

# **UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

## **TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN TURISMO**

**LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO: UN ANALISIS EN  
PANDEMIA**

**AUTOR: Paula Menéndez Fernández**

Gijón, 16 de noviembre de 2021

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

(de acuerdo con lo establecido en el artículo 8.3 del Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo, por el que se aprueba el Reglamento sobre la asignatura Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Oviedo)

D./D.<sup>a</sup> Paula Menéndez Fernández, con DNI

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo Fin de Grado titulado LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO: UN ANALISIS EN PANDEMIA, que presento para su exposición y defensa, es original y he citado debidamente todas las fuentes de información utilizadas, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

En Gijón, a 16 de noviembre de 2021

Firma:

## INDICE

Resumen:.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	6
1.1 MÉTODOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	6
1.2 MOTIVOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ALIANZA.....	8
CAPÍTULO 2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR AÉREO.....	9
2.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO.....	10
2.2 TIPOS DE ALIANZAS.....	11
2.3 PRINCIPALES ALIANZAS ESTRATÉGICAS AÉREAS.....	12
2.3.1 Star Alliance.....	13
2.3.2 Sky Team.....	14
2.3.3 OneWorld.....	15
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES AEROLINEAS EUROPEAS ..	16
3.1 RYANAIR.....	17
3.2 EASYJET.....	19
3.3 INTERNATIONAL AIRLINES GROUP (IAG).....	21
3.4 AIR FRANCE – KLM.....	23
3.5 LUFTHANSA GROUP.....	26
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID EN LAS AEROLINEAS EUROPEAS.....	28
4.1 VOLUMEN DE PASAJEROS.....	28
4.2 RUTAS.....	30
4.3 FLOTA.....	31
4.4 EMPLEADOS.....	33
CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXO I.....	42
ANEXO II.....	43

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación del volumen de pasajeros de Ryanair 2018-2020.....	18
Tabla 2: Bases de nueva apertura de Ryanair en 2020.....	18
Tabla 3: Variación del volumen de pasajeros de Easyjet 2018-2020.....	20
Tabla 4: Variación del volumen de pasajeros de IAG 2018-2020.....	22
Tabla 5: Variación del volumen de pasajeros de AF-KLM 2018-2020.....	25
Tabla 6: Variación del volumen de pasajeros de LUFTHANSA 2018 - 2020.....	27
Tabla 7: Variación del volumen de pasajeros de las compañías analizadas.....	28
Tabla 8: Variación de las rutas de las compañías analizadas.....	30
Tabla 9: Variación de la flota de las compañías analizadas.....	32
Tabla 10: Variación en el nº de empleados de las compañías analizadas.....	33

## **Resumen:**

La finalidad del presente Trabajo de Fin de Grado es profundizar en las alianzas estratégicas centrándonos en aquellas vinculadas al sector aéreo. Se estudiará como ha afectado el COVID-19 a algunas empresas incluidas en las tres principales alianzas, frente a otras empresas que no lo están.

Para llevar a cabo la comparativa se han tomado como referencia datos extraídos de las memorias anuales de 2018, 2019 y 2020 de Ryanair y Easyjet (empresas no integradas en ninguna alianza aérea), así como de los grupos IAG, Air France – KLM y Lufthansa (pertenecientes, por orden a Oneworld, SkyTeam y Star Alliance), para comprobar su tendencia. Asimismo, se tendrán en cuenta variables como el volumen de pasajeros, número de rutas operadas, número de aviones en su flota y número de empleados en la empresa. Con dicha información se realizará una comparativa para saber si las compañías pertenecientes a alianzas se han adaptado mejor a los cambios provocados por la pandemia de COVID-19 que aquellas empresas que no pertenecen a ninguna alianza.

**Palabras clave:** alianzas, transporte aéreo, aerolínea, aviación

Abstract:

The purpose of this Final Degree Project is to study strategic alliances in depth, focusing on those related to the airline industry. The three current major airline alliances will be studied to see how COVID-19 has affected some companies included in them compared to others that are not.

To carry out the comparison, data extracted from the 2018, 2019 and 2020 annual reports of Ryanair and Easyjet (both companies not integrated in any airline alliance), as well as from the IAG, Air France - KLM and Lufthansa groups (belonging, in order to Oneworld, SkyTeam and Star Alliance), have been taken as a reference to check their trend. The variables of passenger volume, number of routes operated, number of aircraft in its fleet and number of employees in the company will also be taken into account. With this information, a percentage comparison will be made to find out if the companies belonging to alliances have adapted better to the changes caused by the COVID-19 pandemic than those companies that do not belong.

**Keywords:** alliances, air transport, airline, aviation

# INTRODUCCIÓN

La globalización ha llevado a numerosas empresas e instituciones a emprender el camino hacia la internacionalización. Este proceso permite el acceso a nuevos mercados y facilita el intercambio de bienes y de conocimientos entre países.

El transporte juega un papel fundamental en el movimiento de personas y mercancías entre países, tanto por razones de ocio como por trabajo. Por ejemplo, el tráfico en aeropuertos en el año 2019 arrojó datos como que el movimiento de pasajeros se situó en 275.4 millones de personas, se realizaron 2.37 millones de operaciones, la carga transportada se situó en 1.068,4 millones de kg o el correo, del cual se transportaron 31.8 millones de kg, siendo todos estos valores mejores que en 2018 a excepción del último, que descendió ligeramente (Tráfico en los aeropuertos españoles, 2019).

El transporte aéreo ha sido una de las industrias relacionadas con el turismo que más se ha tenido que reinventar con el paso de los años.

La industria aérea siempre ha estado muy afectada por distintos condicionantes: la entrada de nuevas aerolíneas o distintas crisis económicas como la de 2008 o la provocada por el COVID-19, entre otras, que han hecho que descienda el volumen de operaciones y han hecho que las aerolíneas se hayan tenido que reinventar y cooperar entre ellas para mantenerse en el mercado y tratar de ser empresas realmente competitivas y rentables.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es identificar cuáles son las principales alianzas aéreas, analizar varias aerolíneas que pertenecen tanto a ellas como otras que no, y determinar si el hecho de pertenecer a alguna alianza ha aportado ventajas en la crisis que estamos viviendo provocada por la pandemia de COVID-19.

La principal motivación para haber elegido este tema como Trabajo de Fin de Grado es que considero que la Internacionalización es una forma muy utilizada por las empresas del ámbito turístico, especialmente las más grandes, y se ve de forma muy genérica a lo largo del Grado. Además, el transporte aéreo es un sector en el que personalmente me gustaría trabajar, por lo que tener una base de conocimiento es esencial.

En el primer capítulo se abordarán de forma genérica las alianzas estratégicas, para conocer qué son, qué tipos hay, sus ventajas y desventajas o los motivos que llevarían a una empresa a unirse a ellas.

El segundo capítulo se centraría en las alianzas aéreas actuales, comenzando con un repaso histórico por los hitos más relevantes del sector y profundizando sobre las tres grandes alianzas aéreas actuales: Star Alliance, SkyTeam y Oneworld.

En el tercer capítulo se realizará una búsqueda de información sobre dos aerolíneas y tres grupos de aerolíneas, clasificando cuales pertenecen a alianzas y cuáles no, y tomando como referencia las variables de volumen de pasajeros, rutas que ofrecen, variaciones en la flota de la empresa y el número de empleados. Todo ello para los años 2018, 2019 y 2020 con el fin de observar la tendencia que han seguido.

El cuarto capítulo tratará de un análisis de las variables previamente mencionadas, con el fin de saber si aquellas aerolíneas pertenecientes a alianzas aéreas obtienen mejores resultados que aquellas que no.

Por último, se recogerán las conclusiones del presente Trabajo de Fin de Grado.

## **CAPÍTULO 1. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

En la actualidad, nos encontramos ante un mercado en constante cambio y crecimiento. Las mejoras en comunicaciones, tecnología, transportes y la rápida entrada de competidores hacen que las empresas quieran mejorar a toda costa día a día sus productos y servicios para no quedarse atrás.

### **1.1 MÉTODOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

Existen dos métodos de crecimiento empresarial: interno y externo. El interno es aquel que se produce en la propia empresa, a través de nuevos factores de producción, mejoras en tecnología o inversiones que aumenten la capacidad productiva de la empresa (Guerras & Navas, 2007).

Por su parte, el crecimiento externo es aquel que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa de otras empresas o de activos de éstas que ya estaban en funcionamiento. Esto supone la integración de capacidades productivas ya existentes.

Existen diferentes ventajas para que una empresa opte por el crecimiento externo:

- Ahorra tiempo frente al crecimiento interno, ya que te permite entrar en un negocio nuevo en el momento más adecuado.
- Puede ser la única forma de entrar en países con muchas barreras de entrada, ya que, cooperando con un socio local, él ya conoce el mercado.
- Reduce riesgos, al ya tener datos de cómo funcionan el resto de los mercados, lo que da unos resultados menos inciertos.

De la misma forma, también existen inconvenientes que las empresas han de tener en cuenta antes de emprender algún proceso de crecimiento externo (Guerras & Navas, 2007):

- Dificultad para obtener información y negociar con la empresa: al existir diferencias culturales, económicas, geográficas... Puede ser difícil negociar con otra empresa, por lo que hay que emplear diferentes recursos para conseguir el objetivo.
- Elevados costes: todo proceso de negociación lleva asociados unos costes, que si el proceso se alarga pueden llegar a ser elevados.
- Diferencias en el know-how: es necesario que haya una armonización de procedimientos productivos, organizativos y culturales entre las empresas pertenecientes.
- Límites para garantizar la competencia: en ocasiones, organismos limitan la entrada de algunas empresas para garantizar la existencia de la libre competencia.

Existen diferentes formas de desarrollo externo a las que las empresas se pueden acoger (Guerras & Navas, 2007):

- Fusión: cuando dos o más empresas se unen creando una nueva empresa, a la que aportan todos sus recursos, disolviendo así la empresa original.
- Adquisición: cuando una empresa compra acciones del capital social de otra, que suponga el dominio total o parcial de ésta.
- Cooperación o Alianzas estratégicas: con aquellas en las que dos o más empresas llegan a determinados acuerdos y, manteniendo su personalidad jurídica, comparten recursos y capacidades colaborando entre ellas.

Podemos concluir, por lo tanto, que las alianzas estratégicas son un tipo de cooperación externa, en el que dos o más empresas formalizan un acuerdo, teniendo un objetivo común que intentarán lograr compartiendo recursos (Ariño, 2007).

## 1.2 MOTIVOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ALIANZA

Existen numerosas razones por las cuales una empresa querría formar parte de una alianza estratégica (Sánchez de Pablo & Jiménez, 2010):

- Adquisición de competencias: al entrar en un nuevo mercado con la ayuda de otra empresa tendrían mayor facilidad a la hora de conocer las características del mismo, de adquirir conocimientos tecnológicos que podrían aplicarse para beneficio de la empresa, generar nuevas habilidades, etc.
- Acceso a nuevos recursos y capacidades: uno de los objetivos principales al crear una alianza estratégica es poder beneficiarse del conocimiento del otro socio para así poder explotarlo conjuntamente. De esa forma, las empresas se especializan en aquello que se les da mejor, y aprovechan aquello en lo que sus compañeros tienen ventaja competitiva.
- Aumento de la competitividad: al entrar en un nuevo mercado y añadir productos nuevos a través de acuerdos de cooperación, hacemos que aumente el nivel de competitividad.
- Reducción de costes: al prestar servicios entre dos o más compañías cada una puede proveer aquello en lo que es más eficiente.
- Satisfacción del cliente: al prestar servicios de forma conjunta los clientes tienen acceso a ventajas que a lo mejor una sola empresa no podría proporcionar.

A pesar de que los acuerdos de cooperación parece que solo traen ventajas, no siempre salen adelante. El hecho de que haya disparidad entre los intereses de las empresas, las diferencias en la cultura empresarial o las diferentes políticas de inversión o capital son algunas de las razones por las cuales las alianzas no prosperan.

