

Coyuntura:

2020.Recomendaciones para las empresas viajeras en un entorno complejo >

Check-in:

Una década volando.

Tráfico aéreo entre 2010 y 2019 >

Tendencias:

Movilidad sostenible.

¿Volar menos o volar mejor? >



2020

LOADING...



ÍNDICE

COYUNTURA

2020. Recomendaciones para las empresas viajeras en un entorno complejo3

CHECK-IN

Una década volando.
Tráfico aéreo entre 2010 y 20199

TENDENCIAS

Movilidad sostenible.
¿Volar menos o volar mejor?20

CONSEJO EDITORIAL

Marcel Fornas | marcelforas@gebta.es
Alicia Estrada | a.estrada@gebta.es

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Esther Vigil | marketing@gebta.es

EDITA

GEBTA
Muntaner, 269-2º-1ª. 08021 Barcelona
contacto@gebta.es | www.gebta.es | Blog: www.gebta.blogspot.com

DEPÓSITO LEGAL

B-5207-96



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita
creativecommons.org/licenses.

Esto obliga a citar la fuente original. No permite obtener retribución a cambio de la
distribución del documento y tampoco permite alterarlo.

2020. Recomendaciones para las empresas viajeras en un entorno complejo

OPTIMIZAR LA INVERSIÓN EN
VIAJES DE NEGOCIOS

Marcel Fornis

Aunque el nuevo año se ha abierto con un escenario de incertidumbre, las empresas españolas parecen dispuestas a mantener la dinámica viajera que caracterizó el pasado ejercicio, lo que sin duda originará una presión en costes. Después de años de ajustes ¿Hay aún espacio para la optimización de la cuenta de viajes?



Como pronosticamos, el ejercicio 2019 ha anticipado algunas sombras para la actividad empresarial y el crecimiento económico, que empresas y TMCs deberán tomarse muy en serio a la hora de enfocar la política de viajes en el corto y medio plazo, si pretenden mantener los niveles de eficiencia registrados hasta la fecha.

La ralentización de la economía mundial, la tensión comercial, que ejerce de acelerador del menor crecimiento global, y la tendencia al alza de los precios de los servicios en determinadas áreas geográficas, constituyen factores críticos cuyos efectos sobre los resultados de los viajes de negocio van a hacerse notar.

Pese a este escenario, caracterizado por el menor crecimiento mundial, mayores barreras comerciales y costes al alza, es un hecho que las empresas españolas no van a dejar de viajar y los datos disponibles a fecha de hoy confirman la tendencia de las corporaciones a mantener la dinámica viajera, por necesidad e inercia. Pero a la vez que la tónica viajera sigue en

niveles parecidos a ejercicios anteriores, es previsible que las corporaciones incrementen la presión para contener los costes y maximizar el ROI de la partida de viajes.

Son tres los *drivers* que las TMCs y las empresas deberían considerar de modo preferente para optimizar su inversión en desplazamientos profesionales.

ACCESO COMPLETO AL INVENTARIO DE LOS PROVEEDORES

El primero de los factores a tener en cuenta es la tecnología y herramientas para acceder a todo el inventario de los proveedores; un inventario cada vez más fragmentado, menos transparente y más volátil, por efecto de la intervención de elementos como la irrupción del NDC y la consiguiente voladura del principio del *full content*, o el cambio de las políticas tarifarias en el ámbito del alojamiento, cada vez más orientado al *dynamic pricing*, entre otros. El acceso a la totalidad del inventario es una premisa básica para poder obtener las mejores tarifas lógicas, y por consiguiente para la contención de los costes directos del viaje.

GESTIÓN DE COSTES OCULTOS

El segundo gran *driver*, no menos importante, debería ser la gestión de los costes opacos directos e

indirectos. Es justamente en este apartado donde las TMCs y las empresas disponen de mayor recorrido para conseguir una mayor contención del gasto, dadas las limitaciones existentes en materia de negociación de tarifas con todo el portafolio de proveedores, por efecto del desequilibrio de las partes negociadoras, o por la simple inercia alcista del mercado.

Según un reciente informe elaborado por Captio, el 72% de las empresas no controlaría correctamente el cumplimiento de sus políticas de gastos de viaje, ya sea porque estarían dejando en manos de los empleados la política de gastos, o bien porque

dependerían de procesos manuales (el 49% de las empresas), al carecer de programas de gestión específicos. Y es que como recoge el Informe de Tendencias de la Gestión de Gastos publicado por Captio, los problemas asociados a una gestión manual van mucho más allá de la falta de control o una visibilidad inadecuada del gasto; la gestión manual se asocia igualmente a largos plazos de reembolso a los empleados, mayor posibilidad de fraude y elevados costes de procesamiento.

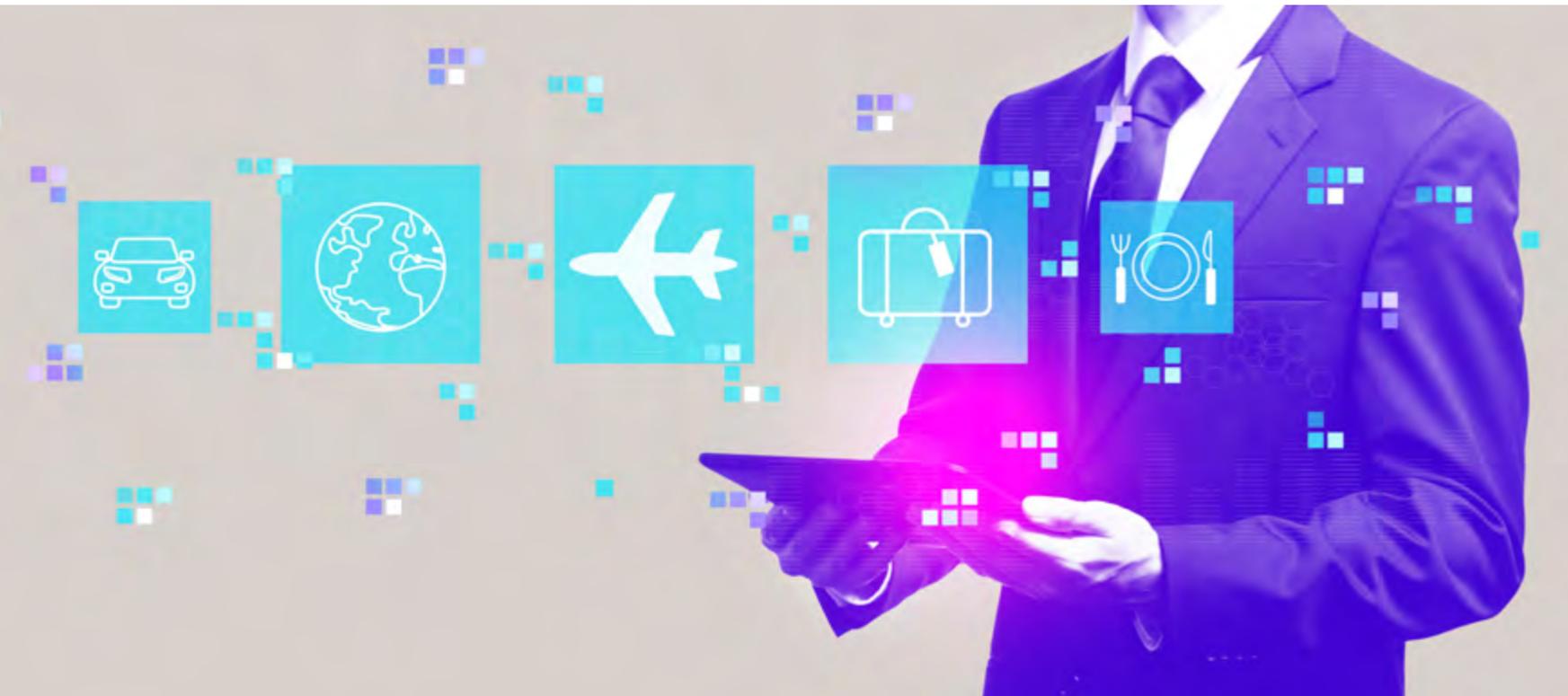
Todos estos elementos constituyen per se factores que tienden a incrementar el coste final de la partida de viajes y un ejemplo claro de lo que



