



COMUNICADO

N.º: 57

Estudio IATA-McKinsey muestra el desequilibrio de la cadena de valor de la aviación

6 de diciembre, 2022 (Ginebra) – La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés) y McKinsey & Company han publicado un estudio conjunto sobre las tendencias de rentabilidad en toda la cadena de valor de la aviación, que pone de relieve las profundas diferencias según el sector. El estudio también muestra que, en conjunto, las aerolíneas obtienen un rendimiento financiero inferior al esperado por cualquier inversor.

Aunque no existe un camino definido para reequilibrar rápidamente la cadena de valor, el estudio concluye que hay algunas áreas clave, como la descarbonización y el intercambio de datos, en las que el trabajo conjunto y el reparto de costes beneficiarán a todos los socios de la cadena de valor.

Aspectos destacados del estudio [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain study*](#):

- **Pérdida de capital:** A pesar de obtener beneficios de explotación constantes antes de la pandemia (2012-2019), las aerolíneas no generaron rendimientos de forma colectiva por encima del coste medio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) del sector. De media, el retorno sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) generado por las aerolíneas de forma colectiva fue un 2,4% inferior al WACC, lo que provocó una pérdida colectiva del capital de 17.900 millones USD anuales.
- **Creación de valor:** Antes de la pandemia, todos los sectores de la cadena de valor, excepto las aerolíneas, generaron un ROIC superior al WACC, liderados por los aeropuertos, que recompensaron a los inversores, en términos absolutos, con una media de 4.600 millones USD anuales por encima del WACC (3% de los ingresos). Respecto al porcentaje de ingresos, los sistemas de distribución global (GDS, por sus siglas en inglés) y las empresas tecnológicas de viajes encabezaron la lista con una rentabilidad media del 8,5% por encima del WACC (700 millones USD anuales), seguidos de los servicios de asistencia en tierra (5,1% de los ingresos o 1.500 millones USD anuales) y de los proveedores de servicios de navegación aérea (ANSP, por sus siglas en inglés) con un 4,4% de los ingresos o 1.000 millones USD anuales.
- **Evolución durante la pandemia:** Aunque durante la pandemia (2020-2021) se produjeron pérdidas en toda la cadena de valor, en términos absolutos las aerolíneas encabezaron el ranking, con un ROIC por debajo del WACC en 104.100 millones USD anuales (-20,6% de los ingresos) de media. En los aeropuertos, el ROIC se situó 34.300 millones USD por debajo del WACC y generó las mayores pérdidas económicas en términos de porcentaje (-39,5% de los ingresos).



"El estudio reafirma que las aerolíneas mejoraron su rentabilidad en los años posteriores a la crisis financiera mundial. Pero también pone de relieve que las aerolíneas, por término medio, no obtuvieron los mismos beneficios económicos que sus proveedores y socios de infraestructuras. Las ganancias en toda la cadena de valor también son desproporcionadas en relación con el riesgo. Las aerolíneas son las más sensibles a las perturbaciones, pero sus ganancias limitadas les permiten crear un colchón financiero", dijo Willie Walsh, director general de IATA.

"Durante la pandemia, todos los socios de la aviación sufrieron pérdidas económicas. A medida que el sector se recupera de la crisis, la pregunta es: ¿podemos lograr una distribución más equilibrada de los beneficios económicos y del riesgo en el mundo postpandémico?", dijo Walsh.

El estudio muestra varios cambios en el comportamiento de los rendimientos económicos de las aerolíneas:

- Mientras que las aerolíneas tradicionales obtuvieron peores resultados que el sector de bajo coste (LCC, por sus siglas en inglés) antes de la pandemia, los rendimientos económicos medios de las primeras superaron a los de las LCC durante la pandemia. Sin embargo, la diferencia entre ambas se reduce a medida que avanza la recuperación.
- Las aerolíneas exclusivamente de carga tienen un desempeño financiero positivo con un ROIC cercano al 10%, una rentabilidad opuesta a la de las aerolíneas que transportan tanto pasajeros como carga. En comparación, el rendimiento de todos los transportistas de carga sigue estando muy por debajo del ROIC medio de los transitorios, que comenzó la crisis con casi el 15% de los ingresos y alcanzó el 40% de los ingresos en 2021.
- Por regiones, está claro que, en conjunto, las aerolíneas de Norteamérica entraron en la crisis con los balances más saneados y los mejores resultados financieros. El pronóstico de la recuperación no estaba claro en 2021, pero al haber sido la región más afectada durante la crisis, la trayectoria de la recuperación está siendo la más pronunciada.

