

Líneas aéreas Y ahora, ¿qué?

*Principales retos
del sector*



Índice

<i>Visión general del sector</i>	4
<i>Consumo eficiente de combustible y decisiones sobre titularidad de flota</i>	5
<i>Biocombustibles: ¿posible medida frente a la volatilidad del petróleo y los costes medioambientales?</i>	6
<i>Aumento de la capacidad: ¿demasiado pronto para un incremento?</i>	7
<i>Consolidación y fusiones en 2011</i>	8
<i>Capacidad de las líneas aéreas para capear otros retos del sector</i>	10
<i>Contactos</i>	11

Visión general del sector

La recuperación del sector aéreo en 2010 fue más rápida de lo esperado a pesar de la actividad volcánica, los conflictos laborales y los retrasos en las entregas de pedidos de aeronaves. Esta mejora se vio impulsada por el crecimiento económico y una recuperación de ingresos, así como por una prudente gestión de la capacidad, una mayor disciplina de gastos y el avance en la consolidación del sector.

Esta recuperación seguirá adelante en 2011, pues consideramos que el sector de las líneas aéreas ha salido fortalecido de la recesión:

- La demanda vuelve a repuntar, sobre todo en zonas de rápido crecimiento (Asia, India y Sudamérica), y la recuperación del sector se encuentra muy avanzada.
- La expansión de las líneas aéreas de bajo coste sigue adelante en los mercados emergentes, donde tratan de hacerse un hueco entre la incipiente clase media, para la que viajar en avión resulta cada vez más asequible.
- El mercado vuelve a asistir a grandes pedidos de aeronaves dado que las oportunidades de financiación comienzan a mejorar. Por otra parte, pensamos que el “glamour de volar” volverá a instalarse en el sector gracias a los vanguardistas modelos de aeronaves (A380, A330, B-787) que empiezan a formar parte de las flotas de las líneas aéreas (2011-2012), y que prometen una notable mejora de la eficiencia y de la experiencia de volar.

- Las medidas adoptadas durante la recesión por las líneas aéreas para reducir costes y mejorar la eficiencia deberían implantarse en los negocios durante este año y, junto con las nuevas flotas, deberían seguir favoreciendo la eficiencia operativa.
- Las líneas aéreas están invirtiendo en tecnologías de biocombustibles que permitirán gestionar de manera más eficiente las emisiones de carbono y la exposición a las oscilaciones del precio del petróleo.
- Durante la crisis, la participación en alianzas y regímenes de códigos compartidos aumentó, lo cual favoreció las posibilidades de conexión para los pasajeros.

Sin embargo, y si bien esto es cierto, existen todavía importantes retos a los que la industria debe hacer frente:

- La subida del gasto de combustible vuelve a ser un factor determinante. El repunte de los precios del petróleo debido a la inestabilidad de Oriente Medio y los países del Norte de África resulta preocupante. En caso de que el precio del barril permaneciera por encima de los 100 dólares durante un periodo de tiempo prolongado, la vuelta a la rentabilidad para muchos de los actores clave del sector podría verse obstaculizada. Esta circunstancia tiene implicaciones negativas, tanto en cuanto a costes, (si bien podría existir cierto margen de maniobra en función de la posición de cobertura adoptada), como en lo relativo a la demanda, ya que los recargos por combustible y los incrementos en los precios podrían mermar la demanda de los pasajeros más sensibles a las variaciones de los precios. Los efectos del incremento del precio del petróleo inciden de manera desproporcionada en las líneas aéreas

de bajo coste, para las que el carburante supone un porcentaje de la base de costes significativamente más alto.