CAPTIO. CÓMO HACER TRANSPARENTES ALGUNOS GASTOS OPACOS

- **Coste medio de gestión de una nota de gastos:** más de 50 euros de media por nota gestionada de modo manual, y 48 € adicionales por cada nota rectificada (1 de cada 5).
- **Coste de no aplicación/ejecución de la política de viajes:** una buena política de viajes puede suponer un ahorro de hasta el 20% en término de costes directos.
- **Fraude en liquidación de gastos:** el fraude interno por trabajador es de 690 euros (media del 13% aproximadamente del gasto liquidado por los empleados).
- **Pérdida de posibles ventajas fiscales** como deducción de gastos de viajes (en caso de pérdida de justificantes o de la hoja de gastos) en el I.S., o deducción del IVA soportado.





denominamos costes ocultos, cuya erradicación debería convertirse en uno de los principales objetivos de las corporaciones, en aras a mejorar el ROI del viaje.

Por fortuna, una parte significativa de las compañías españolas es consciente de la necesidad de eliminar prácticas y procesos ineficientes, e implementar soluciones más automatizadas. En este sentido, un 23% de las empresas tendría previsto cambiar en el corto/medio plazo a una solución web para la gestión de gastos o variar de proveedor, con el mismo objeto. Simplificar el proceso de gestión de gastos para los empleados y supervisores es la

primera razón por la que las empresas encuestadas se plantean el cambio de modelo, siendo significativo el hecho de que más de tres cuartas partes habrían previsto hacerlo en menos de un año, muchos de ellos de la mano de su agencia de viajes especializada, que ejerce una labor destacada en el acompañamiento en la identificación de soluciones y la implementación de modelos de gestión más eficientes.

Ambas opciones, la integración de la totalidad del inventario y la reducción de los costes ocultos, ponen indefectiblemente en el centro del tablero a la tecnología y la digitalización.

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS DESPLAZAMIENTOS PROFESIONALES

Finalmente, a las recomendaciones anteriores deberíamos añadir una tercera consideración, relacionada directamente con las políticas de viajes, y con algunas reglas y protocolos básicos, orientados a mejorar la productividad de los equipos cuando se desplazan por motivos de negocio. Ahí van algunas recomendaciones, que sin duda deberíamos considerar:

- 1. La primera de las reglas a tener en cuenta es la de la necesidad del viaje:** sin un propósito claro es preferible evitar un viaje. Las empresas van a tener un ahorro evidente y el empleado va a evitar pérdidas de tiempo que podría haber





dedicado a otras actividades; en definitiva, doble ahorro para la empresa, además de un menor impacto a nivel ambiental.

2. La anterior regla se ve desarrollada por una segunda norma: En el caso de estar clara la necesidad de viajar y siempre que sea posible, **es recomendable organizar más de una reunión por viaje.** Aunque parezca una recomendación de pura lógica, dado que agrupar en un único desplazamiento varias reuniones nos permitirá generar economía de escalas (al reducir gastos redundantes), hay estudios como el elaborado por CWT a partir de más de 10.000 encuestas, que

acreditan que un viaje con una única reunión provoca un resultado insatisfactorio mayor (el 19% de las veces) que aquéllos que incluyen varias visitas o encuentros comerciales. Según ese mismo estudio, como regla general, cada reunión adicional reduce las posibilidades de que el viaje sea insatisfactorio en un 10%.

3. Para que la segunda regla genere sus frutos y podamos considerar oportuno y satisfactorio el desplazamiento, no obstante, es preciso que se den algunas otras circunstancias. Ahí va la tercera regla: **prevea y organice sus reuniones y viajes con tiempo.**

Por regla general es recomendable que el número de visitas a realizar a clientes, por ejemplo, esté prevista a un año vista y a partir de ahí por lapsos de tiempo menores (meses o semanas). La previsión es también una buena manera de facilitarnos la eventual agrupación de visitas y rutas. Hay que evitar en la medida de lo posible la improvisación.

Además de la anticipación, resulta fundamental tener claros los objetivos del viaje. Si el objetivo no está claro, volvemos a la primera de las reglas: es preferible descartar el viaje.

4. Y la última regla básica, igualmente una norma de sentido común: **la productividad debe considerarse un factor corrector del ahorro.**

El viaje no únicamente tiene por finalidad cumplir determinados objetivos, sino que debe considerarse tiempo de trabajo, en el que el empleado puede continuar siendo productivo. Cuando las condiciones que la empresa ofrece al viajero para desplazarse dificultan que éste lo haga de modo adecuado para los objetivos



previstos, o impide que pueda seguir trabajando o bien le priva del descanso cuando corresponde, es altamente probable que el resultado del viaje sea insatisfactorio y el rendimiento del trabajador sea menor. El resultado es un coste oculto que la empresa debería contabilizar y que en buena lógica debería corregir, para evitar que la implementación de supuestas medidas de ahorro tenga al final el efecto contrario del que se proponían. ¿Enviaría Usted a medio empleado a una reunión?

