



universidad
de león



Escuela de Ingenierías Industrial, Informática y Aeroespacial.

GRADO EN INGENIERÍA AEROESPACIAL.

Trabajo de Fin de Grado

Situación actual del mercado de las aerolíneas tras la Covid-19 y perspectivas de futuro.

Current situation of the airline market after Covid-19 and future prospects.

Autor: Sergio Gutiérrez García.

Tutores: José-Ángel Miguel-Dávila y Enrique Acebo Moral.

Julio, 2022

UNIVERSIDAD DE LEÓN
Escuela de Ingenierías Industrial, Informática y
Aeroespacial

GRADO EN INGENIERÍA AEROESPACIAL
Trabajo de Fin de Grado

ALUMNO: Sergio Gutiérrez García

TUTORES: José-Ángel Miguel-Dávila y Enrique Acebo Moral

TÍTULO: Situación actual del mercado de las aerolíneas tras la Covid-19 y perspectivas de futuro.

TITLE: Current situation of the airline market after Covid-19 and future prospects.

CONVOCATORIA: Julio, 2022

RESUMEN:

Durante los cuatro años que conforman el grado en Ingeniería Aeroespacial, he tenido la oportunidad de aprender, adquirir conocimientos y formarme en un gran número de ramas y vertientes relacionadas con el mundo de la aviación, pudiendo desarrollar una idea aproximada de cuáles de estas vertientes despertaban más interés en mí de cara a dedicarme a ello en un futuro cercano, siendo sin duda el campo empresarial de la industria aeroespacial una de ellas, y el motivo principal que me ha impulsado a basar mi Trabajo de Fin de Grado en esta temática. El objetivo principal de este trabajo es elaborar un estudio que permita al lector tener una idea extensa y fundamentada de cómo funciona el mercado de las aerolíneas, aportando en primer lugar un contexto histórico a través de un repaso a lo largo del último siglo y de las diferentes regiones del planeta que permita entender el escenario actual sobre el que se desarrolla el negocio para comenzar el análisis partiendo desde la comprensión de la estructura y desarrollo de una aerolínea como empresa, hasta la competencia entre los diferentes modelos de negocio que hoy en día coexisten. Se trata también de ofrecer un análisis de cómo estas compañías han hecho frente a la reciente crisis sanitaria del Covid-19, comparando a través de algunas de las aerolíneas más representativas la respuesta de los modelos de negocio mayoritarios, el modelo tradicional y el modelo low-cost. Para lograr estos objetivos se han utilizado diversas fuentes que abarcan artículos de periódicos, revistas, bases de datos, informes especializados, libros relacionados con economía e industria aeronáutica, así como otros trabajos de investigación. Los datos obtenidos se han organizado en diversas tablas y gráficos, realizados a través del programa Excel, que permiten plantearlos de forma más visual y facilitan considerablemente su comprensión, análisis y comparación, para la posterior extracción y exposición de conclusiones.

ABSTRACT: During the four years that make up the degree in Aerospace Engineering, I have had the opportunity to learn, acquire knowledge and train in a large number of branches and aspects related to the world of aviation, being able to develop an approximate idea of which of these aspects aroused more interest in me in order to

dedicate myself to it in the near future, undoubtedly being the business field of the aerospace industry one of them, and the main reason that has prompted me to base my Final Degree Project on this subject. The main objective of this work is to prepare a study that allows the reader to have an extensive and well-founded idea of how the airline market works, firstly providing a historical context through a review throughout the last century and the different regions of the planet that allows understanding the current scenario on which the business is developed to begin the analysis starting from the understanding of the structure and development of an airline as a company, to the competition between the different business models that coexist today . It is also about offering an analysis of how these companies have coped with the recent Covid 19 health crisis, comparing the response of the majority business models, the traditional model and the low-cost model through some of the most representative airlines. To achieve these objectives, various sources have been used, including articles from newspapers, magazines, databases, specialized reports, books related to economics and the aeronautical industry, as well as other research works. The data obtained has been organized in various tables and graphs, made through the Excel program, which allow them to be presented in a more visual way and considerably facilitate their compression, analysis, and comparison, for the subsequent extraction and presentation of conclusions.

Palabras clave: aerolíneas, modelo de negocio, low-cost, mercado, estrategias.

Firma del alumno:

VºBº Tutor/es:

Resumen

Durante los cuatro años que conforman el grado en Ingeniería Aeroespacial, he tenido la oportunidad de aprender, adquirir conocimientos y formarme en un gran número de ramas y vertientes relacionadas con el mundo de la aviación, pudiendo desarrollar una idea aproximada de cuáles de estas vertientes despertaban más interés en mí de cara a dedicarme a ello en un futuro cercano, siendo sin duda el campo empresarial de la industria aeroespacial una de ellas, y el motivo principal que me ha impulsado a basar mi Trabajo de Fin de Grado en esta temática. El objetivo principal de este trabajo es elaborar un estudio que permita al lector tener una idea extensa y fundamentada de cómo funciona el mercado de las aerolíneas, aportando en primer lugar un contexto histórico a través de un repaso a lo largo del último siglo y de las diferentes regiones del planeta que permita entender el escenario actual sobre el que se desarrolla el negocio para comenzar el análisis partiendo desde la comprensión de la estructura y desarrollo de una aerolínea como empresa, hasta la competencia entre los diferentes modelos de negocio que hoy en día coexisten. Se trata también de ofrecer un análisis de cómo estas compañías han hecho frente a la reciente crisis sanitaria del Covid 19, comparando a través de algunas de las aerolíneas más representativas la respuesta de los modelos de negocio mayoritarios, el modelo tradicional y el modelo low-cost. Para lograr estos objetivos se han utilizado diversas fuentes que abarcan artículos de periódicos, revistas, bases de datos, informes especializados, libros relacionados con economía e industria aeronáutica, así como otros trabajos de investigación. Los datos obtenidos se han organizado en diversas tablas y gráficos, realizados a través del programa Excel, que permiten plantearlos de forma más visual y facilitan considerablemente su comprensión, análisis y comparación, para la posterior extracción y exposición de conclusiones.

Abstract

During the four years that make up the degree in Aerospace Engineering, I have had the opportunity to learn, acquire knowledge and train in a large number of branches and aspects related to the world of aviation, being able to develop an approximate idea of which of these aspects aroused more interest in me in order to dedicate myself to it in the near future, undoubtedly being the business field of the aerospace industry one of them, and the main reason that has prompted me to base my Final Degree Project on this subject. The main objective of this work is to prepare a study that allows the reader to have an extensive and well-founded idea of how the airline market works, firstly providing a historical context through a review throughout the last century and the different regions of the planet that allows understanding the current scenario on which the business is developed to begin the analysis starting from the understanding of the structure and development of an airline as a company, to the competition between the different business models that coexist today. It is also about offering an analysis of how these companies have coped with the recent Covid 19 health crisis, comparing the response of the majority business models, the traditional model and the low-cost model through some of the most representative airlines. To achieve these objectives, various sources have been used, including articles from newspapers, magazines, databases, specialized reports, books related to economics and the aeronautical industry, as well as other research works. The data obtained has been organized in various tables and graphs, made through the Excel program, which allow them to be presented in a more visual way and considerably facilitate their compression, analysis, and comparison, for the subsequent extraction and presentation of conclusions.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Glosario.....	11
1. Introducción. ¿Qué es una aerolínea o compañía aérea?.....	12
1.1. DEFINICIÓN DE AEROLÍNEA	12
1.2. ORÍGENES, PRIMERAS AEROLÍNEAS Y EVOLUCIÓN DEL PANORAMA EN EL ÚLTIMO SIGLO.....	12
1.2.1. Europa.....	13
1.2.2. Estados Unidos.....	15
1.2.3. Asia.....	17
1.2.4. Latinoamérica y el Caribe	18
2. La compañía aérea como empresa. Análisis de su estructura y funcionamiento	19
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.....	19
2.2. ORGANIZACIÓN DE UNA AEROLÍNEA	19
2.2.1. Ejemplo real de la organización de una aerolínea (Iberia)	20
2.3. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE UNA AEROLÍNEA.....	22
2.3.1. Ejemplo real de la estrategia de una aerolínea (Iberia)	24
3. Estudio de las diferentes estrategias y modelos de gestión de negocios en las aerolíneas	26
3.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	26
3.2. MODELOS DE NEGOCIO DE LAS AEROLÍNEAS.....	26
3.2.1. Aerolíneas tradicionales o legacy	27
3.2.2. Aerolíneas regionales	28
3.2.3. Aerolíneas de Bajo Coste o Low-Cost	29
3.2.4. Aerolíneas híbridas	31
3.2.5. Aerolíneas de bandera.....	32
3.2.6. Aerolíneas ACMI	33
3.2.7. Aerolíneas chárter	34
3.2.8. Aerolíneas cargueras	35
3.3. EXTRAPOLACIÓN AL MERCADO ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ENTRE EL MODELO TRADICIONAL Y LOW-COST.....	36
3.3.1. Distribución geográfica global de la aviación comercial.....	37
3.3.2. Modelo tradicional vs Low-Cost	45
4. Situación actual. Impacto de la pandemia de Covid-19 en el contexto de las aerolíneas	50
4.1. PANDEMIA MUNDIAL DE SARS-CoV-2 o COVID-19	50
4.2. IMPACTO INICIAL DE LA PANDEMIA EN LA AVIACIÓN MUNDIAL.....	51
4.3. REACCIÓN INICIAL DE LAS AEROLÍNEAS, MODOS DE ACCIÓN EMPRENDIDOS CONTRA LA CRISIS	55
4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA RESPUESTA EN LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO.....	59
4.4.1. Punto de partida, reanudación de la actividad comercial	59

4.4.2. Convivencia con la situación y recuperación	62
4.4.3. Previsión de futuro	68
5. Conclusiones	74
Lista de referencias bibliográficas	77
Anexos	81
ANEXO A	81
ANEXO B.....	81
ANEXO C.....	82
ANEXO D	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Primer vuelo comercial en Europa, operado por Aircraft Transport and Travel en 1919. (Fuente: cnn.com) (Street, 2019).	13
Figura 2.1. Organigrama actual de la aerolínea española Iberia. (Fuente: (grupo.iberia.com, 2020).	21
Figura 2.2. Fases del proceso estratégico. Fuente: (Céspedes and María, 2019).	22
Figura 3.1. Tipología de modelos de aerolíneas en espectro continuo. Fuente: (Herrera & Spera, 2016).	27
Figura 3.2. Tabla de comparación del tercer trimestre de 2020 y 2021. Fuente: (www.rutadeltransporte.com, 2021).	36
Figura 3.3. Transporte aéreo, pasajeros transportados en el año 2018. Fuentes: (Banco Mundial, 2020) y OACI.	37
Figura 3.4. Pasajeros-kilómetros recorridos. Total del tráfico regular (2009-2018). Fuente: (OACI, 2018).	39
Figura 3.5. Tráfico de pasajeros (total pasajeros-kilómetros de pago (RPK) regulares). Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	40
Figura 3.6. Tráfico internacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	41
Figura 3.7. Tráfico nacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	42
Figura 3.8. Toneladas-kilómetros de carga. Total de tráfico regular de carga (2009-2018). Fuente: (OACI, 2018).	43
Figura 3.9. Distribución del tráfico de carga por regiones. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	44
Figura 3.10. Comparativa del crecimiento de las aerolíneas tradicionales y las 'low-cost'. Fuente: CincoDías.	48
Figura 4.1. Daily new confirmed COVID-19 cases & deaths per million people. Fuente: Our World in Data.	51
Figura 4.2. Personas pasajeras-kilómetros de pago regulares Total del tráfico regular, 2011-2020 Fuente: (OACI, 2020).	52
Figura 4.3. El impacto de la pandemia. Pérdidas de las aerolíneas cotizadas en Europa. Fuente: elEconomista.	54
Figura 4.4. Timeline of European airline strategic responses to COVID-19. Fuente: (Albers and Rundshagen, 2020).	57
Figura 4.5. Cuota de mercado de Ryanair en los vuelos internacionales en España. Fuentes: AENA y (Muñoz, 2020).	61
Figura 4.6. Pasajeros transportados por Ryanair (en millones). Fuente: (Molina, 2022).	64
Figura 4.7. Número de pasajeros transportados durante el primer trimestre por Ryanair. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022) y elaboración propia.	65
Figura 4.8. Número de pasajeros transportados durante el primer trimestre por IAG. Fuente: ('iagroup.com', 2022) y elaboración propia.	67
Figura 4.9. Pasajeros transportados por IAG. Fuente: ('iagroup.com', 2022) y elaboración propia.	69
Figura 4.10. Previsión del tráfico de pasajeros de IAG hasta abril del año 2023. Fuente: ('iagroup.com', 2022) y elaboración propia.	70
Figura 4.11. Pasajeros transportados por Ryanair. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022) y elaboración propia.	71
Figura 4.12. Previsión del tráfico de pasajeros de Ryanair hasta abril del año 2023. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022) y elaboración propia.	71
Figura 7.1. Ámbitos para el análisis estratégico. Fuente: (Céspedes and María, 2019).	81
Figura 7.2. European airline responses to COVID-19. Fuente: (Albers and Rundshagen, 2020).	81
Figura 7.3. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2018/19. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022).	82

Figura 7.4. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2019/20. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022).....	82
Figura 7.5. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2020/21. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022).....	83
Figura 7.6. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2021/22. Fuente: ('Ryanair Traffic', 2022).....	83
Figura 7.7. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2022. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	83
Figura 7.8. Pasajeros transportados por IAG durante el cuarto trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	84
Figura 7.9. Pasajeros transportados por IAG durante el tercer trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	84
Figura 7.10. Pasajeros transportados por IAG durante el segundo trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	84
Figura 7.11. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	85
Figura 7.12. Pasajeros transportados por IAG durante el cuarto trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	85
Figura 7.13. Pasajeros transportados por IAG durante el tercer trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	85
Figura 7.14. Pasajeros transportados por IAG durante el segundo trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	86
Figura 7.15. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Tráfico de pasajeros (total pasajeros-kilómetros de pago (RPK) regulares). Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	39
Tabla 3.2. Tráfico internacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.....	40
Tabla 3.3. Tráfico nacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	41
Tabla 3.4. Crecimiento del total de tráfico regular de carga internacional por región. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.	43
Tabla 3.5. Beneficio neto de las principales aerolíneas europeas en 2017. Fuentes: CincoDías, El Economista, Expansión y El Español y elaboración propia.	47
Tabla 4.1. Tráfico de público pasajero [total personas pasajeras-kilómetros de pago (RPK) regulares]. Fuente: (OACI, 2020) y elaboración propia.	53

Glosario

- AKO (asiento-kilómetro ofertado): número total de asientos ofrecidos de un avión por kilómetro volado. Se trata de una unidad de producción utilizada para medir la capacidad ofertada de una aerolínea y compararla con la competencia (ACETA, 2005).
- ASK (Available Seat Kilometre o Asiento Kilómetro Disponible): representa la capacidad del vuelo. Se calcula como el producto del número de asientos disponibles y el número de kilómetros del vuelo en cuestión (Céspedes and María, 2018).
- Ergonomía: estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia (ASALE and RAE, n.d.). En el caso del diseño de un avión se aplica a la configuración de los asientos.
- Flota: conjunto de aparatos de aviación para un servicio determinado (ASALE and RAE, n.d.).
- FTK: unidad que representa las toneladas de carga transportada por kilómetro.
- Hub: centro de aporte y distribución de tráfico aéreo internacional de una línea aérea, definido en términos de número de operaciones (despegues y aterrizajes) por día y conexiones entre las mismas (ACETA, 2005).
- Intervalo de confianza: describe la variabilidad entre la medida obtenida en un estudio y la medida real de la población (el valor real). Corresponde a un rango de valores, cuya distribución es normal y en el cual se encuentra, con alta probabilidad, el valor real de una determinada variable (Candia B and Caiozzi A., 2005).
- Límites de confianza: delimitan el intervalo de confianza, existe el límite de confianza superior y el inferior.
- OACI: organización de Aviación Civil Internacional (OACI), de carácter estatal, con sede central en Montreal (ACETA, 2005).
- RPK (Revenue-Passenger-Kilometers): coeficiente que se calcula multiplicando el número de pasajeros del vuelo por los kilómetros que este vuelo recorre (Céspedes and María, 2018)

1. Introducción. ¿Qué es una aerolínea o compañía aérea?

1.1. DEFINICIÓN DE AEROLÍNEA

Para comenzar este trabajo, es adecuado realizar una introducción sobre el tema a tratar, por lo que se ha de tener presente en qué consiste una aerolínea y situar este concepto en el contexto histórico actual, remontándose para ello hasta sus orígenes.

Se entiende como aerolínea o compañía aérea aquellas empresas que tienen como objetivo el transporte por medio aéreo tanto de mercancías como de personas. Dentro de las aerolíneas podemos realizar varias clasificaciones, atendiendo a factores como alcance (regional, internacional, intercontinental), el tipo de servicio que ofrecen (servicios regulares, chárteres programados), o el modelo de negocio que siguen (bajo coste, tradicionales, híbridas, nacionales). En este primer apartado se expondrá la evolución de la industria en los diferentes continentes, con el objetivo de aportar un contexto a estas clasificaciones actuales (revfine.com, 2021).

1.2. ORÍGENES, PRIMERAS AEROLÍNEAS Y EVOLUCIÓN DEL PANORAMA EN EL ÚLTIMO SIGLO

Hay que remontarse a principios del siglo XX para encontrar el nacimiento de la primera aerolínea; concretamente en el año 1909 fue fundada DELAG (Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft), aerolínea alemana que fue impulsada por el gobierno. La primera operación comercial se produjo el día 1 de enero de 1914, con un vuelo que partió desde Saint Petersburg, ciudad del estado de Florida (EE.UU.), con destino Tampa, ciudad perteneciente al mismo estado. Dicho viaje tuvo una duración aproximada de unos 20 minutos (Reilly, 1996).

1.2.1. Europa

En Europa, la primera aerolínea que opera es Aircraft Transport and Travel, en el año 1916. Esta compañía es la que años más tarde daría lugar a British Airways (Britishairways.com, 2013). Es destacable el vuelo que atravesó el Canal de La Mancha en 1919, con una duración de 2 horas y 30 minutos, y billetes vendidos a 21 libras (CNN, 2019). Este acontecimiento impulsó que en ese mismo año la compañía estableciera el primer servicio internacional regular de la historia, el cual partía desde Hounslow Heath Aerodrome con destino Le Bourget, (Jakulin, 2019), representado en la Figura 1.1. Este suceso atrajo a diversos competidores, como Handley Page Transport, también británica, que operó la ruta Londres-París (Hisour.com, 2018).



Figura 1.1. Primer vuelo comercial en Europa, operado por Aircraft Transport and Travel en 1919. (Fuente: cnn.com) (Street, 2019).

En Francia se establece la primera aerolínea con Société des lignes Latécoère, la cual opera por primera vez en España en 1918. Fue también importante la Compagnie des Messageries Aériennes, que operó entre Lille y París en servicio de correo (Challier, 2018).

Alemania también desarrolla aerolíneas importantes como Deutsche Luft-Reederei, la cual desde sus inicios trabajaba con rutas de alrededor de 1000 millas, y Junkers Luftverkehr, nacida de la prestigiosa empresa fabricante de aviones Junkers (Hisour.com, 2018).

En Países Bajos, KLM comienza a operar en 1920 y mantiene su actividad hasta nuestros días, siendo así la aerolínea más antigua que mantiene las siglas originales (Brun, 2011).

La Unión Soviética crea en colaboración con Alemania la Deutsch-Russische Luftverkehrs, con el objetivo de tener una conexión con occidente, mientras que en el ámbito nacional la compañía Dobrolyot arranca en 1923, pasando nueve años después junto al resto de aviación civil rusa a tomar el nombre de Aeroflot (Brun, 2011).

En estos primeros vuelos en Europa la principal prioridad de las aerolíneas era la comodidad de los pasajeros a bordo. Los horarios planificados no se cumplían en muchas ocasiones debido a las inclemencias del clima, combinadas con la poca experiencia de los pilotos.

El inicio de la competencia entre las aerolíneas por abarcar la mayor parte del mercado provocó el nacimiento de nuevas aerolíneas por medio de fusiones, con el objetivo de ganar más fuerza en esta competencia. Un ejemplo fue en Gran Bretaña la fusión entre British Marine Air Navigation, Handley Page Transport Co, Daimler Airway e Instone Air Line Company, para dar lugar a Imperial Airways en 1924 (Hayward, 2022), así como en Francia dos importantes aerolíneas se unieron en 1923 originando Air Union, que tras varias nuevas fusiones daría lugar a Air France diez años después (museeairfrance.org, 2019). En Alemania, la fusión más importante se dio en 1926, en ella participaban Junkers Luftverkehr y Aero Lloyd y tuvo como resultado la aerolínea Deutsche Luft Hansa, la cual partía con cierta ventaja frente a la competencia dado que los aviones fabricados por los alemanes eran probablemente los más avanzados de la época (Dienel, 1998).

Las aerolíneas europeas comenzarían su expansión en el año 1926, cuando el aviador inglés Alan Cobham voló desde Reino Unido primero hasta Ciudad del Cabo, y posteriormente en una segunda operación a Melbourne. En los años

posteriores se iniciaron diversas rutas a destinos del Medio y Lejano Oriente, y en 1932 se comienza a operar de forma regular la ruta Londres – Australia. Las dimensiones de los aviones de la aerolínea Imperial, que realizaba los servicios mencionados toleraban una capacidad de alrededor de 20 pasajeros, con billetes solo aptos para los bolsillos más privilegiados. La mayoría de estas primeras operaciones estaban directamente relacionadas con las colonias, en este caso británicas, y de esta misma manera comenzarían su expansión aerolíneas de la competencia como Air France o KLM, con viajes a sus colonias en otros continentes. Alemania logra su expansión a lo largo de la década de 1930 operando regularmente viajes a Sudamérica con la aeronave Graf Zappelin, y a través del correo aéreo a lo largo del océano Atlántico ofrecido por Deutsche Lufthansa. Por su parte, la URSS logró convertir Aeroflot en la aerolínea más grande del planeta, por empleados y por número de aviones, aunque muchos de ellos estaban obsoletos (Brun, 2011).

La década de 1990 marca un cambio de tendencia claro para las aerolíneas europeas, las tradicionales compañías nacionales se vieron progresivamente desplazadas por aquellas especializadas en rutas cortas, con presupuesto limitado, como puede ser Ryanair, fundada en 1984. Otro cambio notable surge a raíz de la privatización de muchas de estas compañías tradicionales, un ejemplo claro es British Airways, privatizada en 1987 (Brun, 2011).

1.2.2. Estados Unidos

En cuanto a Estados Unidos, encontramos el inicio de la aviación comercial en el ya mencionado vuelo entre St. Petersburg y Tampa en el año 1914. Este hito conlleva la aparición de las primeras aerolíneas estadounidenses, destacando Chalk's International Airlines, desaparecida en 2008 y considerada la aerolínea más antigua de operación continua del país (Finlay, 2022).

En el año 1918, se empiezan a realizar las primeras operaciones de correo aéreo, impulsado por el Servicio Postal nacional y ejecutado en un primer momento por diferentes operadores privados, que fueron relegados tras diferentes percances y accidentes y sustituidos por el ejército, que de igual manera acabó por ser apartado del cargo tras mostrar escasa solvencia. Finalmente, algunos años

después el propio Servicio Postal crearía una organización para llevar a cabo el correo aéreo a lo largo del país, dando también la posibilidad a operadores independientes para aprovechar las rutas, operadores los cuales experimentarían un crecimiento en el tiempo dando lugar a diferentes aerolíneas como Braniff Airways, American Airlines o Northwest Airlines. (Hisour.com, 2018).

