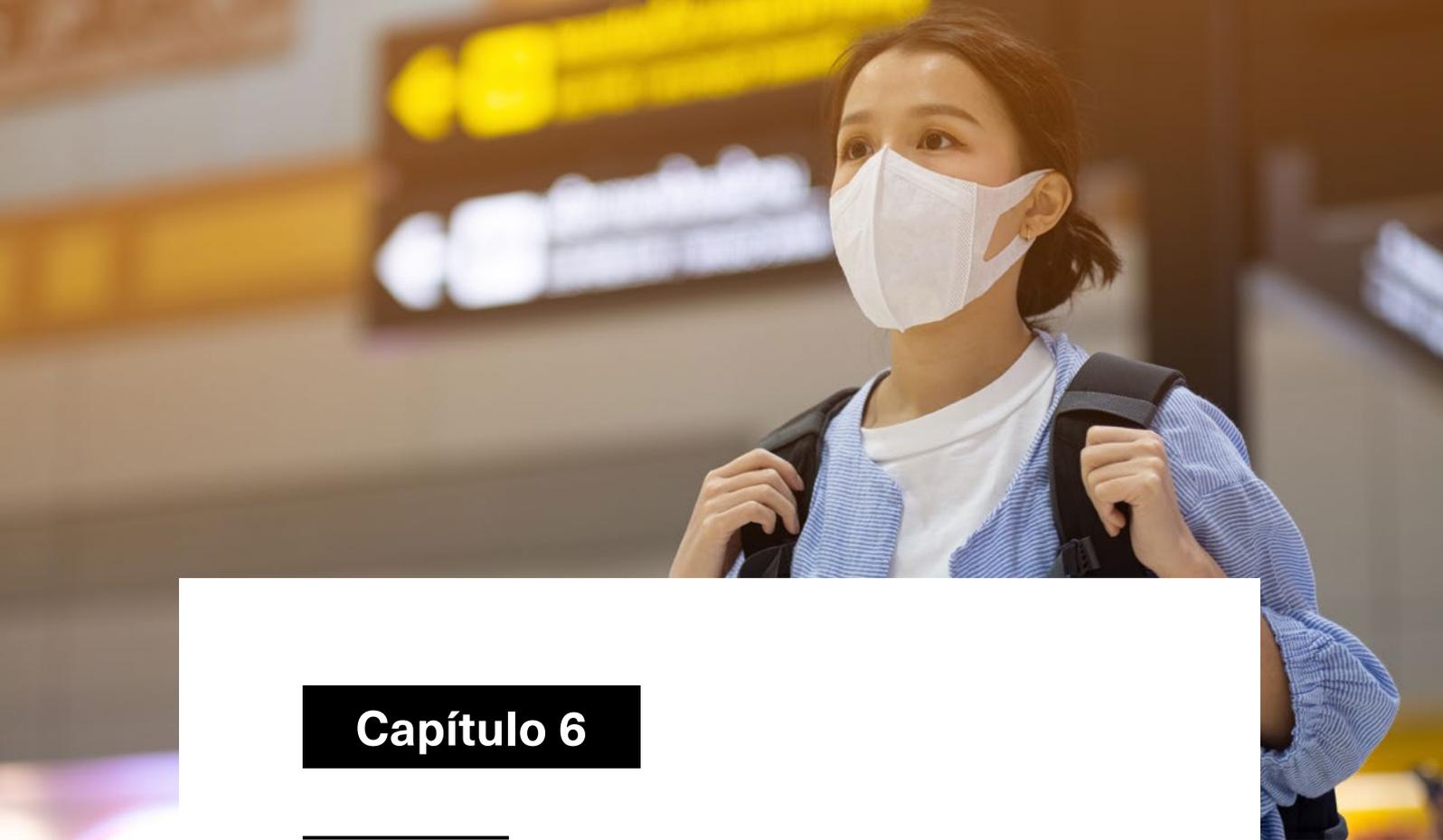


Gráfico 10 →

**VALOR DE MERCADO DE AEROLÍNEAS SELECCIONADAS
EN TODO EL MUNDO A PARTIR DE ABRIL DE 2021**

Fuente: Statista 2022





Capítulo 6

Hoy soplan vientos del este

➤ China pugna por el liderazgo

También “el País del Centro”, domina los cielos. Como vemos en el gráfico 11, China y sus tres grandes compañías, China Southern, China Eastern y Air China mueven el mayor volumen de pasajeros del mundo, y eso que la mayor parte de sus vuelos se limitan al interior. El esperado día en que este país asiático sea el que proporcione un mayor número de turistas globales su ventaja será abismal. Además, China ha modernizado significativamente su flota y afronta el reto de convertirse en proveedor internacional para esta industria con fabricantes propios como ha hecho en tantos otros sectores, como las telecomunicaciones o el automóvil. Un ejemplo de la pujanza de China en este sector lo tenemos en la celebración del tradicional “Día de los Antepasados”, que se consolida como el de mayor volumen de pasajeros en todo el mundo. (Ver Gráfico 12) Los aeropuertos con más tráfico del mundo ya no son sólo los americanos, la poderosa competencia China se le ha adelantado e incrementará en un futuro su ventaja. Sólo Estados Unidos, gracias a su poderoso y consolidado mercado interno puede hacer sombra por el momento al gigante asiático con sus clásicas compañías American United Continental y Southwest. Europa debe conformarse cuantitativamente con sus compañías de “low cost”, Ryanair e Easyjet y ha de concentrarse para sobrevivir en una oferta de alto valor añadido.