- Todas las líneas aéreas han incrementado la capacidad en su programación de invierno y son muchas las que esperan importantes entregas de nuevas aeronaves que incorporar a sus flotas durante los próximos años (sobre todo las de largo radio de Oriente Medio). En un mercado caracterizado por el aumento de la oferta, la gestión de este aumento de la capacidad y el equilibrio entre factor de carga y dinámica de rentabilidad volverá a suponer todo un reto para las líneas aéreas. Cualquier ralentización económica a corto plazo podría volver a someter los resultados de las líneas aéreas a altos niveles de presión.
- El entorno normativo no se encuentra suficientemente abierto como para permitir la consolidación del sector al ritmo necesario. Se han producido numerosas fusiones (BA-Iberia, TAM-LAN, Continental-United, South West y Air Tran) y hemos asistido al reconocimiento de la inmunidad antimonopolio para las rutas del Atlántico Norte y Pacífico. Sin embargo, para numerosas líneas aéreas, las oportunidades de fusión y el acceso a las ventajas derivadas de los procesos de consolidación, como el acceso a mercados en expansión, la reducción de costes y la rentabilidad sostenible, sigue viéndose obstaculizada debido a la existencia de barreras jurídicas y normativas.

La flexibilidad, la optimización de las rutas, la planificación de cara a posibles contingencias, los procesos de fusiones y adquisiciones, las oportunidades de crear alianzas y la fortaleza de los balances seguirán copando las agendas de los ejecutivos de las líneas aéreas durante los próximos 12 meses.

Consumo eficiente de combustible y decisiones sobre titularidad de flota

- La continua volatilidad del precio del petróleo y el futuro coste de carbono constituyen factores significativos para los operadores de vuelos de corto y largo radio a la hora de evaluar las estrategias que adoptar para la renovación y el crecimiento de sus flotas. Numerosos programas de fabricación de nuevos modelos de aeronaves de gran notoriedad pública, como el A380, A330, B-787 y A320Neo, ofrecen la posibilidad de sustituir aviones más antiguos e ineficientes por modelos más eficaces. Se amplían así las ventajas sobre gastos de explotación, en un entorno condicionado por el continuo repunte del precio del petróleo.
- Sin embargo, los conocidos retrasos de algunos de estos procesos de fabricación están suponiendo serias dificultades para las líneas aéreas, que desean sustituir los modelos de aeronaves antiguos lo antes posible y que, en algunos casos, deben resignarse a seguir contando con su tecnología actual para suavizar los retrasos de las entregas.
- Por otro lado, la hegemonía de Boeing y Airbus ya no es tal, sobre todo en el segmento del fuselaje estrecho, gracias a las nuevas aeronaves de Bombardier (Canadá), Embraer (Brasil), UAC (Rusia) y Comac (China). Esta generación de aeronaves, caracterizadas por su consumo eficiente de carburante, están entrando en el mercado como competencia directa de los modelos A320 y B-737.
- El compromiso de renovación de flotas supone, no obstante, una decisión importante desde un punto de vista financiero y de liquidez dados los elevados precios de estos activos. Por otra parte, las líneas aéreas no cesan de intentar incrementar la flexibilidad de sus bases de costes para responder al carácter cíclico del sector y a las cada vez más frecuentes turbulencias que lo sacuden y que afectan a las tendencias de crecimiento más a largo plazo (el anuncio de Delta en febrero de 2011 sobre la ralentización del aumento de su capacidad y el aplazamiento de inversiones de capital en respuesta al inesperado repunte del precio del petróleo es un claro ejemplo de ello).
- Las líneas aéreas deberán, por tanto, enfrentarse a los siguientes retos:
 - Además de la composición de sus flotas (*fleet mix*), otro importante reto será el de evaluar qué estructura de propiedad utilizar para alcanzar un equilibrio óptimo entre coste unitario más bajo por ASK, flexibilidad y optimización de posición fiscal. Evaluar las ventajas y desventajas del arrendamiento frente a la adquisición es, por tanto, clave.
 - La inminente entrada en vigor de la propuesta sobre reforma de la contabilización sobre arrendamiento financiero/explotación, complica aún más la decisión de arrendamiento frente a adquisición. Asumiendo la invariabilidad de los términos económicos de los contratos de arrendamiento, la propuesta implicaría que las aeronaves y demás activos objeto de operaciones de arrendamiento de explotación, que de otro modo no se verían reflejados en el balance a efectos de información contable, sí quedarán plasmados en ellos con un pasivo asociado. Esta circunstancia aumentará el endeudamiento financiero reconocido a efectos contables (e incrementará la ratio de apalancamiento), si bien asimismo aumentará el resultado de explotación (una parte de los gastos por arrendamiento de explotación se contabilizará como intereses, por debajo del resultado de explotación). Por ello, las aerolíneas deberán analizar minuciosamente las implicaciones de esta propuesta en relación con la provisión de información y gestión, así como la comunicación a accionistas y demás partes implicadas.