En el año 1925, Ford Motor Company se centra en el desarrollo del Ford Trimotor, el que sería el primer avión comercial importante fabricado en Estados Unidos. Este avión podía transportar 12 pasajeros, y rápidamente se impuso como un medio de transporte importante en el país. Paralelamente, el empresario Juan Trippe centraba sus esfuerzos en conectar Estados Unidos con el resto del mundo por vía aérea, consiguiéndolo finalmente con Pan American World Airways, compañía de su propiedad que comenzó a operar las rutas Los Ángeles – Shanghai y Boston – Londres. Esta aerolínea sería pionera junto a Northwest Airways, por ser las primeras en internacionalizarse de Estados Unidos. (Hisour.com, 2018).

Durante la década de 1930, las aerolíneas comienzan a generar rentabilidad en Estados Unidos, de la mano de aviones como el Douglas DC-3 o el Boeing 247, y prolongándose este buen momento hasta la Segunda Guerra Mundial. Tras este conflicto, comenzó una nueva era, en la que las aerolíneas, en vistas de la creciente demanda de transporte civil, decidieron invertir en los aviones más modernos del momento como podían ser el Douglas CD-6 o el Boeing Stratocruiser. (Hisour.com, 2018).

La década de 1970 marca un punto álgido en el negocio de las aerolíneas por sucesos como el comienzo del servicio de fuselaje ancho, promovido por aeronaves como el Boeing 747, o el viaje supersónico que consiguieron ejecutar aviones como el Concorde. Durante esta década Airbus crece considerablemente, colocándose como líder de producción en Europa con características determinantes como el alcance o la capacidad. (Hisour.com, 2018).

En el año 1978 se produce la desregulación de la industria aeronáutica en Estados Unidos, la cual provocó la entrada en el negocio de nuevas aerolíneas aumentando de esta manera la competencia en el mercado. Este aumento en el

número de aerolíneas obliga a las compañías dominantes a tomar una nueva estrategia, reduciendo los precios para determinadas rutas y eliminando así la competencia de las nuevas empresas, sin capacidad para igualar esas condiciones. Esta reducción en las tarifas conllevó que las aerolíneas percibieran menos ingresos, dando lugar por lo tanto a que el servicio ofrecido fuera de menor calidad. Por otro lado, los pasajeros fueron los grandes beneficiados, pues la demanda aumentó de manera considerable a raíz de dicha situación. (Hisour.com, 2018).

Durante los años posteriores comienzan a aparecer las primeras aerolíneas de bajo coste, como JetBlue o Skybus Airlines, las cuales supusieron una competencia considerable para las compañías tradicionales por su política de precios bajos y un servicio aceptable.

Estas turbulencias e inestabilidades en el mercado durante los últimos 50 años han provocado que la industria de las aerolíneas estadounidenses sufra una gran depresión, siendo muestra de ello el enorme número de bancarrotas y rescates económicos a numerosas compañías.

1.2.3. Asia

En cuanto al continente asiático, las operaciones de transporte aéreo comercial comienzan a finales del año 1930, con el viaje desde Manila hasta Baguio ejecutado por la antigua Compañía de Taxis Aéreos de Filipinas (PATCO), que en 1941 se fusionaría con Philippine Airlines (PAL) para conformar la aerolínea más antigua del continente (Mendoza et al., 2018).

El resto de los países asiáticos de importancia no tardarían en crear sus primeras aerolíneas, como fue el caso de Korean Air en 1946. Es destacable indicar que esta aerolínea fue clave para la fundación del Sky Team en el año 2000, una de las alianzas de compañías aéreas más importantes del mundo. En India destaca Air India, fundada en 1932 bajo el nombre de Tata Airlines.

A partir del año 1939, la Segunda Guerra Mundial afectó de manera notable a la industria de las aerolíneas en Asia, provocando una parada en los servicios, pero a partir de 1945 con el fin del conflicto y la descolonización, el servicio vuelve a

tomar fuerza incluyendo en esta ocasión a los países surgidos de este último acontecimiento. Ejemplos importantes son aerolíneas como Cathay Pacific en Hong Kong u Orient Airways por parte de Pakistán (Hisour.com, 2018).

1.2.4. Latinoamérica y el Caribe

Mirando hacia América Latina y el Caribe, algunas de las primeras aerolíneas con actividad regular fueron Avianca en Colombia, Aerolíneas Argentinas en Argentina o Varig en Brasil. Estas compañías entre otras empezaron a operar de forma regular antes de la Segunda Guerra Mundial, y posteriormente al conflicto, aparecieron algunas más en otros países como Aserca Airlines en Venezuela.

Las operaciones comerciales constituyen un mercado emergente en este continente, pues se estima que durante los próximos cinco años se incorporarán a la actividad más de 2000 aviones. (Hisour.com, 2018).

Avianca y LATAM Airlines son las únicas dos compañías del continente con subsidiarias internacionales, y operan en diversos destinos tanto en el continente como en el resto del mundo.

2. La compañía aérea como empresa. Análisis de su estructura y funcionamiento

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

Una aerolínea entendida como empresa, debe tener una estructura organizativa clara y sólida, con el objetivo de lograr un funcionamiento coordinado de la misma a través de todos sus componentes.

Hodge expone que la estructura organizacional de una empresa es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” y además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge et al., 2003).

Las utilidades principales de esta estructura es la de definir claramente la jerarquía dentro de la aerolínea, repartir las responsabilidades y definir las líneas de comunicación entre las diferentes áreas.

2.2. ORGANIZACIÓN DE UNA AEROLÍNEA

Los trabajadores de las compañías aéreas se dividen en muchos casos en dos grupos principales, operaciones de vuelo, donde encontramos a los pilotos, personal de mantenimiento y asistentes de vuelo, y ventas. Grupos que deben estar coordinados por medio de sus dirigentes para comprobar que se logran los objetivos de la manera más eficiente posible y que se cumplen en todo momento las normas impuestas para la industria (netinbag.com, 2020).

La estructura organizativa típica de una aerolínea, como la de prácticamente cualquier empresa, tiene en su punto más alto al CEO (Chief Executive Officer), que tiene la posición más determinante a la hora de tomar decisiones que afecten a la compañía. También adopta un papel muy relevante en CFO o director

financiero, el cual tiene como principal misión la de dotar de valor a la empresa, dirigiendo las operaciones financieras de la misma. Este ejecutivo puede estar acompañado de una junta directiva para la toma de decisiones, en caso de que la compañía esté cotizando en bolsa (netinbag.com, 2020).

La estructura organizativa de una empresa, en este caso de transporte aéreo, viene reflejada en su organigrama, en el que habitualmente encontramos en primer lugar la junta directiva y los cargos anteriormente mencionados, y en las posiciones inferiores las diferentes áreas y departamentos que operan de forma independiente pero coordinada entre sí.

En cada aerolínea podemos encontrar una estructura diferente para su organigrama, ya que los departamentos en los que se divide no son siempre los mismos. Sin embargo, se pueden citar algunos de los departamentos más comunes como el jurídico o el de recursos humanos, que podrían pertenecer al área de finanzas y servicios, el de clientes o el de marketing, pertenecientes al área comercial, o los de seguridad y mantenimiento, dentro del área de operaciones de vuelo. En cualquier caso, el organigrama de una compañía aérea no es fijo, puede sufrir modificaciones provocadas por los posibles sucesos que afecten al funcionamiento de la misma.

2.2.1. Ejemplo real de la organización de una aerolínea (Iberia)

Con el objetivo de entender de una forma práctica y cercana el organigrama y la estructura de funcionamiento de una aerolínea es adecuado analizar un ejemplo cercano como puede ser la aerolínea española Iberia, que recientemente ha cambiado su organización debido a la pandemia del COVID-19, basándose en la austeridad debido a la crisis económica derivada que ha golpeado al sector, como se analizará posteriormente.

El actual organigrama de Iberia dispone su comité de dirección con las siguientes áreas:

- Dirección comercial.
- Dirección de Transformación, sistemas y Cliente.

- Dirección de mantenimiento.
- Dirección de personas.
- Dirección de Estrategia y Finanzas.
- Dirección Corporativa.
- Dirección de Producción.
- Dirección de servicios aeroportuarios.

El actual organigrama de la compañía se puede observar en la Figura 2.1.

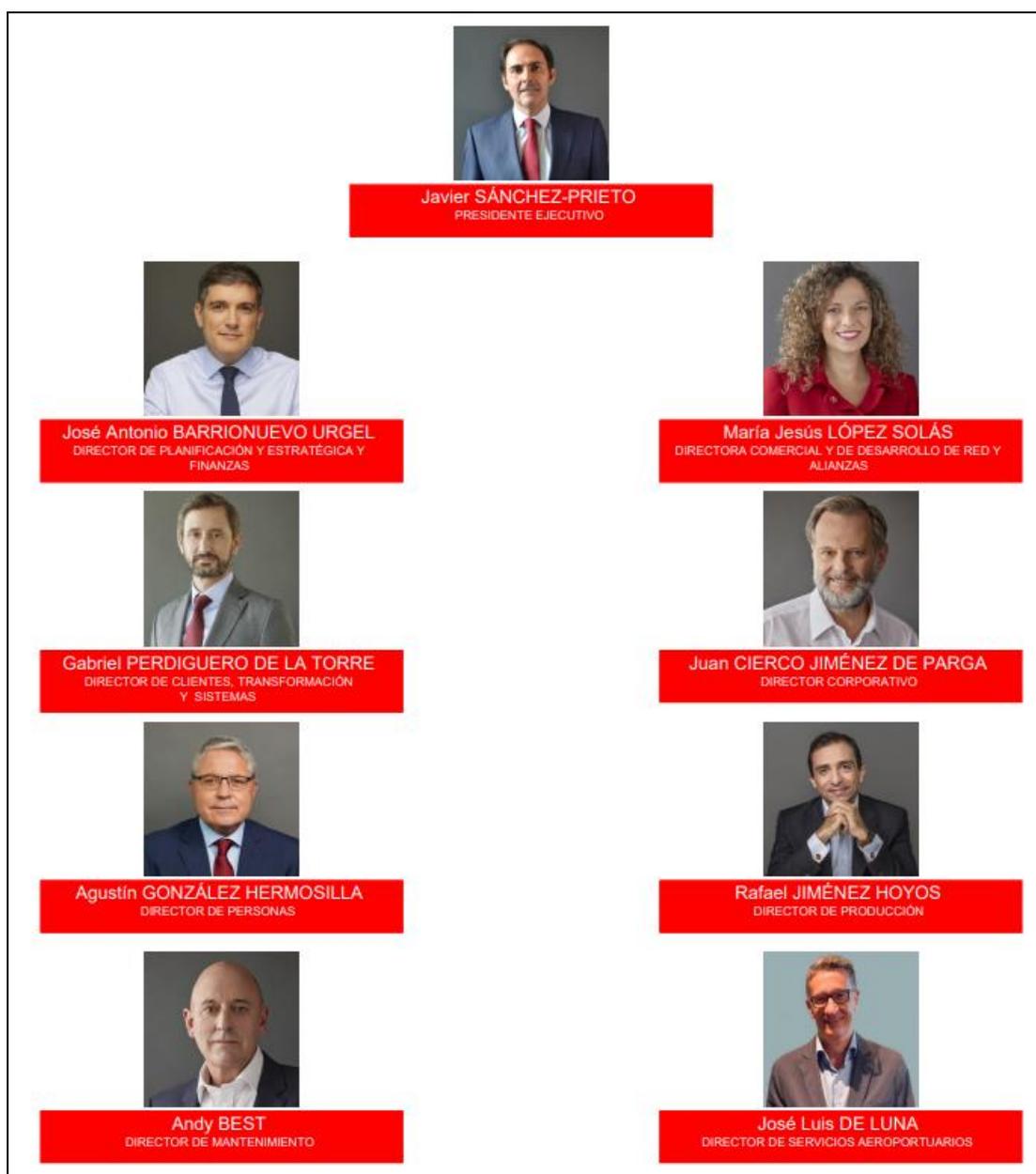


Figura 2.1. Organigrama actual de la aerolínea española Iberia. (Fuente: (grupo.iberia.com, 2020).

2.3. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE UNA AEROLÍNEA

Al comienzo de su actividad, una aerolínea debe adoptar una estrategia clara que le impulse a cumplir sus objetivos de la manera más eficiente. Para ello, se sigue un proceso estratégico.

El proceso estratégico se compone de cuatro pasos o fases clave: el análisis estratégico, la generación de alternativas estratégicas, la evaluación y la elección de la estrategia, y la implantación de dicha estrategia, como describe la Figura 2.2.

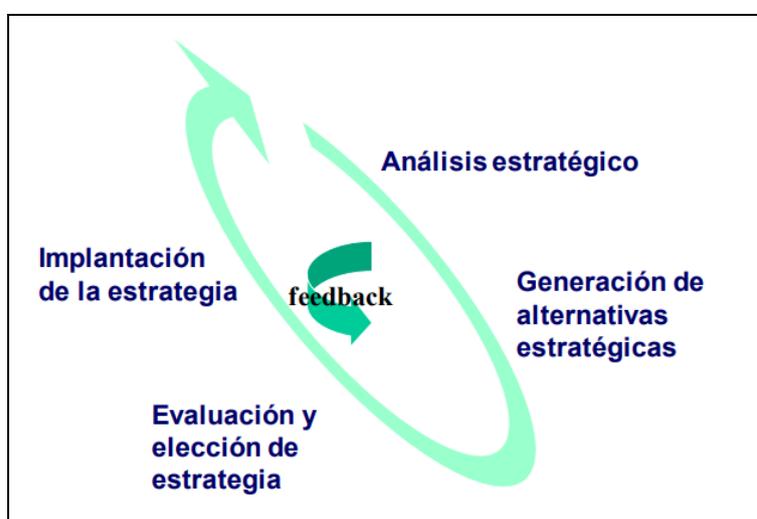


Figura 2.2. Fases del proceso estratégico. Fuente: (Céspedes and María, 2019).

La aerolínea es una empresa que dispone de ciertos recursos destinados a cumplir una misión determinada. Esta misión puede enfocarse en diferentes objetivos, como la calidad, la puntualidad, o la accesibilidad, los cuales harán identificable a la compañía, haciéndola destacar en el mercado. Una vez definida esta misión, la aerolínea debe destinar esos recursos de forma ordenada en el cumplimiento de los objetivos, lo cual se consigue diseñando o escogiendo una estrategia enfocada en las metas propuestas, a través del proceso estratégico.

Como punto de partida para el análisis del proceso estratégico, es importante cuestionar en qué momento se produce, pues existen dos posibilidades, la primera es que se trate de una aerolínea de reciente creación, la cual debe

empezar por reunir los recursos necesarios y comenzar los procesos administrativos. La otra alternativa se encuentra en aquellas aerolíneas que no están obteniendo resultados satisfactorios y necesitan un cambio de rumbo, como fue el caso de Ryanair durante los años 90 (Céspedes and María, 2019).

Como se mencionó anteriormente, el proceso estratégico se compone de cuatro fases. Cabe destacar en este aspecto que estas fases no son del todo estancas, sino que en algunos casos se pueden solapar entre ellas como puede ser durante el análisis, en el que además de describir la situación, se suelen pensar en las diferentes alternativas a plantear. Otro factor importante es la no secuencialidad del proceso, pues es posible que durante una fase como puede ser la generación de alternativas, se encuentren factores a mejorar dentro del análisis, entrando en juego la retroactividad (Céspedes and María, 2019).

Pasando a realizar una pequeña descripción de cada fase del proceso, en primer lugar, se encuentra la fase de análisis, la cual tiene especial importancia, ya que es la base sobre la que se va a construir la estrategia y por ello se debe llevar a cabo de manera exhaustiva. El análisis debe abarcar áreas como el mercado, que en este caso es el de transporte aéreo de pasajeros, los competidores dentro del sector, el entorno y la propia compañía (ver anexo A). El análisis permitirá identificar diferentes estrategias a través de diversas fuentes como los competidores, mercados externos o la iniciativa para desarrollar nuevas estrategias (Céspedes and María, 2019).

En segundo lugar, la fase de generación de alternativas estratégicas puede ser planteada fácilmente por una aerolínea adoptando estrategias ya utilizadas por la competencia. Sin embargo, merece la pena indagar y destinar más esfuerzos en esta fase, pues la elaboración de una estrategia propia puede acarrear ciertas ventajas como la captación de los clientes descontentos con las ofertas presentes. Esta nueva estrategia puede ser resultado de un ejercicio de creatividad o de adaptar estrategias presentes en otros mercados (Céspedes and María, 2019).

La tercera fase, la evaluación y elección de la estrategia, conlleva cierta complejidad, y en muchos casos requieren de procedimientos como la creación

de escenarios o a evaluación multicriterio, a través de diferentes estimaciones, dando lugar a diferentes conclusiones que deben ser cuestionadas y servir para una elección que se basa en muchos casos en el criterio de los responsables (Céspedes and María, 2019).

En último lugar se da la fase de la implantación de la estrategia. Esta fase es más difícil de implantar en empresas que necesitan cambiar de estrategia que en compañías nuevas. Se pueden dar diferentes resistencias al cambio relacionadas con distintos ámbitos de motivación como la estructura de la compañía, los sistemas de planificación operativa o la formulación de la misión (Céspedes and María, 2019).

2.3.1. Ejemplo real de la estrategia de una aerolínea (Iberia)

En este apartado se estudiará la estrategia real de una aerolínea con sus variantes, con el objetivo de entender la cuestión de forma práctica. La aerolínea escogida, al igual que para el ejemplo de la organización, es la española Iberia.

La primera y más importante cuestión que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la estrategia de Iberia es la competencia, pues es el factor que más influye sobre la misma ya que obliga a una adaptación constante ante los cambios y las nuevas formas de afrontar el negocio que introducen las aerolíneas competidoras, con el fin de seguir destacando y atrayendo a los clientes (Manrique Prieto, 2020).

Para analizar las estrategias de Iberia, es conveniente dividir las en dos grupos: las ofensivas y las defensivas. Dentro de la primera clasificación se encuentran aquellas cuyo objetivo es expandir el tamaño de la compañía y ampliar su influencia tanto en los mercados habituales, como en los nuevos que puedan aparecer. En contraposición, las estrategias defensivas buscan mantener la posición de la aerolínea en el mercado, objetivo que la aerolínea española ha sabido cumplir siempre manteniéndose durante los últimos años como referente a nivel nacional y continental (Manrique Prieto, 2020).

Dentro de las estrategias ofensivas de Iberia, son destacables los esfuerzos que se han realizado durante los últimos años por la expansión a América Latina, así como la reciente compra, en noviembre del pasado año 2019, de la aerolínea Air Europa por 1000 millones de euros, la cual deberá esperar al próximo año 2023 para completarse debido a la pandemia de Covid-19. Esta ambiciosa operación tuvo como objetivo principal la conversión definitiva del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas en uno de los principales hubs europeos, colocando al aeropuerto de la capital al nivel de los de Londres, París, Ámsterdam o Frankfurt. Algunos de los puntos más destacables y beneficiosos del acuerdo para la compañía se encuentran en las 24 rutas transatlánticas hacia destinos de Sudamérica, Estados Unidos y el Caribe, así como la posición de fuerza que le otorga ante competidores como la estadounidense Delta, la cual había adquirido poco antes el 20% del mercado latinoamericano (Muñoz, 2019).

En cuanto a las estrategias defensivas, Iberia ha realizado importantes operaciones en forma de alianzas o fusiones, como fue la fusión con British Airways en 2008 que originó a su vez en grupo IAG, que hasta día de hoy es una gran referencia dentro de las aerolíneas tradicionales europeas. Años más tarde, en 2013, el grupo IAG se hizo con el 100% de la compañía Vueling para combatir la competencia de las aerolíneas low-cost e introducirse al mismo tiempo en este modelo de negocio (Carrera, 2015). Otro ejemplo de estrategia defensiva de Iberia se dio con la participación en la creación de la Amadeus IT Group en 1987, como instrumento facilitador de reservas e información para los clientes (Manrique Prieto, 2020).

3. Estudio de las diferentes estrategias y modelos de gestión de negocios en las aerolíneas

3.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Antes de definir los siguientes modelos de negocio de las aerolíneas, es necesario saber en qué consiste un modelo de negocio.

Un modelo de negocio es un plan que deben diseñar las empresas antes de entrar al mercado. En este plan se definen los aspectos principales en los que se basará el negocio, como el producto que van a ofrecer, a qué personas irá destinado y qué manera es la mejor para hacérselo llegar al público. Para lograr diseñar la mejor estrategia se debe hacer un estudio de mercado en profundidad y ser capaz de adaptar el plan a los posibles cambios que puedan producirse (Redacción Emprendedores, nº 286, 2021).

La clave y el objetivo principal de un modelo de negocio siempre debe ser el crear valor para el cliente, conseguir que este encuentre en su oferta beneficios que le hagan decantarse por ella antes que por la competencia, siempre a un precio razonable. En el plano de las aerolíneas podemos encontrar un ejemplo claro en la irrupción de las “low-cost”, que ofrecen precios muy asequibles a través de la reducción de otros gastos. Esta estrategia fue capaz de convencer a los clientes, ganando una gran cuota de mercado hasta día de hoy.

3.2. MODELOS DE NEGOCIO DE LAS AEROLÍNEAS

En la actualidad se pueden definir ocho modelos de negocio que copan el mercado de la aviación comercial: las aerolíneas tradicionales o legacy, las aerolíneas de bajo coste o low-cost, las aerolíneas de bandera, las aerolíneas regionales, las aerolíneas híbridas, las cargueras, las ACMI y las charteras. Antiguamente todas las aerolíneas seguían una línea común de negocio, con

pocas diferencias entre ellas, sin embargo, con el paso de las décadas las diferencias han crecido progresivamente a medida que surgen nuevos modelos de negocio, los cuales convergen en el tipo híbrido. Se puede apreciar la situación actual por medio del esquema representado en la Figura 3.1., que sitúa los diferentes modelos según sus semejanzas (Herrera & Spera, 2016).

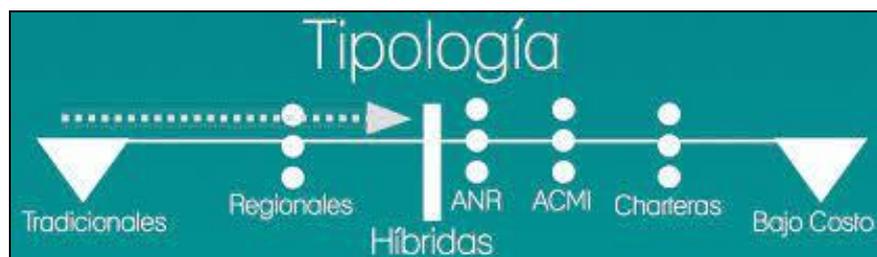


Figura 3.1. Tipología de modelos de aerolíneas en espectro continuo. Fuente: (Herrera & Spera, 2016).

3.2.1. Aerolíneas tradicionales o legacy

En primer lugar, en el extremo izquierdo del espectro se encuentran las aerolíneas tradicionales, o legacy. Estas compañías operan tanto vuelos cortos como de larga distancia, abarcando una importante cantidad de destinos. Para estas aerolíneas juegan un importante papel los hubs, que establecen un aeropuerto determinado para entrar a cada país. Estas aerolíneas destacan por sus servicios a bordo, siendo frecuentes aviones de entre dos y cuatro clases, para cada una de las cuales estos servicios serán diferentes. El objetivo principal de una aerolínea legacy es el de crear una imagen atractiva para el consumidor, por lo que el marketing es un factor fundamental en su operación. Un cliente objetivo típico de este tipo de aerolíneas son personas involucradas en los negocios, que tienen que viajar frecuentemente a los principales aeropuertos y pueden beneficiarse de abonos o sistemas de puntos (Herrera & Spera, 2016).

