



## El futuro del sector aéreo comercial: incertidumbres en un nuevo escenario

Al pararse a tratar de interpretar los datos de la que está siendo la peor crisis del sector comercial aéreo, en su ya centenaria historia, las incertidumbres pueblan el panorama. Eso es al menos lo que refleja el informe Presente y Futuro del sector Aéreo Comercial, de OBS Business School, que habla de que al impacto brutal de la pandemia le está siguiendo una crisis económica global, de la que aún no es posible ver la luz al final del camino. Y a todo ello hay que sumar un muy complejo entorno geopolítico, con graves conflictos en vivo, como el de Ucrania, o latentes, como el del mar de China meridional, sin olvidar el siempre tensionado ambiente del Oriente Próximo. Demasiados problemas para ver un horizonte despejado en uno de los sectores más dinámicos, globales e influyentes de la economía: el aéreo. Aún así, tanto líneas aéreas como otros actores del sector, ven opciones de futuro.

**Información relacionada**  
**Informe OBS**

**Carlos Pérez**  
**Jaime Rodríguez**

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

Según refleja el informe Presente y Futuro del sector Aéreo Comercial, de OBS Business School, aunque los tiempos del Covid 19 parecen verse superados, no es de esperar que el crecimiento sea tan rápido como todos quisiéramos. La economía ha quedado dañada. Las empresas invierten con más cautela que nunca, y los viajes de negocios quedan en entredicho; no sólo por razones de presupuesto sino, sobre todo, porque la nube digital se ha impuesto durante los confinamientos, convirtiéndose en la “mesa virtual de negociación” para los ejecutivos, haciendo innecesarios los traslados físicos.

## La capacidad de adaptación al cambio, fundamental

«Podemos afirmar que lo único permanente en el futuro para este sector va a ser el cambio, y que la capacidad de adaptación y la creatividad se constituirán en los mejores recursos para conquistar el futuro del aire», apunta el informe, que destaca que el valor de marca es, cada vez más, uno de los factores determinantes en la consideración de estas por parte de usuarios e inversores. El valor que se reconoce a la marca nos habla no sólo de la excelencia de la oferta, sino también de la eficacia de su estrategia de comunicación. No es lo mismo el precio de una aerolínea y el valor que le otorgan el resto de partes interesadas del mercado.



Maggie Wong, Area Manager de Cathay Pacific para el Sur de Europa.

Así, las compañías orientadas a precio, como Ryanair, tienen un alto valor comercial, pero su marca no es igualmente valorada por sus públicos; mientras que otras, como Emirates o Qatar, tienen una imagen muy superior a su valor de mercado. No obstante, el sector en ambos aspectos, precio y valor, sigue dominado por las aerolíneas estadounidenses, herederas de las históricas cuatro grandes, aunque con cada vez más presión por parte de las dinámicas compañías orientales. El valor otorgado a la marca tiene cada vez mayor importancia a la hora de establecer alianzas para mejorar la brand experience y para motivar adquisiciones.

El estudio concluye que la pandemia ha trastocado todos los planes y acelerado muchos de los cambios que el sector esperaba no tener que afrontar hasta dentro de bastantes años. Y que estamos frente a una de las mayores crisis globales de la historia en general y de la aviación en particular. Crisis entendida como la suma de muchos condicionantes (situación económica, política, cultural) pero también entendida como una oportunidad sin precedentes, como muestran los dos siguientes entrevistados.

## La transformación hacia una industria más sostenible

«Observamos el futuro de la aviación comercial con un gran horizonte de cambios, pero también con optimismo ante la capacidad de adaptabilidad que ha demostrado la industria tras una situación tan crítica para el sector como ha sido una pandemia mundial que ha paralizado las operaciones de tráfico de pasajeros durante muchos meses», indica Maggie Wong, Area Manager de Cathay Pacific para el Sur de Europa.

Para esta profesional, todo el ecosistema global de la industria de la aviación –desde aeropuertos, proveedores hasta las propias aerolíneas–, ha tenido que afrontar un reto mayúsculo, «que ha necesitado de un importante esfuerzo, para tener prácticamente que reconstruirse de nuevo a medida que la situación sanitaria iba mejorando. En el caso concreto de Cathay Pacific y del tráfico aéreo comercial de la región de Asia-Pacífico, el reto ha sido todavía mayor, puesto que el cierre de fronteras ha durado más».

