

Estrategias de recuperación post-COVID-19 en la industria aérea

Juan Andres Rubiano Castañeda

Facultad de Negocios Internacionales

Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales

Luis Rodrigo Castelazo Torres

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, 20 de Mayo del 2025

Introducción

Uno de los parámetros más importantes a la hora de evaluar cómo podemos comportarnos a través del tiempo es la capacidad de adaptarnos a eventualidades puntuales, esto se ha dado a través de la historia en diferentes momentos en los que la humanidad ha necesitado el uno del otro para solventar estados críticos para el buen vivir, el análisis, los estudios, la investigación y la experiencia, son herramientas que nos permiten afrontar con mayor veracidad y eficacia los muchos cambios a los que estamos destinados a enfrentar en el correr de los años.

Dicho esto, la investigación analizada nos permite sentar precedentes que se podrán usar en generaciones futuras para contribuir al desarrollo y manejo de escenarios catastróficos, como lo fue la pandemia del COVID-19; es así como la industria aeronáutica podrá recoger todo lo aprendido durante este acontecimiento y hasta hoy en día para aplicar lo aprendido y las diferentes estrategias que podrían guiar a las próximas generaciones, dándole herramientas contundentes para enfrentar posibles futuras crisis y así una vez más comprender que las dificultades son puertas a oportunidades que solo se deben atravesar.

De las múltiples afecciones padecidas por los mercados económicos en el transcurso de la pandemia del COVID-19, es fácil identificar principalmente la del sector aeronáutico, esto, consecuente a los diferentes factores a los cuales se tuvo que enfrentar esta industria durante la mencionada crisis.

Este artículo pretende entender las estrategias que muchas empresas dentro de la industria aeronáutica tuvieron que adaptar para sobrepasar el caos de la pandemia. El análisis que planteo demuestra la investigación mucho más a fondo, tanto de

afectaciones económicas como logísticas en el sector, y un punto de vista hacia la amalgama de situaciones que se enfrentaron día a día para cada una de las partes.

Con el pasar del tiempo, he desarrollado un profundo interés por el sector aeronáutico, motivado por más de cinco años de experiencia laboral inmerso en esta industria. Esta trayectoria me ha permitido conocer de cerca sus dinámicas, desafíos y transformaciones, así como entender los diferentes matices que la componen. Lejos de ser un interés pasajero, este profundo interés ha aumentado con el tiempo, despertando en mí un compromiso frente a los diversos factores que impactan su funcionamiento y sostenibilidad.

Siempre he pensado que, para entender una problemática a fondo, resulta necesario indagar su principio, desarrollo y desenlace. De esta manera, ningún escenario nos tomaría por sorpresa si el conocimiento está a la vanguardia de la situación. Mi posición hoy en día, desempeñando labores dentro de una compañía del sector aeronáutico, me permite identificar factores que tal vez una persona ajena a esta industria no visualizará con facilidad, y es allí donde mi interés toma más fuerza y, al mismo tiempo, tiene solvencia en el futuro cercano.

A continuación, expondré los diferentes puntos de vista enfocados en los aspectos negativos que provocó la pandemia del COVID-19, la adaptación que hubo en el mercado y la transformación que este tuvo para dar supervivencia a la crisis dada. Luego establezco mi posición enfocada en las estrategias, denoto casos de éxito y comportamientos en el mercado para así dar a entender cómo esta industria siendo de las más afectadas logró transformarse y resurgir en un mercado volátil que dejó esta crisis.

Diferentes puntos de vista

Analizado desde un ámbito personal y perteneciendo a la industria, sé el gran impacto que ha tenido la pandemia en el sector aeronáutico, este especialmente duro en América Latina y el Caribe, afectando tanto a aerolíneas como a fabricantes y proveedores de piezas.

Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), se estima que la recuperación total del segmento de repuestos, mantenimiento, reparación y revisión (MRO) podría tardar hasta una década.