Para llevar este modelo de negocio al éxito, la estrategia más utilizada por las aerolíneas legacy es la de Diferenciación, definida por el académico Michael Porter como aquella que se basa en analizar en detalle las necesidades y

peticiones de los potenciales clientes, y ajustarse a ellas lo máximo posible para diferenciarse de la competencia. En esta estrategia, la ventaja para la empresa radica en la libertad para establecer los precios de los servicios prestados, teniendo la capacidad incluso de elevarlos dado que ofrecen unas mejores prestaciones (Porter, 2012).

A la hora de analizar si es posible y adecuada la implantación de la estrategia de diferenciación, la aerolínea debe buscar condiciones favorables como pueden ser defectos en los servicios prestados, diversidad en las demandas de los clientes u homogeneidad entre las ofertas de la competencia. En los últimos años, también se ha incorporado como una ventaja importante la sostenibilidad del servicio y el respeto por el medio ambiente, para lo que las aerolíneas se han centrado en tomar medidas como operar con aeronaves más ligeras y aerodinámicas, que permiten ahorrar en combustible, así como utilizar biocombustible para reducir las emisiones.

3.2.2. Aerolíneas regionales

Avanzando de izquierda a derecha en el espectro, se encuentra el segundo modelo de negocio, integrados por las aerolíneas regionales. Este tipo de aerolíneas son de una menor dimensión, teniendo sus aviones normalmente una capacidad que ronda los 100 pasajeros. En muchas ocasiones cumplen la función de realizar vuelos de conexión desde las ciudades de origen de los pasajeros de las aerolíneas legacy hasta el aeropuerto de conexión donde comienza su vuelo principal, por lo que muchas aerolíneas regionales son subsidiarias de una legacy o de una aerolínea de bandera como puede ser el caso de Iberia Air Nostrum en España (Herrera & Spera, 2016). Esta compañía realiza vuelos en su mayoría desde diversas ciudades pequeñas hasta los principales aeropuertos del país, principalmente hasta el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, o a algunos destinos internacionales. Como idea de la dimensión que puede tener una flota que opera para una aerolínea regional, Iberia Air Nostrum dispone actualmente de 8 ATR 72-600, 7 Bombardier CRJ-200 y 34 Bombardier CRJ-1000, ocho de los cuales no se encuentran aún en servicio (iberia.com, 2022). Son modelos que no superan los 100 pasajeros, ideales para el tipo de rutas que una aerolínea

regional suele operar. Es importante destacar que, en el caso de estas aerolíneas, el precio del billete suele ser más elevado que en el caso de las tradicionales, pues la cantidad de asientos es reducida y el servicio que se ofrece es altamente específico.

En el caso de las aerolíneas regionales, para llevar a la práctica su modelo de negocio se puede decir que la estrategia que más se ajusta es la de concentración o enfoque, también definida por Michael Porter. En la estrategia de enfoque, una empresa se centra en un grupo de clientes determinados y trata de basar las características de su producto en las necesidades de ese nicho específico de clientes, con el objetivo de abarcar por completo esa parte del mercado. También puede entenderse la estrategia de enfoque por concentrar las operaciones en un marco geográfico concreto que se pueda ver como una oportunidad de explotación, o bien destinar toda la actividad de la empresa a una parte específica del negocio, abandonando las demás (Porter, 2012). Como se ha señalado anteriormente, la estrategia de diferenciación encaja perfectamente con el concepto de las aerolíneas regionales, que se centran en el perfil específico de clientes que necesitan conexiones con los principales aeropuertos, sin embargo, la estrategia de diferenciación también puede presentar problemas como que el análisis del segmento de mercado no haya sido correcto y por ende no se obtenga el resultado esperado, o la aparición de posibles competidores que vean la misma oportunidad en ese sector del mercado.

3.2.3. Aerolíneas de Bajo Coste o Low-Cost

Poniendo el foco en el extremo derecho del espectro, las aerolíneas de bajo coste o low-cost constituyen uno de los modelos de negocio más importantes en la aviación comercial actual. En este modelo, las aerolíneas tienen como principal meta la optimización y la búsqueda de la eficiencia máxima en los servicios ofrecidos, de manera que puedan permitirse traducir esa gestión en una oferta atractiva para el cliente en forma de tarifas reducidas y precios notablemente más bajos que la competencia. Estas aerolíneas surgen a mitad del siglo XX, con la premisa de buscar la máxima simplicidad en todos los aspectos, y centrando sus esfuerzos en abarcar rutas que no tuvieran cobertura, o que fueran notablemente

caras para el cliente haciendo ver a este último que era posible encontrar un buen servicio a precios completamente asequibles (Herrera & Spera, 2016).

El proceso de optimizar los gastos en las aerolíneas de bajo coste comienza en la adquisición de las aeronaves, pues siempre se buscan las oportunidades de mercado más provechosas para la compra de grandes flotas de aviones de calidad. Un ejemplo claro se encuentra tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, cuando la aerolínea Ryanair aprovechó la crisis para conseguir un acuerdo muy beneficioso con los fabricantes de aviones Boeing, que le reportó importantes ahorros en parcelas como combustible, tripulación o mantenimiento (Herrera & Spera, 2016).

Algunas de las características más destacables del modo de operación de las aerolíneas de bajo coste se ven reflejadas en su configuración de asientos, siendo los aviones idealmente de una sola clase y con asientos cuya prioridad es la ergonomía, consiguiendo un menor peso y el consiguiente ahorro en combustible, teniendo que asumir los pasajeros por el contrario una reducción en la comodidad durante el vuelo. Es destacable también la aplicación del "free seating", esto es que los pasajeros no tengan la posibilidad de reservar un asiento en particular, mejorando así la fluidez a la hora de embarcar en el avión (Herrera & Spera, 2016).

En cuanto a la estrategia que más se adecua a las aerolíneas de bajo coste, Porter introduce la estrategia de liderazgo en costes, según la cual la clave para obtener el mayor beneficio es ofrecer el mejor precio al cliente, para lo que es necesario reducir todos los costes posibles a través de una negociación rápida y satisfactoria con los fabricantes y de tener la capacidad de elevar la optimización de los servicios lo más lejos posible (Porter, 2012), dos de los principios fundamentales para este tipo de compañías, como se mencionó anteriormente.

Algunos de los factores que favorecen que la estrategia de liderazgo de costes sea exitosa son la existencia de un mercado amplio con un gran número de potenciales clientes que permita sacar todo el partido posible al producto, que estos clientes aprecien las reducciones en los precios y que no tengan ningún tipo de preferencia preestablecida por algún competidor. La cantidad de clientes

potenciales de las aerolíneas de bajo coste es extremadamente alta, pudiendo abarcar todos los rangos de edad, situación geográfica laboral y social, lo que supone una diferencia con respecto a los modelos anteriormente expuestos. En el plano de las posibles desventajas o defectos de este modelo de negocio se puede producir que los pasajeros dejen de dar tanta importancia al factor del precio del billete, priorizando otros factores como la calidad del servicio.

3.2.4. Aerolíneas híbridas

En el centro del espectro se encuentran las aerolíneas híbridas, el modelo de negocio que se utiliza como referencia para ubicar el resto. Para explicar en pocas palabras este modelo de negocio, se puede decir que las aerolíneas híbridas funcionan como una mezcla entre las aerolíneas low-cost y las tradicionales o legacy, en el sentido de que intentan adoptar las características más provechosas de cada uno de estos dos modelos poniendo en práctica por una parte el principio de reducir costes y por otra parte intentando ofrecer al cliente el servicio más completo posible, mejorando los servicios a bordo y la calidad y cantidad de rutas ofrecidas. En los últimos años se ha dado de forma frecuente la convergencia de diversas aerolíneas de los dos tipos hacia el modelo híbrido, dadas las condiciones del mercado.

Para ofrecer una explicación más clara de lo que significa el modelo híbrido en las aerolíneas se puede tomar como ejemplo la compañía española Vueling, la cual se propone satisfacer de la misma manera a aquellos clientes con poder adquisitivo medio o que tienen entre sus prioridades viajar a precios asequibles, así como a aquellos que viajan por motivos laborales y que podríamos considerar como el perfil de cliente “tipo” de una aerolínea tradicional o legacy. Vueling inicialmente comenzó su actividad como compañía puramente low-cost, pero en los últimos tiempos ha trabajado para ampliar su cuota de mercado en el ámbito de los vuelos de negocios. Un ejemplo de la ambición de esta aerolínea por atraer y mantener a los clientes que viajan por negocios son sus récords de puntualidad, pues ha recibido una valoración del 91% en este aspecto, siendo la media entre la competencia del 84%. Vueling asegura a este tipo de clientes llegar siempre puntuales a sus citas, y esto se puede ver reflejado en su cuota de tráfico

bussiness, la cual se encuentra en línea ascendente alcanzando ya valores del 44%. Otra medida adoptada por esta compañía para asentarse en el mercado de los vuelos de negocio son las tarjetas de fidelización, en este caso la “Visa Vueling”, que permite acumular puntos con cada reserva, o el “Vueling Pass”, que da la posibilidad de tener embarque preferente o de tener el acceso a diversas salas VIP (Sagasetta, 2012).

Las compañías híbridas también han puesto el foco en la flexibilidad de sus tarifas, pues este es uno de los aspectos que los clientes, especialmente en el ámbito bussiness, más aprecian. Es destacable la aerolínea suiza EasyJet, que también comenzó operando como low-cost, y que en los últimos tiempos ha agudizado sus esfuerzos en la búsqueda de la flexibilidad a través de la tarifa EasyJet Flexi, con la que el cliente tiene derecho a todo tipo de cambios de fecha libres para vuelos reservados con 10 días de antelación, además del acceso a speedy boarding, o embarque preferente. Este tipo de servicios ha logrado atraer a la clientela bussiness, hasta el punto de representar un 20% de su tráfico (Sagasetta, 2012).

Como se ha indicado antes, las aerolíneas híbridas se ubican en un punto intermedio entre las low-cost y las aerolíneas tradicionales, por lo que también es razonable que su estrategia principal de negocio tenga características típicas de la estrategia de liderazgo en costes, así como de la estrategia de diferenciación. Por un lado, estas compañías parten de la prioridad de reducir los costes al máximo sin perder demasiada calidad de servicio, y por otro lado para atraer al público del ámbito bussiness deben diferenciarse de la competencia a través de iniciativas atractivas como los cupones antes mencionados.

3.2.5. Aerolíneas de bandera

El quinto modelo de negocio a tratar lo constituyen las llamadas aerolíneas de bandera o nacionales, la cuales como su propio nombre indican van asociadas a un país, y operan bajo su matrícula. Las operaciones de las aerolíneas de bandera consisten en vuelos regulares desde su país de origen a diversos destinos internacionales, vuelos que siempre deben cumplir con la reglamentación del Estado de registro (Herrera & Spera, 2016).

Analizando el concepto de aerolínea de bandera de la manera más pura, solo deberíamos considerar dentro de esta clasificación a aquellas en las que el Estado tiene cierta participación, o participación total. Sin embargo, la tendencia natural de las aerolíneas en las últimas décadas ha sido la privatización, hasta tal punto que el número de aerolíneas en las que el Estado interviene es muy reducido, por lo que actualmente se extiende el concepto de aerolínea de bandera para aquellas aerolíneas “con” bandera, es decir, aquellas que son representativas de un determinado país sin tener necesariamente participación del mismo. Dos ejemplos de aerolíneas que sigue siendo puramente de bandera los encontramos en los Emiratos Árabes Unidos con Emirates y Etihad Airways, ambas de propiedad estatal, mientras que una aerolínea como Air France se sigue considerando de bandera a pesar de que actualmente solo tiene un 18% de participación estatal (Landauro, 2015).

En cuanto a la estrategia que siguen este tipo de aerolíneas, esta puede asemejarse con la forma de operar de las legacy, en el sentido de que comparten diferentes características con ellas, pero en este caso la diferencia radica en que muchas de las operaciones que llevan a cabo las aerolíneas de bandera pueden parecer poco rentables, pero son realizadas por intereses estatales, y financiadas por este para evitar déficits económicos en la compañía.

3.2.6. Aerolíneas ACMI

El modelo de negocio que siguen las aerolíneas ACMI es diferente a todos los anteriores. Este tipo de aerolíneas utilizan su flota en caso de cualquier tipo de emergencia en otra compañía, por lo que deben tener una capacidad de respuesta rápida y eficaz para trasladar aeronaves en el menor tiempo posible y listas para la operación inmediata en el lugar y momento del problema. Un caso frecuente de operación de las aerolíneas ACMI son los problemas puntuales de mantenimiento, que requieren la sustitución provisional y urgente de alguna aeronave, acción que se acuerda mediante un contrato corto (Herrera & Spera, 2016).

En este tipo de servicios es frecuente que la aerolínea ACMI que ofrece sus aviones para la emergencia se haga cargo de la operación íntegra, es decir, personal, tripulación, labores de mantenimiento y el seguro del servicio.

Un ejemplo representativo de lo que es una aerolínea ACMI es Avion Express, compañía lituana que además es la mayor aerolínea del país. Avion Express nace en 2005 y lleva desde entonces realizando operaciones de emergencia para diversas aerolíneas, con una flota que consta de aviones de los modelos Airbus A319, A320 y A321 (Avion Express, 2021).

En el caso de las aerolíneas ACMI es más complejo abordar su estrategia de negocio, dado que sus clientes son otras compañías, pero de la misma manera que los demás tipos de aerolíneas intentarán ofrecer el mejor servicio posible, explotando al máximo las características más demandadas como la rapidez y la eficacia del servicio.

3.2.7. Aerolíneas chárter

Las aerolíneas chárter son aquellas que centran su actividad en aquellos vuelos de un punto específico a otro que son reclamados por los turistas para destinos vacacionales. Estas compañías ofrecen sus vuelos a través de una agencia intermediaria, que se encarga de vender el viaje a los turistas junto con todo el paquete vacacional. Las operaciones de estas compañías se centran como no puede ser de otra manera en aquellos períodos estacionales donde se produce la actividad turística como pueden ser Navidad o durante el verano.

Los aviones de este tipo de aerolíneas se caracterizan por tener una única clase y operar en configuración de máxima densidad, con el objetivo de reducir los costes en la medida de lo posible. Los servicios a bordo son básicos, incluyendo comida y algún tipo de entretenimiento para los turistas (Herrera & Spera, 2016).

Además de los vuelos chárter de tipo comercial comentados, estas aerolíneas también operan vuelos privados, en los cuales un cliente particular diseña el itinerario del viaje a su medida y lo realiza en un avión privado alquilado al completo con todas las comodidades, conllevando un precio elevado que pocos clientes pueden llegar a afrontar. Otra modalidad muy diferente de vuelos chárter

la constituyen aquellos de repatriación, los cuales se hacen necesarios en caso de catástrofes naturales, guerras o pandemias para devolver a ciudadanos a sus lugares de origen.

Es muy probable que las aerolíneas de tipo chárter sean las predecesoras de las low-cost, pues guardan varios puntos en común como son el uso de aviones medianos en alta densidad, los servicios básicos a bordo y el ahorro de costes en general, así como la operación en aeropuertos “no principales”.

Para lograr el éxito en su actividad, las aerolíneas chárter tratarán de hacer la oferta más atractiva para las agencias, ofreciendo destinos y condiciones frecuentemente demandadas por los usuarios en el caso comercial, así como intentarán ofrecer el vuelo más exclusivo y de la mayor calidad posible en el caso de los vuelos privados.

3.2.8. Aerolíneas cargueras

Las aerolíneas cargueras, como su propio nombre indica, dedican su actividad al transporte aéreo de cargas. Normalmente operan en colaboración con diferentes empresas del sector, las cuales alquilan las bodegas de las aeronaves para hacer posible el transporte y también se encargan del trabajo en tierra (Herrera & Spera, 2016).

En el ámbito de las compañías dedicadas al transporte de carga, es destacable DHL, empresa de gran importancia de mensajería y logística que ocupa tanto labores de transporte en tierra así como el aéreo, a través del conjunto de aerolíneas filiales que constituyen DHL Aviation, que opera en todo el mundo a través de una flota de 141 aeronaves entre las que se encuentran modelos como el Boeing 727 y el Airbus A300-200F (PlaneSpotters, 2020). DHL destaca por ser la segunda aerolínea más importante en España para operaciones de carga, experimentando un crecimiento del 19% entre 2020 y 2021 y habiendo exportado 4380 toneladas e importado 6569 toneladas en este periodo, siendo la única compañía entre las más importantes cuya principal actividad no es el transporte aéreo, sino la mensajería (Redacción Ruta del Transporte, 2021).

Por encima de la mencionada DHL, entre las aerolíneas cargueras que operan en nuestro país la más importante con claridad es Iberia, que entre 2020 y 2021 realizó importaciones por valor de 15415 toneladas y exportaciones que ascendieron a las 19649 toneladas, generando un crecimiento durante ese periodo del 214% (Redacción Ruta del Transporte, 2021). En la Figura 3.2. se ven representadas las aerolíneas cargueras más importantes y su evolución entre 2020 y 2021.

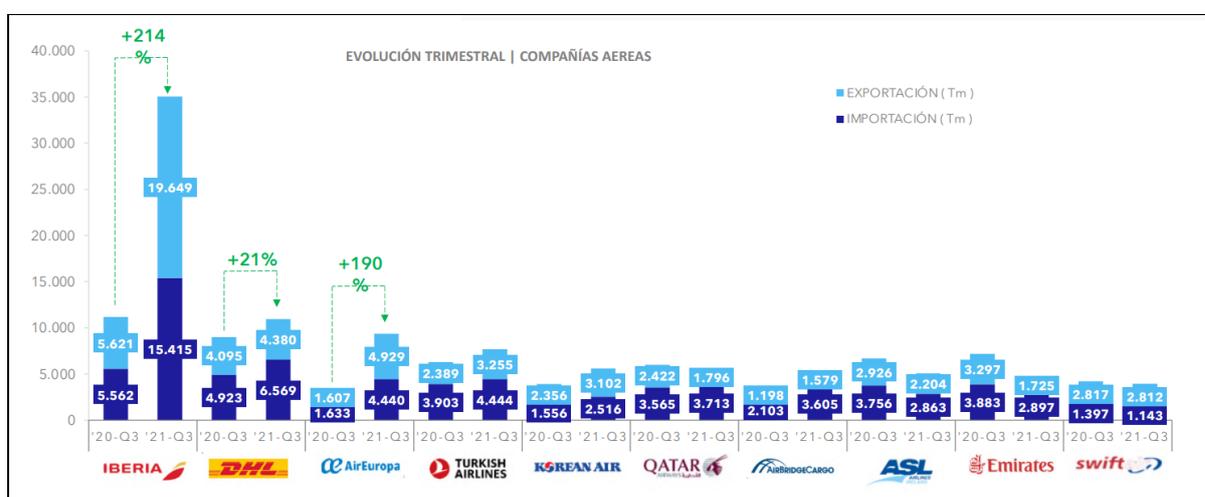


Figura 3.2. Tabla de comparación del tercer trimestre de 2020 y 2021. Fuente: (www.rutadeltransporte.com, 2021).

En cuanto a la estrategia de las aerolíneas de carga, su objetivo principal será ofrecer a las empresas que alquilan sus bodegas las condiciones favorables, así como facilitar la transición al transporte por tierra.

3.3. EXTRAPOLACIÓN AL MERCADO ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ENTRE EL MODELO TRADICIONAL Y LOW-COST

Una vez conocidos desde el plano teórico los diferentes modelos de negocio, es interesante realizar una comparación entre los mismos evaluando su presencia en el mercado global y su capacidad para atraer clientes. Dado que algunos de los modelos estudiados como pueden ser las aerolíneas ACMI o las cargueras están cerradas a una parte del mercado muy particular, lo más adecuado será comparar

los modelos tradicional o legacy con el low-cost, dado que su objetivo de negocio es mucho más general y pueden darse muchas más situaciones de competencia.

3.3.1. Distribución geográfica global de la aviación comercial

Como primer ejercicio para poner en contexto el mercado en el que se mueven las diferentes aerolíneas en la actualidad, es adecuado analizar en qué partes del mundo se concentran las operaciones de transporte aéreo, dado que estas serán las más importantes para las aerolíneas. Los datos pertenecen al Banco Mundial, y corresponden al año 2018, pues es el último año en el que se puede observar un contexto “normal” antes de la pandemia de la Covid-19, que cambia por completo los datos y condiciones de partida, como se analizará posteriormente. La Figura 3.3. representa la distribución de los pasajeros transportados durante el año 2018 en todo el mundo.

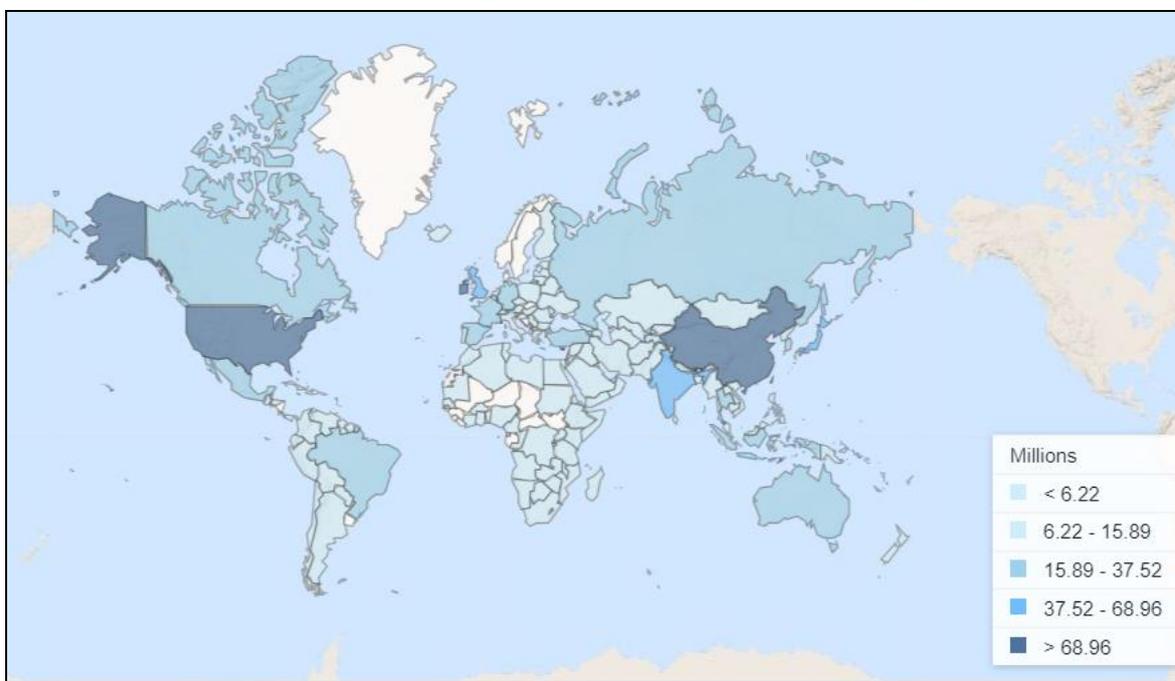


Figura 3.3. Transporte aéreo, pasajeros transportados en el año 2018. Fuentes: (Banco Mundial, 2020) y OACI.

A partir de este mapa se puede extraer información de gran valor. Observando la leyenda podemos afirmar que los puntos más importantes para el tráfico comercial según el número de pasajeros transportados son China, Estados Unidos e Irlanda, seguidos por países como Rusia, Reino Unido, Canadá o los más importantes de la Unión Europea. En concreto, el volumen de pasajeros durante el año 2018 alcanzó los 611 millones de pasajeros en China, superó los 889 millones en Estados Unidos y fue cercano a los 168 millones en Irlanda. Puede ser sorprendente encontrar a un país como Irlanda en un puesto tan destacado en esta clasificación, pues no es comparable a la dimensión que abarcan los países que la acompañan en este puesto, pero es un territorio que en las últimas décadas ha crecido de manera muy considerable en el sector del transporte aéreo, y que destaca por ser el lugar de origen de una aerolínea tan importante a nivel mundial como lo es actualmente Ryanair, además de ser sede de un gran número de empresas de alquiler de aeronaves.