Gráfico 11 →

PRINCIPALES AEROLÍNEAS A NIVEL MUNDIAL EN 2020, SEGÚN PASAJEROS

Fuente: Statista 2022

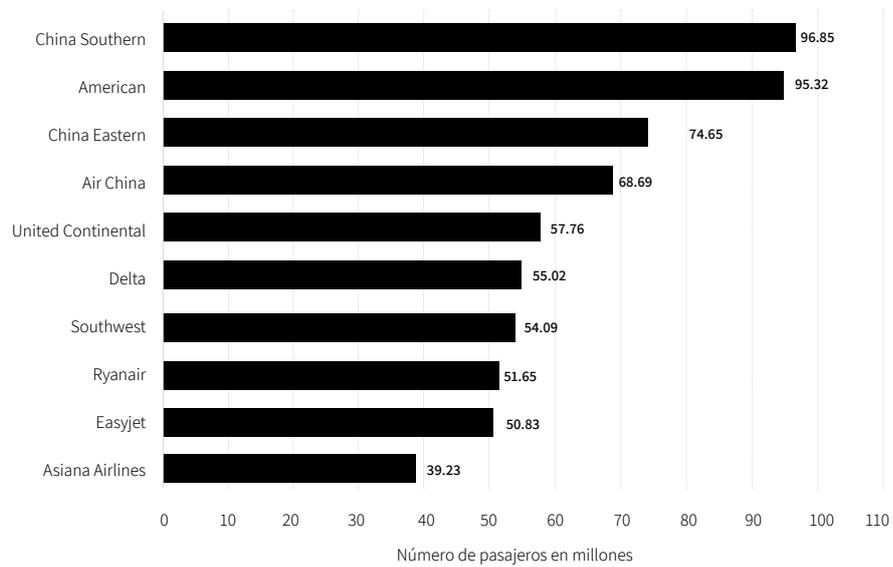
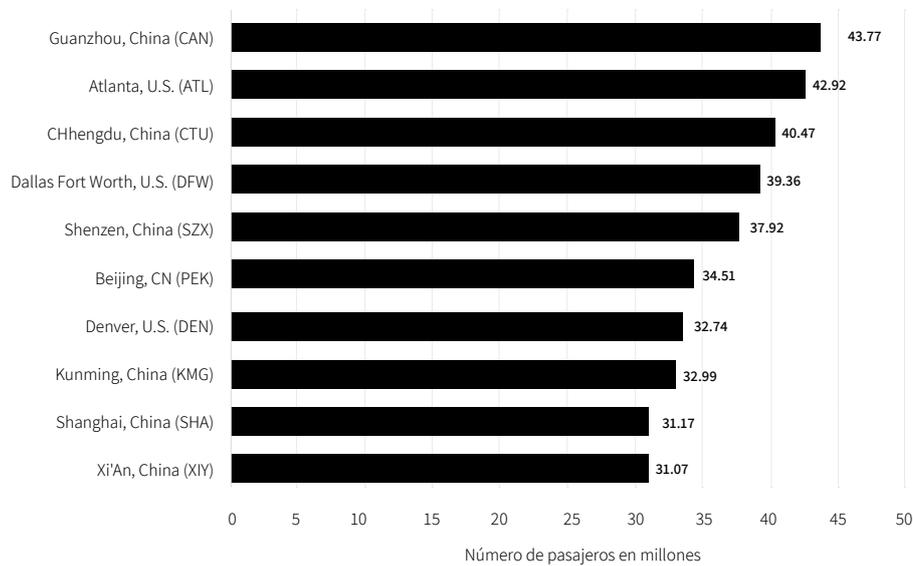


Gráfico 12 →

PASAJEROS EN LOS AEROPUERTOS MÁS TRANSITADOS DEL MUNDO EN 2020

Fuente: Statista 2022





Capítulo 7

Cada vez más y cada vez más cerca

➤ Distribución de los tipos de vuelos

La tendencia en el sector aéreo es a un incremento de los vuelos internos. Así lo reflejan estudios como el realizado por Airbus y sintetizado en el gráfico 13. El gran reto ahora es conseguir reducir el impacto medioambiental y contribuir a la sostenibilidad de un medio de transporte del que no podemos prescindir. Quizá el dato más relevante sea comprobar que proporcionalmente las regiones más activas: Occidente, con Norteamérica y Europa, y Oriente con China y Asia Pacífico tienen proporciones muy similares en lo que se refiere a la tipología de vuelos, y que Oriente supera cuantitativamente a Occidente. El eje Atlántico se desplaza al Pacífico y a los vuelos que cruzan el Ártico, dejando obsoleto el viejo planisferio del sabio Mercator en el que Europa era el centro del mapa. El mundo vuelve a ser un globo y las líneas se trazan en él. A la dimensión horizontal (América, Europa, Asia) se suma la vertical (Asia, América por el Polo Norte) que Japón con JAL ya descubrió hace décadas y a la que el resto de los países orientales siguen su ejemplo.