Esto se debe a la prolongada disrupción en las cadenas de suministro y a la demanda inestable del mercado. Lo que nos permite tener una idea de la magnitud de la crisis y los desafíos estructurales que aún persisten en la región.

Los diferentes cambios a los que se deben ajustar los actores aeronáuticos siguen en constante desarrollo para lograr alcanzar la normalidad que poco a poco se pretende en este sector productivo, desde una visión interna es posible estudiar que mientras todo el sector aeronáutico recupera su regularidad, la manufactura de repuestos será uno de los más afectados debido a que impacta directamente en el desarrollo de su actividad.

Sin embargo, es importante destacar que la eliminación de algunas rutas que se estaban posicionando se dejaron atrás debido a la eventualidad del covid, afectando económicamente los primeros semestres del año 2020 las aerolíneas a nivel global con pérdidas de aproximadas de 256 mil millones de dólares, las cuales el 7% corresponden a pérdidas en América Latina y el Caribe (CEPAL).

A través del desarrollo de las diferentes estrategias de adaptación de los actores vinculados a la industria aeronáutica se logra identificar varias opciones que van moldeando el comportamiento de los clientes de las aerolíneas, esto es posible verlo tanto en las nuevas estrategias tarifarias, en creación de nuevas rutas y en la adaptación de antiguos modelos

de aeronaves en donde antes era más frecuente ver aviones adaptados al servicio ejecutivo que al servicio económico, ello, debido a que en pluralidad de nichos económicos el uso de las tecnologías ha facilitado el acercamiento durante reuniones, permitiendo tener otra perspectiva en distintos actores tales como, empresarios, banqueros, abogados, entre otros.

Las estrategias de adaptabilidad ayudan a los nuevos acuerdos entre colaboradores y sindicatos con las mismas aerolíneas, con el fin de alivianar algunas cargas laborales y económicas para soportar los empleos existentes y no verse obligados a la eliminación de estos, como lo son los pilotos al reducir horas de vuelo, o reducir paquetes de compensación logrando evitar despidos masivos y poder mantenerse en tiempos difíciles (Mckinsey & Company).

Uno de los sectores que realmente ayudó a mantener la estabilidad en la industria aeronáutica durante la pandemia fue el transporte de carga masiva. Pues las aerolíneas comerciales no sabían que podría pasar respecto a precios y estrategias, los grandes transportadores de carga expandieron su operación, convirtiéndose en el segmento que más contribuyó al mercado. Esto fue fundamental, ya que las restricciones en el transporte de pasajeros hicieron que las aerolíneas cambiaran su enfoque y aprovechar nuevas oportunidades en el sector de carga. Según IATA (2021), el transporte aéreo de carga creció notablemente durante la pandemia, convirtiéndose en un motor clave para la industria aeronáutica en todo el mundo.

En 2024, la industria aeronáutica mostró señales de que estaba recuperándose. De acuerdo con el análisis de mercado de pasajeros aéreos de diciembre de 2024 de la IATA, el tráfico total medido en Revenue Passenger-Kilometers (RPK) creció un 10.4% interanual, superando en un 3.8% los niveles de 2019 (IATA, 2024). Este crecimiento muestra que el sector está volviendo a la normalidad, a medida que superan las secuelas de la pandemia y aumenta la demanda de vuelos a nivel global.

El mayor interés por los viajes aéreos se refleja en los resultados de los grandes dentro de la industria aeronáutica. Por ejemplo, Airbus entregó 766 aviones comerciales a 86 clientes durante 2024, lo que genera ingresos de €69.2 mil millones y un EBIT ajustado de €5.4 mil millones (Airbus, 2025). Estas cifras que muestran una recuperación constante, también nos permiten ver la capacidad de adaptación de los grandes actores de la industria frente a las nuevas exigencias del mercado en la era post pandemia.