Todo ello ha reforzado la necesidad de abordar la recuperación desde un enfoque medido y con una planificación más sólida. «La apuesta por la calidad, el trato cálido, cercano y brindar la mejor experiencia de vuelo posible ha sido siempre un valor diferencial en nuestra propuesta para el cliente», explica la Area Manager de Cathay Pacific para el Sur de Europa. «Por ello, hemos priorizado siempre, en función de nuestro nivel de actividad de vuelos en cada momento, el poder contar con suficientes pilotos, tripulación de cabina y empleados operativos para poder ofrecer un servicio adaptado a nuestros estándares de calidad».



Carlos Sirera, socio director del área de Travel, Hospitality & Mobility Industry Leader de Stratesys.

Los viajes de negocios son una parte importante de la actividad de esta aerolínea, debido al gran número de rutas aéreas directas que Cathay Pacific opera entre enclaves empresariales estratégicos a nivel mundial. «Nuestros pasajeros necesitan tanto un buen descanso como poder dedicar horas de vuelo a trabajar, lo que hace que prime todavía más la calidad del servicio. Por eso, otra de nuestras grandes prioridades era poder ofrecer recuperar cuanto antes las categorías de Primera Clase y Clase Business, especialmente a medida que se han ido reactivando las rutas más largas».

Por último, Maggie Wong considera fundamental la transformación hacia una industria más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. «En Cathay Pacific, siguiendo el compromiso de la alianza por la descarbonización de la aviación, creemos que esta solo es

posible, sino que es una necesidad y debemos destinar todos nuestros esfuerzos para lograrlo. Por eso ha puesto en marcha importantes iniciativas en materia de sostenibilidad, con el objetivo de cumplir los ambiciosos retos que nos hemos marcado en este ámbito de cara a los próximos años».

## Tres aspectos a tener en cuenta

*«La recuperación del sector aéreo comercial va por buen camino, en número de vuelos, de pasajeros y también por lo que respecta a la cuenta de resultados de las aerolíneas», opina Carlos Sirera, socio director del área de Travel, Hospitality & Mobility Industry Leader de Stratesys. «No obstante, esta recuperación es más lenta de lo esperado y deseado, no solo por el propio sector sino también por todos los terceros que ofrecen sus servicios a las aerolíneas, ya que al castigo que supuso la pandemia para la demanda se añadió el incremento de los precios de combustible y la inestabilidad creada por la crisis económica y el entorno geopolítico».*

Para Carlos Sirera, en este contexto, *«toman relevancia para el presente y futuro del negocio los aspectos de mercado, ya sea geográfico o de tipo de cliente, la sostenibilidad, y la transformación digital. Los primeros están claramente diferenciados. China es el mayor y va a continuar creciendo, siendo un mercado interno cerrado. Estados Unidos también es un mercado bastante protegido y muy maduro. Y Europa no es tan grande y sufre mayor competencia en corto alcance de otros medios de transporte, como el tren. El tipo de cliente, como refleja el informe, se va a polarizar entre lujo o “precio”».*

Para el socio director del área de Travel, Hospitality & Mobility Industry Leader de Stratesys, la sostenibilidad para ser imprescindible para que el sector perdure en el tiempo. *«Virgin Atlantic acaba de anunciar que en 2023 utilizará únicamente combustible sostenible para vuelos transatlánticos. El combustible SAF (sustainable aviation fuel), es la solución más cercana para la reducción de las emisiones de CO2 de la industria aeronáutica, del orden del 70%. Los fabricantes de aeronaves también están trabajando en el uso del hidrógeno como combustible o en el uso de baterías eléctricas, aunque ambas tecnologías están en fases incipientes para la aviación y en cualquier caso sería para trayectos cortos».*

Por último, la transformación digital afecta a todos los procesos de negocio de una compañía aérea. *«Si bien parece más evidente para lo relacionado con la experiencia del viajero, desde la influencia en su decisión de viajar a través de redes sociales para viajes de turismo hasta la realización del check-in o solicitud de factura, también es fundamental para la eficiencia de otros procesos como los administrativos o de operaciones de vuelo o de mantenimiento de las aeronaves», concluye Carlos Sirera. «Y para ello es preciso la adopción de tecnologías de automatización de procesos, de IA y de tratamiento de los big data. Tanto para hacer más eficientes los contactos con el cliente como para aquilatar los costes de operación».*