

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

2018-2019

TRABAJO FIN DE MÁSTER
MÁSTER EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS

Un análisis desde el punto de vista de la competencia

STRATEGIC ALLIANCES IN THE PASSENGER AIR TRANSPORT SECTOR
Analysis from competition's view



Presentado por:

Paola Mercedes Benavides Vélez

Dirección:

Prof. Dr. José Luis Galán González

Sevilla, septiembre de 2019

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS

Un análisis desde el punto de vista de la competencia

STRATEGIC ALLIANCES IN THE PASSENGER AIR TRANSPORT SECTOR

Analysis from competition's view

Paola Mercedes Benavides Vélez

Dirección:

Prof. Dr. José Luis Galán González

Alumna

Tutor

Fdo. Paola Mercedes Benavides Vélez

Fdo. José Luis Galán González

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	7
1. LAS ALIANZAS COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO.....	7
1.1. <i>El contexto</i>	7
1.2. <i>Las opciones estratégicas</i>	8
2. DESCUBRIENDO LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	10
2.1. <i>Definiendo las alianzas estratégica</i>	10
2.2. <i>Los motivos de la elección de las alianzas</i>	11
2.3. <i>Los inconvenientes de las alianzas estratégicas</i>	13
3. TIPOS DE ALIANZAS	14
CAPÍTULO II. EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO	17
1. ACERCAMIENTO A LA INDUSTRIA AÉREA	17
1.1. <i>La importancia del sector y sus características</i>	17
1.2. <i>El impacto del sector en cifras</i>	18
2. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN EL ÚLTIMO SIGLO.....	21
2.1. <i>La regulación del sector antes de 1978</i>	22
2.2. <i>La etapa de liberalización en Estados Unidos</i>	23
2.3. <i>La liberalización en Europa</i>	25
3. EL AUGE DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR	28
3.1. <i>Las primeras grandes alianzas globales</i>	28
3.2. <i>Balance de los beneficios y desventajas de las alianzas aéreas</i>	31
3.3. <i>Tipos de alianzas en el sector del transporte aéreo</i>	34
4. DIFERENCIAS DE ACTUACIÓN EN MATERIA DE COMPETENCIA ENTRE US Y EU.....	36

**CAPÍTULO III. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS
“AUTORIZADAS” EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS.. 41**