A pesar de retos logísticos que persisten en el sector, como los retrasos en la entrega de motores, Airbus confirma su proyección de alcanzar las 820 entregas de aeronaves en 2025 (Reuters, 2025). Cifra considerablemente ambiciosa que no solo evidencia la confianza del fabricante europeo en su capacidad operativa, sino que también nos habla de la recuperación de la industria aeronáutica a nivel global.

El transporte de pasajeros logró mantenerse en parte gracias a que se adaptó temporalmente al transporte de carga, que resultó ser más rentable durante la pandemia.

Según los efectos de la pandemia las aerolíneas establecen estrategias relacionadas a su tamaño y ubicación, puesto que no todas las aerolíneas comparten las mismas características, estas estrategias son fundamentales para entender cómo las empresas se lograron adaptar y sobrevivir a los efectos de la pandemia.

En primera instancia, identifiqué una excelente estrategia implementada por Aeroméxico, al entender su ubicación y tamaño, el cómo estas fortalezas combinadas con una visión de supervivencia logran captar y aprovechar las oportunidades brindadas en esta situación .

Uno de los puntos más interesantes sobre el caso de Aeroméxico fue su capacidad para identificar a su principal aliado estratégico: Estados Unidos, con un mercado aéreo altamente dinámico. La cantidad de pasajeros y las rutas que se manejan desde este país

fué una gran oportunidad que Aeroméxico aprovechó y una adecuada lectura del entorno (Brodowicz).

El transporte de pasajeros se mantuvo en gran parte gracias a una rápida adaptación en el transporte de carga, ya que resultó más rentable para el momento. Ante esta situación, muchas aerolíneas entre esas Aeroméxico, se vieron obligadas a buscar nuevas formas de seguir generando ingresos.

Delta Airlines se convirtió en socio estratégico para Aeroméxico, apoyando ajustes operativos. Entre los que se destaca el uso de prácticas virtuales, protocolos de bioseguridad y la inauguración de rutas como Ciudad de México—Los Ángeles y Ciudad de México—Nueva York (Reporte Lobby, 2021).

Gracias a esta estrategia, la aerolínea sumó 17 rutas desde siete aeropuertos mexicanos. Además, registraron un aumento del 35 % en la cantidad de vuelos y un 30 % en la oferta de asientos en comparación con el año anterior. Dichas cifras demuestran el éxito de adaptarse al momento que estaba pasando el mercado y cumplir con los requerimientos de los viajeros (Delta News Hub, 2023).

Y esto no ocurrió solamente de una aerolínea. Según el informe de la IATA, en 2024 el tráfico internacional de pasajeros creció un 13.6 % interanual, estableciendo un nuevo récord histórico. Confirmando una recuperación sólida del sector y un cambio en la demanda global, gracias a la necesidad de conexión y la reactivación económica.

En el análisis de los efectos de la pandemia en la industria aérea, considero que la estrategia de Ryanair es un ejemplo exitoso, Reescribió las reglas del juego: donde otros vieron recortes, ella implementó reinversión; donde competidores redujeron flotas, optimizó hasta el último asiento disponible.

De esta manera, se mantuvo como líder en el sector low-cost, superando a varios competidores gracias a una estrategia que se basa en una flota homogénea, amplia, joven y con una alta densidad de asientos (Vílchez). Su estrategia combina eficiencia operativa con una amplia cobertura de rutas.

Ryanair opera cerca de 400 aviones Boeing 737 (Vílchez), lo que le da una gran ventaja importante. Al usar un solo modelo de avión, logra reducir costos en mantenimiento, repuestos y capacitación del personal. Esta eficiencia se refleja en los resultados de 2024/25: una ganancia neta de €1.92 mil millones (Ryanair Holdings, 2024), un 9% más de tráfico con 183.7 millones de pasajeros, y superando los 200 millones transportados en 2025 (AeroTime, 2025).