Las empresas han de dejar muy claro cuál será su posición dentro del acuerdo y tener en cuenta determinados puntos importantes antes de tomar sus decisiones. El primero de ellos sería la transparencia en la información. Aunque no sería necesario poner en conocimiento del resto de empresas toda la situación, si que deberán avisar de aquellos aspectos que podrían llegar a perjudicar el acuerdo. Otro sería el nivel de implicación, ya que no todas las compañías querrán o podrán aportar el mismo

volumen de financiación, por ejemplo. En este aspecto sería clave que en las negociaciones se encontrasen presentes directivos o representantes de todas las aerolíneas para que todos estén al tanto de la información que proporcionan los demás de cara a tomar una decisión estratégica beneficiosa. Por último, sería interesante que se clarificase la estrategia de cada compañía, ya que no todas tendrán los mismos intereses y deberán de informar de qué acciones llevará cada una a cabo para conseguir el beneficio común.

## **CAPÍTULO 2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR AÉREO**

Desde el primer vuelo a motor atribuido a los hermanos Wright en 1903 (Grant, 2017), pasando por la creación del avión de pasajeros más grande del mundo, el Airbus A380, el mundo de la aviación ha ido sufriendo cambios con el paso de los años que le han hecho convertirse en uno de los sectores pioneros en evolución tecnológica.

Un verdadero avance se produjo con la creación de la primera alianza aérea en 1932 entre Pan American Grace Airways y una de sus aerolíneas vinculadas, Pan American World Airways. Dicho acuerdo se llevó a cabo para intercambiar rutas a América Latina (Álvaro López García de la Galana, 2020).

Al existir competencia entre empresas, decidieron cooperar para obtener beneficios que por sí mismas no llegarían a tener. Entendemos las alianzas aéreas como acuerdos de cooperación entre dos o más empresas con el fin de prestar servicios conjuntos a los pasajeros (Villanueva, 2002). Se trata de compartir los recursos de cada aerolínea con otras para lograr una ventaja que por sí mismos no lograrían.

A pesar de haberse creado la primera alianza en 1930, el nacimiento de las grandes cooperaciones actuales se traslada a 1989, cuando la aerolínea norteamericana Northwest creó un acuerdo con KLM para operar vuelos en código compartido. En enero de 1993 plasmaron un “acuerdo de alianza” conforme al cual quedaba patente que ambas empresas operarían en la práctica como una entidad única, aunque mantendrían su propia personalidad jurídica (EUR - Lex, 2002). En la actualidad existen tres grandes alianzas aéreas, Oneworld, SkyTeam y Star Alliance, aunque también existen acuerdos de cooperación entre aerolíneas de cargo como la WOW Cargo Alliance o SkyTeam Cargo.

## 2.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO

A lo largo de la historia se han ido sucediendo hechos que han puesto de manifiesto la importancia del sector aéreo en el día a día. Existen muchas referencias acerca de la evolución del transporte aéreo, aunque están muy contrastadas las fechas en las que el hombre intentó tomar vuelo. Para algunos fue Da Vinci el primero al haber diseñado la máquina voladora en 1440, pero tras años de evolución la mayor parte de estudios determinan que fueron los hermanos Wright, al haber realizado el primer vuelo a motor en 1903 (Ortiz, 2018).

En el Anexo I se recoge una tabla en la que, de forma resumida, se mencionan algunos de los hechos más relevantes del sector aéreo con el paso del tiempo.

En 1997 se creó la primera de las grandes alianzas aéreas actuales, Star Alliance. Detrás de ella vendrían Oneworld en 1999 y SkyTeam en el 2000.

Como todas las decisiones que toman las empresas, unirse a una alianza aérea tiene sus ventajas e inconvenientes.

Uno de los beneficios más importantes de los acuerdos de cooperación es que, al poder beneficiarse de las ventajas de otras aerolíneas de la alianza, los costes de la empresa disminuyen y eso repercute en unos menores precios en los billetes de avión. El hecho de que haya un número de personas elevado que necesiten moverse de forma rápida de una ciudad a otra hace que la capacidad de los aviones esté prácticamente completa, por lo que los costes son menores y se benefician tanto pasajeros como transportistas. Otro beneficio se daría a la hora de ofrecer horarios a los viajeros, ya que al haber varias aerolíneas pueden tener más horarios de despegue y aterrizaje y esto permite hacer el tiempo de viaje más corto. En general se busca mejorar las normas de calidad y los servicios prestados a los pasajeros. En el caso de que se cancelase algún vuelo, existiría la posibilidad de poder reubicar a los pasajeros en otro vuelo de otra aerolínea sin coste extra (OACI, 2013).

Asimismo, los programas de fidelidad, serían acumulables para todas las aerolíneas que perteneciesen a la misma alianza. Por último, una de las mayores ventajas de la cooperación aérea es que al haber tantas empresas se puede viajar prácticamente a todo el mundo utilizando aerolíneas de la misma alianza (OACI, 2013).

Además de las comentadas anteriormente, resaltar que al existir un acuerdo de cooperación las empresas tienen que seguir unos requisitos de seguridad, tecnología y calidad de servicio, que pueden repercutir directamente en el nivel de satisfacción del consumidor final (OACI, 2013).

A pesar de todas las ventajas que se obtienen al pertenecer a una alianza aérea, también se han de tener en cuenta ciertas desventajas. Como se ha mencionado con anterioridad en el primer capítulo, una de las más comunes es la discrepancia entre los miembros del acuerdo, ya que cada uno tendrá intereses individuales que intentará llevar a cabo y en ocasiones puede que el resto de empresas no estén de acuerdo y se opongan a ello por tratarse de un comportamiento egoísta, lo cual puede llevar incluso a la disolución de la alianza.

Las alianzas estratégicas suponen un esfuerzo para las empresas, ya sea en forma de transmisión de recursos, inversión, o por la adaptación que se requiere para entrar a formar parte de una, lo cual puede llevar a un aumento del precio final que perjudicaría a los consumidores. Por otra parte, las aerolíneas han de ser prudentes en la prestación de sus servicios, ya que si un cliente tiene una mala experiencia con una de ellas podría involucrar al resto de empresas y dañar su imagen (OACI, 2013).

## 2.2 TIPOS DE ALIANZAS

En *The Airline Industry*, el autor (Doganis, 2006) da dos clasificaciones de los tipos de alianzas. La primera de ellas, atendiendo al grado de colaboración entre aerolíneas: comerciales y estratégicas. La segunda, atendiendo a su ámbito de operación: regionales y globales.

Según el grado de colaboración, las comerciales (también denominadas *tácticas*) son aquellas que consisten en acuerdos bilaterales entre aerolíneas, las cuales aúnan esfuerzos en sus rutas para conseguir acceso a las redes de otras compañías aéreas (Tugores-García, 2012). Existen varios tipos:

- Acuerdos interlínea: se trata de relaciones establecidas entre aerolíneas que permiten que una de ellas venda servicios a sus clientes que presta la otra compañía. Se utiliza este método para vender itinerarios que por sí mismos no serían capaces a vender (IATA White Paper, 2019).
- Programas de viajero frecuente: son planes de lealtad destinados a personas que viajan de forma asidua con la misma compañía o mismo grupo de aerolíneas que estén asociadas, y que le puede dar beneficios al cliente como descuentos, acceso a salas VIP de determinados aeropuertos e incluso billetes de avión gratuitos (Ybáñez, 2015).
- Código compartido: el código compartido es la forma de alianza que más suelen utilizar las compañías aéreas. Se trata de un intercambio de capacidad entre empresas en determinados vuelos, para los cuales cada

una tiene un código propio que hace que el consumidor pueda identificarlo de forma sencilla (Tugores-García, 2012).

- Coordinación directa: este tipo de colaboración permite transportar a los pasajeros en un mismo avión, además de coordinar los sistemas para que coincidan precios, rutas y horarios. Este tipo de actuación precisa de la autorización por parte de los responsables de Defensa del territorio en el que se desarrolla el acuerdo.

Es frecuente que algunos de estos acuerdos comerciales evolucionen hacia formulas de cooperación de mayor compromiso como por ejemplo las *joint ventures*. Se trata de acuerdos entre aerolíneas que proporcionan recursos, ya sea técnicos o económicos, para participar en una tercera empresa conjunta que sea independiente, y que operará en determinadas rutas (Benavides, 2019).

Una segunda forma de clasificarlos sería según el ámbito de operación, en las que encontraríamos alianzas regionales y globales. Dentro de las alianzas regionales se pueden identificar dos tipologías (Doganis, 2006). La primera de ellas es un acuerdo comercial que implica vuelos de código compartido, ventas conjuntas, y coordinación de capacidad, además del uso de zonas comunes en los aeropuertos de las demás compañías aéreas. El segundo tipo sería un acuerdo de franquicia entre una aerolínea grande y otro operador regional. Éste último operador adoptaría los estándares de la compañía grande y llevaría su código, en lugar del suyo propio.

Por su parte, los acuerdos de ámbito global implican el intercambio de códigos entre aerolíneas, pero pueden incluir también la coordinación de horarios, el uso de las mismas oficinas de venta, el mismo equipo de asistencia en tierra y combinar sus programas de viajero frecuente, entre otros (Doganis, 2006).

## **2.3 PRINCIPALES ALIANZAS ESTRATÉGICAS AÉREAS**

Como se mencionó con anterioridad, la primera alianza aérea se creó en 1932 por parte de Pan American Grace Airways y Pan American World Airways. En la actualidad existen tres alianzas aéreas principales entre aerolíneas que tratan de llevarse la mayor parte de cuota de mercado:

### 2.3.1 Star Alliance.

Además de ser la alianza más antigua, también es la que tiene mayor número de miembros. Star Alliance se fundó el 14 de mayo de 1997 y en sus inicios estaba compuesta por 5 aerolíneas: Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International y United Airlines. En septiembre de ese mismo año Air Canada y SAS iniciaron los vuelos con código compartido y en octubre se unió VARIG Brazilian Airlines (Star Alliance, 2021).

En el año 2000 abrieron su primer centro de negocios en Frankfurt y un año más tarde se produjo la apertura de la primera sala VIP de la marca en el Aeropuerto de Zurich. En noviembre de 2002 Star Alliance recibe el primer premio de la aerolínea y es elegida como Mejor Alianza de Aerolíneas en la encuesta de la revista de Business Traveler de EE.UU.

En 2006 vuelven a ganar otro galardón, en este caso el de Mejor Alianza de Aerolíneas en los Business Traveller Awards.

Cuatro años más tarde optan por mejorar sus procesos digitales, al convertirse en la única alianza de aerolíneas que ofrece múltiples productos tarifarios online. En abril del 2012 se procede la apertura del primer mostrador para la compra de billetes de la historia de la empresa en el Aeropuerto Schipol de Ámsterdam, y en diciembre del mismo año el Aeropuerto de Heathrow designa la Terminal 2 (llamada The Queen's Terminal) como sede para las compañías miembro de Star Alliance (Star Alliance, 2021). En la siguiente imagen se recogen las aerolíneas que integran la alianza en la actualidad.

Imagen 1: Aerolíneas miembro de Star Alliance

 <b>AEGEAN</b>	 <b>AIR CANADA</b>	 <b>AIR CHINA</b>	 <b>AIR INDIA</b>	 <b>AIR NEW ZEALAND</b>	 <b>ANA</b>	 <b>ASIANA AIRLINES</b>
 <b>Austrian</b>	 <b>Avianca</b>	 <b>brussels airlines</b>	 <b>Copa Airlines</b>	 <b>CROATIA AIRLINES</b>	 <b>EGYPTAIR</b>	 <b>Ethiopian</b>
 <b>EVA AIR</b>	 <b>LOT POLISH AIRLINES</b>	 <b>Lufthansa</b>	 <b>SAS</b>	 <b>深圳航空</b> Shenzhen Airlines	 <b>SINGAPORE AIRLINES</b>	 <b>SOUTH AFRICAN AIRWAYS</b>
 <b>SWISS</b>	 <b>TP AIRPORTUGAL</b>	 <b>THAI</b>	 <b>TURKISH AIRLINES</b>	 <b>UNITED</b>		

Fuente: <https://www.staralliance.com/es/>

Con el inicio de la pandemia provocada por el COVID-19, la IATA estimaba en marzo de 2020 que el impacto en el sector aéreo sería de 113.000 millones de dólares (unos 100.900 millones de euros), en los ingresos de las aerolíneas, sin contar las restricciones de vuelos que se produjeron durante el año pasado de forma intermitente (International Air Transport Association, 2020). Como medida preventiva, los miembros

de Star Alliance redujeron su capacidad en los aviones, e implementaron procedimientos de ahorro en costes o mejores procesos de limpieza.