Por qué la rentabilidad económica de las aerolíneas es insuficiente

Un análisis actualizado de las fuerzas que determinan la rentabilidad de las aerolíneas, realizado por primera vez en 2011 en colaboración con el profesor Michael Porter, de la Harvard Business School, demuestra que apenas ha habido cambios positivos.

- **Sector competitivo y fragmentado:** La industria de aerolíneas es muy competitiva y está muy fragmentada, sujeta a pocas barreras de entrada, pero con fuertes obstáculos de salida.
- **Naturaleza de proveedores, compradores y canales:** La concentración de proveedores poderosos, la aparición de alternativas cada vez más eficientes al transporte aéreo, el incremento de la oferta de productos estandarizados con bajos costes de cambio y una comunidad de compradores fragmentada son características del entorno operativo.

"Es difícil prever un cambio a corto plazo de estas fuerzas tan arraigadas. En la mayoría de los casos, los intereses de los actores de la cadena de valor difieren demasiado como para compartir una visión común capaz de impulsar un cambio que altere de forma sustancial la rentabilidad de toda la cadena. Por eso IATA seguirá instando a los gobiernos a que regulen mejor las empresas monopolísticas o



casi monopolísticas, como los aeropuertos, los proveedores de servicios de navegación aérea y los sistemas de distribución global", afirmó Walsh.

Un sondeo reciente de IATA revela que la sociedad reconoce la necesidad de regular a los proveedores monopolísticos. Alrededor del 85% de los consumidores encuestados en 11 países coinciden en que los precios que cobran los aeropuertos deben regularse de forma independiente, como los servicios públicos.

Cooperación

El estudio de la cadena de valor revela también algunas áreas de interés común en las que una mayor cooperación aportaría beneficios para todos. Destacan los siguientes ejemplos:

- **Aumento de la eficiencia a partir del intercambio de datos:** La aviación genera grandes cantidades de datos. A nivel operativo, el intercambio de datos para obtener una imagen más completa del efecto de las decisiones cotidianas en los clientes, las terminales aeroportuarias, los horarios de las aerolíneas, los movimientos de las tripulaciones y la utilización de las pistas ya contribuye a mejorar la eficiencia de todos los agentes del sector en algunos aeropuertos. Este mismo principio puede aplicarse en todo el sector para tomar mejores decisiones a largo plazo en áreas como el desarrollo de infraestructuras, la mejora de procesos y el desarrollo de competencias.
- **Descarbonización:** Las aerolíneas no pueden lograr por sí solas el cero neto en 2050. Los proveedores de combustible deben suministrar combustibles de aviación sostenibles en cantidades suficientes y a precios asequibles. Los proveedores de servicios de navegación aérea deben ofrecer rutas óptimas que minimicen las emisiones. Los fabricantes de motores y aeronaves deben sacar al mercado aviones que consuman menos combustible y aprovechen medios de propulsión con bajas o nulas emisiones de carbono, como el hidrógeno o la electricidad. Los que ofrecen servicios en el entorno aeroportuario deben que optar por vehículos eléctricos.

"No existe una solución mágica para reequilibrar la cadena de valor. Pero está claro que los intereses de los gobiernos, los viajeros y otros actores de la cadena de valor estarán mejor atendidos por agentes solventes, en particular las aerolíneas. Una mejor regulación, junto a la cooperación en áreas de interés mutuo, podría producir avances. Y hay al menos dos áreas propicias para la colaboración y el reparto de responsabilidades: la mejora de la eficiencia a partir del intercambio de datos y la descarbonización", dijo Walsh.

"Estamos muy orgullosos de colaborar con IATA desde 2005 y tener la oportunidad de comprender el beneficio generado por la cadena de valor de la aviación. Durante este tiempo, la industria de la aviación ha atravesado momentos de crisis y momentos de recuperación. Pero jamás la cadena de valor de la aviación ha podido, de forma colectiva, generar rentabilidad por encima del coste del capital. Las aerolíneas han sido siempre el socio más débil, e incluso en sus mejores años no han recuperado el coste del capital. Pero todos saldremos ganando si las empresas de toda la cadena de valor trabajan juntas para servir mejor a sus clientes e incrementar la rentabilidad", afirma Nina Wittkamp, socia de McKinsey.

- IATA -



Más información:

Corporate Communications

Tel: +41 22 770 2967

Email: corpcomms@iata.org

Notas para los editores:

- [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain study*](#)
- IATA (International Air Transport Association) representa alrededor de 300 líneas aéreas, que constituyen el 83% del tráfico aéreo global.
- Encuentre toda la información actualizada —comunicados, posiciones políticas y otra información útil— en <https://twitter.com/iata>
- [Fly Net Zero](#)
- [Kit de prensa GMD](#)