Los grupos de aerolíneas buscan hoy crear ofertas bien balanceadas con flotas adecuadas a todas las distancias. A veces optan por “marcas” especializadas, otras, simplemente extienden su gama. La decisión forma parte de su posicionamiento. Muy lejos quedan los días en que Pan American monopolizaba los vuelos internacionales y dejaba al resto de las aerolíneas norteamericanas los vuelos interiores. En un capítulo posterior trataremos acerca de quienes son sus mayores actores.

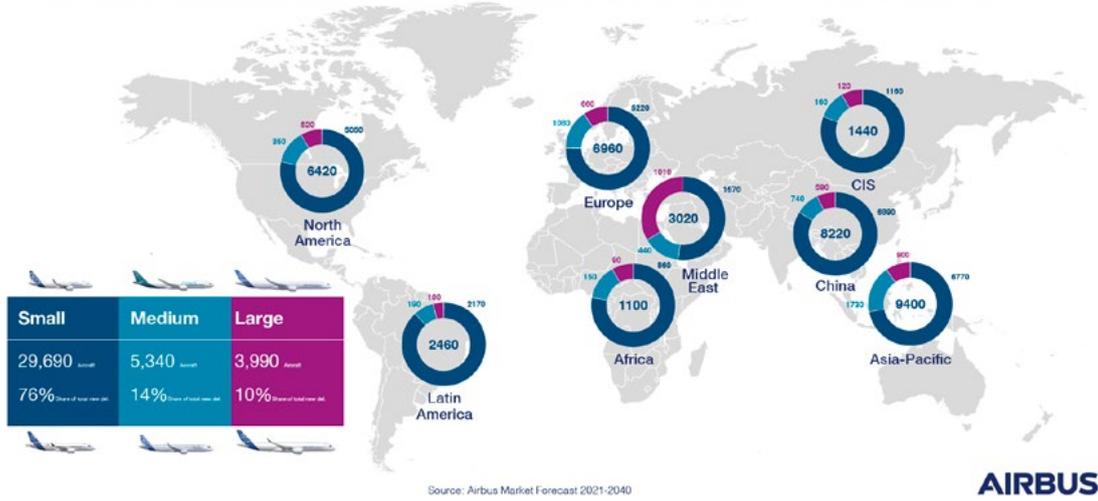
Gráfico 13

DEMANDA DE AVIONES COMERCIALES Y TIPOS DE ELLOS PREVISTOS PARA EL PERÍODO 2021 / 2040

Fuente: Airbus Market Forecast 2021-2040

Commercial Aircraft demand 2021-2040

Asia-Pacific, China, Europe and US continue to be major drivers for growth & replacement



AIRBUS





Capítulo 8

Y detrás... siempre una gran tripulación

➤ El factor humano en la aviación

Millones de profesionales altamente cualificados, repartidos por todo el mundo, mantienen en permanente movimiento un sector que es motor de muchos otros. Pilotos, Técnicos, Tripulantes de cabina, Administrativos..., algo que vemos desglosado en el gráfico 14. Por no hablar de todos los que se mueven a su alrededor, desde el personal de los aeropuertos, los que proporcionan el catering, hasta el merchandising, pasando los que se ocupan de la seguridad y la limpieza. No podemos olvidarnos de todos aquellos que más indirectamente ofrecen sus servicios a las aerolíneas, como las agencias de comunicación, relaciones públicas, eventos, formación, consultoras, etc. La permanente transformación de su modelo operativo y de negocio exige a todos ellos una constante actualización de sus cualidades y capacidades. El impacto de internet, la transformación digital o el manejo del Big Data así lo exigen. Estamos ante una verdadera reinención que la pandemia y la subsiguiente crisis no han hecho más que acelerar. Antiguas funciones de gestión se robotizarán eliminando puestos de trabajo, pero surgirán otras como los especialistas en “*brand experience*” o los expertos en gestión de alianzas intersectoriales para desarrollar una oferta mucho más completa.