De forma paralela han añadido un nuevo apartado en su página web denominado “Compromisos de higiene y seguridad” (Star Alliance, 2021), en los que detallan algunas de las actuaciones que están llevando a cabo:

- Amenities higiénicas complementarias.
- Mascarillas obligatorias para todos los pasajeros.
- Anuncios y paneles informativos indicando la disponibilidad de gel hidroalcohólico, para que se mantenga la distancia de seguridad, etc.
- Mejora de la limpieza y los procesos de desinfección.
- Equipos de protección individuales para la tripulación.
- Procedimientos especiales para personas que desarrollen síntomas.

### **2.3.2 Sky Team**

Conocida como la segunda mayor alianza aérea, fue creada en junio del 2000 por la unión de Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air. En la última década han llegado a triplicar el número de miembros, duplicando el número de vuelos y ofreciendo casi el doble de destinos (Annaç, 2020)

En 2003 SkyTeam anunció sus planes para introducir un Programa de Asociados, abriendo un segundo nivel de afiliación para atraer operadores que cumpliesen estándares operativos y de servicios, al mismo tiempo que ampliaban la red de la alianza principal (Sky Team, 2021).

Uno de los hitos más importantes de 2004 fue la salida al mercado del denominado “America Pass”, creado específicamente para facilitar el viaje a aquellos que quisiesen ir a Norteamérica y el Caribe. Cuatro años más tarde se anunció a sus primeros miembros: Air Europa, Copa Airlines y Kenya Airways (Sky Team, 2021).

Durante los siguientes años muchas aerolíneas fueron uniéndose a SkyTeam, desde SAUDIA a Air Liban pasando por Garuda Indonesia, que añadió 40 nuevos destinos a la alianza. En la siguiente imagen se detallan las aerolíneas que forman parte actualmente de la alianza.

## Imagen 2: Aerolíneas miembro de SkyTeam



Fuente: <https://www.skyteam.com/EN>

En respuesta a la pandemia provocada por el COVID-19, SkyTeam ha implementado una serie de medidas de ayuda en cada paso del trayecto denominada SkyCare&Protect (Sky Team, 2021):

- Localizador de laboratorios para hacerse pruebas PCR.
- Mensajería pre-viaje con las políticas implementadas frente al COVID-19.
- Embarque sin contacto, para que se autoescaneen las tarjetas de embarque.
- Incremento en la limpieza de las aeronaves y uso de filtros HEPA.
- Planes de acción durante el vuelo por si algún pasajero o tripulación presenta síntomas compatibles con el COVID-19.

### 2.3.3 OneWorld

La alianza aérea OneWorld fue fundada en 1998 por American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas y Canadian Airlines.

La principal estrategia que quería adoptar la empresa era la de expansión, por lo que en septiembre de 1998 se incorporaron Finnair e Iberia (López García de la Galana, 2020).

Mantuvieron esa estrategia en el tiempo y fueron incorporando a lo largo de los años aerolíneas como Aer Lingus o Lan Chile. En la siguiente imagen se detallan las aerolíneas que forman parte de la alianza en la actualidad.

## Imagen 3: Aerolíneas miembro de Oneworld



Fuente: <https://es.oneworld.com/members>

OneWorld también ha habilitado en su página web un apartado en el que aporta información acerca de las medidas que están implementando relacionadas con el COVID-19. Además, muestran a través de pictogramas distintas acciones (One World, 2021):

- Puntos de toma de temperatura, ya que en algunos países es obligatorio a su entrada.
- Posibilidad de hacer check-in online para no saturar los mostradores.
- Uso de filtros HEPA en aviones para purificar y filtrar el aire.
- Lavado frecuente de manos con agua y jabón o con gel hidroalcohólico.
- Mantener la distancia de seguridad con otros pasajeros.

### **CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES AEROLINEAS EUROPEAS**

Con el fin de analizar el efecto de las medidas aplicadas ante la aparición del COVID-19, se tomarán como referencia datos de Ryanair y Easyjet (no incluidas en ninguna alianza en la actualidad) así como de IAG, Air France – KLM y Lufthansa (todas ellas miembros de distintas alianzas) para comprobar si han tenido alguna ventaja.

Se han elegido estas aerolíneas/grupos por ser considerados los mayores y más importantes de Europa.

Ryanair tiene gran importancia ya que es considerada la primera aerolínea de bajo coste creada, por lo que su aparición incrementó la competencia en el sector. Easyjet ha sido nombrada varios años como la mejor aerolínea del Reino Unido y ha ganado premios como la mejor aerolínea *low cost*. El grupo IAG, perteneciente a Oneworld ha demostrado con el paso del tiempo ser una empresa rentable y positiva, con cifras que superan siempre a las de años anteriores. El grupo Air France – KLM y perteneciente a SkyTeam, fue el grupo aéreo con más ingresos del mundo en el momento de su creación, hasta la llegada de Lufthansa (miembro fundador de Star Alliance), considerado uno de los mejores grupos aéreos de Europa.

Además, se podría tener en cuenta que la gran mayoría de empresas mencionadas en este Trabajo de Fin de Grado han sido galardonadas en los World Airline Awards de 2021 como Mejores Aerolíneas de Europa (SkyTrax, 2021). Se trata de unos premios organizados por Skytrax, una empresa auditora del Reino Unido dedicada al análisis y comparación de calidad entre aerolíneas.

### 3.1 RYANAIR

Ryanair es una aerolínea de bajo coste irlandesa fundada por Tony Ryan en 1985 con un capital de 1\$ y 25 personas en plantilla. El primer vuelo fue la conexión diaria entre Londres Gatwick y Waterford, logrando 5.000 pasajeros en su primer año.

Al año siguiente, Ryanair consiguió los permisos para realizar la ruta entre Dublín y Londres, que previamente solo había sido operada por British Airways y Aer Lingus, empezando así una guerra de competencia y consiguiendo elevar los pasajeros hasta 82.000.

En 1991 consiguen su primer año con beneficios, 293.000 dólares, y un año más tarde logran transportar más de un millón de pasajeros tras reducir las rutas, pero aumentar la frecuencia y renovar su flota. En 1995 supera a British Airways y Aer Lingus en la ruta Dublín-Londres y se convierte en la aerolínea más grande en todas las rutas desde y hasta Dublín.

La expansión de Ryanair continúa, llegando a tener en 2007 42.509.112 pasajeros, aumentando su flota al año siguiente y abriendo 201 nuevas rutas. En 2012 llegaron a transportar casi 76 millones de personas teniendo 8.438 empleados y siendo el precio medio del billete de 45€.

En 2016 se convirtieron en la primera aerolínea en superar los cien millones de pasajeros, consiguiendo 1.24 miles de millones de euros de beneficio, que supuso un incremento del 43% respecto al año anterior. 2017 y 2018 no fueron años tan buenos para la compañía, que se vio envuelta en varios escándalos. El primero por una mala gestión en las vacaciones de sus pilotos, y el segundo fue la huelga llevada a cabo tanto por pilotos como tripulantes de cabina durante los meses de julio, agosto y septiembre, por las condiciones laborales a las que estaban sometidos (Sánchez, 2019).

Como para muchas otras aerolíneas, 2020 fue el año del cambio para Ryanair. A principios de marzo empezó a haber restricciones de vuelos desde/hacia países que en ese momento supusiesen un riesgo para la salud, un poco más adelante directamente se prohibieron y a mediados de marzo los vuelos se vieron restringidos a causa de las restricciones de movilidad implementadas con el fin de contener la propagación de COVID-19 (Ryanair Corporate, 2020).

Su prioridad durante el mes de marzo fue la repatriación de sus clientes, operando más adelante otros vuelos de repatriación para distintos Gobiernos de la Unión Europea.

Como segunda prioridad tuvieron a sus empleados. Ryanair mantuvo el total de la nómina del mes de marzo para todos sus trabajadores, participando en programas de ayuda para garantizar el cobro de sus empleados.

Introdujeron medidas sanitarias siguiendo los estándares de la Unión Europea y para ello invirtieron grandes cantidades de dinero para asegurar la salud y beneficio de la tripulación y pasajeros, minimizando el riesgo de contagio por COVID-19.

En cuanto al tráfico de pasajeros, Ryanair venía de una buena época con varios años de aumento consecutivo en el tráfico de pasajeros, llegando a la cifra de 130 millones en 2018 (Ryanair Corporate, 2018).

Debido a la pandemia, la empresa esperaba que durante el año 2020 disminuyese el tráfico alrededor del 60%. En el año 2019 y, según su informe anual, transportaron a un total de 149 millones de pasajeros (Ryanair Corporate, 2019), mientras que durante 2020 lo hicieron con 27.5 millones (Ryanair Corporate, 2020), por lo que la disminución fue aún mayor de lo esperado.

**Tabla 1: Variación del volumen de pasajeros de Ryanair 2018-2020.**

RYANAIR	Crecimiento/disminución	% variación
<b>2018/2019</b>	130 M / 149M	+14.61%
<b>2019/2020</b>	149M / 27.5M	-81.54%

Fuente: elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

La previsión era recuperar la mayor parte de sus rutas durante el mes de julio llegando a operar aproximadamente el 40% de su capacidad (Ryanair Corporate, 2020), pero la incertidumbre hizo que muchos pasajeros optasen por no volar fuera de sus países debido al miedo a contraer la enfermedad y también a las cuarentenas a las que se verían sometidos al regreso a su lugar de origen.

A pesar de ello demuestran ser una empresa rentable, lo que les ha llevado a seguir operando nuevas rutas y además, abrir 8 nuevas bases en el Centro y Este de Europa (Ryanair, 2020):

**Tabla 2: Bases de nueva apertura de Ryanair en 2020**

Billund (Dinamarca)	Riga (Letonia)
Estocolmo (Suecia)	Corfú (Grecia)
Rodas (Grecia)	Chania (Grecia)
Zadar (Croacia)	Zagreb (Croacia)

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual 2020.

Con estas nuevas incorporaciones Ryanair conectaría un total de 37 países con 84 bases en Europa y el Norte de África con aproximadamente 2500 vuelos diarios.

Al final del presente trabajo, en el Anexo II, se muestra un mapa en el que se detallan los aeropuertos en los que tiene origen/destino Ryanair, obtenido de su propia página web.

La flota de la compañía también ha disminuido. Según reflejan los Informes Anuales del año 2018, Ryanair contaba entonces con 431 aviones (Ryanair Corporate, 2018). En el año 2019 firmaron la compra de más de 200 Boeing 737s, de los cuales algunos se fueron incorporando a lo largo de 2019 y primer trimestre de 2020, aunque la incorporación quedó parada hasta ver la evolución de la pandemia y si la empresa es capaz de mejorar sus datos en los próximos años. Su flota actual cuenta con 450 Boeing 737-800 y 29 Airbus A320 (Ryanair Corporate, 2020).

La pandemia también ha tenido efecto en los trabajadores de la empresa. Entre el año 2018 y 2019 hubo un incremento, al pasar el número de empleados de aproximadamente 16.900 (Ryanair Corporate, 2018) a 17.268. En la de 2020 se refleja una disminución hasta los 16000. A pesar de haber aunado esfuerzos para mantener a la mayor cantidad de personal posible, los recortes han sido imprescindibles para poder mantener parte de la actividad de la compañía.