Como se ha destacado en el anterior párrafo, el año 2018 es la última referencia sin alterar de la que se dispone de los datos de tráfico aéreo a nivel mundial. Además del mapa representativo de la aviación comercial mostrando anteriormente, la OACI emitió una serie de datos que permiten tener una visión más completa y sacar conclusiones más elaboradas de la situación del mercado aéreo en la actualidad.

El primer dato relevante de esta compilación fue el aumento del 6,4% respecto a 2017 en el número de pasajeros transportados en servicios regulares, alcanzando los 4300 millones, mientras que el aumento en el número de salidas fue del 3,5%, situándose en 37,8 millones (OACI, 2018).

Centrando el análisis en el tráfico de pasajeros, el aumento se situó en un 7,1%, que se traduce en 8258 mil millones de RPK (total pasajeros-kilómetros de pago regulares). En la Figura 3.4. se puede apreciar el constante aumento durante la última década (OACI, 2018).

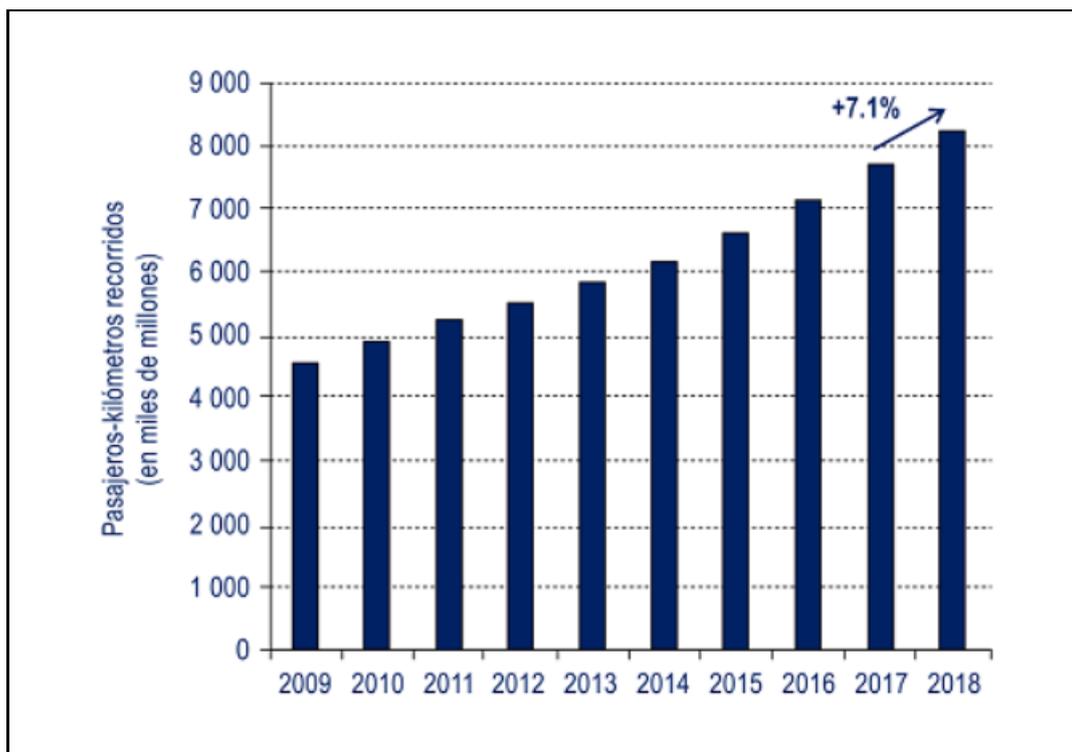


Figura 3.4. Pasajeros-kilómetros recorridos. Total del tráfico regular (2009-2018). Fuente: (OACI, 2018).

Este dato también se encuentra desglosado por continentes en el informe de la OACI, arrojando los números que se muestran en la Tabla 3.1.:

Aumento porcentual	
Asia y Pacífico	9.5%
Europa	7,2%
Norteamérica	4,7%
Oriente Medio	3,9%
Latinoamérica y Caribe	7,7%
África	7,5%

Tabla 3.1. Tráfico de pasajeros (total pasajeros-kilómetros de pago (RPK) regulares). Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

Teniendo en cuenta este aumento, el reparto del tráfico de pasajeros por regiones quedó repartido en el año 2018 como se muestra en la Figura 3.5.:

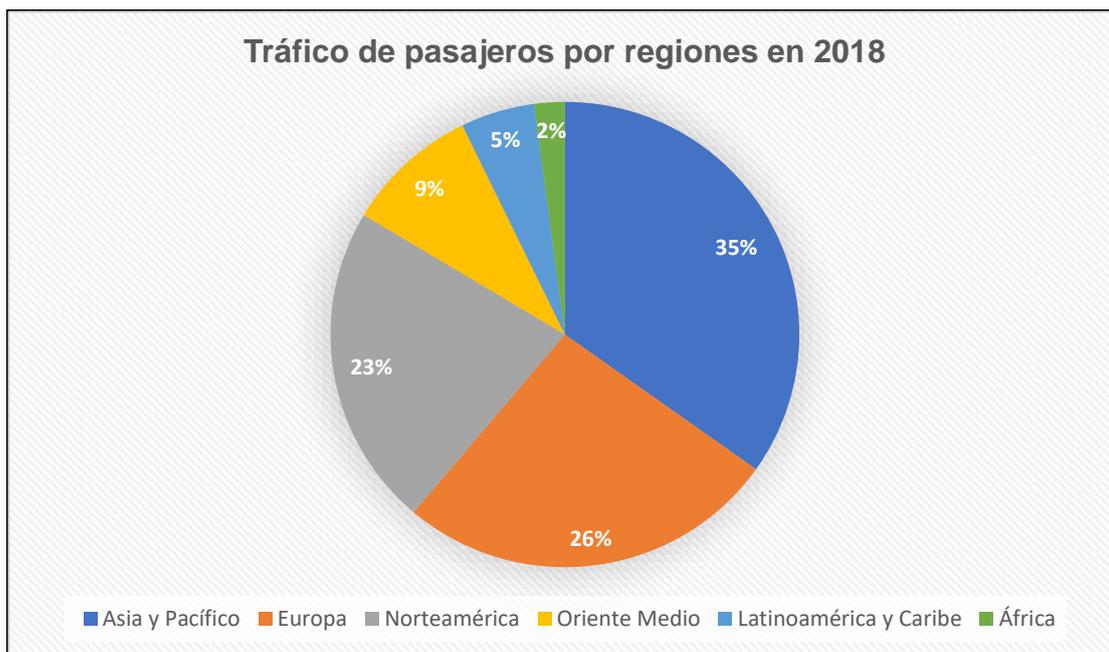


Figura 3.5. Tráfico de pasajeros (total pasajeros-kilómetros de pago (RPK) regulares). Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

En el gráfico se puede apreciar que los mercados más importantes son, con diferencia, Asia, Europa y Norteamérica y es reseñable que un continente de la magnitud de África represente solo un 2% del total, lo cual es debido claramente a la pobreza y las pobres infraestructuras.

En cuanto al tráfico internacional regular de pasajeros, el crecimiento durante el año 2018 fue del 6,8% en RPK, produciéndose los aumentos por región que aparecen en la Tabla 3.2. (OACI, 2018).

Aumento porcentual	
Asia y Pacífico	8,6%
Europa	7,5%
Norteamérica	3,8%
Oriente Medio	4,3%
Latinoamérica y Caribe	7,8%
África	4,8%

Tabla 3.2. Tráfico internacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

Se puede apreciar, al igual que en la anterior estadística, que el mayor crecimiento se da en el continente asiático. El reparto total del tráfico internacional de pasajeros se dio como se muestra en la Figura 3.6.

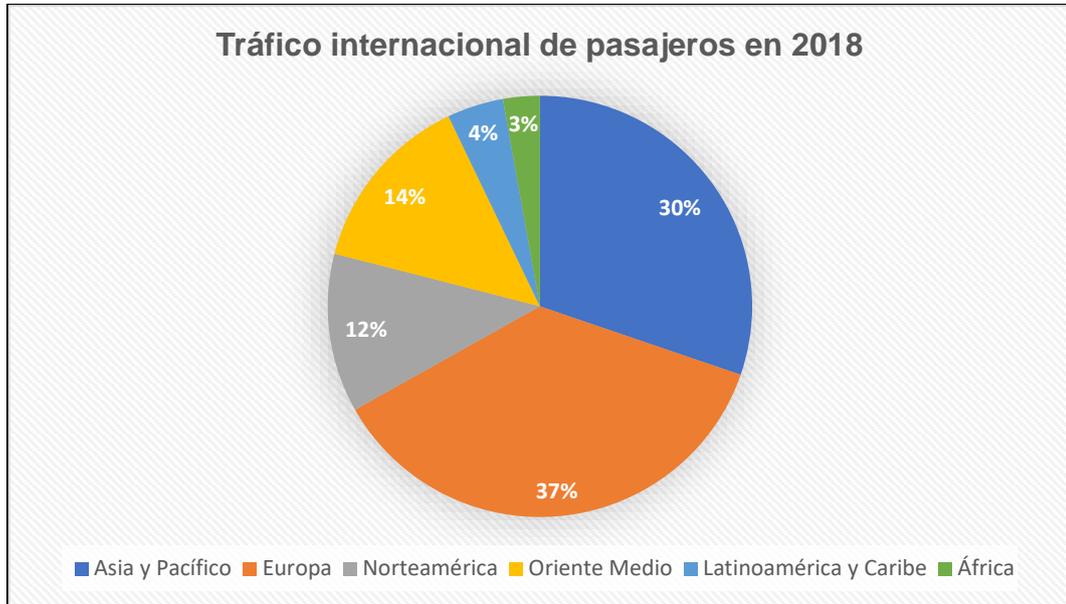


Figura 3.6. Tráfico internacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

Por otro lado, en el ámbito de tráfico nacional regular de pasajeros, el crecimiento general es del 7,7% en RPK pero las estadísticas de crecimiento son muchos más llamativas, incluso con algún caso de crecimiento negativo, como se puede comprobar a través de la Tabla 3.3.

Cambio porcentual	
Asia y Pacífico	10,6%
Europa	5,4%
Norteamérica	5,2%
Oriente Medio	-3,4%
Latinoamérica y Caribe	7,6%
África	21,9%

Tabla 3.3. Tráfico nacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

Los datos más reseñables de esta tabla se aprecian en el crecimiento de África, de un 21,9% o en el de Asia y Pacífico, de un 10,6%, valores que no se habían alcanzado en ninguna de las dos estadísticas anteriores, y que muestran un desarrollo considerable en el ámbito de la aviación nacional, sobre todo en el continente africano. De igual manera, llama la atención el crecimiento negativo o la disminución del tráfico nacional en Oriente Medio, del -3,4%, siendo el primer caso negativo en estas estadísticas (OACI, 2018).

En cuanto a la representación del reparto total del tráfico nacional por regiones, representado en la Figura 3.7., también se encuentra algún fenómeno interesante.

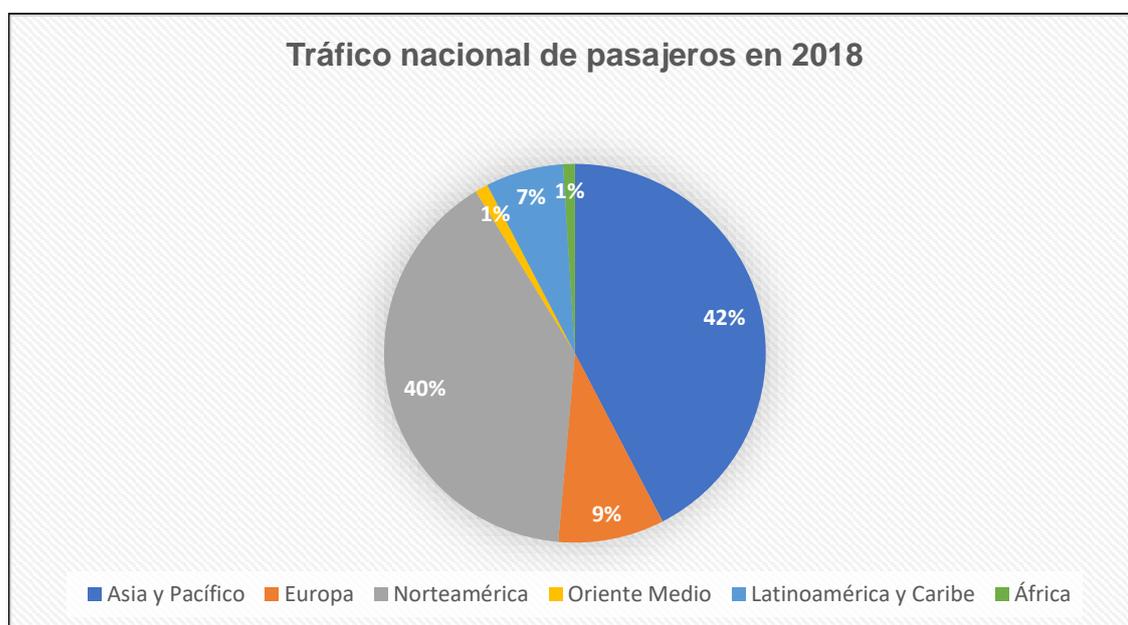


Figura 3.7. Tráfico nacional regular de pasajeros. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

En este caso es llamativo el bajo porcentaje que representa Europa, un 9%, el cual es considerablemente más bajo que en los anteriores casos, así como el porcentaje de Asia y Pacífico, un 42%, que junto con Norteamérica abarcan la mayor parte de los vuelos regulares nacionales (OACI, 2018).

Pasando a las aerolíneas de bajo coste, 2018 fue un año en el que 1300 millones de pasajeros hicieron uso de sus servicios, representando un 31% de los

pasajeros que volaron ese año en todo el mundo. Se registró un crecimiento del 8,7% respecto al año anterior, equivalente a 1,4 veces el crecimiento promedio en el total de pasajeros (OACI, 2018).

Las aerolíneas cargueras también experimentaron un crecimiento durante el año 2018, pues el tráfico regular de carga aumentó en un 3,6% en FTK (toneladas-kilómetros de carga) durante ese período, siendo el aumento en las operaciones internacionales del 3,6% en FTK como representa la Figura 3.8. Se transportaron un total de 58 millones de toneladas de carga (OACI, 2018).



Figura 3.8. Toneladas-kilómetros de carga. Total de tráfico regular de carga (2009-2018). Fuente: (OACI, 2018).

El análisis de la distribución por regiones del tráfico regular de carga arrojó los resultados visibles en la Tabla 3.4.

Cambio porcentual	
Asia y Pacífico	2,5%
Europa	3,7%
Norteamérica	5,9%
Oriente Medio	5,0%
Latinoamérica y Caribe	6,0%
África	-0,4%

Tabla 3.4. Crecimiento del total de tráfico regular de carga internacional por región. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

Se puede observar que el único continente que decrece es África, mientras que, en el resto, a excepción de Europa y Asia y el Pacífico, los crecimientos rondan el 5-6%. Llama especialmente la atención el dato del continente asiático, ya que es el que menos crece en este aspecto mientras que en la mayoría de las estadísticas suele ocupar un puesto de clara expansión (OACI, 2018).

El reparto completo del tráfico de carga por regiones se puede observar en la Figura 3.9.

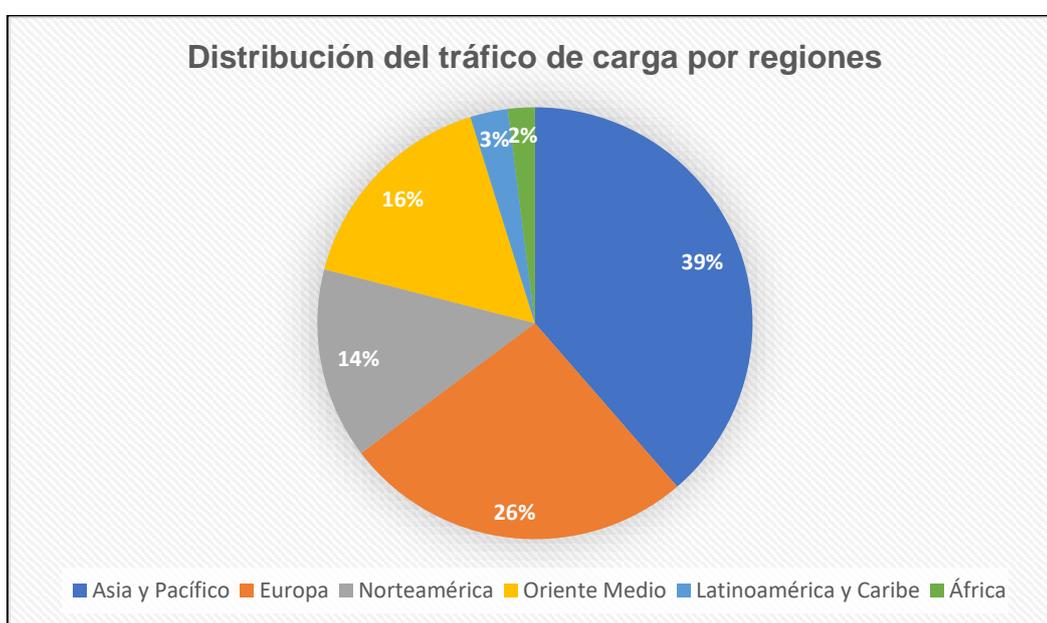


Figura 3.9. Distribución del tráfico de carga por regiones. Fuente: (OACI, 2018) y elaboración propia.

En el gráfico aparece la región de Asia y el Pacífico como la que más porcentaje abarca, a pesar de no ser la que mayor crecimiento experimentó como se ha mencionado anteriormente. En segundo lugar se encuentra Europa con un 26%, con un crecimiento algo mayor pero por debajo de las regiones del continente americano de Oriente Medio (OACI, 2018).

Otras estadísticas de interés a comentar entre las ofrecidas por la OACI son por ejemplo la capacidad de asientos-kilómetros disponibles (ASK), en la que todas las regiones obtuvieron valores muy parecidos de ocupación de pasajeros a lo

largo de 2018, rondando el 80%, y destacando como en el resto de las estadísticas las regiones de Asia y Pacífico y Europa, con un 34,8% y 25,6% del total de ASK respectivamente (OACI, 2018).

3.3.2. Modelo tradicional vs Low-Cost

Los modelos de negocio tradicional y de bajo coste o low-cost son sin duda los dos que abarcan la mayor parte del tráfico regular nacional e internacional de pasajeros en todo el mundo. Como se ha indicado anteriormente, cada uno de estos modelos surgieron con un perfil de clientes objetivo notablemente diferenciado, pero en los últimos años el gran crecimiento de las low-cost ha provocado la mezcla de estos clientes objetivo originando una situación de competencia que resume el panorama actual de la aviación comercial mundial.

El primer apunte a realizar antes de exponer esta comparación es que no se ha establecido hasta ahora un dominador claro. Si bien las aerolíneas de bajo coste han aumentado su presencia considerablemente, las aerolíneas tradicionales se mantienen como una potencia que atrae a millones de viajeros en todo el mundo, por lo que el liderato en número de pasajeros fluctúa con el paso de los años dependiendo de una gran cantidad de factores.

Con el objetivo de realizar un análisis realista y lo más actual posible, teniendo en cuenta la situación de pandemia de los últimos años, se puede tomar como punto de partida la situación a mediados del año 2017, donde los datos que aportó *El economista* indicaron un crecimiento cinco veces mayor de las aerolíneas tradicionales en comparación con las de bajo coste, siendo el de las primeras de un 31% y el de las low-cost del 6%. Este crecimiento es medido a partir de los retornos en bolsa de las acciones de las diferentes compañías, los cuales se ubicaban entre un 5 y un 7% en el caso de aerolíneas de bajo coste como Ryanair o easyJet, mientras que compañías como Air France o IAG alcanzaban esos crecimientos de alrededor del 31% antes indicados en 2017 (García, 2017).

Es interesante comentar el primero de los motivos a los que apuntaban los expertos para justificar este cambio de tendencia, el cual es el exceso de capacidad y la manera de afrontarlo, que habría sido deficiente en el caso de las

low-cost. Los datos apuntaban a un aumento del 10% en el número de vuelos ofrecidos por este tipo de aerolíneas durante el primer trimestre de 2017 y comparándolo con el mismo período del año anterior pudiendo provocar un exceso en la capacidad que obliga a estas compañías a recortar aún más sus precios para conseguir llenar sus vuelos. En el caso de las grandes compañías tradicionales esta crisis de capacidad no supone un problema tan grave, ya que disponen de un margen que les permite proponer vuelos de larga distancia a unos costes menores. Un ejemplo de esta medida se encuentra con la marca Level, creada por IAG y operada por Iberia, la cual contenía vuelos a bajo coste con algunas rutas destacadas con punto de partida en el aeropuerto de El Prat (Barcelona) y destinos pertenecientes al continente americano como Buenos Aires, San Francisco o Los Ángeles. Un método que de alguna manera recuerda al crecimiento inicial de las low-cost, con vuelos a precios competitivos y logrando una mayor eficiencia (García, 2017).

La segunda de las causas apunta a los altos precios del combustible, el cual durante el año previo a la presentación de estos resultados aumentó en un 24% en dólares, siendo mayor el impacto en divisas como el euro. Frente a este problema, las aerolíneas podrían intentar incrementar los precios para cargar a los clientes con este sobrecoste, pero el exceso de demanda antes mencionado impide que este método sea realmente viable.

La suma de estos dos factores provocó el pesimismo en las previsiones de crecimiento para las compañías de bajo coste durante el año 2017, tomando el ejemplo de easyJet, para la que se pronosticaron unas ganancias de 349 millones, de euros, rebajando en un 12% las estimaciones realizadas en diciembre del año anterior. Finalmente, el beneficio neto al final del ejercicio fue de 344,6 millones de euros (García, 2017).

La compañía easyJet no fue la única para la que se realizaron estas previsiones. A mediados de 2017 *Bloomberg* y *FactSect* exponían sus estimaciones para los resultados de las cinco principales aerolíneas europeas, estimaciones que en algunos casos no fueron acertadas pero que mostraban el buen ejercicio para las aerolíneas tradicionales y los malos resultados que por el contrario cosecharon

las low-cost. Finalmente, los datos reales del beneficio neto para estas cinco aerolíneas en 2017 fueron los mostrados en la Tabla 3.5.

Aerolínea	Beneficio neto en 2017 (millones de euros)
Air France KLM	1155*
Lufthansa	2364
IAG	2021
easyJet	344,6
Ryanair	1450

Tabla 3.5. Beneficio neto de las principales aerolíneas europeas en 2017. Fuentes: CincoDías, El Economista, Expansión y El Español y elaboración propia.

En el caso de Air France KLM es necesario comentar que no se tienen en cuenta gastos adicionales no corrientes ajenos a la actividad, que dejaron a la aerolínea con 275 millones euros de pérdidas.

Algunos de los problemas que encontraron las aerolíneas de bajo coste en este período fueron, en el caso de easyJet los bajos ingresos obtenidos por pasajero y en el caso de Ryanair la incertidumbre en la gestión de los vuelos entre Reino Unido y el resto de Europa a raíz del Brexit. A pesar de esta última cuestión, Ryanair era recomendada para compra de acciones por los diferentes expertos (García, 2017).