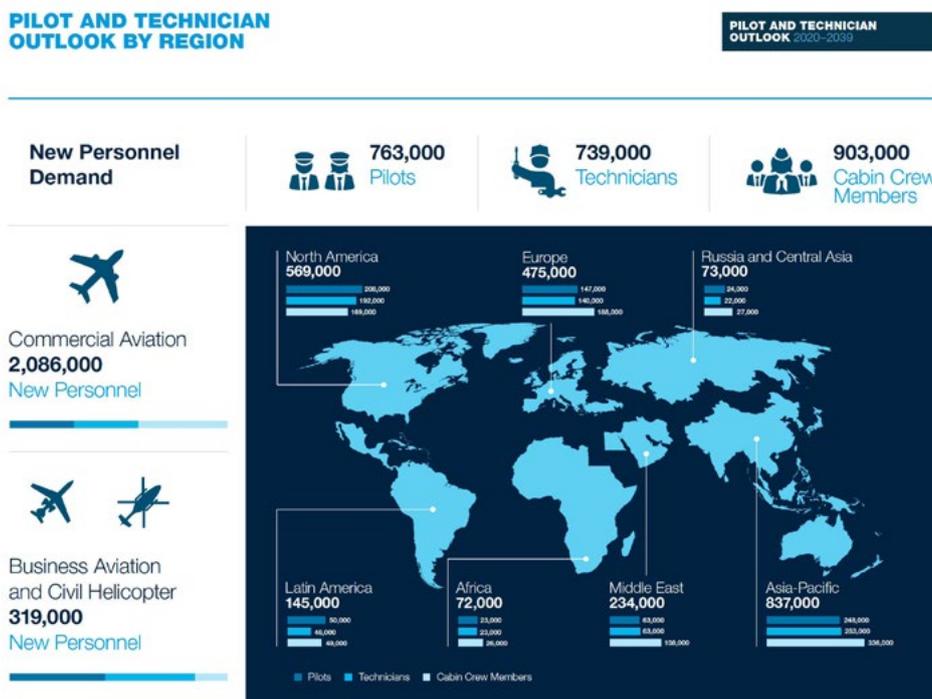
Son todavía muchos los nostálgicos que piensan que las aerolíneas están hoy en manos de profesionales que pilotan ordenadores y no aviones. La aviación ha perdido gran parte de su aura de aventura y se ha convertido en algo absolutamente regulado y predecible, y no les falta razón, pero también es cierto que lo que ha perdido en este sentido lo ha ganado en seguridad. Hoy por hoy, según las estadísticas señalan que es más posible morir a causa de una picadura de serpiente que en un accidente de avión, y eso es algo que tranquiliza a los millones de pasajeros que cogen un avión cada día. Los índices de siniestralidad han ido reduciéndose aritméticamente, al mismo tiempo que el número de vuelos lo ha hecho exponencialmente. La práctica totalidad de los últimos accidentes se corresponden con compañías que hacen uso de aviones al límite de su vida operativa y pertenecientes a compañías de bajo perfil y prestigio. Nunca, como hasta ahora, volar había sido tan seguro, tan rápido, tan puntual y más profesionalmente gestionado.

Y si hablamos de seguridad no debemos pasar por alto el creciente número de controles que es preciso pasar para abordar el avión. No es de esperar que esto se reduzca, a menos que el proceso se agilice con el empleo de nuevas tecnologías de reconocimiento, desde facial hasta del iris. Este será un debate abierto los próximos años pues deberemos optar, como en tantos otros ámbitos a dar prioridad bien a la libertad y protección de datos o bien a la seguridad. En este sentido la legislación y la reglamentación debe plantearse a nivel global y sin excepciones. Ha de ser asumida y aplicada por todos los actores en todos los escenarios, pues la cadena de la seguridad es siempre tan sólida como el más débil de sus eslabones.

Gráfico 14 →

CIFRAS DE PERSONAL DE VUELO Y TIERRA EN EL SECTOR

Fuente: ???



17



Capítulo 9

El futuro sigue estando en el aire

➤ Claves de evolución del sector

Hace un siglo que el Imperio Británico, que surcaba los mares, fue superado por el de Estados Unidos que dominaba el aire. Comercio y Fuerza eran conceptos inseparables. Hoy el futuro apunta hacia el espacio. Los primeros vuelos comerciales espaciales están a las puertas. Sin embargo, el éxito del transporte aéreo se cifra en la excelencia en la gestión de un espacio más íntimo, más tangible y relevante para sus usuarios: aquel que rodea su “*Brand experience*”, desde antes de tomar un vuelo hasta mucho después.

El éxito aguarda a quien primero se adapte, e incluso se anticipe, a unas nuevas necesidades, a unos gustos cambiantes, a una economía global, a unas nuevas tecnologías complementarias y, sobre todo, a un nuevo escenario de diversidad e inclusión. Es un reto sin precedentes para el sector que exige un enorme esfuerzo racional y creativo. Diferenciarse en un entorno en el que todos los actores manejan las mismas herramientas, (léase tipos de aviones), es vital. Ofrecer a los usuarios razones deferenciales, coherentes a lo largo de toda la experiencia de marca, relevantes para todo tipo de públicos y sostenibles en el tiempo no será nada fácil. Las viejas claves 3S: “*Seat, Smile an Service*”, quedan superadas por la obligación de dejar una huella en los clientes que potencie su lealtad en el más disputado de los sectores. A continuación, trataremos de algunos de elementos de reflexión en los que las compañías aéreas no tienen opción a tomar postura entre una de estas opciones.