### **3.2 EASYJET**

Easyjet es una empresa británica de bajo coste fundada en el año 1995 por Stelios Haji-loannou para ofrecer vuelos a bajo precio en Europa. En noviembre de ese mismo año realizan sus primeros vuelos hacia Glasgow y Edimburgo bajo una campaña de marketing con el lema “Haciendo que volar sea tan accesible como un par de pantalones ~ 29£ el trayecto” (EasyJet, 1995).

En abril de 1996 se internacionaliza y empieza a ofrecer vuelos desde Luton hasta Amsterdam, Niza y Barcelona. Un año más tarde lanzan su primera página web, que permitiría hacer reservas online para agilizar procesos. También abren una segunda base en el Aeropuerto de Liverpool.

En el año 2000 la empresa sale a Bolsa en la Bolsa de Londres, y un año más tarde Gatwick se convierte en la quinta base de la compañía y ésta en la segunda empresa por importancia en el aeropuerto. 2003 es el año en el que se une el primer avión de Airbus a EasyJet para dar servicio en Génova, y un año más tarde abren una nueva base en Schönefeld, convirtiéndose en la mayor base de la empresa fuera del Reino Unido.

En el año 2007 abren una nueva base en Madrid y en 2008 lo hacen en París – Charles de Gaulle y Lyon. Dos años más tarde se convierten en la aerolínea más grande del Reino Unido y en 2011 abren dos nuevas bases en Niza y Toulouse.

El crecimiento de Easyjet continúa con el paso de los años, abriendo nuevas rutas y bases a lo largo de toda Europa: Gran Canaria, Suecia, Malta, Viena... Pero dicho crecimiento se frena en 2020 con la irrupción de la pandemia provocada por el COVID-19.

De acuerdo a la Memoria Anual del año 2020, EasyJet tuvo unas pérdidas de 1.273 millones de libras (EasyJet Corporate, 2020), lo cual comparado con el beneficio de 430 millones en 2019 (EasyJet Corporate, 2019) o los 445 millones de 2018 (EasyJet Corporate, 2018), hacen que la caída sea aún más acentuada.

En la Memoria Anual dejan clara su visión positiva de cara a próximos años, ya que se considera que es una compañía que ocupa buenos puestos tanto en aeropuertos principales como secundarios y que además están enfocados en los vuelos de corto radio, por lo que da fiabilidad a sus clientes.

Además, han invertido en mejoras para disminuir la propagación de COVID-19. Siguiendo las recomendaciones de la OMS, se llevan a cabo protocolos de limpieza y desinfección en los aviones y se han instalado en sus aeronaves filtros HEPA, los cuales son capaces de filtrar el 99.97% de contaminantes.

Easyjet tenía hasta 2020 un ritmo creciente en el número de pasajeros que transportaba, llegando en 2018 a los 88.5 millones de pasajeros y a 98.1 en 2019.

Este aumento se vio frenado de forma abrupta en 2020 debido a la pandemia provocada por el COVID-19, haciendo que la cifra de pasajeros disminuyese de forma drástica:

**Tabla 3: Variación del volumen de pasajeros de Easyjet 2018-2020.**

EASYJET	Crecimiento/disminución	% variación
<b>2018/2019</b>	88.5 M / 98.1M	+10.84%
<b>2019/2020</b>	98.1M / 48.1M	-50.96%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

En lo referido al número de rutas, aumentó entre 2018 y 2019, pasando de 979 a 1051 (EasyJet Corporate, 2019) para volver a decrecer como consecuencia de la pandemia hasta las 981 rutas, lo que supone una variación negativa del -6.7%.

No obstante, a medida que la pandemia ha ido transcurriendo, y tras saber que el Reino Unido es bastante exigente con los desplazamientos de sus residentes,

la empresa está promocionando los viajes dentro del territorio, aumentando sus rutas en Belfast, East Midlands, Leeds, Bristol, Jersey (EasyJet Media, 2021), para así aprovechar oportunidades y estimular la venta de billetes. Además, desde la empresa se ha anunciado la apertura de nuevas bases estacionales, como la de Faro (en Portugal) o en Málaga, con varias frecuencias semanales (EasyJet Media, 2020).

Al final del presente trabajo, en el Anexo II se muestra un mapa en el que se detallan los aeropuertos en los que tiene origen/destino Easyjet.

Uno de los datos que no ha disminuido este último año ha sido el del número de aviones disponibles en la compañía. Durante el año 2018 firmaron un acuerdo por el cual se añadirían a la flota de EasyJet varios aviones Airbus 320, que supusieron un aumento de los 315 de 2018, a los 331 de 2019. Se esperaba que durante 2020 el crecimiento fuese igual o superior, pero sólo se incorporaron 11 aviones, llegando a los 342 (EasyJet Corporate, 2020).

Otro dato que ha disminuido por culpa de la pandemia es el número de empleados. De acuerdo a su Memoria Anual, en el año 2018 tenían más de 14.000 empleados (EasyJet Corporate, 2018). Al haber aumentado el número de pasajeros y de bases, decidieron aumentar su plantilla, llegando a tener más de 15.000 empleados en 2019 (EasyJet Corporate, 2019), para finalmente terminar volviendo a disminuirla debido a la gran cancelación de vuelos que se produjo y a que en la actualidad tampoco están operando a su máxima capacidad, teniendo en la actualidad aproximadamente unos 14.000 trabajadores (EasyJet Corporate, 2020).

### **3.3 INTERNATIONAL AIRLINES GROUP (IAG)**

International Airlines Group comenzó su andadura en 2010, cuando se completa la alianza entre British Airways, Iberia y American Airlines. Pocos meses después fue cuando se fusionaron Iberia y British Airways, creando finalmente IAG. En ese mismo mes las acciones del grupo empiezan a cotizar en bolsa y poco tiempo después se forma IAG Cargo tras la fusión de British Airways World Cargo e Iberia Cargo (IAG , 2021).

En marzo de 2012 IAG lanza Iberia Express, una aerolínea de nueva creación de bajo coste que opera vuelos de corta y media distancia.

En 2013 el grupo adquiere Vueling, conocida por ser una de las aerolíneas de corto radio más populares en España. En la actualidad IAG está compuesto por Aer

Lingus, Avios, British Airways, IAG Cargo, Iberia, Iberia Express y Vueling (IAG , 2021)

En 2017 introducen una nueva marca, LEVEL, una aerolínea *low cost* encargada de hacer vuelos de larga distancia. En la actualidad, forman el grupo: Iberia, British Airways, LEVEL, Vueling, Aer Lingus y las divisiones de cargo de dichas aerolíneas.

2020 supuso el año del cambio para IAG. Una vez se decretó el Estado de Alarma la compañía tomó una serie de iniciativas de cara a mitigar el impacto provocado por la pandemia de COVID-19. En primer lugar, se tomaron medidas para preservar el efectivo de la empresa. Después redujeron sus costes, y trataron de cambiar los costes fijos de la empresa para convertirlos en variables.

A pesar de haber utilizado sus aviones comerciales para efectuar vuelos de cargo, el volumen de pasajeros no se mantuvo como era de esperar. IAG venía de tener cifras muy buenas en los años previos, transportando en 2018 a 113 millones de pasajeros (IAG, 2018), y aumentando dicha cifra en 5 millones más para 2019 (IAG, 2019).

Debido a la irrupción de la pandemia, mucha gente canceló sus vuelos, se reprogramaron rutas y se cancelaron muchas otras, y a pesar de que meses más tarde parecía que la situación mejoraba, los cierres perimetrales y las medidas impuestas para frenar la propagación del COVID-19 no terminaron de generar confianza en la población, y muchos clientes decidieron no tomar vuelos ese año. Esto hizo que durante 2020 el tráfico de pasajeros de IAG cayese hasta los 31.3 millones, lo que supuso una caída del 73.47% con respecto al año anterior.

**Tabla 4: Variación del volumen de pasajeros de IAG 2018-2020.**

IAG	Crecimiento/disminución	% variación
<b>2018/2019</b>	113 M / 118M	+4.42%
<b>2019/2020</b>	118M / 31.3M	-73.47%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

Otro dato que ha disminuido con respecto a años anteriores son las rutas del grupo. Durante el año 2018 las aerolíneas de IAG operaban unas 685 rutas a 268 destinos distintos (IAG, 2018), cifra que se incrementó en 2019 ya que llegaron a realizar 779 rutas a 279 destinos (IAG, 2019), lo que supone un incremento del 13.72%.

Al haber un descenso en el número de pasajeros, lo que intentó IAG fue mantener las rutas con mayor demanda e ir incorporando aquellas que habían quitado de forma progresiva.

En este apartado es especialmente importante mencionar los datos de Latinoamérica y el Caribe, ya que es la región en la que el volumen de pasajeros fue más alto, un 72.7% (IAG, 2020).

Al contrario, la región de Asia-Pacífico fue la que antes se vio afectada por la pandemia, empezando a sufrir cancelaciones a finales de enero de 2020. En esta región, el descenso del volumen de pasajeros fue de un 24.5%.

La flota perteneciente a IAG presentaba un ritmo creciente en los últimos años. En 2018, el grupo contaba con 573 aviones (IAG, 2018), que se vieron incrementados hasta los 598 en 2019 (IAG, 2019). En 2020 muchos aviones fueron temporalmente apartados o retirados, con lo cual al final de 2020 contaron con una flota de 533 aeronaves (IAG, 2020).

Por último, mencionar que la cifra de empleados del grupo también se ha visto afectada. IAG contaba en 2018 con 64.734 empleados (IAG, 2018), número que se vio incrementado hasta los 66.034 en 2019 (IAG, 2019). Durante el año 2020, y al haber estado tanto tiempo realizando vuelos muy concretos, el grupo tuvo que efectuar reajustes horarios creando medias jornadas y despidos. Como resultado de ello, el número de empleados durante 2020 se vio reducido hasta los 57.928 (IAG, 2020).

### **3.4 AIR FRANCE – KLM.**

Tanto KLM como Air France fueron creadas en la misma fecha, el 7 de octubre, pero la holandesa en 1919 y la francesa en 1933. KLM fue creada para conectar los Países Bajos y sus colonias, mientras que Air France surgió de la unión de 5 aerolíneas.

Ambas aerolíneas fueron creadas antes de la II Guerra Mundial, por lo que fueron pioneras en el desarrollo de la aviación civil. En 1920, KLM operaba su primer vuelo entre Londres y Ámsterdam, y en 1921 se introdujeron las rutas regulares en Ámsterdam, Róterdam, Bruselas, París, Londres, Bremen, Copenhague y Malmö.

Los vuelos volvieron a retomarse tras la guerra de forma progresiva, y al igual que se hizo con otras empresas de interés para el país, Air France fue nacionalizada. A principios de 1946, tanto Air France como KLM crearon sus primeros servicios

regulares entre Europa y Norte América, uniendo Nueva York con Ámsterdam y París.

A finales de la década de los 50 comenzaron a introducirse los primeros jets. En 1958 Air France introdujo en la compañía los Caravelle para viajes en Europa, Norte de África y Medio Este, y al mismo tiempo volaban con los primeros Boeing 707 que redujeron el tiempo del vuelo París – Nueva York a 8 horas.

En la década de los 80 el mundo de la aviación se volvió más competitivo ya que cada vez surgieron más aerolíneas y el acceso a billetes era más sencillo para la población general. En 1989 KLM creó una alianza con la compañía Northwest, con el objetivo de ofrecer a sus clientes un mejor acceso a ambas aerolíneas. El primer acuerdo de cielo abierto se consiguió en 1991 entre los Países Bajos y los EE.UU, permitiendo que todos los vuelos de KLM y Northwest empezasen a ser operados bajo una *joint venture* creada en 1993.

Con el paso del tiempo, la competitividad entre empresas fue creciendo cada vez más. Entre las primeras soluciones que se propusieron fue la de asociarse con otras aerolíneas y redes grupales, para ofrecer a los clientes de cada aerolínea un acceso más sencillo y transparente hacia los destinos que ofertan.