El viaje de negocio tiene una naturaleza anti-cíclica y va a continuar siendo una de las palancas de crecimiento de las empresas y de la economía en general, incluso en escenarios complejos. La capacidad de generar confianza es un elemento clave en toda relación comercial y si el viaje y la reunión presencial contribuyen a ello, es aconsejable que las empresas no dejen espacios vacíos que puedan ocupar sus competidores. ¿Es improbable que en estos momentos sus clientes sean visitados por su competencia? ¿Qué efectos tendrá a largo plazo una política competitiva que optimice la relación con su cliente?

Dotarse de una política de viajes adecuada y evitar perder de vista ciertas normas básicas es fundamental para gestionar de modo inteligente

los recursos disponibles, asegurarnos presencia en el mercado y reforzar la relación con nuestro mayor activo, el cliente. ■





Gestionamos la movilidad urbana de tu empresa a través de la tecnología más avanzada

Te ofrecemos una plataforma multiservicio diseñada a medida de tus necesidades:

Taxi, parking, transfers, movilidad de grupos, etc ...

Una década volando

SIETE TRAZOS PARA DIBUJAR EL TRÁFICO AÉREO ENTRE 2010 Y 2019

Alicia Estrada

Diez años nos ofrecen perspectiva para mirar de reojo qué ha ocurrido esta última década en el sector de la aviación comercial. Hemos recogido siete miradas sin afán de exhaustividad que nos aportan datos para la reflexión sobre la próxima década. Mirando de dónde venimos, ¿podremos pronosticar cómo volaremos los diez próximos años?



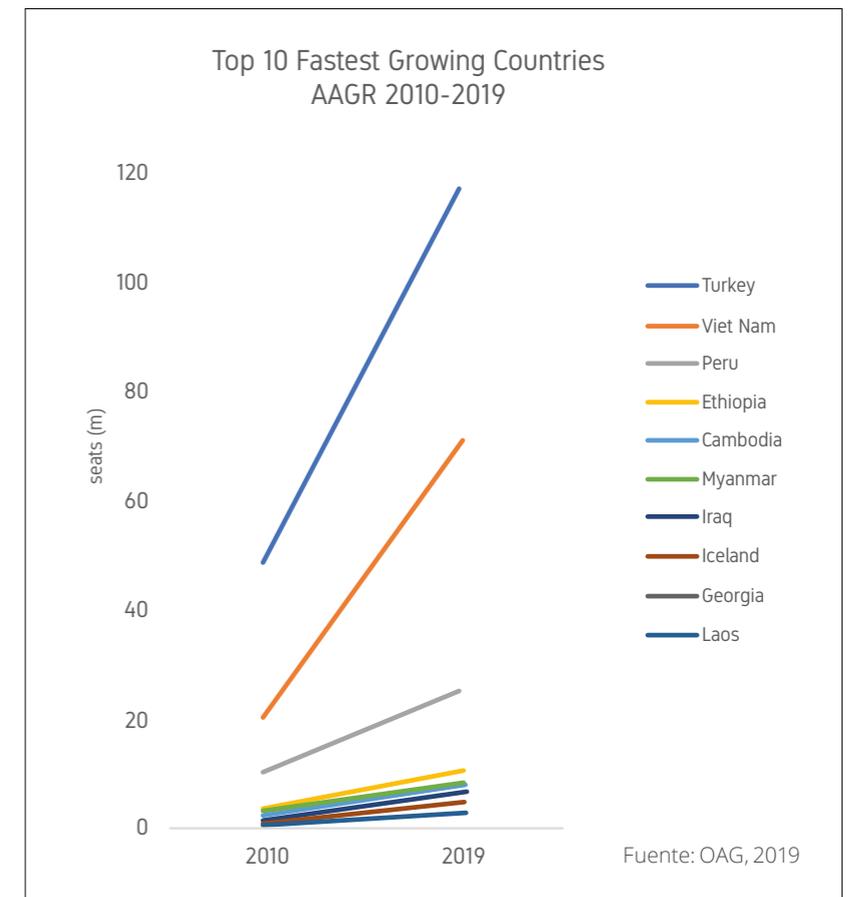
LOS MERCADOS CON MAYORES NIVELES DE CRECIMIENTO

En estos últimos diez años, las mayores tasas de crecimiento anual (TAG) sitúan a los países ganadores en oriente, pero no en China como pudiera parecer. La primera sorpresa la encontramos en Turquía, el país que más ha crecido en tráfico aéreo en esta última década. Las razones hay que buscarla en una competitiva compañía nacional que sirve a más mercados internacionales que ninguna otra aerolínea, muy ayudada en esta rápida expansión por el soporte ofrecido por el nuevo aeropuerto de Estambul, una de las infraestructuras más grandes y modernas del mundo.

Al importante crecimiento del tráfico aéreo en Turquía también ha colaborado un vibrante panorama de aerolíneas de bajo coste (LCC) en rápida expansión. En este grupo habría que considerar especialmente las empresas afiliadas a **Turkish Airlines Group: SunExpress**, compañía participada al 50% por la alemana Lufthansa y muy vinculada a tráfico vacacional y también **AnadoluJet**, propiedad completa del grupo Turkish con sede en

Ankara. A estas dos aerolíneas LCC turcas habría que sumar **Pegasus**, basada en Estambul y de propiedad privada. Actualmente opera una extensa red de servicios domésticos e internacionales en Turquía y Europa, entre ellos Madrid y Barcelona, así como Oriente Medio.

En el ranking de destinos con mayor crecimiento aéreo nos encontraremos en segundo lugar con Vietnam, un territorio que ha conocido en los





últimos años una importante consolidación como destino vacacional (18 millones de turistas extranjeros en 2019) y que ha alimentado su mercado interno con una clase media emergente hambrienta de viajar.

El tráfico vacacional también ha sido clave en el crecimiento de destinos como Perú, Etiopia o Islandia. El fuerte impulso de otros países como Camboya, Myanmar y Laos hay que buscarlo especialmente en la simplificación de los requisitos de visados de entrada para extranjeros,

lo que ha animado el crecimiento de la capacidad en estos últimos años.

Salvo el caso islandés, Europa manifiesta un estado de madurez en el impulso del tráfico aéreo. IATA vaticinó un crecimiento en Europa —en esta ocasión de pasajeros— prácticamente nulo en 2019. Las razones según IATA hay que buscarlas en la fuerte presión de costes que viven las aerolíneas en la UE, lo que les hace perder competitividad y por tanto posibilidades de crecimiento. A estas razones se suman, siguiendo a IATA, las dificultades para crecer de ciertos aeropuertos, el aumento de tasas especialmente en aeropuertos monopolísticos o algunas normativas europeas como las

compensaciones obligatorias a los pasajeros por retrasos, casos de *overbooking* etc. que hacen perder dinamismo a las aerolíneas europeas.