1

Precio o Lujo

Porque yo lo valgo

Hay compañías claramente orientadas a precio como Ryanair que incluso construyen una experiencia de vuelo que refuerce la idea en el usuario de que, aunque quisiera no podría encontrar nada más económico. Lo llamaremos “bajo precio percibido”. Algo que va desde el menor espacio de los asientos hasta el cobro por equipaje o por hacer uso del servicio. La actual crisis energética ha puesto de manifiesto lo sensible que es este segmento al precio del combustible a la hora de determinar sus tarifas, hasta el punto de que el CEO de esta aerolínea de origen irlandés ha declarado que *“la era de los vuelos baratos ha pasado, porque ya no es sostenible.”*

En el otro extremo están las aerolíneas que proyectan lujo en cada detalle. En este terreno los campeones del sector son Air Singapore y Emirates. La primera, cuenta con azafatas extraordinariamente preparadas en múltiples aspectos, desde el protocolo a la seguridad sin olvidar la asistencia médica primaria, son las famosas *“Singapore Girls”* que vestidas con su elegantes sarons se han convertido en la imagen de esta compañía. Pueden, por ejemplo, dar masajes en la cargada circulación de las piernas en viajes de larga duración. Emirates, por su parte, incluye nada menos que una cama de dos plazas en la suit de su clase superior. Atrás quedan los días en que los sillones reclinables de Grand Class eran lo más de lo más.



Una reflexión importante para los encargados del marketing en las aerolíneas: para competir en el segmento del lujo es imprescindible centrarse en los beneficios “exclusivos” (es decir, aquellos que sólo doy yo) y los “excelentes” (sólo ofrecidos por unos pocos, los mejores). Las dos categorías de beneficios inferiores: “exigidos” (un fallo aquí es fatal) y “esperados” (los que están dentro de nuestras ideas previas) son el territorio *commodity* por el que se definen las marcas de precio y a los que se limita su “experiencia de vuelo”.

Es importante tener en cuenta que lo que hoy es exclusivo mañana será excelente y más o menos pronto esperado y por último exigido. Competir en lujo exige de una constante reinención del modelo de servicio y tener muy presente esta “Pirámide de Beneficios”. Hacerlo por precio, supone invertir generosamente en darlo a conocer, mejor aún si es en las redes sociales y sirviéndose de *influencers* y testimonios. Cualquiera de los dos modelos puede ser muy viable y rentable. Lo que resulta mucho más complicado es empeñarse en ocupar el espacio intermedio, eso que muchas compañías definen generosamente como “la mejor relación calidad precio”. En todos los sectores -y el aeronáutico no es una excepción- el segmento está desapareciendo el “segmento intermedio”. Un par de ejemplos: ocurre en los coches: tendemos a tener dos, el representativo y el de batalla, Las marcas intermedias desaparecen; sucede con la moda: tenemos ropa de marca para las ocasiones y de diario, las marcas intermedias se diluyen... Es un proceso en ascenso que podemos definir como “polarización de marcas”. En el sector aéreo se hace muy evidente. Sólo sobreviven las de lujo y las de precio, el resto han desaparecido, o lo están pasando mal. Algunas se han agrupado para hacer de la dimensión su fortaleza.

2 Nacionales e Internacionales

Think global, act local

Los vuelos interiores, como ya hemos visto en cifras, suponen la parte más importante cuantitativamente hablando del negocio. Muchas aerolíneas se centran en este mercado. Estados Unidos o China lo lideran. En un futuro inmediato, India, el gran país emergente, que muy pronto será el más poblado y con la edad media más joven, se unirá a ellos. Europa no tiene la dimensión geográfica tan extensa como estos países. De hecho, muchos de los vuelos internacionales europeos no superan las dos horas y se consideran interiores los que se mueven dentro de sus fronteras. KLM fue, históricamente, la primera compañía europea que operó con una mentalidad más abierta, sobre todo a causa de lo limitado del espacio aéreo de los Países Bajos. De hecho, el aeropuerto de Amsterdam, Schipol, sigue siendo uno de los principales nodos de los vuelos continentales.

El proceso de concentración exigido por la competitividad debería llevar a Europa a converger en este sentido. Las verdaderas barreras para construir verdaderos “campeones internacionales europeos” son políticas, no sólo de prestigio nacional “*Fly the flag!*”, como proclamaba British Airways), sino también estratégicas. Basta con recordar el papel que han jugado las aerolíneas de bandera en los últimos conflictos en los que se han visto implicados países europeos, tanto para desplazar fuerzas militares como refugiados. A día de hoy, y con el conflicto de Ucrania latente, nada hace pensar que los gobiernos de Francia o Reino Unido estén pensando en ceder su control sobre este tipo de aerolíneas. El “capitalismo de estado”, - idea expresada hace más de medio siglo por el mítico presidente de Pam-Am, Juan

Trippe - seguirá estando presente en nuestros cielos. La total liberalización del mercado tantas veces intentada desde los tiempos de Kahn en la CAB, sigue siendo una pista demasiado lejana.



3

Negocios o Placer

El triunfo de las emociones

Internet ha asestado un golpe muy duro a las aerolíneas enfocadas al público profesional. Las videoconferencias nos han recordado que nuestra competencia no es sólo aquel que fabrica u ofrece lo mismo que tú, sino quien satisface la misma necesidad. En el caso de los negocios no es siempre viajar, sino estar en contacto con nuestro interlocutor, verse las caras para cerrar un acuerdo, algo que Skype o Google Meet permiten con la mejor calidad. A esto nos ha acostumbrado la pandemia. A causa de ella, hemos superado la dependencia psicológica de la presencialidad para realizar funciones profesionales. Muchas compañías aéreas ya lo han entendido así y han sustituido sus clase Business por la clase Premier, que es una excelente manera de iniciar un viaje de placer sea a corta o larga distancia. Poco a poco el turismo se irá imponiendo como principal razón para tomar un avión, y lo haremos con más o menos lujo en función del valor que demos la experiencia que vamos a vivir y de la que forma parte el vuelo.