Es interesante también analizar la comparación entre los dos modelos durante el año 2019, el último con una situación habitual, desde la perspectiva del número de pasajeros. Según los datos que aportaba *Cinco Días*, las aerolíneas tradicionales continuaban creciendo a un ritmo superior a las empresas de bajo coste, produciéndose en el mes de julio de ese año un descenso del 1,3% en el número de pasajeros transportados por compañías low-cost que situaba la cifra en los 5,4 millones y un ascenso del 4,7% en el caso de las tradicionales, para situarse con 5,1 millones de pasajeros en el mismo período. La tendencia se hacía más notable al comparar el periodo de los siete primeros meses y ampliar la

comparación a los dos años anteriores, pues el crecimiento de las low-cost sufre un descenso drástico entre 2017 y 2019, desde un crecimiento del 14,9% en 2017 hasta el 1,4% del año 2019. Por el contrario las aerolíneas tradicionales pasan de crecer un 4,5% en 2017 a un 7,6% en 2019 alcanzando los 25,78 millones de pasajeros transportados (Molina, 2019). Estos datos se encuentran plasmados en la Figura 3.10.

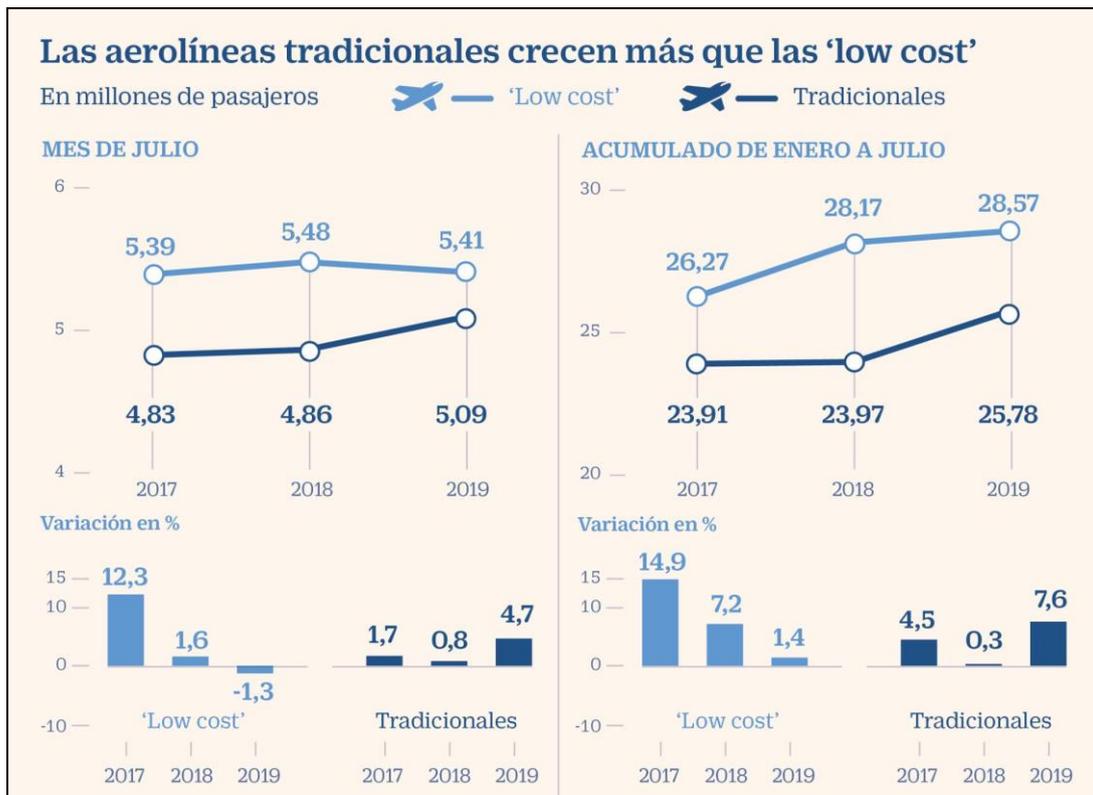


Figura 3.10. Comparativa del crecimiento de las aerolíneas tradicionales y las 'low-cost'. Fuente: CincoDías.

El conjunto de estadísticas recogidas durante los últimos años invita a pensar en una clara caída de las compañías de bajo coste y el regreso de las aerolíneas tradicionales al dominio del tráfico comercial mundial. Si bien aún el volumen de pasajeros transportados en aerolíneas de tipo low-cost es mayor, la tendencia indica que próximamente esta situación será revertida, y lo que a principios de siglo se presentaba como una gran amenaza y que ha supuesto una competencia seria y real contra el tipo tradicional puede tener un final durante las próximas

décadas. En cualquier caso, el impacto de la pandemia de Covid-19 en los últimos años es un factor que no se puede ignorar y que afecta radicalmente a esta cuestión, así como al panorama completo de la aviación mundial, como se estudiará en el siguiente apartado.

4. Situación actual. Impacto de la pandemia de Covid-19 en el contexto de las aerolíneas

4.1. PANDEMIA MUNDIAL DE SARS-CoV-2 o COVID-19

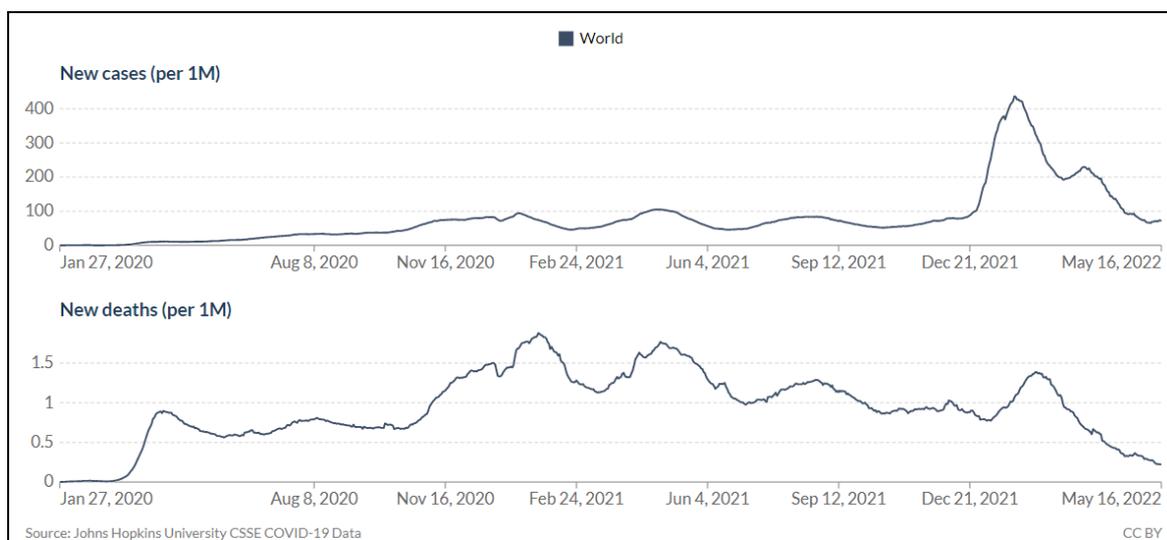
La pandemia de la Covid-19 o virus SARS-CoV-2 comenzó en diciembre de 2019 con un brote de neumonía en un mercado de la ciudad china de Wuhan, ubicada en la provincia de Hubei, aunque las investigaciones han fechado el inicio de la pandemia en el mes de noviembre del mismo año (Ciotti et al., 2020).

El SARS-CoV-2 es un tipo de coronavirus procedente del murciélago que guarda una gran similitud con otros del mismo origen como el MERS, que fue causante de una epidemia en Oriente Medio entre 2012 y 2015. La sintomatología del virus se extiende en un amplio abanico que engloba desde síntomas leves, que se dan en la mayoría de los casos, como pueden ser tos o fiebre hasta síntomas graves que nacen de la dificultad para respirar y en algunos pacientes puede desembocar en una neumonía que puede ser letal. De igual manera, un número considerable de pacientes que contraen el virus no manifiestan ningún tipo de síntomas (Ciotti et al., 2020).

Aunque no existe todavía un consenso general, la mortalidad del Covid-19 se sitúa alrededor del 1% según diversos expertos, una cifra que en principio no debería poner en jaque a la población mundial como ha ocurrido a lo largo de los últimos dos años. Sin embargo, el principal problema que presenta este virus no es su mortalidad, sino su transmisibilidad, la cual se estima por un número de reproducción (R_0) que ha llegado a tomar valores de 5,7 durante la pandemia, superando a enfermedades históricas que también fueron alguna vez causantes de pandemias como la viruela. Esta altísima tasa de transmisión ha llevado a los gobiernos y autoridades sanitarias de todo el mundo a tomar medidas que comenzaron siendo radicales en forma de confinamientos masivos en los

domicilios durante el año 2020, y que han ido relajándose con el paso del tiempo, pasando a medidas como el uso de mascarillas o gel hidroalcohólico o la aplicación de la distancia social. La posibilidad de relajar las medidas sanitarias se ha dado gracias a los distintos avances en forma de vacunas y fármacos para combatir la enfermedad.

A lo largo del año 2021 se realizaron numerosos avances en la lucha contra la pandemia, centrados principalmente en el desarrollo de diversas vacunas que han permitido combatir con eficacia la enfermedad y generar cierta inmunidad en la población. Estos avances han revitalizado por consiguiente la economía, y han permitido relanzar actividades como el transporte aéreo, que se habían visto seriamente afectadas. En la Figura 4.1. se puede comprobar como la gravedad de la enfermedad a nivel mundial ha sido contenida satisfactoriamente a fecha de hoy.



*Figura 4.1. Daily new confirmed COVID-19 cases & deaths per million people.
Fuente: Our World in Data.*

4.2. IMPACTO INICIAL DE LA PANDEMIA EN LA AVIACIÓN MUNDIAL

La explosión de la pandemia a nivel mundial se produjo aproximadamente durante el mes de marzo del año 2020. Si bien a finales de 2019 la regularidad de los

vuelos ya comenzó a verse afectada, sobre todo en el continente asiático, el efecto y el enorme impacto no fue verdaderamente hasta algunos meses más tarde, con el comienzo de los confinamientos masivos y las medidas restrictivas. Con el objetivo de tener una idea clara de lo que supuso este impacto inicial a lo largo del año 2020, es adecuado volver a acudir a las estadísticas anuales que ofrece la OACI.

El primer dato a resaltar que ya sirve de resumen para describir la situación indica que en el año 2020 fueron transportadas en servicio regulares 1800 millones de personas, cifra que implica un descenso del 60,1% respecto al año 2019. De igual manera, las salidas se vieron reducidas a los 20,3 millones implicando un descenso del 47,1% (OACI, 2020).

El tráfico de público pasajero en términos de personas pasajeras-kilómetros de pago (RPK), es de una disminución del 65,5%, la cual se traduce en 2,99 billones de RPK. La Figura 4.2. permite apreciar de manera gráfica el impacto que implica este descenso (OACI, 2020).

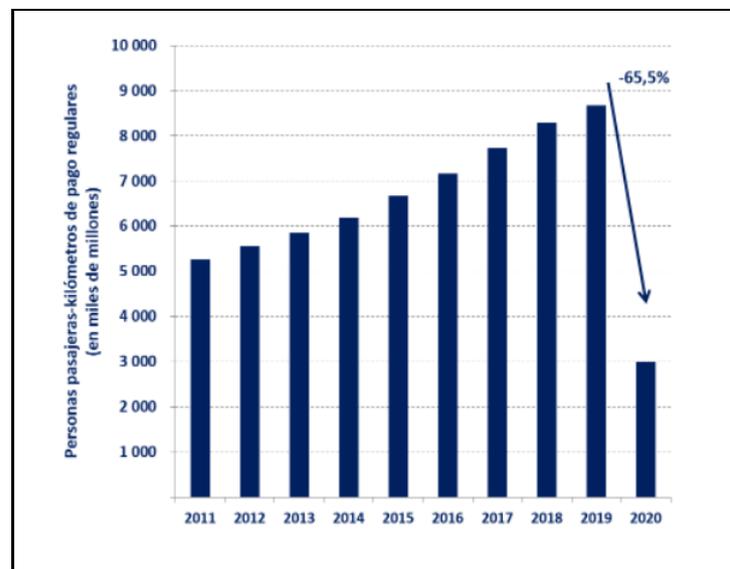


Figura 4.2. Personas pasajeras-kilómetros de pago regulares Total del tráfico regular, 2011-2020 Fuente: (OACI, 2020).

Este notable descenso también aparece desglosado por regiones, como se puede apreciar en la Tabla 4.1.

Cambio por región	
Europa	-69,6%
África	-68,1%
Oriente Medio	-67,7%
Asia y Pacífico	-62,2%
Norteamérica	-65,2%
Latinoamérica y Caribe	-62,9%

Tabla 4.1. Tráfico de público pasajero [total personas pasajeras-kilómetros de pago (RPK) regulares]. Fuente: (OACI, 2020) y elaboración propia.

Se aprecian disminuciones muy pronunciadas y de una dimensión similar para todos los continentes, poniendo de manifiesto la globalidad de la crisis, que a pesar de comenzar en Asia se extendió rápidamente y acabó afectando en todos los lugares a lo largo del año. De igual manera, la OACI también ofrece otras estadísticas, desglosando por tráfico internacional, nacional, líneas de bajo coste y tráfico de carga. Como se puede deducir, en todas estas clasificaciones los descensos fueron globales, si bien en el tráfico de carga fueron notablemente menos pronunciados. La estadística indica que durante el año 2020 se transportaron un total de 48,9 toneladas de carga, implicando un descenso del 16,7% respecto al año 2019, lo cual es fácilmente explicable pues a pesar de que la mayoría de las actividades fueran paralizadas, la población siguió abasteciéndose de diferentes productos durante la pandemia, los cuales podían requerir de transporte aéreo (OACI, 2020).

En términos puramente económicos, la OACI registró durante 2020 unos ingresos para las aerolíneas de 189.000 millones de dólares, suponiendo una caída del 69% respecto al año anterior, unos 126.400 millones de dólares en pérdidas. Los datos sobre el primer año de pandemia centrados en las aerolíneas europeas que ofrece *El Economista* indican que las pérdidas de los tres principales grupos europeos (Air-France-KLM, Lufthansa e IAG) ascendieron a 20.760 millones de euros, una cifra que supone pérdidas un 12,4% inferiores a las de sus homólogas norteamericanas (American Airlines, United y Delta) las cuales recibieron ayudas

que se situaron alrededor de los 25.000 millones, y aplicaron medidas extremas en recorte de personal (Semprún, 2021).

Otro de los datos que ofrece *El Economista*, que sirve de punto de partida para la comparación entre la resistencia de las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste al Covid se muestra con la compañía americana de bajo coste Southwest, la cual registró unas pérdidas por valor de 3.100 millones de dólares, mientras que las pérdidas de Delta se situaron en 12.400 millones, una cifra notablemente más elevada, que sugiere pensar que las low-cost han aguantado mejor el golpe económico que ha supuesto la pandemia. En Europa se destaca el dato de Ryanair, que sufrió unas pérdidas que ascendieron a 950 millones de euros (Semprún, 2021).

El gráfico comparativo de la Figura 4.3. muestra de una forma clara las pérdidas de las aerolíneas europeas y los recortes en plantilla que se han debido llevar a cabo.

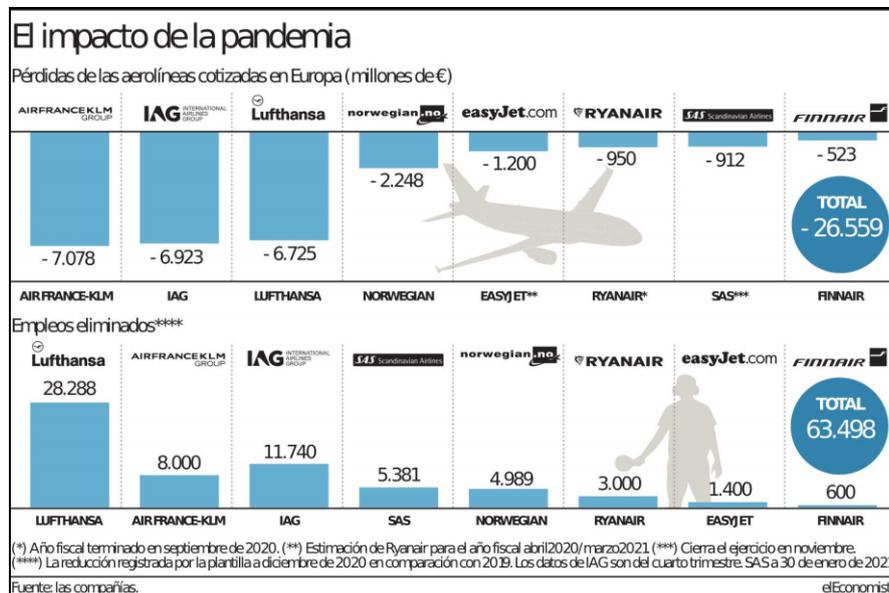


Figura 4.3. El impacto de la pandemia. Pérdidas de las aerolíneas cotizadas en Europa. Fuente: elEconomista.

Como se ha comentado y se puede observar claramente en el gráfico, las pérdidas de las aerolíneas tradicionales superaron con creces a las que sufrieron

las de bajo coste, al igual que los empleos que fueron eliminados. En este último aspecto, las compañías se vieron obligadas a realizar importantes recortes en sus plantillas, como una medida dentro del paquete de contención de la crisis que se estudiará en el siguiente apartado.

4.3. REACCIÓN INICIAL DE LAS AEROLÍNEAS, MODOS DE ACCIÓN EMPRENDIDOS CONTRA LA CRISIS

La crisis producida por el virus del Covid-19 impuso un escenario completamente nuevo para la industria de la aviación, pues durante el último siglo no se había dado en el mundo una crisis sanitaria de estas características. Normalmente una crisis se manifiesta en forma de un gran número de eventos inesperados y encadenados que otorgan un tiempo de reacción muy limitado, y en este caso de crisis extraordinaria además del insuficiente tiempo de reacción se debe sumar la nula efectividad de las medidas tradicionales, dado que no existen tales medidas para una situación de estas características (Albers and Rundshagen, 2020).

Un claro indicativo de la gravedad de esta situación fue que muchas aerolíneas tuvieron que recurrir a la financiación de los gobiernos, algo que como se ha expuesto anteriormente era frecuente hace varias décadas pero que en este siglo no constituye una práctica habitual. A raíz de la pandemia, diversos gobiernos han emitido grandes ayudas para el sector como es el caso de Estados Unidos, que ofreció un paquete de ayudas de 25 billones de dólares o Corea del Sur, donde los bancos estatales otorgaron 971 millones de dólares para Korean Air. De igual manera, los gobiernos más importantes de Europa también tuvieron que ofrecer apoyo económico a sus principales aerolíneas como “rescate” ante esta crisis sin precedentes. En todo caso, estas medidas implantadas durante los primeros meses de pandemia nunca estuvieron pensadas como algo duradero, si no como una solución temporal, una manera de sostener la actividad de las aerolíneas hasta que la sociedad consiguiera adaptarse a la “nueva normalidad” para en ese momento volver al modelo privado habitual, pero no puede ignorarse que la crisis irremediabilmente induciría cambios en el panorama competitivo de las aerolíneas. En el caso de las aerolíneas europeas, llama la atención las diferentes estrategias iniciales que se plantearon para minimizar las pérdidas económicas,

por ejemplo, Air France-KLM decidió retirar su flota de A380 de forma prematura, mientras que en el caso de la aerolínea de bajo coste Wizz Air, la estrategia inicial se basó en echar la vista al futuro estudiando las fórmulas para su expansión hacia nuevos mercados europeos después de la crisis. Estas decisiones tendrían un impacto importante en la evolución y los resultados de las compañías una vez la pandemia remitiera (Albers and Rundshagen, 2020).

Centrando el análisis en las reacciones de las aerolíneas europeas, es posible clasificar las respuestas adoptadas en cuatro categorías: reducción, perseverancia, innovación y salida (ver anexo B).

- La primera estrategia, la de reducción, fue la que adoptaron la gran mayoría de aerolíneas al principio de la pandemia, comenzando a finales de enero de 2020, y siendo los periodos de máxima intensidad en los meses de marzo y abril del mismo año, cuando todas las aerolíneas europeas dejaron en tierra la mayor parte de sus flotas debido a las restricciones de viaje impuestas, que hicieron colapsar el tráfico de pasajeros. Algunas compañías tomaron esta medida como una acción a corto plazo, mientras que otras por el contrario iniciaron un plan de reducción a largo plazo, incluyendo recortes en sus flotas. Algunas de las aerolíneas que adaptaron esta medida a largo plazo fueron Air France (que retiró el A-380), Austrian Airlines (con una reducción del 25% de su flota), Easyjet o Lufthansa (Albers and Rundshagen, 2020).
- La principal alternativa a la estrategia de reducción es la perseverancia, aplicada generalmente por entidades financieramente fuertes en crisis de duración limitada. El principal objetivo de la estrategia de perseverancia es preservar el “status quo” de la organización, es decir, atravesar la crisis manteniendo la estructura y la estrategia inicial de la empresa con la expectativa de que esto proporcione una ventaja competitiva para estas aerolíneas una vez termine la crisis. Un ejemplo claro de este tipo de medidas es Ryanair, que desde el inicio de la pandemia anunció que intensificaría la competitividad de sus precios cuando reiniciara sus operaciones (Albers and Rundshagen, 2020).

- La tercera estrategia, la de innovación, se basa en renovar la estrategia de la compañía durante la crisis. Un ejemplo se encuentra en aquellas aerolíneas que emprendieron movimientos tácticos de efecto inmediato como la transformación de numerosos aviones de pasajeros en aeronaves de carga para poder aprovecharlos durante el periodo de inactividad del tráfico comercial, el cual se intensificó por ejemplo en el transporte de equipos médicos de protección. Algunas de las aerolíneas que realizaron modificaciones en sus flotas para el transporte de carga fueron Lufthansa, Austrian Airlines o Icelandair (Albers and Rundshagen, 2020).
- La cuarta estrategia que se llevó a cabo fue la de salida, la cual se basa en la suspensión de diferentes actividades. Esta suspensión no tiene por qué implicar el cierre del negocio en su totalidad, si no que puede llevarse a cabo a través de la reestructuración de las operaciones o la retirada de ciertos mercados para liberar recursos. Dentro de esta clasificación también se encuentran los casos de bancarrota y las retiradas de diferentes segmentos. Algunos ejemplos fueron Air Italy, que detuvo por completo sus operaciones, o Lufthansa, que decidió cerrar la subsidiaria Germanwings (Albers and Rundshagen, 2020).

El gráfico de la Figura 4.4. muestra el tipo de medidas que adoptaron las aerolíneas europeas cada semana de enero a junio de 2020.

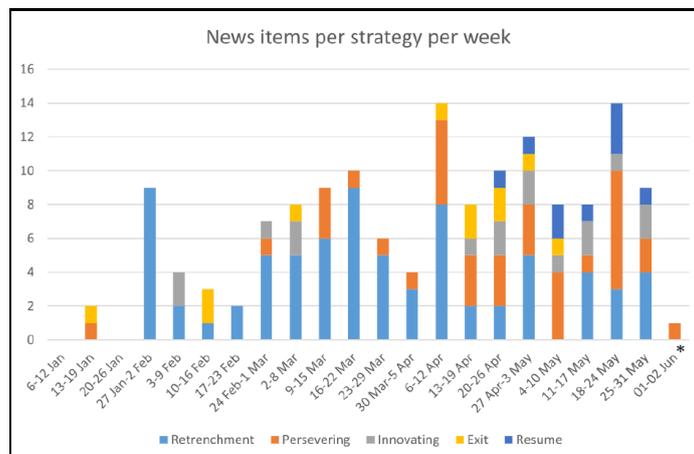


Figura 4.4. Timeline of European airline strategic responses to COVID-19. Fuente: (Albers and Rundshagen, 2020).