Biocombustibles: ¿posible medida frente a la volatilidad del petróleo y los costes medioambientales?

- Contar con biocombustibles económicamente viables en el sector de la aviación se está convirtiendo en una alternativa real para las líneas aéreas que tratan de reducir su dependencia del petróleo, ya que el carburante de las aeronaves es el gasto individual más importante que soportan las líneas aéreas. Los biocombustibles procuran al sector de la aviación cierta cobertura frente a la volatilidad del precio del petróleo, a la vez que reducen significativamente las emisiones de carbono y demás costes regulatorios.
- En 2008 y 2009, muchas líneas aéreas realizaron vuelos de prueba para demostrar la viabilidad del uso de biocombustibles. No solamente se demostró su viabilidad, sino que también se puso de manifiesto que determinadas mezclas de biocombustibles son más eficientes en cuanto a consumo que el combustible convencional. Estos hallazgos han impulsado las inversiones en proyectos de investigación sobre biocombustibles consistentes en el análisis de diversas opciones de materias primas: desde residuos de biomasa hasta generación de microalgas. Diversas líneas aéreas, como, por ejemplo, Lufthansa, BA y Qatar Airways, participan y patrocinan estos proyectos.
- Se estima que el coste por barril de biocombustible rondaría los 100 dólares. Dada la reciente inestabilidad en Oriente Medio así como los países del Norte de África, y el crecimiento subyacente de la demanda de petróleo en los países del bloque BRIC (Brasil, Rusia, China e India), el precio del biocombustible resulta cada vez más competitivo. Se prevé que la producción en escala para fines comerciales seguirá reduciendo su precio y se estima que para 2020 el precio oscile entre los 50 y los 80 dólares por barril, lo cual supondría un gran ahorro para el sector.
- Por otro lado, los biocombustibles suponen un ahorro significativo de cara al Régimen de Comercialización de Derechos de Emisión de la UE (RCDE UE). En el caso de aquellos biocombustibles que reduzcan los costes de conformidad y, por ende, estimulen que las líneas aéreas participantes lo adopten, el RCDE UE considera que las emisiones de dióxido de carbono son equivalentes a cero. Se calcula que el sector de la aviación de la UE podría evitar, para 2020, la emisión de 35 millones de toneladas de dióxido de carbono, lo cual implicaría un ahorro en costes de carbono de 2.000 millones de dólares (asumiendo una cuota de biocombustibles del 15%).
- Se espera que en las dos próximas décadas, a medida que avance la normalización y aumente la producción, las líneas aéreas adopten los biocombustibles en masa. Las estimaciones más optimistas del sector auguran que, para 2035, entre el 50 y el 70% de los combustibles convencionales habrá sido sustituido por biocombustibles, pudiendo llegar a su plena sustitución (especialmente si se tiene en cuenta su combinación con combustibles sintéticos). En cualquier caso, los supuestos más pesimistas prevén que el 40% de los partícipes del sector de la aviación utilizará biocombustibles en 2035.
- Todavía existen retos que abordar en relación con el desarrollo de biocombustibles, como, por ejemplo, la existencia de atractivos incentivos políticos a favor del biodiésel, la falta de normalización en cuanto a homologación y la necesidad de contar con una normativa en materia de biocombustibles compatible a escala internacional. Por otro lado, la falta de capital privado y la competencia de las materias primas de la biomasa obstaculizan la producción en escala de biocombustibles viables para fines comerciales.
- Las líneas aéreas que barajen la posibilidad de adoptar biocombustibles deben tener en cuenta:
 - La rentabilidad estratégica y financiera neta de las opciones que consideren.
 - El modo en que los biocombustibles encajan en el conjunto de sus políticas sobre responsabilidad social corporativa (CSR).
 - Cómo participan en el mercado (patrocinador, UTE, etc.) y se aseguran el suministro.
 - Y en qué momento les resulta conveniente participar (pioneras o según tendencias del mercado).