LAS CONEXIONES PREFERIDAS POR LOS VIAJEROS AÉREOS

Los pares de ciudades más voladas en 2010 no se diferencian mucho de los ganadores en 2019. De hecho, los tres pares de ciudades que ocupan el podio actual son los mismos que lo hacían en 2009. Ha habido eso sí, un baile de cifras y de posiciones. La conexión con más viajeros actualmente, la que une las ciudades coreanas de Jeju y Seúl ha pasado de ocupar la tercera posición hace una

RÁNKING	PAR DE AEROPUERTOS	TRÁFICO 2019
1	Jeju Corea - Gimpo Seul Corea	17.424.046
2	Chitose Saporó Japón - Haneda Tokio Japón	12.498.468
3	Fukuoka Japón - Haneda Tokio Japón	11.400.018
4	Hanoi Vietnam - Saigón Vietnam	10.245.598
5	Melburne Australia - Sidney Australia	9.960.696
6	Bombay India - Delhi India	8.231.789
7	Pekín China - Shanghai China	8.123.735
8	Yeda Arabia Saudita - Riad Arabia Saudita	8.017.359
9	Hong Kong - Taiwán	7.965.150
10	Haneda Tokio Japón - Tahuna Sangihe Indonesia	7.704.098

Fuente: OAG, 2019



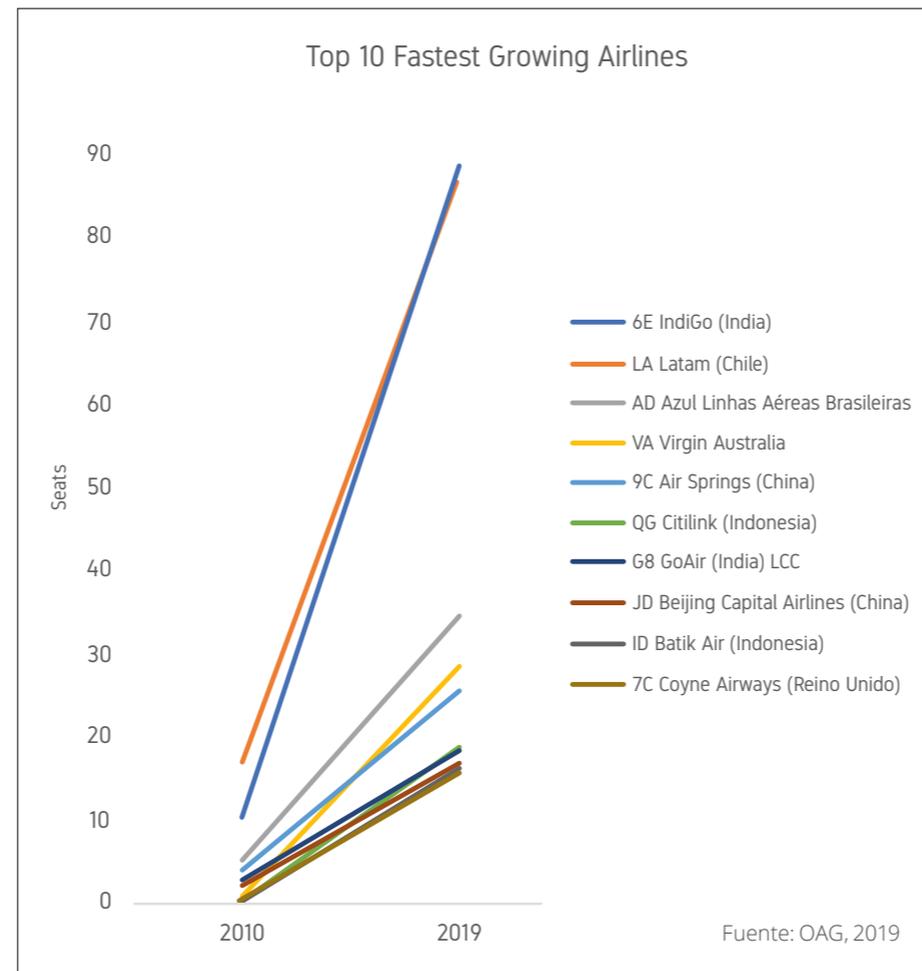
Jeju International Airport

década, a brillar en lo más alto del podio, desbancando en número de pasajeros a la ruta Chitose Sapporo - Haneda Tokio, que pasa a ocupar la segunda posición.

La aparición más sorprendente en este decálogo de triunfadores es sin duda, el par de aeropuertos unidos por conexión aérea en Vietnam, Hanoi - Saigón. Este enlace ha emergido de la nada en la década anterior —ocupaba el puesto 465 en el ranking de pares de ciudades en 2009— a situarse entre los cuatro primeros del mundo. Sin duda, una rapidísima evolución.

Ningún par de aeropuertos europeos o norteamericanos figura en el Top Ten del mundo que está dominado por los servicios de compañías asiáticas, lo que confirma sin duda, el origen del futuro crecimiento del mercado en la próxima década.

La fortaleza de estas conexiones hay que valorarla también desde el punto de vista del volumen de tráfico. Si consideramos que en 2007, año anterior a la entrada en funcionamiento del AVE entre Madrid y Barcelona —periodo que marcó una de las cotas más altas de ocupación del puente aéreo— el número de pasajeros que utilizaron este servicio estuvo en torno a 4 millones, veremos



que los coreanos cuentan entre Jeju y Seúl con una cantidad de viajeros superior a cuatro puentes aéreos. En Japón, la conexión entre Sapporo y Tokio equivale a tres puentes aéreos de la época dorada española. Todos los pares de ciudades que aparecen en este Top Ten, como mínimo duplican la capacidad máxima que ofreció nuestro puente aéreo en sus mejores días.



AEROLÍNEAS CON MAYOR CRECIMIENTO EN LA DÉCADA

Seis de las aerolíneas que encabezan el ranking de mayor crecimiento entre 2010 y 2019 trabajan según modelos de bajo coste. **Virgin Australia** es un claro ejemplo de compañía nacida con servicios de bajo coste evolucionada hacia aerolínea de servicios completos.