La combinación de buenos resultados y alto volumen no solo logró récords, sino que también mostró que su modelo puede crecer fácilmente. Además, al estar estandarizado, es más fácil de manejar, permitiendo actuar rápido frente a imprevistos que pasan en el día a día.

Así, reafirma su objetivo central: optimizar cada aspecto del negocio para reducir costos y maximizar la rentabilidad, dándole la oportunidad de implementar el pensamiento empresarial de que las eventualidades tienen oportunidades para aprovechar.

Posición del autor

Durante el desarrollo de esta investigación resulta más fácil comprender las diferentes eventualidades a las que las empresas y el sector aeroespacial tuvieron que enfrentarse, identifiqué escenarios en los que la supervivencia requerida en cada una de estas empresas fue de alto nivel, si bien la alteración del mercado del sector aeroespacial es algo que deja huella, abrió paso a nuevos modelos de negocio y oportunidades.

Han transcurrido ya cinco de los diez años que especialistas proyectan para regresar a una normalidad en el mercado objeto de estudio. Uno de los factores a destacar, es el comportamiento de los pasajeros, pues ha cambiado drásticamente y se adaptó para enfocarse en la rapidez de vuelos, flexibilidad de costos, adaptación de aviones, facilidad para modificar itinerarios y alianzas o estrategias que antes no se contemplaban.

Todo esto favorece y responde a una necesidad evidente del cliente, adaptarse para sobrevivir. Las compañías que han logrado comprender y satisfacer estas nuevas demandas del consumidor se mantienen dentro de un entorno en constante cambio.

Este nuevo panorama también abre la puerta a nuevos competidores, alianzas y actores, convirtiéndose en un engranaje perfecto para la supervivencia de cada uno de estos que componen el mercado a nivel mundial.

Si bien el COVID-19 dejó evidencia que los seres humanos somos capaces de adaptarnos de forma acertada, sobrepasar eventualidades y desarrollar nuevas posibilidades, impactando de forma directa en economías que aparentemente tendrían una tendencia a la caída, pero ante la incertidumbre ayudó a explorar escenarios previamente descartados. Surgiendo un “gana-gana” para las empresas del sector aeronáutico y aeroespacial.

Respecto de las estrategias adoptadas para afrontar la pandemia, la reducción de costos fue fundamental en el sector aeronáutico, lo que genera asombro pues al enfocarse en preservar puestos de trabajo que, desde un punto de vista negativo, se vieron obligados a eliminar, con las implicaciones mismas que debieron ser asumidas por las compañías como golpes económicos, pues el sindicalismo, desde su naturaleza no podría desconocer los intereses de sus asociados.

La automatización de procesos y capacitación de su fuerza laboral ayudó a preservar la continuidad del modelo económico de estas empresas del sector, esto es posible identificarlo en las decisiones tomadas en tierra a la hora del despacho y atención de pasajeros, se sabe que aumentando la eficiencia y tiempo de los vuelos, se reduce la necesidad de personal en tierra, así los costos y gastos de las empresas del sector aeronáutico están enfocados en recursos para la supervivencia a largo plazo.

En el análisis de esta eventualidad que ha marcado nuestras vidas es posible encontrar una cantidad de estrategias en las cuales se puede divisar uno y mil movimientos vanguardistas de todas las empresas sobrevivientes del sector aeronáutico.

Pues bien, si algo nos permitió concluir la pandemia, es ver lo rápida que debe ser la adaptación si se quiere seguir siendo competitivo, dentro de los análisis realizados se sobresalta en mí una estrategia importante que no solo sirve para la eventualidad que se vivió y hasta la fecha preserva consecuencias, dicho esto, marca el futuro y rumbo de la industria aeronáutica nacional e internacional.