En el gráfico, el marcador “Retrenchment” hace referencia a las medidas de reducción, “Persevering” a las de perseverancia, “Innovating” a las de innovación, “Exit” a las de salida. El marcador “Resume” hace referencia a la reanudación de la actividad y la puesta en marcha de vuelos para la temporada de verano de 2020. Las conclusiones que se pueden obtener son que durante los primeros tres meses la estrategia de reducción es la más utilizada, con cierta presencia también de medidas de perseverancia, innovación y salida, hasta que se produce un cambio de tendencia durante el mes de abril, las medidas de perseverancia comienzan a ser mayoritarias aunque las de reducción siguen teniendo una presencia considerable, mientras que comienza a darse poco a poco la reanudación de la actividad con los vuelos de verano (Albers and Rundshagen, 2020).

Todas las aerolíneas europeas optaron por alguna de estas cuatro vías para contener los efectos de la pandemia durante el año 2020, y la mayoría de ellas encadenaron varias de ellas, ya fuera siguiendo una secuencia o en paralelo (Albers and Rundshagen, 2020).

Algunas aerolíneas decidieron seguir una secuencia, comenzando por la aplicación de medidas de reducción, recortando los costes drásticamente, para después tomar diferentes caminos. Una opción fue continuar aplicando medidas de salida como fue el caso de Virgin Atlantic, la cual comenzó realizando recortes en su plantilla y parando su flota para continuar abandonando de forma permanente su base de London-Gatwick, mientras que otra forma fue pasar a aplicar medidas de perseverancia, las cuales vendrían acompañadas de ayudas gubernamentales (Albers and Rundshagen, 2020).

Otras compañías decidieron encadenar sus estrategias en paralelo, formando estrategias híbridas que combinaban medidas aparentemente contradictorias entre sí. Una combinación frecuente consistió en mezclar medidas de contención con medidas de innovación, transformando aviones de pasajeros para el transporte de carga, al mismo tiempo que se solicitaban ayudas a los gobiernos. Un caso muy claro de estrategia híbrida lo mostró British Airways con la combinación triple de reducciones en su plantilla, apertura de rutas a Australia y el cierre de su base en London-Gatwick (Albers and Rundshagen, 2020).

4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA RESPUESTA EN LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO

Durante estos dos años de pandemia, las diferentes aerolíneas han adoptado medidas muy variadas según el momento de la crisis que imperaba en ese momento. La situación actual en el año 2022 es de convivencia con el virus, los vuelos comerciales han retomado su actividad habitual, siempre acompañados de las medidas de seguridad personales, pero dando una sensación de normalidad en cuanto a la frecuencia de las operaciones. Este periodo es suficiente para sacar conclusiones sobre la efectividad de las estrategias empleadas en los diferentes modelos de negocio y realizar una comparación entre ellos con el objetivo de averiguar qué modelo emerge con más fuerza o con menos debilidades de esta crisis, poniendo especial atención en la competencia entre las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste, como ya se hiciera en apartados anteriores.

4.4.1. Punto de partida, reanudación de la actividad comercial

Los primeros meses de pandemia y la situación de confinamiento con las operaciones comerciales paralizadas no sólo obligaron a las aerolíneas a desarrollar una respuesta a la situación de crisis que se vivía en ese momento, sino que también sirvieron como un periodo durante el cual elaborar un plan para volver al mercado de la manera más adecuada una vez se retomara la actividad.

Frente a esta situación, a las aerolíneas se les planteó la cuestión de cómo iba a comportarse el mercado en el momento en el que se volviera a poner en marcha el negocio y regresara la demanda de tráfico aéreo. Una de las claves de esta cuestión fueron los precios, saber en qué niveles iban a encontrarse las tarifas para los pasajeros, para lo que existían argumentos que sugerían unos precios más bajos de lo normal y otros que por el contrario apuntaban a unos precios altos (Bolufer and María, 2020).

Los argumentos que invitaban a pensar en que la tendencia del precio del billete sería a la baja fueron la baja demanda inicial estimada, un precio reducido del combustible, que se diera exceso de capacidad y la posibilidad de que las

aerolíneas low-cost tuvieran capacidad para regresar más pronto al mercado e imponer su dinámica de precios. Por otro lado, las medidas de distancia social, los costes adicionales por los procesos de higienización de las instalaciones y el probable aumento de las tarifas de las infraestructuras hacía pensar en la necesidad de imponer precios altos para el billete (Bolufer and María, 2020).

A fecha de la realización de este trabajo, en 2022, es posible consultar y analizar el comportamiento que tuvieron los precios del billete de avión en los primeros meses de vuelta a la normalidad y deducir qué aerolíneas pudieron salir beneficiadas.

Las previsiones de fuertes pérdidas para el primer año de pandemia supusieron un duro golpe para aerolíneas tradicionales como Iberia o Lufthansa, que se vieron forzadas a retrasar la renovación de sus flotas. La situación de mínima demanda que se planteó obligó también a reducir fuertemente los precios con el objetivo de atraer la máxima cantidad de pasajeros posible, situación en la que, como es de suponer, las aerolíneas de bajo coste se encontraron más cómodas y para las que las aerolíneas tradicionales buscaron soluciones como usar aeronaves antiguas aprovechando que el bajo precio del petróleo compensaba el gasto adicional de combustible. Un claro ejemplo de esta medida fue expuesto por Iberia, que acordó con Airbus el retraso de nuevos aviones pendientes de entrega de los modelos A350 y A320 neo, para seguir dando recorrido a los antiguos Airbus A380 y Jumbo B747 (Muñoz, 2020).

Otro factor a tener en cuenta fueron las diferencias que marcaron aquellas aerolíneas como Air France o Lufthansa, directamente rescatadas a través de fondos públicos de sus respectivos Estados, con otras importantes compañías como Iberia o Ryanair, que recibieron préstamos y avales sujetos a devolución (Muñoz, 2020).

Continuando con la comparación entre los modelos tradicional y de bajo coste en estos primeros meses, es interesante el gráfico de la Figura 4.5., que expone el reparto de pasajeros de vuelos internacionales en España en el año 2020, centrando el análisis en la aerolínea de bajo coste Ryanair.

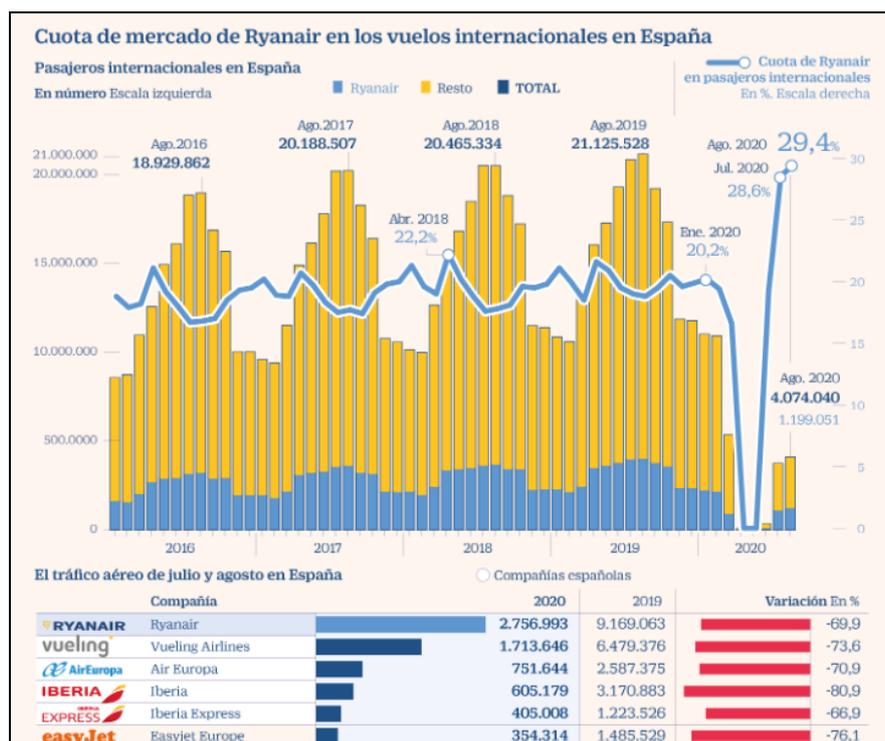


Figura 4.5. Cuota de mercado de Ryanair en los vuelos internacionales en España. Fuentes: AENA y (Muñoz, 2020).

El dato de final de verano de 2020 indica que Ryanair abarcó un 29% de los vuelos internacionales en España, cifra que ya permite hacerse una idea de la fuerza con la que la aerolínea irlandesa fue capaz de emerger del parón por los confinamientos. Llamam la atención de igual manera los datos de la variación porcentual con respecto al año 2019, donde una aerolínea tradicional como Iberia lidera las caídas entre las siete primeras aerolíneas que se muestran en el gráfico con un -80,9%, mientras que aerolíneas low-cost como Vueling, o especialmente la propia Ryanair con un -69,9%, consiguieron amortiguar de mejor manera el impacto de la crisis durante los primeros meses.

Esta situación impulsó a Iberia a tomar una estrategia diferente. En el mes de septiembre de 2020 la compañía española inició una guerra de precios ante sus competidoras europeas, con tarifas que permitían desplazamientos por Europa desde 30 euros o vuelos transoceánicos por 128 que tenían por expectativa levantar una demanda que se encontraba bajo mínimos. La respuesta de Ryanair fue inmediata, con la venta de un millón de billetes a 5 euros para vuelos a 240 destinos, tratando de ejecutar un segundo intento de una bajada de precios que

se había intentado dos meses antes pero que no fue posible debido a diferentes problemas relacionados con el virus en España, Reino Unido, Francia o Alemania. Vueling por su parte también tomó parte en esta guerra de precios, con ofertas que oscilaban entre 8,99 euros para vuelos nacionales hasta 21,99 euros para billetes con destinos como Oslo o Copenhague, siendo estas ofertas válidas durante 9 meses desde su puesta en marcha (Molina, 2020).

La conclusión obtenida del análisis de los primeros meses de actividad tras la crisis del Covid-19 se resume en que el factor más determinante fue la demanda, la cual al encontrarse a unos niveles tan bajos obligó irremediablemente a las aerolíneas a imponer precios bajos para tratar de atraer pasajeros, y en esta tendencia de precios bajos las aerolíneas de bajo coste supieron actuar mejor que las tradicionales, con lo que se puede afirmar que pudieron convivir con la crisis de mejor manera y entraron al mercado con más fuerza.

4.4.2. Convivencia con la situación y recuperación

Una vez superados los primeros meses de actividad, el año 2021 impuso una nueva situación de estabilidad y convivencia con la pandemia, la cual fue facilitada por la pérdida de fuerza del virus y el efecto de las vacunas desarrolladas.

Si bien durante el año 2021 se produjo una recuperación sostenida del tráfico internacional, no en todas las partes del mundo fue igual de pronunciada. Por un lado, un ejemplo de recuperación exitosa fue Rusia, con una activación del tráfico interior y costero, mientras que en otros casos como el de Australia, donde se retomaron diversas restricciones, y China, donde el mercado se mantenía en una posición débil sin poder igualar el tráfico anterior a la pandemia, la recuperación dio indicios de tener un largo camino por delante. Un estudio reciente de la compañía Barclays apunta a que la recuperación total no llegará hasta el año 2023 (Fernández, 2021).

El crecimiento de las aerolíneas en este contexto es condicionado por diversos factores. Uno de ellos es el problema de la demanda de combustible, la cual se situó en niveles mínimos durante 2020, y provocó una acumulación masiva de

combustible comprado anticipadamente, con la consiguiente caída de precios hasta que a mediados de 2021 el precio del barril se sitúa en 70 dólares estabilizando la situación. Las empresas optan entonces por una actitud prudente, accediendo a precios de compra más caros, pero sin tener que quedarse con el combustible, repercutiendo esta medida irremediablemente en el precio del billete manteniéndolo al alza. Otra dificultad para el crecimiento se encuentra en el *flygskam*, o “vergüenza de volar”. Este término hace referencia a la fuerte determinación de los gobiernos para compaginar la recuperación con la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, con medidas como la ejecutada en Francia, la cual prohíbe la ejecución de vuelos que cubran trayectos realizables en viajes de tren de menos de dos horas y media, afectando de lleno a los vuelos regionales y de corta distancia (Fernández, 2021).

Para comparar el proceso de recuperación y la situación actual de las aerolíneas tradicionales y de bajo coste se analizan a continuación los resultados más recientes de dos empresas representativas a las que se ha hecho referencia anteriormente como son Ryanair y el Grupo IAG.

En primer lugar, la aerolínea de bajo coste Ryanair obtuvo unos resultados muy alentadores en el cuarto trimestre de 2021. La compañía irlandesa transportó un total de 31 millones de pasajeros durante ese período, dato que superó las marcas de 2015, 2016 y 2017 y rozó las cotas de 2018 (con 33,8 millones) y 2019 (con 36 millones), como se puede apreciar en la Figura 4.6. Si, embargo, la irrupción de la variante Ómicron del Covid-19 frenó la tendencia ascendente y obligó a la aerolínea a situar las pérdidas entre los 250 y 450 millones de euros (Molina, 2022).

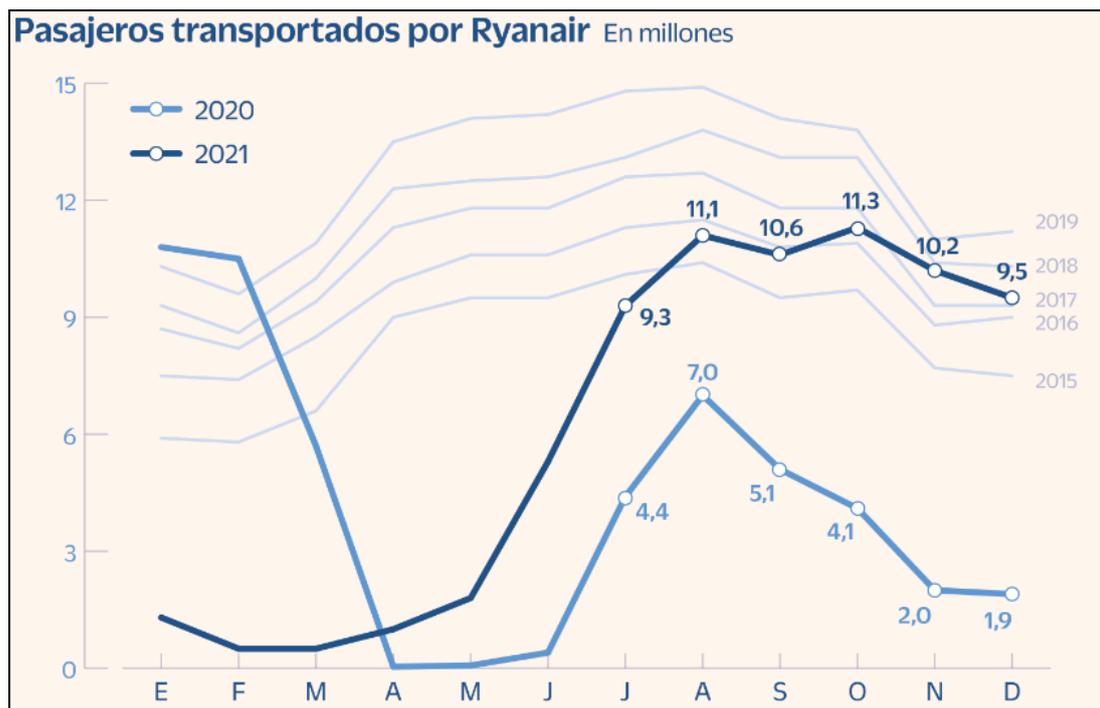


Figura 4.6. Pasajeros transportados por Ryanair (en millones). Fuente: (Molina, 2022).

Ryanair continuó con buenos indicadores tras la conclusión del ejercicio fiscal el 30 de marzo de 2022, pues los resultados mostraban una reducción de las pérdidas del 56% respecto al período anterior, aunque los resultados se tildan de “recuperación frágil” desde la compañía dado el condicionante conocido que aún supone la pandemia, o alguno añadido como es la guerra de Ucrania. Las pérdidas netas en el ejercicio se cifraron en 355 millones de euros, dato previsible que se vio superado por un importante repunte de los ingresos gracias a los buenos resultados en países como España, Reino Unido o Italia (Aja, 2022).

La facturación total se situó en los 1640 millones de euros, y los ingresos auxiliares experimentaron un aumento estimulado por movimientos como las reservas de asientos que les hicieron alcanzar los 2150 millones de euros. Ryanair atribuye estos datos al considerable aumento del tráfico de usuarios, con 97,1 millones durante el ejercicio, aunque se sitúa un 35% por debajo de los resultados anteriores a la pandemia (Aja, 2022).

La cifra de pasajeros transportados por la aerolínea irlandesa durante el primer trimestre de este año 2022 asciende hasta los 26,9 millones entre los 7 millones

de enero, 8,7 en febrero y 11,2 durante el mes de marzo (ver anexo C). Este dato puede ofrecer una representación fiel de la fase de recuperación en la que se encuentra la aerolínea al compararlo con los referentes a los años anteriores. En la Figura 4.7. se expone la comparación con el primer trimestre de los años 2021, 2020 y 2019 ('Ryanair | Traffic', 2022).

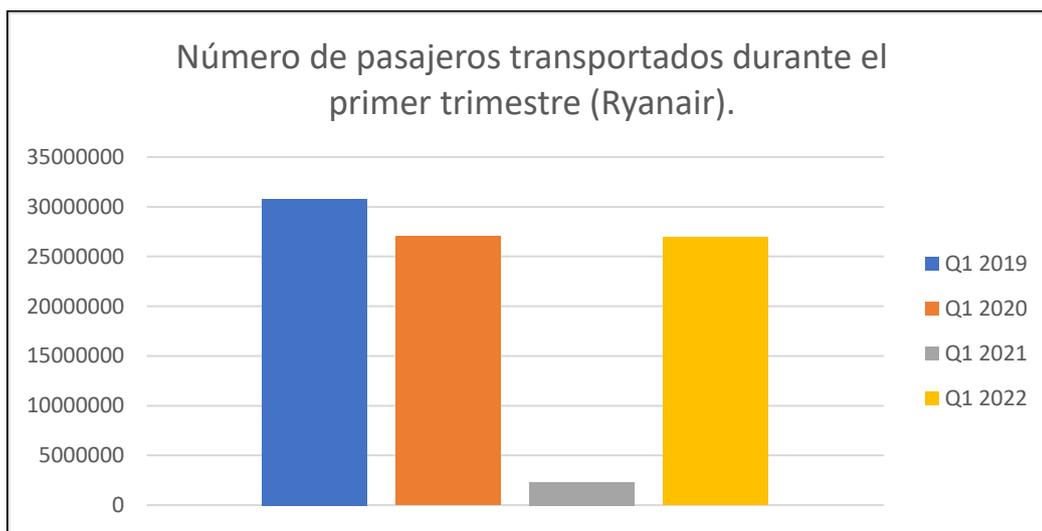


Figura 4.7. Número de pasajeros transportados durante el primer trimestre por Ryanair. Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022) y elaboración propia.

En el gráfico se puede apreciar que el dato de 2022 casi llega a igualar al de 2020, pues las cifras solo difieren en 100000 pasajeros, y se encuentra relativamente cerca de volver a los niveles registrados durante el primer trimestre del año 2019, en el que se transportaron un total de 30,8 millones de pasajeros, unos 4 millones más. Estos datos indican que la recuperación de la aerolínea es casi óptima, ya que en dos años ha recuperado el volumen de pasajeros a buen ritmo y se emplaza en niveles casi iguales a los anteriores a la crisis.

En cuanto a la planificación futura la aerolínea pretende mantener su política de tarifas reducidas y seguir aumentando su flota como ya hiciera durante la crisis sanitaria. Se estima que la cifra de pasajeros transportados ascienda a los 165 millones entre el 31 de marzo de este año y el mismo día de 2023, tras el establecimiento de 770 rutas nuevas y la apertura de 15 nuevas bases de

operaciones. Las políticas de ampliación de flota continuarán con la adquisición de 10 nuevas aeronaves del modelo Boeing 737 MAX, que tienen como principales ventajas un 4% más de capacidad de transporte de pasajeros, la disminución de los ruidos en un 40% y la reducción de un 16% en el consumo de combustible (Aja, 2022).

Ryanair también ha actuado frente al problema global del crecimiento del precio del combustible al haber adquirido un 80% del producto necesario para el ejercicio fiscal de forma anticipada, dejando únicamente el 20% sujeto a las variaciones que impongan los mercados internacionales (Aja, 2022).

Por parte de las aerolíneas tradicionales, un buen representante que puede ofrecer una imagen aproximada de la situación es el grupo IAG. La empresa que engloba compañías como Iberia, British Airways o Vueling cifró sus pérdidas durante el año 2021 en 2933 millones de euros, experimentando una reducción del 57,7% respecto a las pérdidas del año anterior, gracias al levantamiento de muchas de las restricciones en la mayor parte de los países. En cuanto a los ingresos, ascendieron a los 8455 millones de euros, lo cual constituye una mejora del 8,3% respecto al año 2020 y destacando el aumento del 28,1% en ingresos provenientes de operaciones de carga y el crecimiento del 5,9% referente a ingresos de pasaje. Un factor determinante para el aumento de ingresos fue el incremento paulatino de la capacidad, la cual se situó en un 43% en el tercer trimestre respecto al mismo período de 2019 para acabar el año en un 58%. La capacidad media durante el año 2021 fue del 36% (Muñoz, 2022b).

La capacidad de IAG en asientos-kilómetro ofertados (AKO) durante el año 2021 experimentó un crecimiento del 7,7% respecto al año anterior, y fue un 63,9% respecto al dato de 2019. La recuperación fue sostenida durante todo el año, solo viéndose afectada por la incidencia de la variante Ómicron durante los últimos meses del año (Muñoz, 2022b).

Los datos más recientes del grupo IAG son los referentes al primer trimestre de este año 2022, que arrojan resultados como unas pérdidas de 787 millones de euros, que frente al dato negativo de 1047 millones de euros en el mismo período del año anterior constituye una reducción del 26,7%, estimulada por la

disminución de las restricciones y la finalmente leve incidencia de Ómicron. Los ingresos, por su parte, ascendieron a los 3435 millones de euros, una cantidad que multiplicó por 3,5 a los obtenidos en el mismo período del año anterior. Los ingresos relativos al pasaje experimentaron el mayor aumento, multiplicándose casi por seis y los de carga aumentaron un 23,4% (Muñoz, 2022a).

Para tener una idea completa de la magnitud de estos datos de los tres primeros meses de 2022 y el nivel de recuperación en el que se encuentra la compañía, es interesante comparar el número de pasajeros transportados durante el mismo período referente a los tres años anteriores, tal y como se expone en la Figura 4.8. (Ver anexo D).