Aquí entra en juego un factor esencial a la hora de identificar los públicos de una aerolínea y es la “disonancia de clase”. Un concepto que se ha impuesto en nuestros hábitos de compra, y que nos lleva a adquirir productos y servicios que no se corresponden con el nivel económico asociado a nuestra clase social. Así por ejemplo una persona con renta media- baja está dispuesta a hacer un gasto muy por encima de sus ingresos si el viaje representa una

ocasión única en su vida: un sueño, una boda, un aniversario... y viceversa, una renta muy alta puede optar por un viaje más barato si su interés es llegar antes a una cita. Identificar esa disponibilidad a esa “incoherencia”, es algo que el análisis de los gustos y actitudes de los potenciales clientes nos puede ayudar a reconocer y aprovechar. El Big Data, como veremos en el siguiente apartado, es un poderoso aliado para conseguirlo. Cada día más la segmentación tiene más en cuenta actitudes y gustos que los tradicionales rasgos sociodemográficos.



4

Homogeneidad o Personalización

De asiento a pasajero y de pasajero a cliente

Afortunadamente quedan ya muy lejos los días en que Eddie Rickenbacker, piloto, héroe de guerra, y fundador de Eastern Airlines, definió el negocio aéreo como algo que consistía en *“conseguir que los imbéciles se sienten en los asientos”*. Subirse hoy a un avión supone ser consciente de que ya nunca más en realidad tendremos tres clases de pasajeros, cada uno con un tipo de tarifas: económica, turista y *business*. Probablemente, entre cien pasajeros de cualquier avión, de casi cualquier línea aérea, haya 10, 20 o más billetes distintos: por pronto pago, por compra en el último minuto, por tarifa de empresa, por programa de puntos, por pertenencia a un club... Es una realidad impuesta a las compañías aéreas por la necesidad de llenar los aviones y alcanzar un nivel de ocupación que haga rentable poner uno de sus aviones en el cielo. Sin embargo, esa diversidad de precios no es suficiente para poder hablar con propiedad de auténtica Personalización del servicio. Este concepto está más asociado a la gestión de la experiencia de vuelo de la que éste es tan sólo una parte. Las líneas aéreas que más han desarrollado este aspecto para sustentar su valor diferencial han tenido en cuenta muchos otros factores. Señalaré a continuación algunos de los gestionan mejor:

Gestión del cliente en función del Lifetime Value. Este concepto se refiere al valor de cliente a lo largo de toda su relación comercial con la marca, considerando su rentabilidad en función de todo ese periodo y no en relación a un viaje puntual. La rentabilidad debe ser medida tanto cuantitativa como cualitativamente, pues no sólo es importante lo que gasta cada usuario, sino también las consideraciones y recomendaciones que pueda aportar a lo largo de los años.

Gestión del Big Data con un Data Mining eficiente. Muchas compañías han implementado poderosas herramientas digitales de CRM para saber más de sus clientes y ofrecerles una oferta individualizada. No todas le sacan aún el partido que quisieran. No basta con tener el mejor palo de golf, ayuda bastante que lo maneje un buen jugador. Dotarse de equipos altamente cualificados para llevar a cabo la gestión de los clientes es imprescindible cuando se compite por capitalizar la gestión con el cliente.

Gestión del Frontline. En el futuro habrá dos clases de empresas, sea cual sea el sector: los que tienen el *frontline*, es decir el contacto final con el cliente y los que no, es decir, los sufridos proveedores de estos. Amazon o Google han demostrado que tener el *frontline* es poseer el poder. La joya de su corona son los algoritmos que les permiten cualificar a sus clientes y acertar en todas sus recomendaciones, sean de lo que sean. Esa debe ser la meta de las líneas aéreas. Las tarjetas de fidelización están bien, así como las plataformas para reserva de plaza (mucho se ha evolucionado en este terreno desde que BOAC lanzase el Sistema APEX para competir con los *charter* de última hora), pero no bastan para saber más de los clientes o para ocupar esa posición de privilegio en la interacción con ellos. Es una posición difícil de ganar porque ahora todos van a jugar a eso, pero también es imprescindible para sobrevivir. Más aún en un horizonte de inevitables alianzas intersectoriales.

Gestión de la Customer Experience. La experiencia del consumidor o experiencia de marca ya no se puede sustentar únicamente en nuestra propia oferta. La tendencia generalizada en las empresas más dinámicas señala la necesidad de establecer alianzas intersectoriales para desarrollar propuestas integrales e integradas. No es suficiente llegar a acuerdos con cadenas de hoteles, cadenas de alquiler de coches o turoperadores; es preciso llegar a acuerdos como muchos más sectores que completen esa oferta superior y coherente con el posicionamiento: contenidos, vivencias, relaciones sociales, *networking*, formación, deporte, cultura, lifestyle... Aquí es donde más atractivo y enriquecedor puede presentarse el valor diferencial.