En este complicado contexto, también se observan avances clave en temas de sostenibilidad, donde todas las industrias se ven obligadas a implementar formas de aportar. Dentro del desarrollo e innovación en las características particulares de los motores de las aeronaves, al alterar sus componentes e investigar su potencia, se ha logrado romper paradigmas y marcar un rumbo positivo que permite preocuparse por la realidad del medio ambiente. En este sentido, destacan proyectos en Europa, como los motores Tech TP, que persiguen desarrollar unidades sostenibles, con características de bajo consumo de combustible y disminución de la contaminación auditiva, tanto para la aviación comercial como militar; o el proyecto SA2FIR, un simulador que permitirá a los ingenieros comprender mejor los fenómenos físicos, la acústica y la aerodinámica, con el fin de diseñar una nueva

gama de motores ecológicos que reducen el consumo de combustible y el ruido, logrando así una mejora competitiva frente a sus principales competidores (HIPERBARIC).

Para no caer en lo repetitivo, me permito compartir el interés fundamental en no simplemente la adaptación de aerolíneas o empresas del sector con vista a la supervivencia de una eventualidad inmediata, sino como el aprovechamiento de dicha eventualidad que genera una oportunidad de cambio y marca un punto en el horizonte hacia donde el sector aeronáutico se debe dirigir.

Analizándolo desde el punto de vista de un común colaborador, donde el desempeño fundamental de mi función, me permite entender un poco más allá de lo que una persona normal podría, ya que trabajando de la mano y dentro de la industria como proveedor de repuestos mecánicos para diferentes aeronaves del sector, siendo parte dentro de un inmenso engranaje de piezas que en el plano final permite transportar a millones de personas, me permito resaltar la importancia de la transformación tecnológica y vanguardista en el sector aeronáutico que ayuda a reducir el consumo de combustible, afianzar el compromiso con el cambio climático y ha seguido aportando una salida amigable con el medio ambiente.

Sin embargo, este camino no está exento de obstáculos: Boeing, por ejemplo, redujo sus entregas a 348 aviones en 2024 (Reuters, 2025), marcando su nivel más bajo desde la pandemia. Esta cifra sirve como recordatorio de que incluso los gigantes de la industria deben reinventarse ante fallos operativos o regulatorios. No obstante, lejos de ser un revés definitivo, estas crisis históricamente han actuado como catalizadores para innovaciones disruptivas que redefinen el futuro del sector.

Por todo ello, es para mí un honor y una motivación formar parte de este ecosistema aeronáutico que, con visión innovadora y compromiso inquebrantable, no solo supera los

desafíos actuales sino que está sentando las bases para una aviación más sostenible, eficiente y perdurable para las generaciones futuras.

Conclusiones

- A partir del análisis realizado, es posible identificar una visión positiva frente al escenario de las eventualidades de la pandemia, si bien es cierto que este sector fue uno de los más afectados, presenta grandes oportunidades para crecer, abriendo espacio a estrategias innovadoras que impulsan su recuperación y fortalecen su posición a futuro.
- Dentro las estrategias principales identificadas se destacan las alianzas estratégicas, optimización de costos operativos y la expansión de rutas, estas permiten reafirmar mi postura de la visión positiva de recuperación del sector, no obstante, la implementación de estas estrategias debe estar acorde a los tiempos y necesidades de cada una de las empresas del sector.
- Uno de los aspectos más positivos que llama mi atención es el futuro de la operación en conjunto con la sostenibilidad ambiental, la mayor ganancia para la humanidad es la responsabilidad empresarial, ningún progreso económico tendría sentido sin un planeta capaz de sostener nuestras acciones.
- Mi visión sobre de la industria, se enfoca en la rápida recuperación que ha tenido en los años siguientes a la pandemia, pues si bien los expertos estiman 10 años para volver a la normalidad, es posible evidenciar que, con las diferentes estrategias y el comportamiento resiliente del mercado, puede ser en un tiempo mucho menor.