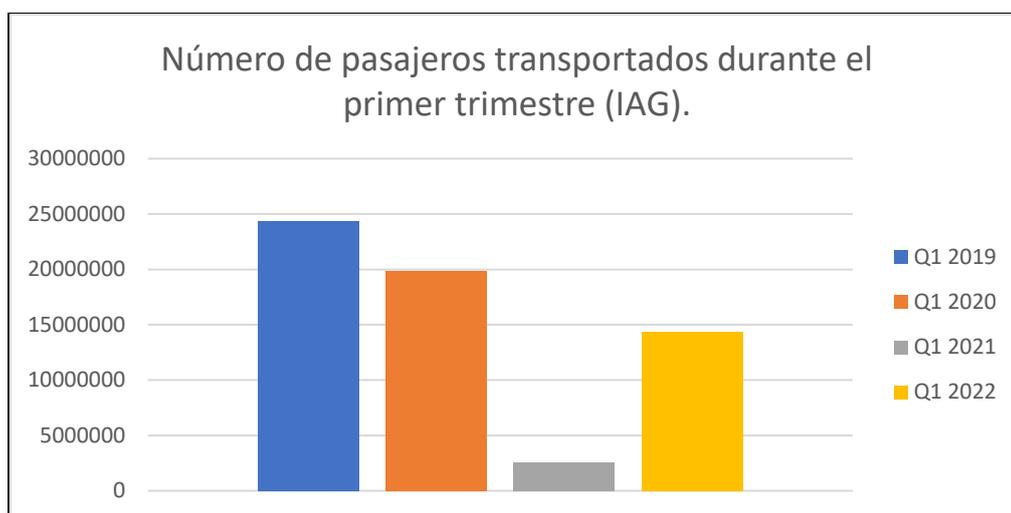


Figura 4.8. Número de pasajeros transportados durante el primer trimestre por IAG. Fuente: ('airgroup.com', 2022) y elaboración propia.

El dato del primer trimestre de 2022 fija los pasajeros transportados en 14,377 millones, cifra que supone un incremento del 450,4% frente a los 2,612 millones del mismo periodo del año 2021, en el que las restricciones referentes a la pandemia mantenían una fuerte presencia en la mayor parte del mundo. Se puede apreciar la fase de recuperación que atraviesa IAG comparando el dato de 2022 con el del primer trimestre de 2019, en el que la compañía transportó un total de 24,382 millones de pasajeros. La conclusión que se obtiene de esta comparación es que la recuperación va por buen camino pero que el margen de

crecimiento es aún amplio, dado que los datos difieren en 10 millones de pasajeros ('iairgroup.com', 2022).

Las predicciones para el resto de este año apuntan hacia una recuperación de la demanda, se espera que las aerolíneas obtengan rentabilidad a partir del segundo trimestre contando con la fuerte baza del turismo vacacional. En términos de capacidad, en el segundo trimestre las previsiones apuntan al 80% de la capacidad de 2019, para alcanzar el 85% en el tercero. IAG espera un balance positivo y la obtención de beneficio para todas sus operaciones a partir del segundo trimestre (Muñoz, 2022a).

Una vez conocidos los resultados cosechados por dos de las aerolíneas más representativas de cada modelo de negocio durante el último año se puede extraer como conclusión que la recuperación ha evolucionado de una manera más efectiva en el caso de Ryanair, que se ha posicionado cerca de igualar los registros previos a la crisis, que en el caso de IAG, la cual se recupera de manera más paulatina.

4.4.3. Previsión de futuro

Los datos que se han recopilado hasta el momento permiten analizar cómo han reaccionado las diferentes aerolíneas a la crisis durante los últimos años, pero el mercado no para y las compañías trabajan día a día para seguir optimizando y mejorando sus resultados de cara al futuro. Es interesante realizar también una previsión de cómo seguirán evolucionando las cifras en un futuro próximo para hacerse una idea de las características de este nuevo escenario postcrisis.

De esta manera, se ha realizado una previsión del número de pasajeros transportados durante el próximo año para las dos compañías de análisis del apartado anterior. Por un lado, IAG como representante de las aerolíneas legacy o tradicionales, y por otro Ryanair representando a las aerolíneas de tipo low-cost. Para ello, se ha utilizado el programa Excel y su herramienta de previsiones, teniendo en cuenta los datos obtenidos por meses desde enero de 2021 y descartando los obtenidos en el año 2020 por la situación excepcional de restricciones extremas por la pandemia.

En primer lugar, para la aerolínea IAG se han tomado a través de su página oficial los datos de volumen de pasajeros desde enero de 2019 hasta abril de 2022, agrupándolos por trimestres, siendo representada la evolución de las cifras en la Figura 4.9.

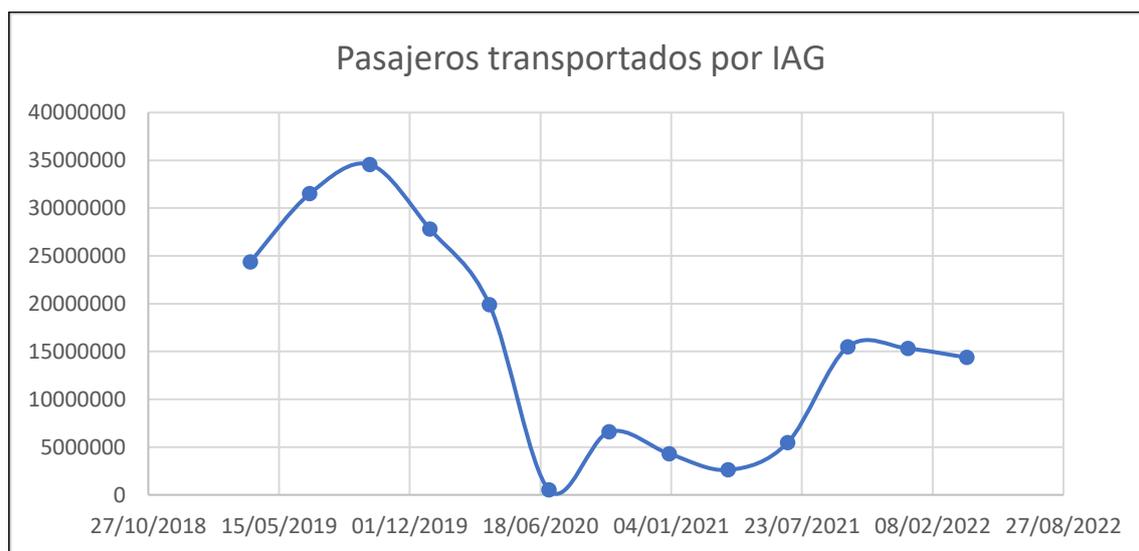


Figura 4.9. Pasajeros transportados por IAG. Fuente: ('iairgroup.com', 2022) y elaboración propia.

En el gráfico se aprecia claramente el desplome de las cifras durante el año 2020, y la recuperación que comienza a partir del inicio del año siguiente, la cual se acelera durante la segunda mitad de 2021.

Una vez recopilados estos datos se procede a realizar la previsión, la cual comenzará a partir del último dato, el del primer trimestre de 2022, y abarcará un año, es decir, hasta el 1 de abril del año 2023. La previsión se representa en la Figura 4.10.

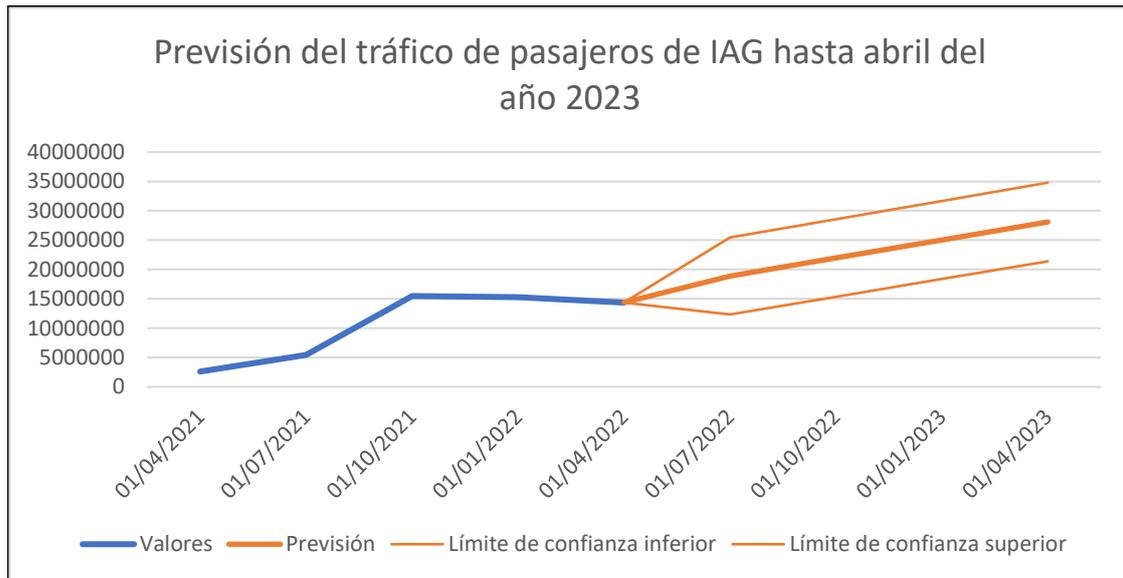


Figura 4.10. Previsión del tráfico de pasajeros de IAG hasta abril del año 2023. Fuente: ('airgroup.com', 2022) y elaboración propia.

La herramienta de previsiones de Excel ofrece una predicción estadística de las cifras de pasajeros que podría manejar IAG durante los próximos 12 meses. La previsión, representada por la línea naranja más marcada, describe una recuperación sostenida en un escenario sin restricciones, que permitiría alcanzar la cifra de 28 millones de pasajeros en el primer trimestre de 2023, igualando datos de mediados del año 2019, antes de que estallara la crisis sanitaria, y pudiendo considerar de esta manera que se ha alcanzado una fase final de recuperación. Por otro lado, los límites de confianza superior e inferior, representados por líneas naranjas claras, representan los escenarios más optimista y pesimista respectivamente, partiendo de un intervalo de confianza del 95%.

Por otro lado, para el ejemplo de aerolínea de bajo coste, Ryanair, se toman también de su página oficial los datos de tráfico de pasajeros desde enero de 2019 hasta abril de 2022, y se agrupan por trimestres de la misma manera. El resultado obtenido es el representado en la Figura 4.11.



Figura 4.11. Pasajeros transportados por Ryanair. Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022) y elaboración propia.

Al igual que en el caso de IAG, llama la atención especialmente la caída de las cifras a lo largo del año 2020, y en este caso también es destacable la forma de la recuperación posterior, con altibajos mucho más marcados.

Al igual que en el anterior caso, se realiza una previsión con Excel a partir del dato del primer trimestre de 2022, hasta abril de 2023, obteniendo los resultados visibles en la Figura 4.12.

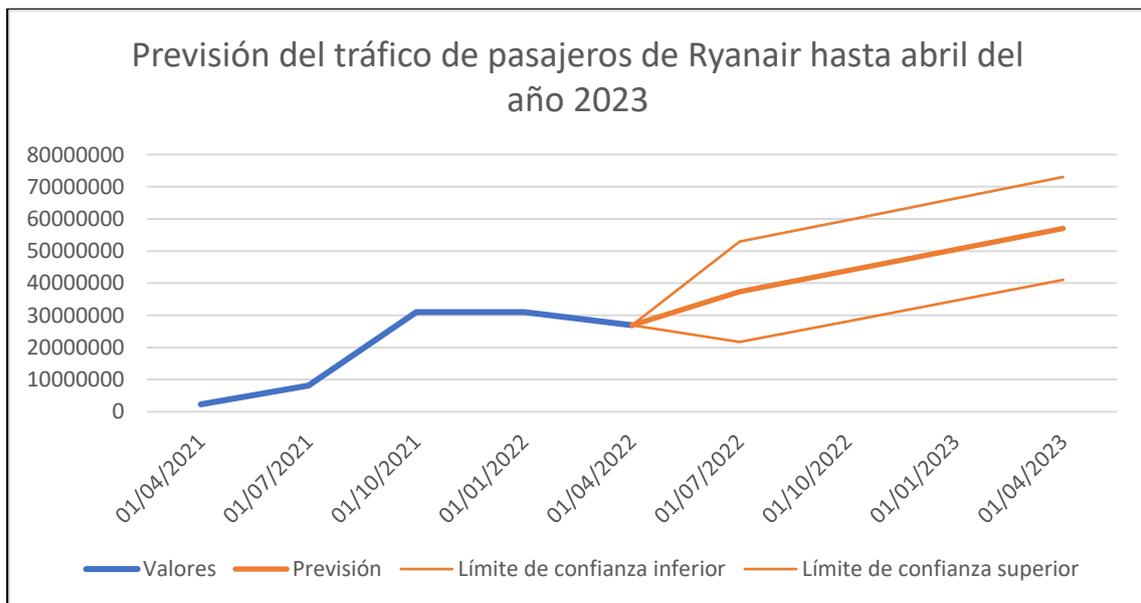


Figura 4.12. Previsión del tráfico de pasajeros de Ryanair hasta abril del año 2023. Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022) y elaboración propia.

Se puede apreciar que la forma de la recuperación prevista para los próximos 12 meses en el caso de Ryanair guarda ciertas semejanzas con la de IAG, lo cual es debido a que ambas han registrado un comportamiento similar desde comienzos del año 2021. Sin embargo, las dimensiones de las cifras en uno y otro caso difieren de manera notable, pues mientras que la previsión de IAG apuntaba al transporte de unos 28 millones de pasajeros durante el primer trimestre de 2023, para el caso de Ryanair la previsión sitúa esta cifra en los 57 millones de pasajeros, cifra que superaría las obtenidas durante el año 2019, mostrando una recuperación extraordinaria. Igual que en el caso anterior, son visibles en el gráfico los límites de confianza inferior y superior, partiendo de un intervalo de confianza del 95%.

Teniendo en cuenta esta previsión, una vez más las aerolíneas de bajo coste salen beneficiadas frente a las tradicionales, pues su recuperación durante los próximos 12 meses es mucho más acelerada y consistente. Por otra parte, hay que tener en cuenta que estas previsiones no contemplan acontecimientos imprevisibles como fue la propia pandemia, o una guerra como la que se está desarrollando en el presente entre Rusia y Ucrania.

Desde el punto de vista de los expertos, se apunta a una recuperación larga para los vuelos comerciales de larga distancia. El grupo Credit Suisse indica que, al menos durante lo que queda de año 2022, las aerolíneas europeas no necesitarán más inyecciones de capital tras las ya recibidas, pero pone el foco precisamente en el grupo IAG, al que impulsa a restablecer las rutas de largo recorrido para lograr la recuperación completa. Un indicativo de la lentitud de la recuperación se hizo notable con la necesidad de KLM de cancelar vuelos a Orlando, Las Vegas y Miami durante el pasado invierno, dejando constancia de que la crisis aún no ha llegado a su fin y suponiendo un obstáculo para la reanudación fluida de los vuelos trasatlánticos (Fernández, 2021).

Profundizando en el futuro de las aerolíneas tradicionales, algunos de los informes más recientes especulan con su desaparición en los próximos años, dejando vía libre en el mercado a las low-cost, tras vez como estas últimas se han recuperado mejor de la crisis. Sin embargo, es un escenario que quizá no sea tan factible, ya que hay que tener en cuenta que las aerolíneas de bajo coste

surgieron de manera indirecta gracias a las tradicionales, ya que se aprovechaban de sus excedentes, como ciertos aeropuertos secundarios que habían quedado en un segundo plano apartados por distintos hubs, que utilizaron para crecer y crear un producto atractivo para el consumidor. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, durante la pandemia, el papel de las aerolíneas tradicionales fue clave en tareas de transporte de suministros y vacunas, las cuales serían probablemente más complicadas de llevar a cabo para una aerolínea de bajo coste. También hay que tener en cuenta que las aerolíneas tradicionales se han visto forzadas a recortar costes y redimensionar sus flotas, acercándose irremediabilmente al modelo de las low-cost (Avilés, 2022).

Estas maniobras que las aerolíneas tradicionales se han visto obligadas a llevar a cabo invitar a pensar en su adaptación más que en su desaparición, al menos en el corto plazo, siendo posible que cambien sus métodos en distintas facetas del negocio para desarrollar su actividad de manera exitosa.

Desde otra perspectiva, uno de los factores que más puede influir en el desarrollo de la actividad postpandemia es el control de las emisiones y el impacto climático, el cual según datos de la OACI, podría volverse en contra del modelo low-cost, pues algunos países se plantean llevar a cabo medidas intervencionistas a través de impuestos que encarezcan las tarifas para reducir los viajes en avión. Esta medida plantearía un problema para estas aerolíneas, y las obligaría a cambiar su estrategia (Montejo, 2021).

5. Conclusiones

Una vez completado el análisis de la situación global y la comparación entre los dos modelos de negocio, se procede a exponer las conclusiones extraídas del estudio.

En primer lugar, en lo referente a la distribución global de la aviación comercial, los datos organizados en gráficas y tablas aportan una visión completa del panorama y de su distribución geográfica. La primera conclusión que se obtiene es la tendencia alcista del mercado de la aviación a la vista de las gráficas tanto de pasajeros-kilómetros recorridos en tráfico regular, como las toneladas de carga-kilómetros, teniendo en cuenta siempre los datos hasta 2018, antes de la pandemia. Estas primeras estadísticas daban una muestra clara del buen momento de salud del tráfico aéreo en todas sus modalidades con un crecimiento que no daba señales de estancamiento hasta la crisis por la pandemia mundial del Covid-19.

En cuanto a la distribución geográfica, los gráficos invitan a considerar los países de Asia y el Pacífico, y por consiguiente sus aerolíneas, como las más emergentes teniendo en cuenta su ritmo de crecimiento en todas las modalidades de tráfico, liderando prácticamente todas las estadísticas. Esta conclusión no resulta extraña, a la vista del crecimiento imparable de estos países en prácticamente todas las industrias a lo largo de la última década. Con respecto a los demás continentes o regiones, cabe destacar el consistente crecimiento de Europa en todas las estadísticas, manteniendo junto a Norteamérica una importante cuota de mercado, así como las señales de crecimiento de África, destacando la estadística de tráfico nacional regular de pasajeros, que muestra la posibilidad de proliferación de la aviación y las aerolíneas africanas, a pesar de que se ha de reiterar una vez más que actualmente este crecimiento está condicionado por la situación de la pandemia.

Poniendo el foco en la comparación general de los modelos tradicional y low-cost, no se puede determinar un dominador claro en el escenario previo a la crisis, pues a la vista de los datos recogidos durante el año 2017 se podría concluir que las aerolíneas tradicionales adoptaban una posición de fuerza al resistir de mejor

manera los problemas relacionados con el combustible o la capacidad, creciendo a mayor ritmo que las compañías de bajo coste. Los datos recogidos justo antes del estallido de la crisis, durante el año 2019 no hacen más que reafirmar esta conclusión ya que las aerolíneas tradicionales volvieron a mostrar un crecimiento más fuerte que sus competidoras en número de pasajeros. La conclusión final en este apartado es que antes de la crisis, las aerolíneas tradicionales estaban camino de ganar claramente la posición en el mercado a las low-cost, aunque no llegaron a hacerse con el liderazgo.

El capítulo 4, referente a la crisis global que produjo la pandemia de Covid-19, aporta la primera y más evidente conclusión con los primeros datos, una caída sin precedentes en términos de pasajeros-kilómetros de pago regulares, que se hizo extensible a las compañías de todo el mundo, y que evidencia el más que duro golpe que supuso la crisis para el tráfico aéreo global y por consiguiente para las aerolíneas. En cuanto a la comparación de la resistencia inicial de los modelos tradicional y low-cost, se concluye que las pérdidas fueron menos acusadas en las aerolíneas de bajo coste, revirtiendo al menos en primera instancia la tendencia prepandemia.

La reanudación de la actividad a partir de la segunda mitad de 2020 deja varias conclusiones a destacar, comenzando primero por el liderazgo en la recuperación dentro del panorama europeo de la irlandesa Ryanair, la mayor representante del modelo low-cost, frente a importantes competidoras de corte tradicional como el grupo IAG, en un contexto de baja demanda y precios bajos y reforzando la teoría de la mejor recuperación de las aerolíneas de bajo coste.

El análisis del escenario inmediatamente posterior, de convivencia con la pandemia durante 2021 y el primer trimestre de 2022 se centra esta vez en aerolíneas representantes de los dos modelos como son IAG y Ryanair. Los datos organizados y representados gráficamente vuelven de nuevo a demostrar la ya evidente mejor recuperación del modelo de bajo coste, que crece mucho más rápidamente hacia los niveles de 2019.

Por último, el análisis y las previsiones de futuro no pueden ofrecer ninguna conclusión clara. Sería lógico pensar en el mantenimiento de la posición

dominante de las low-cost, como se muestra en la predicción realizada o apoyando la opinión en los vaticinios de los expertos, pero al mismo tiempo se plantea el factor de las emisiones, un elemento que presumiblemente dictará los pasos de la aviación durante las próximas décadas y que podría suponer un revés para el modelo de bajo coste.

A modo de opinión personal, creo que las aerolíneas, tanto de un modelo como de otro, tienen aún un largo recorrido por delante de recuperación, y que desde el punto de vista del consumidor se pueden obtener conclusiones positivas tanto de esta crisis “pasada” como de estos factores que puedan condicionar la aviación en un futuro próximo, pues las aerolíneas se verán obligadas a adaptarse en todos los aspectos, intensificando aún más la competencia y por consiguiente los esfuerzos por atraer al consumidor.

Lista de referencias bibliográficas

- ACETA (2005) *AL VUELO. Boletín Interno*. [online]. Available from: <https://1library.co/document/yr6gmpjy-al-vuelo-bolet%C3%ADn-interno.html> (Accessed 20 June 2022).
- Aja, J. (2022) *Ryanair reduce sus pérdidas el 56 %, pero advierte de su 'frágil' recuperación* [online]. Available from: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/ryanair-reduce-sus-perdidas-el-56-pero-advierte-de-su-fragil-recuperacion/10003-4806796> (Accessed 18 June 2022).
- Albers, S. & Rundshagen, V. (2020) European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*. [Online] 87101863.
- Anon (2022) *iairgroup.com* [online]. Available from: <https://www.iairgroup.com/es-es/sala-de-prensa/estadisticas-de-trafico> (Accessed 18 June 2022).
- Anon (2022) *Ryanair | Traffic* [online]. Available from: <https://investor.ryanair.com/traffic/> (Accessed 18 June 2022).
- ASALE, R.- & RAE (n.d.) *ergonomía | Diccionario de la lengua española* [online]. Available from: <https://dle.rae.es/ergonomía> (Accessed 19 June 2022a).
- ASALE, R.- & RAE (n.d.) *flota | Diccionario de la lengua española* [online]. Available from: <https://dle.rae.es/flota> (Accessed 19 June 2022b).
- Avilés, R. (2022) ¿Es el fin de las aerolíneas tradicionales? *El Economista*. 25 January. [online]. Available from: <https://www.economista.com.mx/opinion/Es-el-fin-de-las-aerolineas-tradicionales-20220125-0013.html> (Accessed 18 June 2022).
- Avion Express (2021) *Fleet Archive* [online]. Available from: <https://www.avionexpress.aero/fleet/> (Accessed 17 May 2022).
- Bolufer, M. & María, H. (2020) *Análisis Económico y Otros Efectos Derivados del COVID-19 en las Aerolíneas Europeas y Estudio de un Modelo Estratégico de Recuperación*. [online]. Available from: <https://riunet.upv.es/handle/10251/156915> (Accessed 25 May 2022).
- Brun, A. (2011) *SERVICE QUALITY PERCEPTION ANALYSIS TO DEFINE LOYALTY IN THE AIRLINE INDUSTRY*. 108.
- Candia B, R. & Caiozzi A., G. (2005) Intervalos de Confianza. *Revista médica de Chile*. [Online] 133 (9), 1111–1115.
- Carrera, H. L. (2015) *PROYECTO FIN DE CARRERA "ANÁLISIS DEL PROCESO DE FUSIÓN IBERIA-BRITISH AIRWAYS"* [online]. Available

from:

https://www.academia.edu/21043374/PROYECTO_FIN_DE_CARRERA_AN%C3%81LISIS_DEL_PROCESO_DE_FUSI%C3%93N_IBERIA_BRITISH_AIRWAYS_ (Accessed 21 June 2022).

Céspedes, M. & María, J. (2018) *Decisiones en transporte aéreo. Análisis de rutas actualmente ofertadas*. [online]. Available from: <https://riunet.upv.es/handle/10251/99246> (Accessed 19 June 2022).