Batik



Latam, business class

Si descontamos **Coyne** que ocupa la décima posición y que opera solo carga, nos encontramos que en el Top Ten de crecimiento solo tenemos dos aerolíneas de modelo tradicional. Una de ellas sería **Latam**, que aparece en segundo lugar en crecimiento, con 87 millones de asientos programados durante 2019. Ciertamente la fortaleza de Latam radica en una serie de consolidaciones aéreas de diferentes aerolíneas sudamericanas como Tam de Paraguay y Brasil, Lan Express de Chile, así como Lan de Perú, Argentina, Colombia y Ecuador.

La segunda aerolínea en crecimiento, trabajando según modelos tradicionales corresponde a la indonesia **Batik Air** que ofrece servicios nacionales e internacionales desde Yakarta y Manado, compitiendo directamente con compañías tradicionales como Garuda.

La compañía que más han crecido en esta década y con una evolución realmente importante es la india **IndiGo** con sede en Gurgaon. En el año 2010 la aerolínea con cuatro años de vida en ese momento, operaba unos 10,4 millones de asientos que aumentaron hasta 88,8 millones en 2019. La aerolínea, que es propiedad de InterGlobe Enterprises del millonario indio Rahul Bhatia, opera una extensa red nacional de 61 destinos domésticos en India y 23 destinos internacionales al sur de Asia, el sudeste asiático, Europa y el Golfo. En el Top Ten aparece

una segunda aerolínea india de bajo coste. Se trata de **GoAir**, que ocupa la séptima posición, compañía muy especializada en tráfico doméstico, aunque opera igualmente algunos vuelos internacionales hacia Tailandia y países del Golfo.

La brasileña **Azul Airlines** en tercera posición del ránking ha visto crecer su capacidad en unos 29 millones de asientos en diez años. Azul cuenta con una de las redes más extensas en Latinoamérica, ofreciendo más de 800 servicios a más de 100 destinos en Brasil y América del Sur. Por su parte **Virgin Australia** con sede en Brisbane ha pasado de menos de 700.000 asientos en 2000, a 28,5 millones de



Azul Airlines



Beijing Capital Airlines

asientos al final de la década, dejando atrás como indicamos anteriormente, el modelo puro de LCC y buscando optimizar el tráfico corporativo de mejor rendimiento que el viajero vacacional, alma inicial de su negocio.

En el ránking aparecen por supuesto compañías chinas de bajo coste. A pesar del fuerte crecimiento de este mercado, solo dos aerolíneas entran a formar parte de los privilegiados de la década. ¿Las razones? Por una parte, el tráfico internacional ha estado durante muchos años en manos de compañías extranjeras en este país. Aunque en los últimos años las compañías chinas han ganado parte de esta cuota, las aerolíneas de otros países siguen manteniendo una

buena parte del gran pastel amarillo. Por otro lado, la fuerte competencia del propio mercado chino, peleándose inicialmente por el tráfico doméstico y ahora también por el internacional, hace que las porciones a repartir sean algo más pequeñas de lo previsible. Según datos de OAG hay actualmente 29 aerolíneas chinas compitiendo por el mercado internacional, en comparación con las 12 compañías que lo hacían hace cinco años.

Spring Airlines, aerolínea de bajo coste con sede en Shangái es el líder del mercado chino en crecimiento, con una capacidad en torno a los 25 millones de asientos. El 25% de su oferta está dirigida a mercados internacionales. En el Top Ten aparece una segunda aerolínea china. Se trata de **Beijing Capital Airlines**, miembro del supergrupo chino Hainan Airlines Group (HNA), de capital privado y que aglutina a 17 aerolíneas subsidiarias.

LAS AEROLÍNEAS QUE DESAPARECIERON

Imposible enumerar la lista de aerolíneas que dejaron de operar en la década pasada. Entre las aerolíneas más grandes y más recordadas está sin duda la icónica **Spanair** o **Air Berlín**, muy próxima también para el mercado español y que en su final arrastró a la compañía austriaca **Niki**, fundada por el corredor de F1, Niki Lauda. A principios de la década había caído ya una de las aerolíneas más antiguas de América del Norte, se trataba de **Mexicana**, una compañía creada en los años veinte, que el estado trató durante más de cuatro años de salvar buscando inversores pero que finalmente se vio obligada a dejar de operar, conjuntamente con sus subsidiarias Mexicana Click y Mexicana Link. Otros países también vieron desaparecer algunos de sus mejores representantes como la indonesia Batavia Air, la rusa Transaero Airlines con base en San Petesburgo o la taiwanesa, TransAsia Airways que se declaró en bancarrota en 2017.



Spring Airlines

Por supuesto la década también acabó con algunas aerolíneas creadas bajo el modelo Low Cost, como la británica **Monarch**, una de las bancarrotas más importante de la historia de la aviación civil de Reino Unido, que dejó en el otoño de 2017 a más de 100.000 clientes en tierra en todo el mundo y alrededor de 300.000 reservas canceladas, 2000 empleados pasaron a engrosar las filas

del paro. 2018 marcó un *annus horribilis* para muchos operadores de bajo coste. Supuso el cierre de aerolíneas como la escandinava **Primera Air** o la chipriota **Cobalt Air**.

El mercado americano perdió algunas de sus marcas más significativas, pero en este caso absorbidas por otras compañías, buscando la fortaleza de marcas globales para un mercado en clara expansión. La concentración de la década comenzó con **Midwest Airlines** integrada en 2010 en Frontier Airlines, un modelo del ultra bajo coste. **US Airways** fue absorbida en 2015 por American Airlines y **Continental**, la que

había sido la cuarta mayor aerolínea americana, en 2012 quedó englobada en el grupo de United Airlines. Más reciente, 2018, fue la absorción de la popular aerolínea de bajo coste **Virgin America** por Alaska Air, que convirtió a este *carrier* en el quinto operador de servicios comerciales en Estados Unidos.

En España además de la citada Spanair, la década entre 2010 y 2019 contempló el fin de pequeñas compañías locales como **Helit Líneas Aéreas**, nacida con el deseo de unir Tarifa con Tánger mediante helicóptero. Por desavenencias con las instituciones marroquíes la aerolínea tuvo que reinventarse pasando a operar el mercado doméstico y posteriormente algunas conexiones con Marruecos. Terminó su corta vida en 2014. Dos años antes y tras una década de trabajo, dejó de operar **Islas Airways** que realizaba vuelos regulares interinsulares en Canarias. Pertenece mayoritariamente al grupo venezolano Santa Bárbara. Lamentablemente su cese estuvo vinculado a un escándalo de fraude sobre subvenciones para residentes. También llegaron y se fueron en esta pasada década compañías como **Ándalus Líneas Aéreas**, una pequeña aerolínea malagueña; la compañía de charters **Mint Airways**; **AeBal**, **Aerolíneas de Baleares**, rebautizada como **Quantum Air** y participada entre otras por SAS Group y Spanair. Su actividad concluyó en 2010 por graves desavenencias entre socios.