1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
1.1.	<i>Base de datos de alianzas inmunizadas en el mercado estadounidense</i>	<i>42</i>
1.2.	<i>Base de datos de acuerdos de cooperación de la Unión Europea</i>	<i>47</i>
2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.1.	<i>Resultados de las alianzas inmunizadas en el mercado estadounidense</i>	<i>53</i>
2.2.	<i>Resultados de los acuerdos de cooperación en el marco de la Unión Europea</i>	<i>62</i>
2.3.	<i>Comparación de los resultados obtenidos</i>	<i>69</i>
	CONCLUSIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RAZONES PARA LA ELECCIÓN DE LAS ALIANZAS	11
TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	15
TABLA 3. RAZONES DE LA REGULACIÓN EN EL SECTOR DE LA AVIACIÓN	22
TABLA 4. PERIODOS DE LA DESREGULACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS ESTADOUNIDENSES, 1978- 2008.....	25
TABLA 5. NORMATIVA DE LOS PAQUETES DE MEDIDAS LIBERALIZADORAS.....	26
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES ALIANZAS GLOBALES, 2019	29
TABLA 7. DIFERENCIAS EN LOS ENFOQUES REGULATORIOS EN LOS MERCADOS TRANSATLÁNTICOS.....	38
TABLA 8. ALIANZAS INMUNIZADAS ACTIVAS A NOVIEMBRE DE 2018.....	43
TABLA 9. FORMATO DE EXPEDIENTE (DOCKETS)	44
TABLA 10. EXPEDIENTES DESCARTADOS PARA SU ANÁLISIS	46
TABLA 11. EJEMPLO DE LA BASE DE DATOS DE ANTITRUST EUROPEA.....	49
TABLA 12. CASOS ELIMINADOS DEL ESTUDIO DE LA BASE DE DATOS DE ANTITRUST	50
TABLA 13. CASOS MERGER ENTRE COMPAÑÍAS AÉREAS	52
TABLA 14. COMPAÑÍAS AÉREAS CON INMUNIDAD ANTITRUST GARANTIZADA	55
TABLA 15. ALIANZAS INMUNIZADAS SUJETAS A CARVE-OUTS.....	58
TABLA 16. BASE DE DATOS DE ACUERDOS DE COLABORACIÓN ANALIZADOS POR LA COMISIÓN	62
TABLA 17. AEROLÍNEAS CON CASOS ABIERTOS POR LA COMISIÓN	64
TABLA 18. COMPARACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS DE LAS BASES DE DATOS DE ESTUDIO.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. TIPO DE RELACIONES EMPRESARIALES.....	9
ILUSTRACIÓN 2. TIPOS DE RELACIONES INTEREMPRESARIALES	14
ILUSTRACIÓN 3. PRINCIPALES STAKEHOLDERS EN LA INDUSTRIA AÉREA GLOBAL	18
ILUSTRACIÓN 4. PERSPECTIVA GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN, 2017	19
ILUSTRACIÓN 5. EMPLEO E IMPACTO EN EL PIB DEL SECTOR DE LA AVIACIÓN A NIVEL GLOBAL, 2016.....	20
ILUSTRACIÓN 6. LOS ANTECEDENTES DEL SECTOR AÉREO	21
ILUSTRACIÓN 7. GRADO DE COLABORACIÓN ENTRE AEROLÍNEAS Y TIPOS ALIANZAS	34
ILUSTRACIÓN 8. ESTADO INICIAL DE LA BASE DE DATOS DE LAS ALIANZAS INMUNIZADOS ..	45
ILUSTRACIÓN 9. ESTADO FINAL DE LA BASE DE DATOS DE LAS ALIANZAS INMUNIZADOS	47
ILUSTRACIÓN 10. HERRAMIENTA DE BÚSQUEDA DE CASOS DE COMPETENCIA EUROPEA	48
ILUSTRACIÓN 11. EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS INMUNIZADAS POR AÑO	53
ILUSTRACIÓN 12. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE AEROLÍNEAS CON INMUNIDAD ANTITRUST	56
ILUSTRACIÓN 13. DISTRIBUCIÓN DE AEROLÍNEAS INMUNIZADAS SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS (POSICIÓN EN LA RELACIÓN).....	57
ILUSTRACIÓN 14. RED DE MAPA DE ALIANZAS INMUNIZADAS DESDE 1993 A 2018	59
ILUSTRACIÓN 15. RED DE MAPA DE ALIANZAS INMUNIZADAS ACTIVAS A 2018.....	61
ILUSTRACIÓN 16. EVOLUCIÓN DE LOS CASOS ANTITRUST ANALIZADOS POR LA COMISIÓN...	63
ILUSTRACIÓN 17. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE AEROLÍNEAS ANALIZADAS POR LA COMISIÓN	65
ILUSTRACIÓN 18. DISTRIBUCIÓN DE LAS AEROLÍNEAS ANALIZADAS POR LA COMISIÓN SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS (POSICIÓN EN LA RELACIÓN).....	66
ILUSTRACIÓN 19. RED DE MAPA DE ACUERDOS COLABORATIVOS ENTRE AEROLÍNEAS EXAMINADOS POR LA COMISIÓN	67
ILUSTRACIÓN 20. MAPA DE RELACIONES DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DESDE 1991 A 2018.....	68
ILUSTRACIÓN 21. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS AEROLÍNEAS COMUNES A AMBAS BASES DE DATOS	70
ILUSTRACIÓN 22. DISTRIBUCIÓN DE LAS AEROLÍNEAS SEGÚN NÚMERO DE INGRESOS INCLUIDAS EN AMBAS BASES DE DATOS	70
ILUSTRACIÓN 23. RED DE MAPA DE ACUERDOS COLABORATIVOS CONJUNTOS	71