Céspedes, M. & María, J. (2019) *El proceso estratégico en la aerolínea de pasajeros*. [online]. Available from: <https://riunet.upv.es/handle/10251/120400> (Accessed 20 June 2022).

Ciotti, M. et al. (2020) The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*. [Online] 57 (6), 365–388.

CNN, F. S. (n.d.) *100 years ago: The first scheduled international passenger flight departed* [online]. Available from: <https://www.cnn.com/travel/article/first-scheduled-international-passenger-flight/index.html> (Accessed 17 May 2022).

Dienel, H.-L. (1998) 'Lufthansa: Two German Airlines', in Hans-Liudger Dienel & Peter Lyth (eds.) *Flying the Flag: European Commercial Air Transport since 1945*. [Online]. London: Palgrave Macmillan UK. pp. 87–125.

Fernández, M. (2021) La recuperación no vuela para las aerolíneas. *El País*. 15 September. [online]. Available from: <https://elpais.com/economia/2021-09-15/la-recuperacion-no-vuela-para-las-aerolineas.html> (Accessed 18 June 2022).

García, C. (2017) *Las aerolíneas tradicionales suben cinco veces más que las 'low cost'*. [online]. Available from: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8288852/04/17/Las-aerolineas-tradicionales-suben-cinco-veces-mas-que-las-low-cost.html> (Accessed 17 May 2022).

Herrera, S. A. & Spera, L. A. (2016) 'Modelos de Negocio en la Aviación Comercial'. *PDA Media & Consulting*. [online]. Available from: https://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf.

Hodge, B. J. et al. (2003) Google-Books-ID: 3jqyOwAACAAJ. *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.

Jakulin, T. (2019) 'Tourism System and Air Passenger Rights in Practice', in [Online]. pp. 61–70.

Landauro, S. M. and I. (2015) French Government Seeks Shareholder Power at Air France-KLM. *Wall Street Journal*. 8 May. [online]. Available from: <https://www.wsj.com/articles/french-government-seeks-shareholder-power-at-air-france-klm-1431097199> (Accessed 17 May 2022).

Manrique Prieto, C. (2020) *Iberia: Orígenes y trayectoria*. [online]. Available from: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/42027> (Accessed 21 June 2022).

Mendoza, R. U. et al. (2018) In Search of Philippine Chaebols. *SSRN Electronic Journal*. [Online] [online]. Available from: <https://www.ssrn.com/abstract=3392242> (Accessed 17 May 2022).

Molina, C. (2020) Iberia, Ryanair y Vueling abren una guerra de precios para resurgir. *Cinco Días*. 2 September. [online]. Available from: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/01/companias/1598972547_795025.html (Accessed 25 May 2022).

Molina, C. (2019) Las aerolíneas tradicionales ganan la batalla a las de bajo coste en 2019. *Cinco Días*. 21 August. [online]. Available from: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/20/companias/1566310961_449071.html (Accessed 18 May 2022).

Molina, C. (2022) Ryanair cerró el último trimestre en cifras precrisis de pasajeros. *Cinco Días*. 5 January. [online]. Available from: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/05/companias/1641389798_018231.html (Accessed 18 June 2022).

Montojo, M. (2021) El sector aéreo debe olvidarse para siempre de los vuelos 'low cost'. *elconfidencial.com*. 15 August. [online]. Available from: https://www.elconfidencial.com/medioambiente/empresa/2021-08-15/vuelos-low-cost-sector-aereo-olvidarse_3017352/ (Accessed 18 June 2022).

Muñoz, R. (2022a) IAG redujo sus pérdidas un 26,7% en los tres primeros meses. *El País*. 6 May. [online]. Available from: <https://elpais.com/economia/2022-05-06/iag-redujo-sus-perdidas-un-267-en-los-tres-primeros-meses.html> (Accessed 18 June 2022).

Muñoz, R. (2022b) IAG redujo sus pérdidas un 57,7% en 2021 hasta los 2.933 millones. *El País*. 25 February. [online]. Available from: <https://elpais.com/economia/2022-02-25/iag-redujo-sus-perdidas-un-577-en-2021-hasta-los-2933-millones.html> (Accessed 18 June 2022).

Muñoz, R. (2019) Iberia compra Air Europa por 1.000 millones de euros. *El País*. 4 November. [online]. Available from: https://elpais.com/economia/2019/11/04/actualidad/1572852653_147059.html (Accessed 21 June 2022).

Muñoz, R. (2020) Las aerolíneas se ven abocadas al 'low cost' para sobrevivir a la crisis. *El País*. 21 June. [online]. Available from: <https://elpais.com/economia/2020-06-21/las-aerolineas-se-ven-abocadas-al-low-cost-para-sobrevivir-a-la-crisis.html> (Accessed 25 May 2022).

OACI (2018) *El mundo del transporte aéreo en 2018* [online]. Available from: <https://www.icao.int/annual-report-2018/Pages/ES/the-world-of-air-transport-in-2018.aspx> (Accessed 17 May 2022).

OACI (2020) *El mundo del transporte aéreo en 2020* [online]. Available from: https://www.icao.int/annual-report-2020/Pages/the-world-of-air-transport-in-2020_es.aspx (Accessed 25 May 2022).

PlaneSpotters (2020) *DHL Fleet Details and History* [online]. Available from: <https://www.planespotters.net/airline/DHL?refresh=1> (Accessed 17 May 2022).

Porter, M. E. (2012) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Redacción Emprendedores (2021) *¿Qué significa modelo de negocio? - Emprendedores.es*. (286). [online]. Available from: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/> (Accessed 17 May 2022).

Redacción Ruta del Transporte (2021) TOP 10 aerolíneas en operaciones de carga. Ruta del Transporte [online]. Available from: https://www.rutadeltransporte.com/especiales/transporte-aereo/TOP-aerolineas-operaciones-tercer-trimestre_0_1599140120.html (Accessed 17 May 2022).

Reilly, T. (1996) *The St. Petersburg-Tampa Airboat Line: 90 Days that Changed the World of Aviation*. Tampa Bay History. 1815.

Sagaseta, F. (2012) AEROLÍNEAS HÍBRIDAS. Volar con cabeza. MEET IN [online]. Available from: <https://www.meet-in.es/aerolineas-hibridas-volar-con-cabeza/> (Accessed 17 May 2022).

Semprún, Á. (2021) *Las aerolíneas europeas pierden más de 26.500 millones por el Covid*. [online]. Available from: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11086039/03/21/Las-aerolineas-europeas-pierden-mas-de-26500-millones-por-el-Covid.html> (Accessed 25 May 2022).

Anexos

ANEXO A

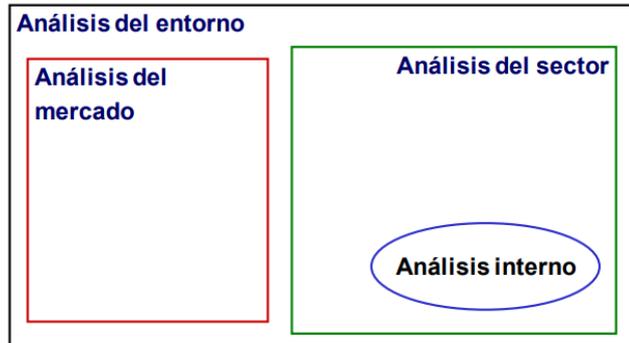


Figura 7.1. Ámbitos para el análisis estratégico. Fuente: (Céspedes and María, 2019).

ANEXO B

Response category	Corresponding findings/airline prevalence
1) Retrenchment <i>Substantial cost/asset reduction</i>	75 news items in total
Short-term orientation	All European airlines grounded their fleets more or less completely due to the imposed travel restrictions. Almost all airlines announced job cuts and/or reduced work patterns in accordance with the respective national policy schemes to maintain employment. → More or less all European airlines
Long-term orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Air France (brings forward A-380 retirement; restructure domestic network with less flights and more LCC Transavia) • Austrian Airlines (reduce fleet by 25%, management by 30%) • Brussels Airlines (reduce fleet by 30%) • EasyJet (cancel aircraft orders, slim fleet) • Helvetic Airways (stopped growth strategy) • Lufthansa (deep cuts into future fleet, grounding A-380s probably permanently, reposition 20% smaller)
2) Persevering <i>Safeguarding status quo</i>	37 news items in total
Financial	Most European airlines have sought government aid through grants, loans at preferred conditions/state guarantees, or subsidies. → Most European airlines
Position	<ul style="list-style-type: none"> • Alitalia (Italy's plan to safeguard nationalized airline as springboard for relaunch of Italian economy; continue codeshare with Delta Air Lines) • Ryanair (committed to drive price competition after crisis)
3) Innovating <i>Strategic renewal</i>	16 news items in total
Crisis-specific	<ul style="list-style-type: none"> • Austrian (reconfiguring aircraft for cargo) • Icelandair (reconfiguring aircraft for cargo) • Lufthansa (LH Technik offers cargo conversion) • Sun Express (switch aircraft to freight operations) • Swiss (reconfiguring aircraft for cargo)
Longer term	<ul style="list-style-type: none"> • Aeroflot (plans to open Europe-Asia transfers) • Air France-KLM (transatlantic joint-venture with Delta Air Lines and Virgin Atlantic) • British Airways (UK-Australia joint venture with Qatar Airways) • IAG (remains committed to takeover of Air Europa) • Volotea (plans 40 new routes for summer) • Wizz Air (plans to enter new markets in Europe, increase scale of Abu Dhabi venture, intends to grow ancillary business)
4) Exit <i>Discontinuation of activities</i>	11 news items in total
Failure	<ul style="list-style-type: none"> • Air Italy (ceased operations) • AtlasGlobal Airlines (filed for bankruptcy) • Braathens (filed for court administration) • CityJet (entered local equivalent of Chapter 11) • Flybe (gone into administration) • Norwegian Air Shuttle (pilot and cabin crew subsidiaries filed for bankruptcy in Denmark and Sweden)
Withdrawals	<ul style="list-style-type: none"> • British Airways (could pull out of LGW permanently) • LOT (giving up bid for Condor) • Lufthansa (close Germanwings subsidiary) • Virgin Atlantic (exit base at LGW)
5) Resume	9 news items in total
	Airlines re-introduce flights and/or increase schedules for summer 2020 onwards, returning to (still considerably modified) flight operations at least on the continent.

Airlines featured in alphabetical order in each category.

Figura 7.2. European airline responses to COVID-19. Fuente: (Albers and Rundshagen, 2020).

ANEXO C

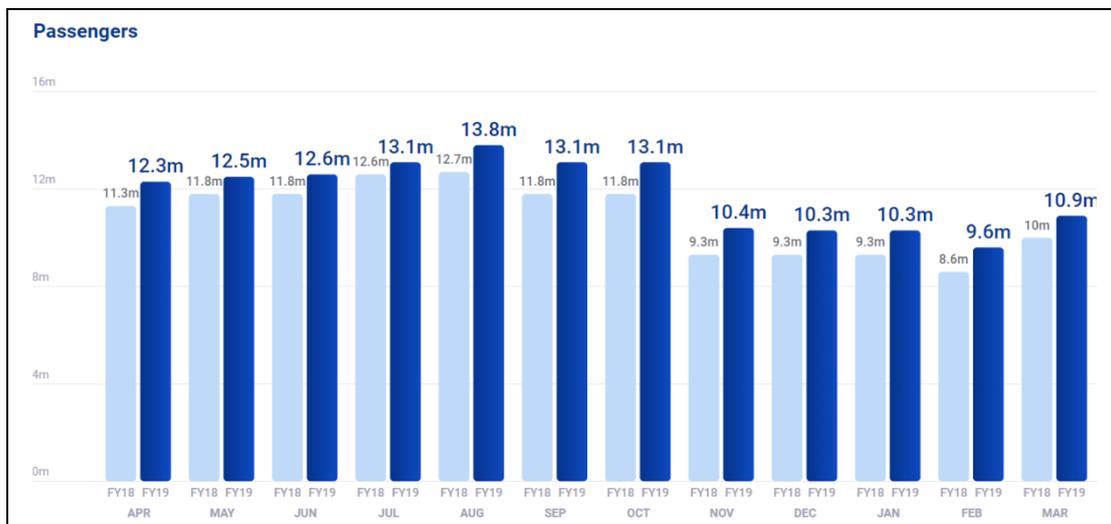


Figura 7.3. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2018/19.
Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022).

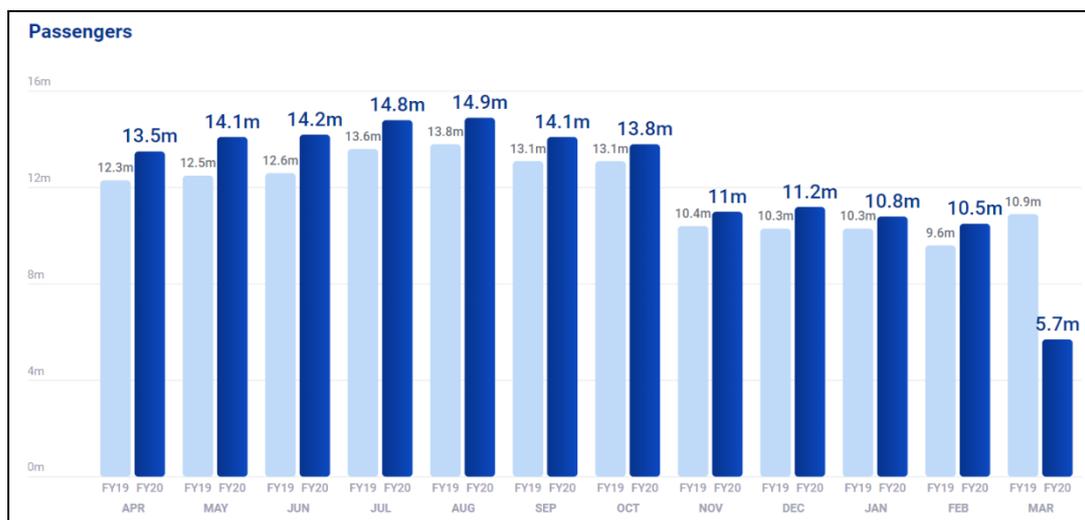


Figura 7.4. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2019/20.
Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022).

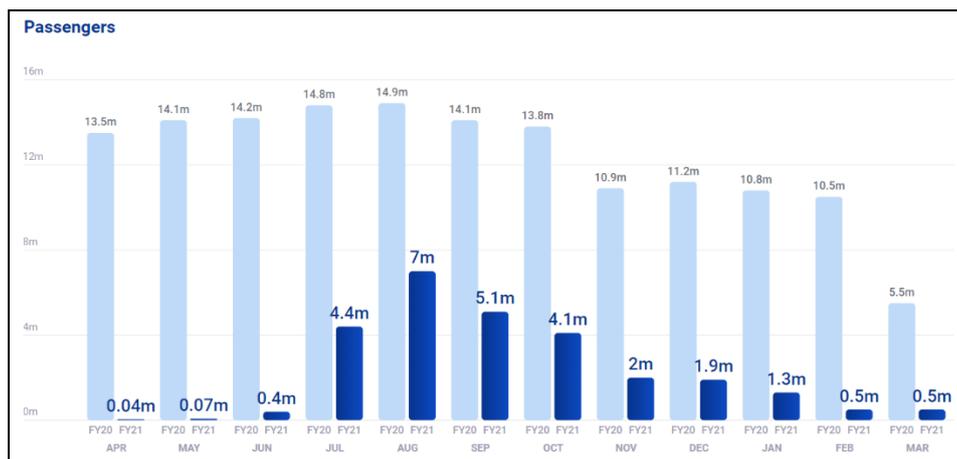


Figura 7.5. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2020/21. Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022).

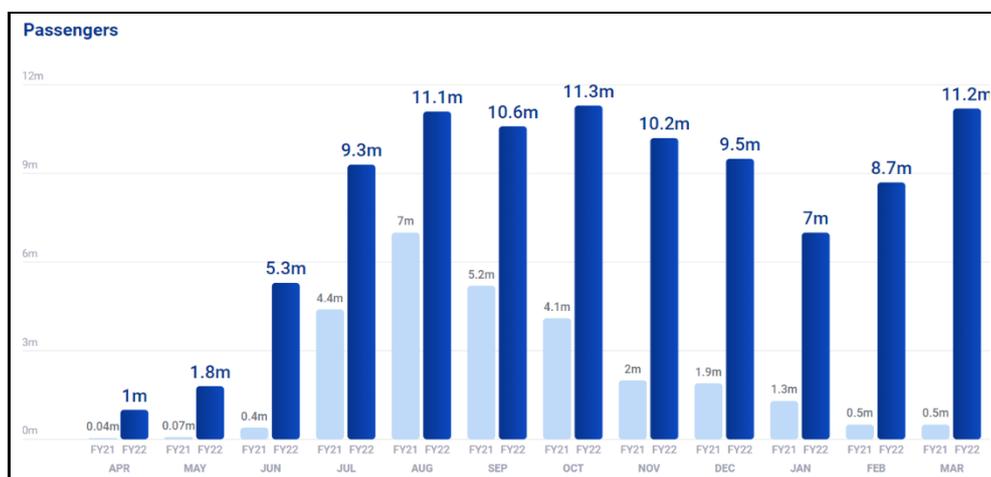


Figura 7.6. Pasajeros transportados por Ryanair durante la temporada 2021/22. Fuente: ('Ryanair | Traffic', 2022).

ANEXO D

Group performance	Q1 2022		Quarter vLY		
	Q1 2022	Q1 2021	vLY	Q1 2019	v19
Passengers carried ('000s)	14,377	2,612	+450.4%	24,382	-41.0%
Domestic (UK & Spain)	4,445	1,256	+253.9%	5,921	-24.9%
Europe	6,422	667	+862.8%	12,406	-48.2%
North America	1,298	115	+1028.7%	2,482	-47.7%
Latin America & Caribbean	1,279	301	+324.9%	1,475	-13.3%
Africa & Middle East	910	260	+250.0%	1,521	-40.2%
Asia & Pacific	23	13	+76.9%	577	-96.0%

Figura 7.7. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2022. Fuente: ('airgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter			Full Year		
	Q4 2021	Q4 2019	v19	2021	2019	v19
Passengers carried ('000s)	15,309	27,805	-44.9%	38,864	118,253	-67.1%
Domestic (UK & Spain)	5,347	6,836	-21.8%	16,061	28,278	-43.2%
Europe	6,842	14,035	-51.3%	16,341	62,344	-73.8%
North America	1,217	3,126	-61.1%	2,145	12,662	-83.1%
Latin America & Caribbean	1,068	1,613	-33.8%	2,475	6,317	-60.8%
Africa & Middle East	801	1,576	-49.2%	1,707	6,162	-72.3%
Asia & Pacific	34	619	-94.5%	135	2,490	-94.6%

Figura 7.8. Pasajeros transportados por IAG durante el cuarto trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter			Year to date		
	Q3 2021	Q3 2019	v19	2021	2019	v19
Passengers carried ('000s)	15,475	34,562	-55.2%	23,555	90,448	-74.0%
Domestic (UK & Spain)	6,524	8,067	-19.1%	10,714	21,442	-50.0%
Europe	7,053	18,997	-62.9%	9,499	48,309	-80.3%
North America	644	3,567	-81.9%	928	9,536	-90.3%
Latin America & Caribbean	749	1,690	-55.7%	1,407	4,704	-70.1%
Africa & Middle East	445	1,585	-71.9%	906	4,586	-80.2%
Asia & Pacific	60	656	-90.9%	101	1,871	-94.6%

Figura 7.9. Pasajeros transportados por IAG durante el tercer trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter		vLY	Q2 2019	v19
	Q2 2021	Q2 2020			
Passengers carried ('000s)	5,468	508	+976.4%	31,504	-82.6%
Domestic (UK & Spain)	2,934	254	+1055.1%	7,454	-60.6%
Europe	1,779	147	+1110.2%	16,906	-89.5%
North America	169	51	+231.4%	3,487	-95.2%
Latin America & Caribbean	357	17	+2000.0%	1,539	-76.8%
Africa & Middle East	201	7	+2771.4%	1,480	-86.4%
Asia & Pacific	28	32	-12.5%	638	-95.6%

Figura 7.10. Pasajeros transportados por IAG durante el segundo trimestre de 2021. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter		vLY	Quarter	
	Q1 2021	Q1 2020		Q1 2019	v19
Passengers carried ('000s)	2,612	19,877	-86.9%	24,382	-89.3%
Domestic (UK & Spain)	1,256	5,023	-75.0%	5,921	-78.8%
Europe	667	9,582	-93.0%	12,406	-94.6%
North America	115	2,072	-94.4%	2,482	-95.4%
Latin America & Caribbean	301	1,435	-79.0%	1,475	-79.6%
Africa & Middle East	260	1,342	-80.6%	1,521	-82.9%
Asia & Pacific	13	423	-96.9%	577	-97.7%

Figura 7.11. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2021.
Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter			Year to date		
	Q4 2020	Q4 2019	vLY	2020	2019	vLY
Passengers carried ('000s)	4,298	27,805	-84.5%	31,275	118,253	-73.6%
Domestic (UK & Spain)	1,822	6,836	-73.3%	10,443	28,278	-63.1%
Europe	1,611	14,035	-88.5%	14,150	62,344	-77.3%
North America	180	3,126	-94.2%	2,462	12,662	-80.6%
Latin America & Caribbean	299	1,613	-81.5%	1,905	6,317	-69.8%
Africa & Middle East	351	1,576	-77.7%	1,790	6,162	-71.0%
Asia & Pacific	35	619	-94.3%	525	2,490	-78.9%

Figura 7.12. Pasajeros transportados por IAG durante el cuarto trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter			Year to date		
	Q3 2020	Q3 2019	vLY	2020	2019	vLY
Passengers carried ('000s)	6,592	34,562	-80.9%	26,977	90,448	-70.2%
Domestic (UK & Spain)	3,344	8,067	-58.5%	8,621	21,442	-59.8%
Europe	2,810	18,997	-85.2%	12,539	48,309	-74.0%
North America	159	3,567	-95.5%	2,282	9,536	-76.1%
Latin America & Caribbean	154	1,690	-90.9%	1,606	4,704	-65.9%
Africa & Middle East	90	1,585	-94.3%	1,439	4,586	-68.6%
Asia & Pacific	35	656	-94.7%	490	1,871	-73.8%

Figura 7.13. Pasajeros transportados por IAG durante el tercer trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('iairgroup.com', 2022).

Group performance	Quarter			Year to date		
	Q2 2020	Q2 2019	vLY	2020	2019	vLY
Passengers carried ('000s)	508	31,504	-98.4%	20,385	55,886	-63.5%
Domestic (UK & Spain)	254	7,454	-96.6%	5,277	13,375	-60.5%
Europe	147	16,906	-99.1%	9,729	29,312	-66.8%
North America	51	3,487	-98.5%	2,123	5,969	-64.4%
Latin America & Caribbean	17	1,539	-98.9%	1,452	3,014	-51.8%
Africa & Middle East	7	1,480	-99.5%	1,349	3,001	-55.0%
Asia & Pacific	32	638	-95.0%	455	1,215	-62.6%

Figura 7.14. Pasajeros transportados por IAG durante el segundo trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('airgroup.com', 2022).

Group performance	1Q		
	2020	2019	yoy
Passengers carried ('000s)	19,877	24,382	-18.5%
Domestic	5,023	5,921	-15.2%
Europe	9,582	12,406	-22.8%
North America	2,072	2,482	-16.5%
Latin America & Caribbean	1,435	1,475	-2.7%
Africa. Middle East & S. Asia	1,342	1,521	-11.8%
Asia Pacific	423	577	-26.7%

Figura 7.15. Pasajeros transportados por IAG durante el primer trimestre de 2020 y 2019. Fuente: ('airgroup.com', 2022).