PRINCIPALES AEROLÍNEAS	CESE DE OPERACIONES
NIKI	2018
Air Berlin	2017
Germanwings	2017
Transasia Airways	2016
Transaero	2015
TRIP Linhas Aereas	2013
Batavia Air	2013
Spanair	2012
Indian Airlines	2011
Mexicana	2011

Fuente: OAG, 2019



Así y con esta situación de dificultad para las pequeñas compañías enfilábamos el último trimestre de 2019 con la bancarrota de la compañía de bandera de Eslovenia, **Adria Airways** que no pudo resolver sus problemas financieros. En la vecina Croacia, el gobierno aprobó también el pasado septiembre un presupuesto extraordinario para recapitalizar la compañía oficial del país. El rescate de **Croatia Airlines** se hacía bajo motivos económicos, dada la importancia que el turismo supone para el PIB del país.

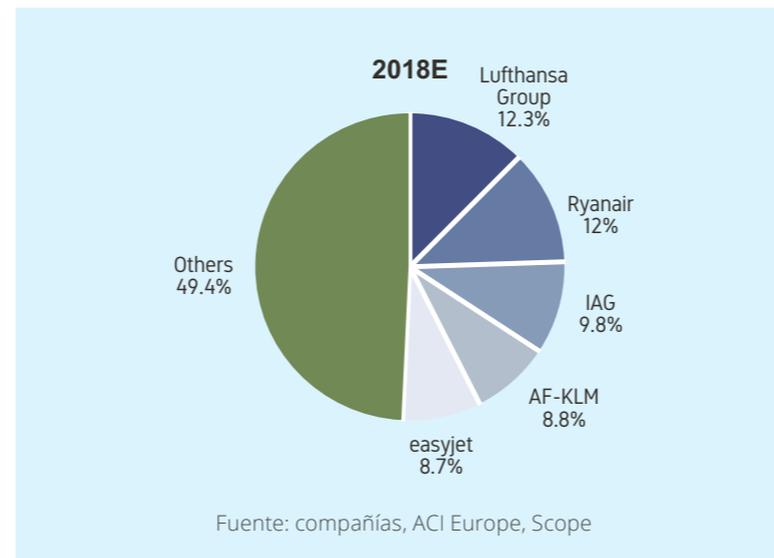


No podemos olvidarnos tampoco de la quiebra de **Thomas Cook** y sus aerolíneas asociadas. Actualmente la parte de Thomas Cook Airlines Scandinavia ha pasado a denominarse SunClass Airlines, con sede en Copenhague, y se encuentra

operando con regularidad al ser adquirida por un trío de inversores daneses. La alemana Condor, integrante del grupo, sigue siendo rentable y ha logrado obtener un préstamo puente del gobierno federal alemán y del gobierno estatal de Hesse, que le han otorgado 380 millones de euros para seguir operando. Dados sus buenos resultados, está en negociaciones con potenciales inversores y operadores. Otras aerolíneas del grupo Thomas Cook no han tenido tanta suerte y han desaparecido junto con su matriz.

HACIA LA CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR

Si los últimos años del milenio y la primera década del siglo XXI fueron épocas convulsas para las aerolíneas de servicios completos basadas en formatos tradicionales (Sabena, Swissair...), estos últimos diez



años han puesto en tela de juicio también los modelos low cost. El sector en general se manifiesta muy competitivo y exige para su pervivencia, aerolíneas con modelos financieros y de negocio de mucha fortaleza, lo que invariablemente conduce a las





compañías a la desaparición o bien a integraciones, alianzas y modelos de concentración de aerolíneas.

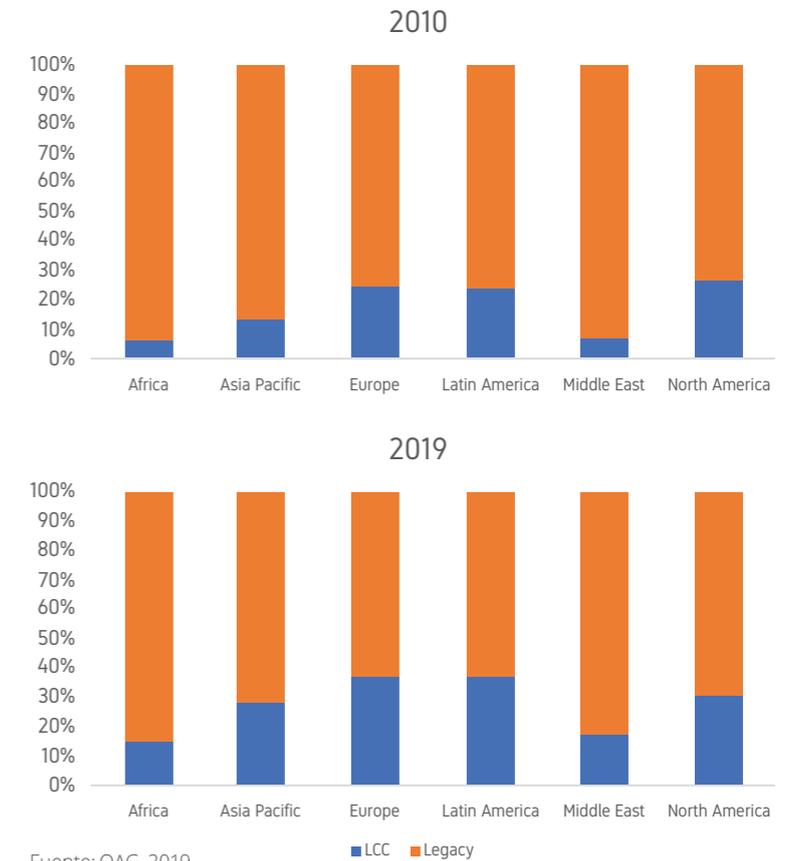
Al concluir 2018 la concentración del sector en Europa ponía en manos de cinco grandes grupos, más del 50% del tráfico total de pasajeros de la zona, absorbiendo la capacidad de las pequeñas compañías con dificultades para luchar contra el recorte de tarifas, la sobreoferta de rutas y el aumento de costes operativos.

Algunas malas lenguas —concretamente, Michael O’Leary, Ryanair— vaticinan que en los próximos cinco años la integración habrá dado lugar a cinco grandes grupos de aerolíneas en Europa, con una cuota de tráfico superior al 80%. Parece una integración muy agresiva para media década, pero todo se verá.