La segunda solución al aumento de la competencia fue la de combinar sus puntos fuertes de manera conjunta. Esto fue lo que Air France y KLM hicieron en 2003. Con el nacimiento del Grupo Air France – KLM, ambas marcas decidieron conservar sus marcas debido al prestigio que éstas ya tenían. En ese mismo año, crearon su programa de viajero frecuente conjunto, Flying Blue.

La alianza estratégica iniciada por Air France y KLM continúa también bajo el paraguas del Grupo. En mayo de 2009 consiguieron un nuevo acuerdo: Air France – KLM y la aerolínea estadounidense Delta crearon una *joint venture* para operar de forma conjunta sus rutas transoceánicas. Alitalia se unió a la *joint venture* al año siguiente, convirtiéndose así en la mayor *joint venture* transatlántica hasta la actualidad.

La llegada de la pandemia provocada por el COVID-19 y la posterior crisis que estamos viviendo ha sido la más grande que ha tenido que experimentar el grupo Air France – KLM. Conforme ha ido avanzando la situación, han demostrado la importancia de su estrategia tanto a nivel nacional como europeo.

Al igual que el resto de las aerolíneas y grupos de los que se ha hablado en el presente trabajo, Air France - KLM ha visto como ha disminuido de forma drástica el

número de pasajeros transportados durante 2020. Durante los años previos, el grupo había mostrado un nivel creciente, pasando de los 101.4 millones de pasajeros en 2018 (Air France - KLM Group, 2018) a los 104 millones en 2019 (Air France - KLM Group, 2019).

Tras haberse decretado el confinamiento domiciliario de forma genérica y, en general, todas las restricciones que se impusieron durante 2020, el volumen de pasajeros cayó hasta los 34 millones (Air France - KLM Group, 2020), suponiendo un descenso de más del 65%.

**Tabla 5: Variación del volumen de pasajeros de AF-KLM 2018-2020.**

AIR FRANCE - KLM	Crecimiento/disminución	% variación
<b>2018/2019</b>	101.4 M / 104M	+2.56%
<b>2019/2020</b>	104M / 34M	-67.31%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

La siguiente cifra que ha cambiado con el paso de los años en el grupo ha sido la del número de destinos que ofrecen. Hace tres años ofertaban 318 destinos a 118 países distintos (Air France - KLM Group, 2018). Durante 2019, Air France – KLM introdujo una nueva estrategia que consistía en simplificar la marca, por lo que suprimieron algunos destinos en los que la demanda era escasa para así poder focalizarse más en el resto, quedándose con 312 destinos en 116 países (Air France - KLM Group, 2019). En 2020, redujeron el número de vuelos hasta operar solamente 300 destinos en 116 países, siendo Asia la región más afectada, con un descenso del 86% de las operaciones.

Por otra parte, la región donde menos cayó la demanda fue en la del Caribe / Océano Índico, con solo un -48%.

La flota del grupo Air France – KLM también se ha visto modificada en los últimos años. En 2018 contaban con 548 aviones (Air France - KLM Group, 2018), que se incrementaron hasta 554 en 2019 (Air France - KLM Group, 2019). En ese mismo año encargaron varios Airbus A350 y A220, y Boeing 777 y Boeing 787, pero estos planes se vieron interrumpidos por la pandemia y la gran mayoría de estos aviones no fueron entregados, por lo que a finales de 2020 el grupo contaba con un total de 548 aviones.

Por último, puntualizar también los datos con respecto a los empleados. En 2018 contaban con 88.800 empleados (Air France - KLM Group, 2018), pero debido a la simplificación en sus marcas que sufrieron, en 2019 el número de empleados descendió hasta los 83.000 (Air France - KLM Group, 2019). El ritmo decreciente

continuó para 2020, ya que debido a la pandemia el número de empleos quedó en 76.000 al cierre del ejercicio.

### **3.5 LUFTHANSA GROUP**

El mundo de la aviación sufrió cambios a principios de la década de los años 20, justo después de la guerra. Por aquel entonces ya habían aparecido en Alemania algunas empresas pequeñas de aviación, cuyos vuelos eran cortos, de una ciudad a otra, de día y preferiblemente a lo largo de las líneas ferroviarias. Dos empresas sobrevivieron a esta pequeña competición: Deutscher Aero Llyod y Junkers Luftverkehr. Ambas compañías se unieron para fundar Deutsche Luft Hansa AG, el 6 de enero de 1926.

La década de los 50 empezaba con cambios para Lufthansa. En 1954 llegan los primeros aviones Convair a la base de Hamburgo, que es oficialmente inaugurada un año después. En abril de 1955 Lufthansa comienza a operar rutas con el permiso especial de los Aliados, y en agosto de 1956 realizan su primer vuelo a Sudamérica con la ruta: Hamburgo – Dusseldorf/Frankfurt – Paris – Dakar - Rio de Janeiro – Sao Paulo – Buenos Aires.

La década de los 80 empieza bien para Lufthansa, que en ese mismo año incorporan a su flota un total de 36 Boeing 737-200, siguiendo con su plan de expansión. En 1985 se cumplen los 500 cursos de asistente de vuelo desde la fundación de Lufthansa, y un año más tarde las primeras mujeres empiezan sus entrenamientos como piloto en la empresa: Evi Lausmann y Nicola Lunemann.

En 1997 se crea Star Alliance. Se trataba de un grupo de aerolíneas fundadoras (entre las que se encuentra Lufthansa), que sirven a 578 ciudades en 106 países y operan más de 1334 aeronaves.

Con el cambio de milenio, Lufthansa se presenta en el 2000 como un Grupo de Aviación en la EXPO 2000 de Hannover, bajo el lema “Together in a moving world”.

En su carrera por conseguir la máxima eficiencia en sus vuelos, en 2012 se convierten en la primera aerolínea en poseer un Boeing 747-8 Intercontinental, como parte de una nueva generación de aviones más silenciosos y con un combustible más eficiente que sus predecesores.

En marzo de 2015 ocurre el accidente aéreo más grande en el que el Grupo Lufthansa se ha visto envuelto. Un avión A320 de Germanwings se estrelló en los Alpes Franceses, haciendo que falleciesen sus 144 pasajeros y los 6 tripulantes que estaban a bordo.

2020 fue un año de los más desafiantes para el Grupo Lufthansa. Como es lógico y se ha visto reflejado, el número de pasajeros transportados durante 2020 ha sido mucho menos que otros años. El grupo presentaba un ritmo creciente, habiendo transportado en 2018 (Lufthansa Group, 2018) a 142.3 millones de pasajeros y a 145.1 en 2019 (Lufthansa Group, 2019), pero disminuyendo dicha cifra hasta los 36.3 millones en 2020 (Lufthansa Group, 2020). Esto supone un decremento del 74.98%.

**Tabla 6: Variación del volumen de pasajeros de LUFTHANSA 2018 - 2020.**

LUFTHANSA	Crecimiento/disminución	% variación
<b>2018/2019</b>	142.3 M / 145.1M	+1.97%
<b>2019/2020</b>	145.1M / 36.6M	-74.98%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

En cuanto al número de rutas, ha pasado lo mismo con el Grupo Lufthansa que lo ocurrido con Air France – KLM. Durante el año 2018 el grupo realizó vuelos a 343 destinos en 103 países, pero durante 2019 y con el fin de hacer la empresa más rentable y sostenible, recortaron en el número de rutas, quedándose con 318 destinos en 102 países. La rápida difusión del coronavirus ha tenido un gran impacto en las rutas de Lufthansa durante 2020. Para el final del año 2020 (Lufthansa Group, 2020), ya se operaban el 70% de los vuelos planeados a sus destinos de origen, unos 223 aproximadamente, a pesar de la reducción en la frecuencia de vuelos.

La flota de aviones del Grupo Lufthansa también ha sufrido modificaciones a lo largo de estos años, y más aún con la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Durante los años 2018 y 2019 la empresa mantuvo el mismo número de aviones en su flota, que fue de 763. Para el año 2020 se produjo un reajuste en la plantilla, se habían encargado nuevos modelos y también aprovecharon para desmantelar los aviones más antiguos antes de lo previsto, dejando un total de 757, sólo 6 menos que en años anteriores (Lufthansa Group, 2020).

El número de empleados también ha sido un dato que ha ido variando en los últimos años. En 2018 el grupo contaba con 135.534 empleados (Lufthansa Group, 2018), pero al estar siempre en constante crecimiento, en 2019 se incrementaron hasta los 138.353 (Lufthansa Group, 2019). Como consecuencia de la crisis provocada por el COVID-19 y al haber tenido que cesar operaciones durante tanto

tiempo, la empresa se ha visto obligada a prescindir de parte de su plantilla, contando a final de 2020 con unos 110.065 empleados (Lufthansa Group, 2020).

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID EN LAS AEROLINEAS EUROPEAS

En este capítulo se analizarán los datos recogidos en el capítulo anterior, con el fin de comprobar si existen diferencias relevantes entre aquellas aerolíneas no pertenecientes a alianzas, como son Ryanair y EasyJet frente a IAG (Oneworld), Air France – KLM (SkyTeam) o Lufthansa (Star Alliance). En concreto, se compararán 4 variables:

### 4.1 VOLUMEN DE PASAJEROS

A continuación, se presenta una tabla que recoge los datos de variación de las compañías analizadas en función al volumen de pasajeros transportados en los últimos años.

**Tabla 7: Variación del volumen de pasajeros de las compañías analizadas**

	Ryanair	Easyjet	IAG	AF-KLM	LUFTHANSA
<b>18/19</b>	+14.61%	+10.84%	+4.42%	+2.56%	+1.97%
<b>19/20</b>	-81.54%	-50.96%	-73.47%	-67.31%	-74.98%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

La aerolínea irlandesa, Ryanair, presentaba un ritmo creciente transportando en 2018 a 130 millones de pasajeros y aumentando en 2019 hasta los 149. Para 2020 no siguió la misma tendencia, ya que por culpa de la pandemia y las restricciones, el volumen de pasajeros cayó produciendo un decremento del 81.54%.

Easyjet también mostraba una tendencia creciente en sus datos en volumen de pasajeros. En 2018 transportaron a 88.5 millones de pasajeros, incrementándose en 2019. Por la irrupción de la pandemia el volumen de pasajeros transportados cayó un 50.96%, hasta situarse en los 48.1 millones.

La empresa anglo-española IAG perteneciente a la alianza Oneworld, obtuvo durante el año 2018 una cifra de 113 millones de pasajeros, y presentando un ritmo

creciente se situó en 2019 en los 118 millones. Dicha tendencia cambió en 2020 por la crisis sanitaria, dejando a la empresa con únicamente 31.3 millones de pasajeros, que supuso una caída del 73.47%.

El grupo Air France – KLM formado por Air France, KLM y Transavia obtuvo una cifra de 101.4 millones de pasajeros transportados en 2018, que se incrementó hasta 104 millones de pasajeros en 2019. Esta cifra cayó en 2020 un 67.31% hasta los 34 millones de personas.

Por último, Lufthansa presentaba también un ritmo creciente, pero menor que el de sus competidores. Aumentó su volumen de pasajeros un 1.97%, pasando de 142.3 millones en 2018 a 145.1 millones. En 2020 sufrieron una caída del 74.98% de la clientela total.

Como se puede observar en los datos descritos anteriormente, todas las aerolíneas y grupos presentaban una tendencia creciente, incrementando cada año el volumen de pasajeros en mayor o menor medida. Podemos apreciar que aquellas empresas que no pertenecen a alianzas aéreas (Ryanair y EasyJet) obtienen un porcentaje de crecimiento mayor que aquellas que sí pertenecen a alianzas. En este caso, Ryanair y EasyJet obtienen ambas más de un 10% de crecimiento, mientras que IAG, Air France – KLM y Lufthansa no superan el 5% ninguna de ellas.