5 Petroleras o Bancos

Compañeros inevitables de viaje

La aviación tiene una larga historia de amor y de odio con ambos sectores. Su futuro, y ahora más que nunca, sigue pasando por ambos. Por un lado, el desbocado aumento de precio de los carburantes puede dejar en tierra a miles de aviones. Por otro, las deudas acumuladas por las compañías a lo largo de la pandemia requieren de crédito financiero a corto y medio plazo para sobrevivir. Por supuesto, siempre queda sitio para las ayudas gubernamentales, pero en un sector que presume de caminar con decisión a una verdadera liberalización y un mínimo intervencionismo está mal hablar de ello. No obstante, las ayudas gubernamentales seguirán llegando a las aerolíneas de bandera de un modo más o menos público. La Unión Europea lo tiene claro. Estados Unidos siempre lo ha tenido. El peso del cártel aeronáutico en Washington es envidiado por muchos otros sectores y sólo es equiparable los de Defensa y el petróleo. La IATA, Organización Internacional del Transporte Aéreo, a la que están afiliadas la mayoría de las líneas aéreas del mundo por seguirá fiel a su neutralidad, manteniendo las distancias y limitando su atención a los temas de seguridad, prevención, control y su nuevo mantra: sostenibilidad.

Son tiempos difíciles para encontrar queroseno a buen precio y más aún para encontrar financiación. Las compañías aéreas que simplemente sean eficaces desaparecerán y sólo sobrevivirán aquellas que sean eficientes, es decir que ofrezcan la mejor calidad, al mejor precio, en el mínimo tiempo y antes que el resto. En realidad, la pandemia a sentenciado a todas las empresas de todos los sectores que se limiten a ofrecer un buen producto o servicio.



6

Boeing o Airbus

El cielo es suyo... por ahora

Esta es la posible elección hasta que China quiera. Como dijo Napoleón Bonaparte: “Dejad a China que duerma porque cuando China despierte el mundo retumbará.” A día de hoy, la mayor parte de los aviones que surcan el cielo son diseñados y fabricados en Estados Unidos o en Europa. Las cifras son optimistas tras la crisis sanitaria: Airbus cerró el pasado año con 611 entregas de aviones comerciales a 88 clientes (50 unidades de A220, 483 de 320, 18 de A330, 55 de A350 y 5 de A380. Además, duplicó con su entrada bruta de pedidos respecto al año anterior, nada menos que 771 nuevas ventas y también casi el doble de ventas netas respecto al mismo período con 507 unidades. Estas cifras sitúan al consorcio europeo como líder por número de entregas. Lo vemos bien reflejado en el gráfico 15 En palabras de Guillaume Faury CEO de Airbus “Nuestros logros en aviones comerciales en 2021 reflejan el enfoque y la resiliencia de nuestros equipos, clientes, proveedores y partes interesadas de Airbus en todo el mundo que se unieron para ofrecer resultados notables. El año vio importantes pedidos de aerolíneas en todo el mundo, lo que indica confianza en el crecimiento sostenible de los viajes aéreos después de COVID”. Por su parte Boeing, el tradicional líder, prácticamente un monopolio durante décadas mantiene su primera posición en lo que se refiere a nuevos pedidos, alcanzado la cifra de 909 pedidos brutos y 535 pedidos netos. El polémico 737MAX supuso más 700 de ellos. Es de destacar el incremento de solicitudes de aviones de carga, algo que ha potenciado la pandemia y los problemas en otros tipos de transporte de mercancías como los barcos. De hecho, han sido los aviones de este tipo y los de mediano tamaño los más solicitados. Parece que se

consolida la tendencia de las aerolíneas a apostar por la frecuencia antes que por el volumen de pasajeros movido en cada vuelo. Todo hace pensar que los grandes mastodontes irán desapareciendo de nuestros cielos y que los proyectos que aún se mantienen en ambas factorías responden más a razones de prestigio que a una realista visión comercial. Tanto para Estados Unidos como para Europa este sector es estratégicamente primordial pues se corresponde con una de las mayores contribuciones de su PIB. Además, el prestigio comercial hace mucho más creíble la inseparable oferta militar que afronta, a nivel global una nueva generación de aviones de combate.

Gráfico 15 →

CIFRAS DE NEGOCIO EN AIRBUS AL CIERRE DE 2021

Fuente: ??



7 Cielo gris o cielo azul

La sostenibilidad se pone a prueba en el aire

Para que el cielo siga siendo azul los aviones habrán de ser verdes en el futuro inmediato. Miles de vuelo surcan el espacio cada día y son, a todos los efectos uno de los grandes factores de contaminación del aire, por no hablar de sonoros. Las noticias en este sentido son alentadoras: tanto Airbus como Boeing quieren apostar por aviones más limpios que permitan a Greta Thunberg no tener que volver a cruzar el Atlántico en barco. En realidad, no les queda otro remedio, los gobiernos, y sobre todo las instituciones supranacionales como la ONU o la UE, así como los protocolos medioambientales así lo exigen, al igual que la opinión pública liderada

por una pléyade de ONG´s en todo el mundo. Incluso la IATA ha hecho de la sostenibilidad bandera para las próximas décadas. Desafortunadamente no todos los países, entre ellos algunos de los más contaminantes se han adherido a esta iniciativa y la sustitución por el empleo de energías más limpias estará condicionado por el inevitable plazo de amortización de unas flotas que hoy por hoy lo que necesitan es hacer caja.