EL LOW COST SIGUE CRECIENDO

A pesar del cuestionamiento del modelo Low Cost, la década ha estado llena de crecimientos de los transportes de Bajo Costo. Globalmente, la cuota de capacidad de los LCC se ha incrementado del 20% al 31% en los últimos diez años con un crecimiento notable del mercado en Asia Pacífico (desde el 13% al 29%) y América Latina (desde el 24% al 37%).

Evolución del crecimiento de las aerolíneas Low Cost



El mayor mercado regional para los LCC es Asia Pacífico con unos 2.200 millones de asientos en 2019 y, por supuesto, China, quien sin embargo aún no ha sabido aprovechar plenamente la oportunidad de los LCC, lo que sugiere que hay aún más oportunidades a medida que avancemos en la década de 2020.



American Airlines

LAS AEROLÍNEAS MÁS GRANDES DE LA DÉCADA

La consolidación de las aerolíneas estadounidenses en la primera parte de la década ha llevado a un cambio bastante grande en las compañías principales del Top Ten. La integración de Continental en **American Airlines** convirtió a ésta en el mayor *carrier* global.

Compañías como US Airways y Continental se han perdido por las integraciones, permitiendo que nuevos participantes como **easyJet**, **Turkish Airlines** y **Air China** se unan a este selecto grupo.

Estas son algunas cifras y visiones que dibujan a grandes trazos una década que hicimos conjuntamente aerolíneas y viajeros. ¡Seguiremos volando juntos! ■



	SCHEDULED SEAT	2010	SCHEDULED SEAT	2019
1	Delta	203.389.103	American Airlines	265.043.191
2	Southwest Airlines	153.188.326	Delta	243.372.169
3	American Airlines	139.154.799	Southwest Airlines	210.911.808
4	United Airlines	113.032.314	United Airlines	199.598.329
5	US Airways	106.097.986	Air France	151.419.618
6	China Southern Airlines	90.656.439	China Southern Airlines	141.365.190
7	Air France	87.687.973	China Eastern	134.200.810
8	Lufthansa	87.079.236	easyJet Airline	105.786.369
9	Continental	81.188.625	Air China	93.627.708
10	All Nippon Airways	73.117.121	Turkish Airlines	93.355.469

Fuente: OAG, 2019

ESPACIOS SINGULARES
ÚNICOS E INSPIRADORES

NH MEETINGS
inspire. create. enjoy.



Tu próximo evento solo
puede ser de una forma:
ÚNICO

Descubre una selección de espacios donde el diseño y la arquitectura se conviertan en una experiencia visual, donde rodearte de entornos únicos alrededor del mundo, disfrutar de vistas espectaculares, e incluso poder contar con lo último en tecnología. Haz realidad todo lo que imagines.

Espacios singulares donde crear momentos inolvidables.

NH Collection Gran Hotel Calderón

NH | HOTEL GROUP · **MINOR**
HOTELS

PART OF

Movilidad sostenible

¿VOLAR MENOS O VOLAR MEJOR?

Alicia Estrada



En la última convención de GEBTA el pasado noviembre, se habló de sostenibilidad con aerolíneas como Iberia, KLM-Air France-Delta o constructores como Boeing. La intranquilidad por la salud del planeta va pareja a un estancamiento de las cifras de tráfico aéreo en Europa. ¿Tiene alguna influencia el Flygskam? ¿Cuál está siendo la respuesta de las aerolíneas?



El crecimiento del tráfico de pasajeros en Europa este invierno se vaticina prácticamente nulo. Además se visualiza que el crecimiento del tráfico va alejándose progresivamente del viejo continente. Los países del Golfo y Asia marcan las tendencias de crecimiento. En los próximos 20 años se espera que este mercado genere alrededor de 2.000 millones de viajes adicionales al año

FLYGSKAM

¿Hasta que punto está afectada la desaceleración del tráfico aéreo europeo por el movimiento Flygskam “Vergüenza de volar”? Sin duda, Europa central y Escandinavia son las zonas donde este movimiento capitaneado por la adolescente Greta Thunberg ha conquistado más adeptos para la causa. Sin embargo, ni aerolíneas ni organismos como IATA se han atrevido a formalizar cifras de pérdidas motivadas por esta razón.

La industria de la aviación se ha convertido en uno de los rostros oscuros de las emisiones globales. El sector del transporte aéreo contribuye con un 2,5% a las emisiones globales de CO₂ en el mundo, una cifra que supone el 25% de las emisiones del sector de la moda, por poner un ejemplo, emisiones además muy centralizadas en países

como China o India, focos mundiales de gran contaminación ambiental. Las cifras de las compañías aéreas también parecen muy alejadas de la cuota de gases efecto invernadero que la ganadería aporta, un 8% aproximadamente.

QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS AEROLÍNEAS

A pesar de un ruido mediático muy centrado en el sector aéreo, las aerolíneas llevan tiempo trabajando por la sostenibilidad implementando numerosas iniciativas.

La aviación se ha puesto como objetivo para 2050, reducir al 50% las emisiones producidas, tomando como referencia 2005. Algunas aerolíneas como la australiana Qantas o las compañías que forman el grupo IAG, entre otras Iberia, han llevado su compromiso aún más lejos, comprometiéndose a alcanzar cero emisiones netas de CO₂ para este 2050. Air France comenzó el 1 de enero de 2020 a compensar el 100% de las emisiones de CO₂ en todos sus vuelos domésticos.

En general, toda la industria de la aviación está actuando muy proactivamente para hacer frente a este problema, empezando por el reciclaje a bordo, el uso de elementos no desechables y por supuesto las compensaciones de carbono destinadas a financiar proyectos en aras de la sostenibilidad.



Algunas aerolíneas están ofreciendo incluso esta posibilidad a sus clientes corporativos para que las empresas puedan dar un paso más en su RSC compensando sus desplazamientos aéreos.

El uso de biocombustibles parece una de las opciones en las que más proactivamente están trabajando las compañías.

BIOCOMBUSTIBLE

Los combustibles de aviación sostenibles (SAF) pueden describirse como cualquier tipo de combustible no convencional capaz de propulsar un avión de una manera más amigable que el combustible convencional y por supuesto con menos cantidad de emisiones de CO₂ y otras impurezas como el azufre. Estos combustibles se suelen obtener de una gran variedad de materiales que van desde aceites no aptos para uso alimentario, a residuos urbanos, gases residuales etc. En teoría y deseamos que en la práctica también, no se trabaja para obtener biocombustible aéreo con aceite de palma ni con productos válidos para alimentación humana.