Con la irrupción de la pandemia provocada por el COVID-19 y todas las restricciones que se fueron imponiendo en diferentes momentos del 2020, era de esperar que todas las compañías vieran como el volumen de pasajeros descendía. En esta ocasión, la aerolínea que más ha notado el descenso en el volumen de pasajeros es Ryanair con un 81.54%, mientras que la menos afectada en este sentido fue EasyJet con sólo el 50.96% menos, estando IAG, Air France – KLM y Lufthansa con valores medios entre el descenso de 67.31% (del grupo Air France – KLM) y el 74.98% (perteneciente el Grupo Lufthansa).

En este sentido podemos afirmar que la aerolínea que mejores datos ha tenido en función del volumen de pasajeros estos últimos años ha sido EasyJet, ya que a pesar de tener un crecimiento ligeramente menor que Ryanair, ha sido mejor que el del resto de empresas y además, ha sido la que menos clientela ha perdido durante 2020, probablemente por la fuerte campaña que realizó el gobierno británico para fomentar el turismo nacional el pasado verano y a lo que ya algunos periódicos denominan “*staycation*”.

## 4.2 RUTAS

A continuación, se presenta una tabla con los cambios porcentuales que han sufrido las empresas analizadas en el presente trabajo en lo referido al número de rutas operadas en los últimos años.

**Tabla 8: Variación de las rutas de las compañías analizadas**

	Ryanair	Easyjet	IAG	AF-KLM	LUFTHANSA
<b>18/19</b>	+25%	+7.35%	+13.72%	-1.89%	-7.29%
<b>19/20</b>	-60%	-6.7%	-3.21%	-3.85%	-29.87%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

Para Ryanair, el número de rutas también se ha visto afectado. En 2018, la empresa operaba aproximadamente unas 2000 rutas, principalmente en Europa y norte de África, que se incrementaron hasta los 2500 durante 2019. La tendencia era creciente, pero debido a la pandemia han tenido que reducir su número de destinos, operando a 31 de diciembre de 2020 unas 1000 rutas, lo que supuso una caída del 60%.

La compañía Easyjet mostraba un progreso creciente desde 2018, cuando realizaron 979 rutas, que se incrementaron en 2019. Durante 2020 tuvieron que eliminar algunas de las rutas en las que había menor demanda para intentar mitigar los efectos que la pandemia estaba causando en la empresa, por lo que finalmente operaron 981 rutas.

El grupo aéreo IAG operó en 2018 un total de 685 rutas, que aumentaron hasta las 779 un año más tarde. Para el año 2020 tuvieron que reducir dicho número hasta las 754 que supuso una caída del 3.21%. A pesar de ello, a lo largo de 2021 IAG ha ido retomando progresivamente algunas de las rutas en aquellos destinos donde la situación epidemiológica ha mejorado considerablemente.

El caso del grupo Air France - KLM es especialmente interesante, ya que al contrario que el resto de sus competidores, su tendencia en los últimos años fue decreciente. Durante 2018 operaron 318 destinos y para 2019 se quedaron únicamente con 312, lo que supuso un descenso del 1.89%. Para 2020 dicha cifra siguió disminuyendo y únicamente operaron vuelos a 300 destinos, aunque en la actualidad la tendencia es creciente ya que han ido abriendo nuevas bases.

Por último, el grupo alemán Lufthansa ya había suprimido algunas rutas que operaba con anterioridad en 2019, teniendo un descenso del 7.29% con respecto a 2018. Con la entrada de 2020 la gran mayoría de vuelos fueron cancelados debido a la pandemia, y el grupo fue quitando y añadiendo rutas a lo largo de todo el año, quedándose con un 29.87% menos de rutas, unas 223, a pesar de la reducción en la frecuencia de vuelos.

El caso de Ryanair es interesante, ya que en sus memorias anuales no dan un número exacto de las rutas que operan en Europa y el norte de África, sino una aproximación. Para el año 2018 operaban aproximadamente 2000 rutas en 86 destinos diferentes, dato que se incrementó un 25%, hasta aproximadamente las 2500 rutas durante 2019, a los mismos destinos. Para el año 2020 los datos cambian, ya que a pesar de haber abierto nuevas rutas, el número de éstas ha caído en picado, aproximadamente un 60%, pasando de 2500 a 1000 rutas distintas.

Tanto para EasyJet como para el grupo IAG, los datos fueron más moderados, con tendencias crecientes para ambas compañías que en 2020 sufrieron cambios provocados por la pandemia y eso se vio reflejado en el número de rutas ofertadas, cayendo en el caso de Easyjet un 6.7% y un 3.21% para IAG.

Casos especiales son los de los grupos de Air France – KLM y Lufthansa. En años previos su tendencia era negativa, por haber simplificado la marca en el caso de Air France – KLM y por motivos de sostenibilidad en el caso de Lufthansa. Ambas empresas tenían la idea de reabrir nuevas bases, más eficientes y que les ayudasen a mejorar los datos de años previos, pero con la llegada del COVID-19 tuvieron que restringir aún más la apertura de bases, por lo que finalmente ambas volvieron a tener datos negativos, siendo aún peor el descenso del 29.87% de Lufthansa frente a la caída del 3.85% de Air France – KLM.

### **4.3 FLOTA**

En la tabla inferior se encuentran representados los porcentajes de variación de las compañías analizadas en el presente trabajo con el fin de observar la variabilidad en su flota en los últimos años.

**Tabla 9: Variación de la flota de las compañías analizadas**

	Ryanair	Easyjet	IAG	AF-KLM	LUFTHANSA
<b>18/19</b>	+10.44%	+5.08%	+4.36%	+1.09%	+0%
<b>19/20</b>	+0.63%	+3.32	-14.05	-1.09%	-0.79%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

La flota de Ryanair está compuesta prácticamente en su totalidad por aviones Airbus y Boeing. En el año 2018 contaban con 430 unidades en su empresa que aumentaron hasta los 479 un año más tarde. Al haber tenido que parar sus aeronaves por tanto tiempo, recibieron menos aviones de las que habían pactado previamente lo que, haciendo balance junto con aquellos aviones que suprimieron de la compañía hizo un incremento del 0.63%.

EasyJet había firmado en 2018 un acuerdo con Airbus por el que se añadieron 16 Airbus 320 a la flota, que supusieron un incremento al pasar de 315 a 331 aviones. Sus planes eran los de recibir más cantidad de aeronaves durante 2020, pero al haber tenido que frenar sus operaciones durante algún tiempo decidieron incorporar únicamente 11, que supuso un crecimiento del 3.32%.

La flota del grupo IAG también ha sufrido cambios en los últimos años. De 2018 a 2019 la tendencia era creciente, pasando de 573 a 598 aeronaves. Durante 2020 decidieron retirar distintos aviones, quedándose a final de 2020 con 514 aeronaves.

El caso del grupo Air France – KLM es curioso, ya que varió exactamente la misma cifra tanto en positivo como en negativo. Durante 2018 tenían 548 aviones y añadieron 6 aviones más, que supuso un incremento del 1.09%. Durante ese año, 2019, habían llegado a un acuerdo para introducir nuevos aviones, pero al haberse producido la pandemia hubo un cambio de planes y la gran mayoría de esos aviones no fueron entregados, por lo que compensando las salidas de aeronaves con las nuevas incorporaciones, a finales de año únicamente tenían 548 aviones, un 1.09% menos que en 2019.

El caso de Lufthansa es ciertamente particular. Según reflejan en sus memorias anuales tanto de 2018 como de 2019, el número de aviones que poseía la compañía era el mismo. En 2020 decidieron retirar aquellos aviones más antiguos para ir renovando la flota poco a poco, por lo que quedaron con 575, que supusieron un descenso del 0.79%.

Como hemos podido observar, a excepción de Lufthansa que mantuvo el mismo nº de aviones durante 2018/2019, todas las demás compañías han tenido una tendencia favorable, siendo Ryanair la que ha aumentado más su flota con un 10.44% y Air France – KLM la que menos, con un 1.09%. Por otra parte, las variaciones para la temporada 2019/2020 nos dan claras diferencias entre las aerolíneas que no pertenecen a alianzas aéreas frente a las que sí. Tanto Ryanair como Easyjet obtienen resultados positivos a pesar de haber incorporado pocas aeronaves nuevas, mientras que IAG, Air France – KLM y Lufthansa se encuentran en negativo, ya que aunque habían realizado planes para renovar su flota, finalmente no han podido compensar las bajas con las nuevas incorporaciones.

#### 4.4 EMPLEADOS

Para observar como ha sido la tendencia en el número de empleados de las diferentes empresas, se ha realizado la siguiente tabla donde se recoge la variación en términos porcentuales.

**Tabla 10: Variación en el nº de empleados de las compañías analizadas**

	Ryanair	Easyjet	IAG	AF-KLM	LUFTHANSA
<b>18/19</b>	+2.18	+7.14%	+2.01	-6.53%	+2.08
<b>19/20</b>	-7.34	-6.67%	-12.28	-8.43%	-20.45%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de 2018, 2019 y 2020.

Ryanair es una empresa que se encuentra prácticamente en constante crecimiento, por lo que continuamente está contratando nuevo personal tanto de aire como de tierra. En 2018 formaban parte de la plantilla de empleados de la empresa unos 16900 aproximadamente, cifra que aumentó hasta los 17268 en 2019. En 2020 la plantilla ha disminuido un 7.34%.

La plantilla de Easyjet tenía en 2018 más de 14000 empleados, cifra que se incrementó en 2019 pasando los 15000 trabajadores en la empresa. En 2020 y con la gran cancelación de vuelos que sufrieron las aerolíneas tuvieron que recortar su plantilla en un 6.67%, llegando a bajar de los 14000 empleados de nuevo.

El grupo IAG contaba con una tendencia creciente en lo que a número de empleados se refiere. En 2018 tenían 64734 trabajadores en la empresa, que se

incrementaron hasta los 66034 en 2019. Por el contrario, en 2020 se quedaron únicamente con 57928 trabajadores, que supuso un descenso del 12.28% con respecto al año anterior.

El caso del grupo Air France – KLM tiene especial importancia en esta variable. En 2018 contaban con 88800 empleados pero finalmente el número descendió hasta los 83000 empleados en 2019. Con la llegada de la pandemia en 2020 y con el fin de recortar gastos, y tras haber pasado tanto tiempo sin operar vuelos de forma regular, decidieron disminuir su plantilla hasta los 76000 empleados, que supuso un descenso del 8.43%.

Por último, el grupo Lufthansa, presentó en 2018/2019 un crecimiento muy similar al de IAG, con un aumento del 2.08%, pasando de tener 135.534 empleados a 138.353 a finales de 2019. Como causa del COVID-19 y el cese de operaciones que ha tenido que hacer la empresa, se vieron obligados a prescindir de casi 30.000 empleados, un 20.45% menos, cayendo la cifra hasta los 110.065 trabajadores.

Como hemos podido observar, todas las empresas analizadas tienen un crecimiento similar, de entorno al 2% y con una tendencia creciente, a excepción de EasyJet y Air France – KLM. Easyjet proporciona la información con respecto al número de empleados de forma aproximada y no exacta, de ahí que se pueda ver un aumento del 2018 a 2019 considerablemente mayor que el del resto de empresas. Aún así, en los últimos años el Gobierno Británico ha lanzado varias campañas de promoción del turismo nacional, por lo que tiene sentido que al ser Easyjet la *low cost* por excelencia en el Reino Unido, hubiesen ampliado su equipo para atender mejor las necesidades de su clientela. Por otro lado, la disminución de Air France – KLM se debe a que la empresa se encontraba simplificando sus marcas por lo que tiene sentido pensar que, al suprimir algunos de los servicios que ofrecían, el número de trabajadores descendiese de 2018 a 2019.

Por otro lado, la variación entre 2019 y 2020 es negativa para todas las empresas analizadas, algo lógico ya que durante los meses más estrictos de confinamiento domiciliario se realizaron pocos vuelos de pasajeros que no fuesen de repatriación, y muchos países siguieron manteniendo restricciones a viajes o imponiendo cuarentenas que dificultaban el volar por ocio, por lo que al caer la demanda las empresas decidieron tomar medidas creando medias jornadas o con planes especiales de empleo, que se tradujeron en un descenso generalizado del número de trabajadores de las compañías.