8 Grandes o pequeños aviones

Lujo de todos los tamaños

Fue Juan Trippe, el mítico CEO de Pan Am, quien junto con Boeing desarrollaron el primer super avión reactor crucero: el 747 que aún hoy sigue surcando los cielos. Pan Am se comprometió a adquirir el número suficiente de estos gigantes del aire como para hacer rentable un proyecto que exigía una inversión de decenas de miles de millones. Gracias al Jumbo la aerolínea norteamericana fue la primera en trasladar cientos de pasajeros en una condiciones de confort sin precedentes. Nuevos proyectos le han seguido, como el Super Jumbo o el gigantesco Airbus “Beluga”. Cientos de metros cuadrados al servicio de una experiencia de vuelo sin precedentes. Todos los lujos posibles a miles de metros de altura. Los pasajeros se convierten en viajeros y los aviones en auténticos cruceros de lujo. Es lo que a permitido ofrecer a algunas compañías como Emirates o Singapore Airlines auténticas suites en el aire. Sin duda se trata de una poderosa competencia frente a los pequeños reactores que hasta ahora han representado el más alto nivel.



A row of fighter jets is parked on a runway. The sun is high in the sky, creating a bright lens flare effect. The jets are viewed from a low angle, showing their wings and engines. The background is a clear blue sky with some clouds.

Capítulo 10

Conclusiones



El futuro ya no será lo que era...

Ya lo dijo el poeta francés Paul Valéry. La pandemia ha trastocado todos los planes y acelerado muchos de los cambios que el sector esperaba no tener que afrontar hasta dentro de bastantes años. Estamos frente a una de las mayores crisis globales de la historia en general y de la aviación en particular. Crisis entendida como la suma de muchos condicionantes (situación económica, política, cultural) pero también entendida como una oportunidad sin precedentes. A la aviación nunca le han asustado los retos, parten de una idea imposible, hacer que el ser humano vuele, y han tenido un éxito, una evolución y un crecimiento sin parangón con el resto de las industrias. Nadie, ni gobiernos ni personas, dudan de su valor e importancia. Hace un siglo cruzar un océano, abrir una nueva ruta era una proeza que a todos sorprendía y fascinaba. Hoy la aeronáutica comercial tiene ante sí la obligación de volver a emocionar y movilizar a todos de nuevo. Esto es algo que considero que pasa por alcanzar una serie de metas... o mejor llamarlo “escalas”:

- Reinventar el negocio y poner los pies en el suelo.
- Redefinir la operativa y buscar alianzas intersectoriales.
- Asumir la digitalización como imprescindible.
- Responder a la competencia de nuevos actores.
- Poner nombre y apellidos a cada asiento.
- Alcanzar la eficiencia para simplemente sobrevivir.
- Ser mucho, pero que mucho más flexibles.
- Poner en el aire aviones más limpios.
- Enamorar en aire y tierra.
- Entender, de una vez, que el cielo es de todos.



Referencias bibliográficas

- 1.** IATA · Análisis mensuales de pasajeros aéreos.
www.iata.org · Air Passenger Market Analysis (iata.org)
- 2.** IATA · Análisis mensuales de carga aérea.
www.iata.org · Air Cargo Market Analysis (iata.org)
- 3.** IATA · Sala de Prensa · Las campañas de viajes internacionales pueden recuperar el tráfico aéreo · www.iata.org/en/pressroom/2022-releases/2022-07-07-02/
- 4.** IATA · Net zero Resolutions · Huella ambiental
www.iata.org · Net Zero Resolution (iata.org)
- 5.** IATA · Sala de Prensa · Los viajes internacionales impulsan el tráfico aéreo · Julio 2022 · www.iata.org
- 6.** IATA · Sala de Prensa · Carga aérea de mayo impulsada por la flexibilización de las restricciones de Omicron en China · Julio 2022 · www.iata.org
- 7.** IATA · Sala de Prensa · Las campañas internacionales pueden recuperar el tráfico aéreo · www.iata.org
- 8.** Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana · informes de transporte aéreo en España · Mensuales. · www.mitma.gob.es
- 9.** AENA · Estadísticas del transporte aéreo en España · www.aena.es
- 10.** McKinsey · Informe · Cómo está evolucionando el transporte aéreo en la postpandemia. Mayo 2022 · www.mckinsey.com
- 11.** Accenture · COVID 19 · Impacto en la capacidad de carga aérea · www.accenture.com
- 12.** Parlamento Europeo · Informe sobre una estrategia de aviación para Europa · 2017 · www.europarl.europa.eu/portal
- 13.** EASA · Informe Medioambiental de la Aviación Europea · 2019 · www.easa.europa.eu
- 14.** Statista · Informes y Gráficos sobre el Sector aéreo. · www.es.statista.com
- 15.** Imperios del cielo · Anthony Sampson · Planeta Agostini · Biblioteca Deusto de Empresas y Empresarios

OBS Business School

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation, & Technology Management**



De:



Planeta Formación y Universidades