ABREVIATURAS

ATAG	The Air Transport Action Group
ATI	Antitrust Immunity
CAB	The Civil Aeronautics Board
CEE	Comunidad Económica Europea
DOT	Department of Transportation
FFP	Frequent Flyer Program
GAL	Global Airlines Alliances
GAO	United States Government Accountability Office
GPO	The United States Government Publishing Office
IATA	The International Air Transport Association
ICAO	The International Civil Aviation Organization
IHLG	The Industry High Level Group
JV	Joint Venture
LCC	Low Cost Carrier
OECD	The Organization for Economic Cooperation and Development
TFUE	Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
US DOT	The United States Department of Transportation

INTRODUCCIÓN

Justificación

Las alianzas constituyen una opción estratégica cada vez más empleada por las empresas, observándose un aumento exponencial en las últimas décadas (Keil, 2000; Sroka y Hittmár, 2013; Yoshino y Rangan, 1996). El uso de alianzas estratégicas pueden suponer una fuente de ventaja competitiva para las empresas participantes en las mismas al proporcionar recursos o posiciones de mercado exclusivas (Ireland, Hitt, y Vaidyanath, 2002). En concreto, en el sector de transporte aéreo de pasajeros, desde finales del siglo XX esta forma organizativa se ha configurado como motor de crecimiento principal debido sobre todo a las características regulatorias y competitivas de esta actividad económica (Doernhoefer, 2011; Doganis, 2006).

La actividad del transporte aéreo de pasajeros se desarrolla a través de un sector caracterizado por fuertes presiones regulatorias al ser considerado estratégico por los gobiernos de los distintos Estados. Esta consideración ha supuesto el establecimiento de restricciones a las operaciones transfronterizas, sobre todo a la compra de compañías, y la existencia o creación de autoridades especializadas para la regulación del sector. Simultáneamente, la globalización ha generado un incremento cada vez mayor de la demanda de pasajeros, sobre todo internacionales, lo que ha provocado el establecimiento de acuerdos de colaboración entre distintas aerolíneas con el objetivo de adaptarse a los cambios del entorno. Estos cambios han conducido a un sector que transporta aproximadamente 4 mil millones de pasajeros al año, a través de más de 54.000 rutas de vuelos y con más de 41 millones de vuelos programados, lo que ha supuesto alrededor de 65 millones de empleos directos e indirectos (ATAG, 2018).

En consecuencia, no cabe duda que el estudio de este sector es de vital importancia para la economía y presenta un interés para el análisis de la internacionalización, pues se trata de una actividad cada vez más global. La demanda creciente de pasajeros obliga a las aerolíneas a tener en cuenta no sólo el mercado interno, sino también a buscar maneras de expandir su red de rutas y llegar a diferentes ciudades alrededor del mundo (Doernhoefer, 2011). Los mercados se han ampliado, con un número creciente de pasajeros internacionales, pero con las limitaciones al crecimiento transfronterizo de las compañías y, por tanto, a la necesidad de recurrir a acuerdos de colaboración entre aerolíneas.

Delimitación del TFM

El estudio de las alianzas en el sector del transporte aéreo de pasajeros se puede realizar desde distintos enfoques, como son: su configuración y evolución (Doganis, 2006; Fan, Vigeant, Geissler, Orn, y Wilmking, 2001); análisis de sus beneficios (Doernhoefer, 2011; Oum y Park, 1997); impacto en la forma de gestión en la propia empresa o en otros sectores (Bieger, Döring, y Laesser, 2002; Kuzminykh y Zufan, 2014); análisis del ámbito regulatorio (Bilotkach y Hüscherlath, 2012; Calvo y Carrascosa, 1998), entre otros.