Para que las ambiciones de las aerolíneas resulten factibles a efectos de limitar las emisiones de CO₂ se hace necesario contar con biocombustibles a precios asequibles y con una producción

desplegable a escala mundial. Según cifras de IATA, a diciembre de 2019, 215.000 vuelos habían usado de alguna forma SAF. Es un inicio pero hay que ir a más. Hay que recordar que los biocombustibles se utilizan simultáneamente con combustibles de origen fósil, minimizando las emisiones de la parte correspondiente al SAF.

El primer hito en el uso de biocombustible lo puso en el año 2008, Virgin Atlantic que hizo un primer vuelo de prueba con una mezcla de combustible para aviones y SAF. En 2011, KLM usó por vez primera biocombustible en un vuelo con pasajeros. Hoy en día compañías como United, British Airways y Etihad Airways han firmado sus propias asociaciones con proveedores de biocombustible



sostenible. Recientemente lo hizo KLM firmando un compromiso de 10 años con una empresa especializada, garantizando la compra de 75.000 toneladas de SAF, que se espera esté disponible en Países Bajos a partir de 2022. Este suministro de biocombustible se sumará al que ya regularmente se está ofreciendo en otros aeropuertos como Oslo, Bergen, Brisbane, Estocolmo o Los Ángeles.

Las aerolíneas han firmado compromisos de futuro por valor de alrededor de 6.000 millones de dólares para comprar SAF, y algunas compañías ya están haciendo grandes inversiones para aumentar su oferta más verde. El primer paso es llegar a 7.000 millones de litros anuales de SAF para 2025. A estas cifras, aún muy pequeñas, habrá que unir en breve la posibilidad de normalizar en el sector



aéreo, el biodiesel como SAF, combustible que actualmente ya se está produciendo en importantes cantidades.

Sin embargo, el biodiesel estándar se encuentra actualmente con numerosos cuestionamientos, siendo España uno de los países más involucrado en las críticas de los ecologistas por importar grandes cantidades de aceite de palma para su consecución. Entre España, Holanda e Italia producen conjuntamente el 80% de la producción europea de este biocombustible. Esta claro que de forma directa el biodiesel español contamina mucho menos que los combustibles fósiles, pero si tenemos en cuenta todo el proceso que genera su producción, —especialmente la deforestación de grandes masas boscosas—, su recolección y refinado, los índices de contaminación se disparan.

FASES DE IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA CORSIA

LOS ESTADOS MIEMBROS DE LA OACI QUE PARTICIPAN EN EL CORSIA deben asegurarse de que sus explotadores de aviones cumplan los requisitos de compensación del CORSIA cada tres años, además del MRV anual de CO₂.



[Ver todo el plan de implantación](#)

IMPUESTOS VERDES

Hace casi cuatro años los estados miembros de la Asamblea de la Organización de Aviación Civil (OACI), un organismo dependiente de Naciones Unidas, llegaron a un consenso para implementar un plan de compensación y reducción de carbono para los vuelos internacionales que se conoce con el nombre genérico de CORSIA. Este plan fue firmado por 73 países y buscaba generar 40.000 millones de dólares en fondos para tratar temas climáticos, compensando alrededor de 2.500 millones de

toneladas de CO₂ entre 2021 y 2035. El programa está estructurado en tres fases, siendo las dos primeras de adhesión voluntaria por parte de los países integrantes (Hasta finales de 2026). La voluntariedad no contempla sin embargo a las aerolíneas. Si un miembro OACI se adhiere al sistema tendrá que asegurarse que los explotadores de aviones de su país cumplan los requisitos de compensación de CORSIA, aún en el periodo voluntario. La tercera fase, obligatoria, entrará en vigor en 2027.

IATA en boca de Alexandre de Juniac, su CEO, ha mostrado su malestar y las dificultades de poner en marcha este programa por el riesgo de la doble contribución con la que se ve amenazado el tráfico aéreo pues numerosos países, especialmente europeos, están aplicando o anunciando impuestos verdes paralelos que deberán pagar finalmente los viajeros, lo que sin duda puede restar competitividad a la industria aérea.

En general, las grandes aerolíneas europeas han manifestado recelos ante esta doble imposición.

- Por un lado, los impuestos se aplican de forma plana a cualquier viajero y aerolínea. Puede darse el caso que pague el mismo impuesto un viajero que utilice aviación ejecutiva que un viajero de tráfico regular, un viajero de clase premium que de clase turista. Tampoco se

valora el carácter verde del vuelo o la aerolínea. ¿Para que invertir en la compra de aeronaves eficientes si los pasajeros y la aerolínea van a ser penalizados de la misma forma que si volarán con aviones más contaminantes? ¿Merecerá la pena pagar biocombustible si los organismos europeos no lo van a valorar de cara al impuesto que se cobrará a los viajeros?



- Por otro lado, algunas aerolíneas como aquellas que operan en países donde la imposición estatal ya ha comenzado, pongamos Alemania, se quejan más que del impuesto, del uso de estos fondos que no están siendo destinados a hacer más sostenible la aviación. Al revés, muchas veces se están utilizando para subvencionar sectores poco eficientes como el ganadero. Son quejas repetidas por IATA.



NUESTRAS CONCLUSIONES

Es cierto que hay que racionalizar el viaje aéreo, de la misma forma que hay que racionalizar el consumo, pero no podemos sumarnos en cualquier situación e incuestionablemente al *Flygskam*. Sin duda, vuelos por debajo de 400 km cuando existan enlaces ferroviarios de alta velocidad, podrían ser sustituidos progresivamente, pero esta sustitución debe ir pareja al desarrollo de la intermodalidad entre estaciones de tren y aeropuertos y a la implementación de soluciones logísticas que no penalicen a los viajeros internacionales con conexiones.

La movilidad es un derecho de las personas y de las empresas y el sector aéreo es además un gran generador de empleo y riqueza. Imponer el *Flygskam*

o vergüenza de volar restará competitividad al sector y a los países donde éste se imponga. Desde luego no parece viable aplicar esta normativa para islas y poblaciones de áreas periféricas que tienen necesidad de usar el transporte aéreo como clave de su movilidad y casi única alternativa.

Por otro lado, pensamos que los impuestos verdes no pueden ser cheques en blanco para los estados. Deben formar parte de una política estratégica sobre los combustibles de aviación sostenible y revertir en el desarrollo ecológico del sector aéreo. Viajar en avión no es malo. El enemigo es el carbono y la contaminación que producen los combustibles fósiles. Los impuestos verdes deben ayudar a las personas y a las empresas a volar de manera sostenible. ■





www.aervio.com



GEBTA