Aumento de la capacidad: ¿demasiado pronto para un incremento?

- La crisis económica de 2008 y 2009 propició que las líneas aéreas más importantes del mundo aplicaran significativos recortes de capacidad. Si bien el objetivo principal fue adaptar la oferta a la alicaída demanda en el sector, las líneas aéreas también trataron de reducir los gastos de explotación generales para preservar la caja.
- El repunte de la demanda en el sector turístico en 2010, impulsado por la recuperación de las economías de todo el mundo, trajo consigo una importante mejora de los resultados, lo cual impulsó a las líneas aéreas a volver a incorporar cierta capacidad en sus programaciones para la temporada de invierno 2010-2011 y, así, aprovechar la coyuntura. Los niveles de capacidad varían en función de la zona y la línea aérea. Las líneas aéreas de los mercados emergentes incorporan sistemáticamente más capacidad que las de los mercados desarrollados.
- Concretamente, el enfoque adoptado por las líneas aéreas de Oriente Medio durante este periodo difiere del de la mayoría de las aerolíneas convencionales occidentales, ya que mantuvieron sus planes de expansión a largo plazo e incrementaron su capacidad significativamente durante la crisis. Este enfoque no parece haberse dejado sentir hasta ahora en sus resultados (Emirates registró beneficios históricos en el ejercicio 2009-2010 de más de 1.000 millones de dólares), si bien seguir adelante en la gestión del crecimiento de su capacidad, en función de los pedidos de aeronaves que realicen, será clave y puede que exija un mayor peso de la zona en el conjunto del sector.
- Si bien las tendencias más recientes sobre ajustes de capacidad se han correspondido escrupulosamente con el incremento de la demanda, contribuyendo a la mejora de los resultados, el riesgo de caer en la sobrecapacidad constituye todo un reto para los próximos meses. Además, las líneas aéreas, a título individual, cuentan con la tentadora ventaja a corto plazo de ser las primeras en incrementar su capacidad. La mayoría de las aerolíneas ha aumentado su capacidad en rutas clave de cara a la temporada de invierno 2010-2011 como las del Atlántico Norte y Europa-Oriente Medio en un 7 y 8%, respectivamente. El riesgo asociado a este incremento de la capacidad podría verse agudizado si la demanda de tráfico aéreo cayera en las aún aletargadas economías occidentales.
- Si no se gestiona correctamente el aumento de la capacidad de cara al futuro, aspecto en el que el sector todavía debe esforzarse significativamente, los resultados de las líneas aéreas se verán sometidos a altos niveles de presión y, en consecuencia, pasaría a constituir el segundo reto más importante para las aerolíneas en el próximo año, por detrás del aumento del precio del petróleo.