Como hemos podido observar a lo largo del análisis y de forma genérica, para todas las variables y entre 2018 y 2019 la tendencia para las empresas era creciente, a excepción de Air France – KLM y Lufthansa en el número de rutas ofrecidas y Air France – KLM para el número de empleados. Al estar analizando las mayores aerolíneas y grupos que operan en territorio Europeo es lógico que la mayoría de datos sean positivos, pues son empresas en constante expansión y que año a año van ofreciendo nuevas rutas, mejorando servicios, etc y por ello su tendencia es ascendente.

La caída en el número de rutas ofrecidas durante 2018/2019 por parte de Air France – KLM y Lufthansa tiene su justificación en que ambas empresas se encontraban en periodo de reconversión, la franco-neerlandesa por estar simplificando su marca y la alemana por haber estado optimizando las rutas que operaba, por lo que es lógico que sus cifras sean negativas en comparación con el resto de empresas. Por otro lado, el descenso para esa misma temporada en el número de empleados de Air France – KLM está justificado de la misma manera que el número de rutas, que al haber simplificado su marca precisaban de menor cantidad de trabajadores.

La variación entre 2019/2020 y con la llegada de la pandemia provocada por el COVID-19 nos deja datos bastante negativos para todas las empresas y en todas las variables analizadas, a excepción de Ryanair y Easyjet en su flota.

El dato que más puede llamar la atención es el del volumen de pasajeros transportados, ya que presenta una caída muy representativa, llegando incluso a un descenso de más del 80% como es el caso de Ryanair, que de un año a otro ha perdido más de 100 millones de pasajeros. Por parte de las empresas que pertenecen a alianzas, la caída fue menor y ligeramente similar en los tres casos, con datos que varían entre el 65%/75%. La que sufrió una menor pérdida en esta variable fue Easyjet, que apenas superó una caída del 50%.

Es lógico que al haberse producido esta situación los datos sean peores, ya que nadie preveía que las empresas tuviesen que pasarse semanas, o incluso meses con la mayor parte de su flota sin utilizar, realizando vuelos de repatriación y transporte de medicamentos y equipos de protección, y sin realizar vuelos comerciales al uso. De forma genérica, ha habido algunos elementos que han sido comunes a todas las empresas, tanto las que pertenecen a alianzas como las que no. Todas ellas han recortado el número de rutas disponibles, operando aquellas con más demanda o más rentables económicamente. También el número de empleados

ha descendido en todas ellas, en mayor o menor medida, a pesar de que las empresas han creado fondos especiales, creando medias jornadas o adaptando las existentes para intentar mantener a la mayor parte de plantilla en la empresa, pero dado que no se prevé que el tráfico de pasajeros se recupere hasta dentro de unos años, supone un gasto para las empresas mantener a trabajadores si no se puede operar al mismo ritmo.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado se ha demostrado la importancia de que las empresas establezcan relaciones entre ellas para poder competir de forma más eficiente en mercados en continuo crecimiento y expansión. Hemos de tener en cuenta que las empresas del sector aéreo pueden crecer tanto interna como externamente, pero que hacerlo de forma interna supone ciertas limitaciones (por ejemplo, por parte de los gobiernos de aquellos países en los que se quiera entrar), por lo que el crecimiento de forma externa suele ser más eficaz. Además, suele ahorrar tiempo y reducir riesgos.

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es el de identificar las alianzas aéreas actuales, analizar aerolíneas pertenecientes a ellas frente a otras que no, y determinar si el hecho de ser miembros de una alianza les ha aportado beneficios en la crisis que estamos viviendo por la aparición del COVID-19.

Para poder formar una conclusión definitiva debemos dividirlo en dos apartados: variación porcentual de la temporada 2018/2019 y variación de la temporada 2019/2020.

Para la temporada 2018/2019 se ha comprobado que, de forma genérica y salvo contadas excepciones la tendencia para las empresas analizadas era creciente y positiva, en mayor o menor medida. La variación negativa en el número de rutas de los grupos Air France – KLM (miembro de SkyTeam) y Lufthansa (Star Alliance) tiene su justificación en los reajustes y mejoras que ambos estaban llevando a cabo. Lo mismo sucedió con el porcentaje de variación en el número de empleados de Air France – KLM, que se encontraba simplificando sus marcas. La evolución positiva de años anteriores nos indica que, de no ser por esas excepciones, los porcentajes serían positivos también para ese momento, como ha pasado con Ryanair y Easyjet, que no pertenecen a ninguna alianza. Ambas empresas tienen datos mejores que IAG, Air France – KLM y Lufthansa para las mismas variables de la temporada 2018/2019.

Para la temporada comprendida entre 2019/2020 tiene sentido que los porcentajes analizados hayan cambiado por la pandemia provocada por el COVID-19, pero ha habido empresas que se han adaptado mejor a los cambios que otras. Los mejores resultados para las variables analizadas de forma genérica los ha obtenido Easyjet (a excepción de la variación en el porcentaje de rutas, donde IAG y AF-KLM obtienen mejores resultados), empresa no perteneciente a ninguna alianza.

Se podría decir, por tanto, que tras haber buscado información en sus memorias anuales y haber analizado sus datos, queda confirmado que ser miembro de alianzas aéreas en este momento no les ha aportado ninguna ventaja frente a aquellas aerolíneas que no pertenecen a ellas.

A pesar de ello, IAG, Air France – KLM y Lufthansa presentan algunas ventajas como por ejemplo la de que tienen el respaldo del resto de aerolíneas de la alianza, lo cual a largo plazo puede reportar beneficios significativos al resto de compañías presentes en el mismo grupo. Algunas de estas ventajas serían, por ejemplo, a la hora de ofrecer mejores conexiones (si una aerolínea no cubre una ruta determinada, habrá alguna otra empresa de la misma alianza que sí que la opere), mejores horarios, acceso a salas VIP de aeropuertos o acumular millas en los programas de viajeros frecuentes (por ejemplo si somos viajeros frecuentes de Iberia, pero no opera la ruta que necesitamos, podemos utilizar las ventajas del programa con otra aerolínea que sea de la misma alianza y que sí opere esa ruta), mientras que los clientes de Ryanair y Easyjet sólo podrían disfrutar de los servicios de sus propias compañías.

## BIBLIOGRAFÍA

- Annaç Göv, S. (2020). Strategic Alliances In Airline Business: Comparison Of Skyteam, Oneworld, Star Alliance Groups. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/823778>
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia financiera*, 40 - 51.
- Benavides Vélez, P. M. (2019). Las alianzas estratégicas en el sector del transporte aéreo de pasajeros: un análisis desde el punto de vista de la competencia. Trabajo Fin de Máster, *Universidad de Sevilla*, from <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/111311/Las%20alianzas%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20sector%20del%20transporte%20a%C3%A9reo%20de%20pasajeros%2028Benavides%20Velez%202019%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esteban de la Rosa, F. (1999). La joint venture en el comercio internacional. *Digibug UGR*, from [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39558/EstebandelaRosa\\_JointVenture.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39558/EstebandelaRosa_JointVenture.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Grant, R. G. (2017). Flight: the complete history of aviation. *Dorling Kindersley Ltd*, from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u93LDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Flight:+The+Complete+History+of+Aviation.+&ots=WH96Kzo2u1&sig=u5EX5yP2kwwD1fokkP98AV-jWk8#v=onepage&q=Flight%3A%20The%20Complete%20History%20of%20Aviation.&f=false>
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (4ª ed.). S. L. *Civitas Ediciones*.
- Hernández Ortiz, M. (2018). Futuro del transporte aéreo: organización de las nuevas rutas. Hubs y Spokes. *Depósito de Investigación Universidad de Sevilla*. Retrieved Junio 09, 2021, from <https://idus.us.es/handle/11441/85560>
- López García de la Galana, A. (2020). Estudio sobre las alianzas corporativas vinculadas al transporte aéreo (Doctoral dissertation). *Riunet UPV*, from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152032/L%c3%b3pez%20-%20Estudio%20sobre%20las%20alianzas%20corporativas%20en%20el%20transporte%20a%C3%A9reo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- de Pablo, J. S., & Estévez, P. J. (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 83-96, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601130>
- Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). Formas de desarrollo interno y externo. *Riunet UPV*, from [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31223/Formas%20de%20desarrollo%20interno%20y%20externo\\_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31223/Formas%20de%20desarrollo%20interno%20y%20externo_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Sánchez de Pablo, J., & Jiménez, P. (2010). *Elsevier*. Retrieved Septiembre 17, 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1135252312601130?token=49A2B6220AC9D4A7F3610A482BF834F294FC5BADAF3E1E260D953A7D23D5D26ECC15F983B984236E3B6B01E9CEAC4069&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210917102023>

Sánchez, B. J. J. A. (2017). El CECAF en el Tratado de Cielos Abiertos. *Mapping*, (185), 34-39, from [http://revistamapping.com/wp-content/uploads/2018/03/Revista-MAPPING-185\\_A5.pdf](http://revistamapping.com/wp-content/uploads/2018/03/Revista-MAPPING-185_A5.pdf)

Rodríguez Sánchez, C. (2019). Análisis de la industria del transporte aéreo en Europa: el caso Ryanair. *Repositorio Universidade Coruña*. Retrieved Junio 17, 2021, from [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/24004/RodriguezSanchez\\_Cristina\\_TFG\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/24004/RodriguezSanchez_Cristina_TFG_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tugores-García, A. (2012). Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). *CORE*. Retrieved Septiembre 24, 2021, from <https://core.ac.uk/download/pdf/10127599.pdf>

Villanueva, J. D. (2002). *Biblioteca Central Pedro Zulén*. Retrieved Junio 08, 2021, from [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9alianzas\\_es\\_trategicas.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9alianzas_es_trategicas.htm)

Ybáñez, C. E. (2015). *Universidad Autónoma de Barcelona*. Retrieved Septiembre 27, 2021, from <https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/146152/EsquerraYbanezClara-TFGAa2014-15.pdf>

## **Paginas web consultadas**

Aer Lingus. (2021). Retrieved from [https://www.dynamicroutemaps.com/aerlingus-drm-2019/?\\_ga=2.197726057.732868575.1636387467-894029130.1636387462](https://www.dynamicroutemaps.com/aerlingus-drm-2019/?_ga=2.197726057.732868575.1636387467-894029130.1636387462)

Air France - KLM Group. (2018). Retrieved Octubre 18, 2021, from [https://www.airfranceklm.com/en/system/files/registration\\_document\\_air\\_france-klm\\_2018\\_va\\_def.pdf](https://www.airfranceklm.com/en/system/files/registration_document_air_france-klm_2018_va_def.pdf)

Air France - KLM Group. (2019). Retrieved Octubre 17, 2021, from <https://www.airfranceklm.com/en/system/files/universalregistrationdocument2019va.pdf>

Air France - KLM Group. (2020). Retrieved Octubre 17, 2021, from [https://www.airfranceklm.com/en/system/files/afk\\_urd\\_2020\\_29042021.pdf](https://www.airfranceklm.com/en/system/files/afk_urd_2020_29042021.pdf)

Doganis, R. (2006). *Wordpress*. Retrieved Septiembre 24, 2021, from <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf>

EasyJet Corporate. (2018). *EasyJet*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2018/2018-annual-report-and-accounts.pdf>

EasyJet Corporate. (2019). *EasyJet*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2019/eas040-annual-report-2019-web.pdf>

EasyJet Corporate. (2020). *EasyJet*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/agm/agm-dec-2020/annual-report-2020.pdf>

EasyJet. (1995). *EasyJet*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://corporate.easyjet.com/about/our-journey>

EasyJet Media. (2020). *EasyJet*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://mediacentre.easyjet.com/story/14623/easyjet-announces-two-new-seasonal-bases-in-faro-and-malaga>

EUR - Lex. (2002). *EUR - Lex*. Retrieved Septiembre 16, 2021, from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:181:0006:0008:ES:PDF>