- Mi participación activa en el sector me permite ofrecer una opinión fundamentada en la experiencia diaria, una perspectiva que tal vez alguien externo no lograría tener, por lo que este artículo es netamente corporativo, centrado en las operaciones y estrategias del sector, dejando por fuera aspectos sociales que sin restar importancia son ajenos al planteamiento aquí plasmado, pues bien no es necesario adaptar el punto de vista del cliente final pero si su comportamiento a la hora de elegir nuevas tendencias de consumo.
- El efecto post pandemia muestra una notable transformación en los comportamientos de consumo de un mercado consolidado. Esto lo vemos en el aumento de vuelos alrededor del mundo, el cambio de filosofía empresarial del sector y los diferentes aspectos ya mencionados en el artículo. Al darnos cuenta de lo vulnerables que somos como sociedad, la importancia de estar conectados nos permite entender, por qué es más importante llegar en menos tiempo y a menor costo a nuestro destino, sacrificando comodidades que antes eran prioridad.

Bibliografía

- Brodowicz, M. (2025, Febrero 19). *Aeroméxico: Estrategias de recuperación tras la pandemia*. Aithor. Retrieved MARZO 13, 2025, from https://docs.google.com/document/d/1cNoG_hP1Yu675gsFff-i9tuf92CIVF8U9j2BiU4Tj4/edit?tab=t.0
- CEPAL. (2020, SEPTIEMBRE 02). *COVID-19: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica*. CEPAL. Retrieved MARZO 14, 2025, from https://www.cepal.org/es/notas/covid-19-impactos-inmediatos-transporte-aereo-mediano-plazo-la-industria-aeronautica?utm_source
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Informe especial COVID-19 N° 11: El desafío social en tiempos del COVID-19*. <https://www.cepal.org>
- International Air Transport Association (IATA). (2021). *Air cargo market analysis: The impact of COVID-19 on global trade and aviation*. IATA. <https://www.iata.org>
- IATA. (2024). *Air passenger market analysis December 2024*. International Air Transport Association. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis-december-2024>
- Airbus. (2025, febrero). *Airbus reports full-year (FY) 2024 resultados*. <https://www.airbus.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-airbus-reports-full-year-fy-2024-results>
- Ryanair Holdings. (2024, mayo). *FY24 Ryanair Results*. <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2024/05/FY24-Ryanair-Results.pdf>
- International Air Transport Association. (2024, diciembre). *Air Passenger Market Analysis - December 2024*.

<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis-december-2024/>

- Delta News Hub. (2023, octubre 2). *La alianza Delta-Aeroméxico incrementará más de 30% la oferta de asientos transfronterizos*. Delta News Hub.
https://news.delta.com/la-alianza-delta-aeromexico-incrementara-mas-de-30-la-oferta-de-asientos-transfronterizos?utm_source=chatgpt.com
- Hiperbaric. (2021, MAYO 28). *Estrategia del sector aeronáutico post-pandemia COVID-19*. Hiperbaric. Retrieved MARZO 13, 2025, from
<https://www.hiperbaric.com/es/estrategia-del-sector-aeronautico-post-pandemia-covid-19/>
- Mckinsey & Company. (2021, MAYO 20). *Cómo está evolucionando el transporte aéreo en la pospandemia*. Mckinsey & Company. Retrieved MARZO 13, 2025, from
https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/como-esta-evolucionando-el-transporte-aereo-en-la-pospandemia/es?utm_source
- Reporte Lobby. (2021, mayo 14). *Aeroméxico y Delta recuperan 86% de vuelos respecto a 2019*. Reporte Lobby.
https://reportelobby.info/aerolineas/2021/05/14/aeromexico-y-delta-recuperan-86-de-vuelos-respecto-a-2019/?utm_source
- Vilchez, L. L. (2021, ABRIL). *IMPACTO DE LA COVID-19 SOBRE EL SECTOR DE LA AVIACIÓN COMERCIAL EN EUROPA: IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS. EL CASO DE RYANAIR*. Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/437296/retrieve>