Consolidación y fusiones en 2011

- Todas las líneas aéreas, tanto pequeñas como grandes, de bajo coste o convencionales, reestructuraron sus bases de costes durante la recesión. Por tanto, y dado que la presión sobre los costes continúa, las fusiones y adquisiciones y los procesos de consolidación constituyen una de las pocas oportunidades que tienen las líneas aéreas para suavizar sus costes.
- De esta forma, esperamos que se sigan llevando a cabo fusiones y adquisiciones a lo largo de 2011 y 2012 en adelante, a raíz de las especulaciones acerca de un posible socio para Virgin, los posibles objetivos de IAG y la decisión sobre la creación de un gran grupo operativo en Sudamérica por parte de TAM y LAN.
- Sin embargo, siguen existiendo importantes barreras jurídicas y normativas que obstaculizan las plenas fusiones como, por ejemplo, ciertos límites al capital extranjero y la participación de los gobiernos en el accionariado de las aerolíneas. Esta situación se ve aún más dificultada por el papel que se les atribuye a las líneas aéreas de bandera en cuanto a defensa de los intereses nacionales. Existen argumentos suficientes para afirmar que la regulación política no ha ido de la mano de la realidad comercial y operativa de las líneas aéreas y la necesidad de obtener rentabilidades de capital consistentes. Por tanto, las fusiones transfronterizas o, en el caso de Europa, las fusiones de líneas aéreas de diferentes zonas resultan insostenibles incluso en lugares donde el sector de las fusiones y adquisiciones goza de buena salud.
- Las rutas alternativas a las que dan acceso las alianzas y los regímenes de código compartido constituyen un aspecto atractivo, ya que permiten a las líneas aéreas satisfacer las demandas sobre conectividad global de los pasajeros, en ocasiones con servicios de ventas comunes y flotas compartidas. Esperamos que a partir de 2011 y 2012 la participación en alianzas y las operaciones de colaboración mercantil sigan desarrollándose, y que la competencia entre las tres alianzas más importantes en cuanto a incorporación de nuevos miembros aumente. Si bien las sinergias de costes que posibilitan estas operaciones resultan limitadas, brindan a las líneas aéreas la oportunidad de “conocerse mejor” de cara a una fusión o adquisición cuando los entornos normativo y legislativo cambien.
- Es por ello que la consolidación y la conquista de economías de escala constituyen el medio principal con que cuentan las líneas aéreas de primer orden mundial para:
 - Acceder a mercados en crecimiento,
 - cosechar buenos resultados en el mercado a largo plazo,
 - conseguir reducir costes, y
 - obtener una rentabilidad sostenible.





Capacidad de las líneas aéreas para capear otros retos del sector

Durante la recesión, las líneas aéreas de todo el mundo emprendieron importantes iniciativas para tratar de modificar la estructura de sus modelos de negocio e incrementar su flexibilidad en cuanto a costes. Por otro lado, también reevaluaron sus asignaciones de capacidad, emprendieron reducciones de costes laborales y mejoras de productividad, renegociaron acuerdos con sus proveedores y actuaron para mejorar su liquidez.

El sector de las líneas aéreas ha logrado abordar algunos de sus mayores problemas sobre costes, si bien las aerolíneas siguen presentando altos niveles de apalancamiento operativo y, por tanto, resultan sensibles a las turbulencias que puedan darse en el sector. Aunque las líneas aéreas tienen experiencia en capear dichos baches, el alcance de la reestructuración llevada a cabo durante los dos últimos

años, limita las ventajas de los medios con que contarán los equipos directivos para dar respuesta a las turbulencias que se produzcan en el futuro.

Durante la última década, el sector de las líneas aéreas se ha visto afectado por el impacto de atentados terroristas, amenazas sanitarias mundiales (SARS), repuntes del precio del petróleo, huelgas (sobre todo en Europa, donde se han producido numerosas huelgas de personal y controladores aéreos) y cierres aeroportuarios por circunstancias meteorológicas adversas, incluida la erupción del volcán islandés. Dada la inestabilidad política actual en Oriente Medio, el aumento del precio del petróleo y la incertidumbre en cuanto a la recuperación económica mundial, las líneas aéreas deberán adoptar nuevas medidas para preservar sus niveles de caja y contar con un Plan B con el que capear nuevas turbulencias.

La fortaleza de los balances, el mantenimiento de la liquidez y un enfoque centrado en la gestión de la caja deben seguir siendo prioridades máximas para los equipos directivos, ya que las reservas de efectivo constituyen la protección principal que puede procurarse este sector.

Contactos

Ignacio Rel Pla

Socio responsable

Sector Transporte, Turismo y Servicios

Consultoría de Negocio

+34 915 684 531

ignacio.rel.pla@es.pwc.com

Álvaro Klecker Alonso De Celada

Socio

Sector Transporte, Turismo y Servicios

Legal

+34 915 684 244

alvaro.klecker@es.pwc.com

Raúl Llorente Adrián

Socio

Sector Transporte, Turismo y Servicios

Auditoría

+34 915 684 065

raul.llorente.adrian@es.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.00 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2011 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.