Flight Connections. (2021). Retrieved Noviembre 09, 2021, from <https://www.flightconnections.com/es>

Hangar 51. (2021). Retrieved Octubre 05, 2021, from <https://www.hangar51.com/programmes/accelerator/>

Harrow, C . (2020). *International Aviation HQ*. Retrieved Junio 09, 2021, from <https://internationalaviationhq.com/2020/01/29/what-are-airline-alliances/>

IAG - International Airlines Group. (2018). Retrieved Octubre 07, 2021, from <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/annual-report-and-accounts-2018-interactive.pdf>

IAG - International Airlines Group. (2019). Retrieved Octubre 07, 2021, from <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/IAG%20Annual%20report%20and%20accounts%202019.pdf>

IAG - International Airlines Group. (2020). Retrieved Octubre 06, 2021, from <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/annual-reports/iag-annual-reports/en/iag-annual-report-and-accounts-2020.pdf>

IAG - International Airlines Group. (2021). *IAG - International Airlines Group*. Retrieved Octubre 05, 2021, from <https://www.iairgroup.com/es-es/el-grupo/acerca-de-iag>

IATA White Paper. (2019). *IATA*. Retrieved Septiembre 24, 2021, from <https://www.iata.org/contentassets/23426d4b09a0446dbe831601869098a1/future-of-interline-wp.pdf>

International Air Transport Association. (2020). *International Air Transport Association*. Retrieved Junio 08, 2021, from <https://www.iata.org/contentassets/31c639da45924ad1ad41fcc42fa07fa6/2020-03-05-01-sp.pdf>

Lufthansa Group. (2019). Retrieved Octubre 22, 2021, from <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf>

Lufthansa Group. (2020). Retrieved Octubre 21, 2021, from <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2020-e.pdf>

Ministerio de Movilidad, Transportes y Agenda Urbana. (2019). Retrieved Enero 29, 2021, from [https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/listado/recursos/trafico\\_en\\_los\\_aeropuertos\\_espanoles\\_-\\_2019.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/listado/recursos/trafico_en_los_aeropuertos_espanoles_-_2019.pdf)

OACI. (2013). *Organización de Aviación Civil Internacional*. Retrieved Junio 08, 2021, from [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp039\\_es.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp039_es.pdf)

One World. (2021). *One World*. Retrieved Junio 09, 2021, from [https://es.oneworld.com/covid-19/oneworld-together?utm\\_source=website&utm\\_medium=homepage&utm\\_campaign=health\\_safety&utm\\_content=210331\\_homepage\\_bucket](https://es.oneworld.com/covid-19/oneworld-together?utm_source=website&utm_medium=homepage&utm_campaign=health_safety&utm_content=210331_homepage_bucket)

Ryanair Corporate. (2014). *Ryanair Corporate*. Retrieved Junio 17, 2021, from <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Ryanair Corporate. (2018). *Ryanair Corporate*. Retrieved Junio 18, 2021, from <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf>

Ryanair Corporate. (2019). *Ryanair Corporate*. Retrieved Junio 17, 2021, from <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>

Ryanair Corporate. (2020). *Ryanair Corporate*. Retrieved Junio 16, 2020, from <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf>

Ryanair. (2020). *Ryanair*. Retrieved Junio 17, 2021, from <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Sky Team. (2021). Retrieved Junio 09, 2021, from [https://static.skyteam.com//contentapi/globalassets/skycareprotect\\_22-measures.pdf?\\_ga=2.156197298.888050604.1622557324-1406777114.1622215811](https://static.skyteam.com//contentapi/globalassets/skycareprotect_22-measures.pdf?_ga=2.156197298.888050604.1622557324-1406777114.1622215811)

SkyTrax. (2021). *World Airline Awards* . Retrieved Noviembre 13, 2021, from <https://www.worldairlineawards.com/es/mejores-aerolineas-en-2021-por-region/>

Star Alliance. (2021). *Star Alliance*. Retrieved Junio 08, 2021, from <https://www.staralliance.com/es/history>

## ANEXO I

En la siguiente tabla se recogen de forma resumida algunos de los hitos más relevantes del sector aéreo a través del tiempo:

<b>AÑO</b>	<b>HECHO HISTÓRICO</b>
<b>1903</b>	Hermanos Wright realizan el primer vuelo a motor.
<b>1906 en adelante</b>	Construcción de modelos con mejoras en motores y alas.
<b>1911</b>	Introducción del avión para reconocimientos militares, con radares y motores potentes para transportar mayores cargas.
<b>1911</b>	Primer ataque aéreo con bombas sobre la ciudad de Libia.
<b>1914</b>	Fundación de la aviación civil en EE. UU. Comienzan los primeros vuelos comerciales conocidos.
<b>Años 30</b>	Primeras subvenciones de los gobiernos hacia las empresas. Creación de aviones mayores, con más capacidad y mayor rapidez. Boeing y Airbus lideran el mercado aeronáutico.
<b>1944</b>	Convención de Chicago. Surge de la necesidad por tener un reglamento que permitiese el correcto desarrollo de la aviación civil.
<b>1945</b>	Lanzamiento de bombas sobre Hiroshima y Nagasaki a bordo de un Boeing Superfortress B29.
<b>1945 en adelante</b>	Surge la necesidad por parte de los civiles que habían servido en la Segunda Guerra Mundial de viajar y conocer otros lugares, lo que propició los viajes de ocio. Aumento de la demanda y del número de aerolíneas chárter.
<b>1984</b>	Acercamiento del Reino Unido a la nueva versión del Acuerdo de Servicio Aéreo.
<b>Finales de los 80</b>	Aumento del tráfico de aerolíneas con nuevos operadores. Nuevas rutas.
<b>1989</b>	Primer acuerdo de código compartido entre Northwest y KLM.
<b>1992</b>	Firma de los Acuerdos de Cielos Abiertos en Helsinki. Establece un sistema de realización de vuelos para observar y recabar datos e información a través de fotografías, vídeos, etc de unos países sobre otros según unos procedimientos y reglas previamente establecidos (Sánchez B. J., 2017).
<b>1992 en adelante</b>	Evolución en el mercado aeronáutico para

	beneficio de consumidores. Crecimiento de aerolíneas de bajo coste (EasyJet, Jet2...) que aumentaron competencia en sector.
1997	Fundación primera alianza aérea moderna, Star Alliance (Christopher Harrow , 2020).

Tabla: Hitos más relevantes del sector aéreo. Fuente: Elaboración propia a partir de (Ortiz, 2018).

## ANEXO II

En el presente anexo se recogen los mapas de rutas que operan las cinco compañías analizadas a lo largo del Trabajo Fin de Grado. Dichos mapas se han obtenido en la mayoría de casos de las propias páginas web de las aerolíneas, aunque en algunos casos se ha utilizado una suscripción a la web FlightConnections (Flight Connections, 2021) por no haber encontrado los mapas. La forma de búsqueda en este navegados ha sido simplemente utilizando los filtros que aporta sobre compañías aéreas. Aún así, se ha comprobado que la información aportada por la web en los mapas coincida con la información de cada página web de las aerolíneas.

Ryanair:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino Ryanair. Fuente: <https://corporate.ryanair.com/network/>



- Iberia: En este caso el mapa muestra todos los destinos que oferta Iberia, en rojo aquellos destinos que opera propiamente la empresa y en amarillo, aquellos que opera con código compartido, aunque en su página web no permite la opción de marcar solamente una de las opciones para que sea más sencillo de observar.



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino Iberia. Fuente: [https://grupo.iberia.es/about\\_us/destinations/](https://grupo.iberia.es/about_us/destinations/)

- LEVEL:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino LEVEL. Fuente: <https://www.flylevel.com/es/destinations/overview>

- Vueling:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino Vueling. Fuente: <https://www.vueling.com/es/reserva-tu-vuelo/donde-volamos>

- British Airways:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino British Airways. Fuente: <https://www.flightconnections.com/es/vuelos-british-airways-ba>



- Transavia:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino Transavia. Fuente: <https://www.transavia.com/es-ES/destinos/>

GRUPO LUFTHANSA

- Lufthansa German Airlines:



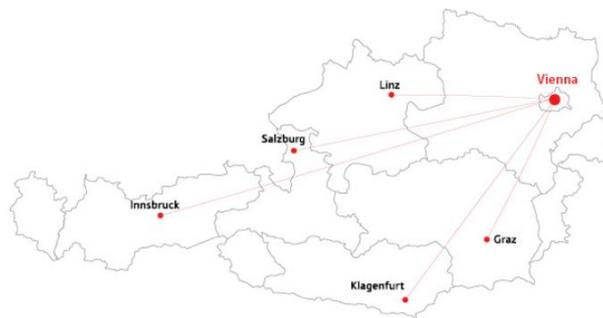
Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino Lufthansa. Fuente: <https://www.flightconnections.com/es/vuelos-lufthansa-lh>

- SWISS:



Imagen: Aeropuertos en los que tiene origen/destino SWISS Airlines. Fuente: <https://www.flightconnections.com/es/vuelos-swiss-lx>

- Austrian Airlines: En su página web podemos encontrar un apartado dedicado a proyectar mapas con las rutas de la aerolínea, pero divididos por regiones.
  - Dentro de Austria:



- Europa:



- Medio Este:



- Asia / África / América / Caribe



Imagen: Regiones/países donde tiene origen/destino Austrian Airlines. Fuente: [https://www.austrian.com/en\\_at/](https://www.austrian.com/en_at/)

- Brussels Airlines:



Imagen: Regiones/países donde tiene origen/destino Brussels Airlines. Fuente: <https://www.brusselsairlines.com/es-es/destinos/Default.aspx>

- Eurowings:

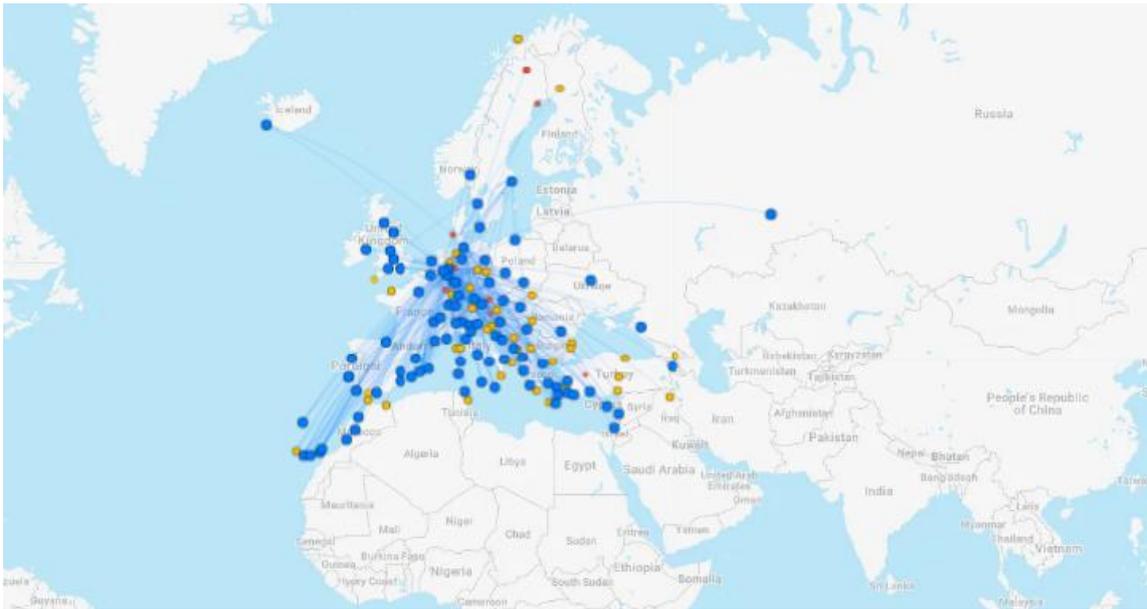


Imagen: Regiones/países donde tiene origen/destino Eurowings. Fuente: <https://www.flightconnections.com/es/vuelos-eurowings-ew>