En consecuencia, es un sector y un tema, el de las alianzas estratégicas, que ha sido estudiado con frecuencia y desde distintas perspectivas. No obstante, en el presente trabajo se abordará el análisis de un tipo particular de alianzas estratégicas en el sector que ha sido poco analizado desde un punto de vista empírico. Nos referimos, concretamente, a las alianzas estratégicas que han sido autorizadas por los responsables gubernamentales y que, por tanto, suponen un tipo de acuerdo de colaboración especial, ya que podrían haber afectado a la competencia dentro del sector. Se trata, pues, de las alianzas más estratégicas del sector, ya que conllevan una coordinación por parte de los socios en cuanto a fijación de precios, a operaciones de vuelo y en tierra, de billeteaje, etc.

Es preciso entender el significado de estas alianzas autorizadas. En el sector del transporte aéreo existen muchos tipos de acuerdos de colaboración, siendo el más habitual el de *code sharing* o acuerdos de código compartido. En esta colaboración las empresas permiten que los pasajeros de otra aerolínea vuelen en sus rutas, con una relación de reciprocidad o de pago entre las compañías. No obstante, en estas alianzas, como en el resto de acuerdos de colaboración, cada aerolínea programa y gestiona sus vuelos de forma independiente y no puede existir coordinación de precios ni de oferta entre las compañías pues supondría una vulneración de la libre competencia.

De manera que, cuando una alianza es revisada y autorizada por los gobiernos correspondientes se reconoce, explícitamente, que las compañías que participan en el acuerdo pueden pactar precios y programar los vuelos y demás operaciones de forma conjunta, como si se tratara de una única empresa. Esta forma de actuar supone un paso más en la colaboración entre aerolíneas que se aproxima bastante a lo que sería una *joint venture*, que también necesita la aprobación de las autoridades de la competencia y, por tanto, se recoge en el presente estudio.

El estudio que se realiza es fundamentalmente descriptivo a partir de las alianzas que han sido objeto de revisión por las autoridades de competencia en dos mercados geográficos de especial relevancia para la actividad aérea, como son el estadounidense y el europeo, constituido por los países que forman la Unión Europea.

Esta delimitación está motivada por dos aspectos fundamentales: por una parte, el tráfico aéreo mundial en ambos mercados abarca el 48,60% (ICAO, 2017) y, por otro lado, es en estos mercados donde se ha desarrollado los principales acontecimientos que han transformado al sector a nivel global, si bien actualmente el mercado asiático constituye el área de mayor crecimiento pero siguiendo la estela y tendencia de los mercados americano y europeo.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es **identificar y analizar las formas de colaboración de las compañías aéreas que han tenido lugar en el último siglo y que han sido objeto de análisis por las autoridades de competencia.**

En aras de conseguirlo, se definen una serie de objetivos específicos que se obtendrá a lo largo de los capítulos en el que se encuentra dividido el presente trabajo:

- i. **Definir y caracterizar las alianzas estratégicas**, con lo que se pretende establecer el marco teórico de estudio.
- ii. **Determinar la evolución de las características estructurales del sector del transporte aéreo de pasajeros**, identificando factores que han marcado las singularidades en las que se realiza esta actividad económica, permitiendo entender el porqué y el desarrollo exponencial de las alianzas estratégicas.
- iii. **Establecer el mapa de redes de alianzas que configuran el mercado de Estados Unidos y la Unión Europea**, a través del estudio de las alianzas que han sido analizadas y revisadas por las autoridades de competencia de estas dos áreas geográficas.

Dentro de este objetivo, la tarea principal ha sido delimitar el conjunto de estas alianzas entre aerolíneas que, por sus características, representan los acuerdos de colaboración más significativos dentro del sector, junto con las grandes alianzas globales.

Aspectos metodológicos

Para el logro de los objetivos planteados se hace necesario definir la metodología a seguir. Así, a través de ésta, se establecen¹ los *métodos generales o procedimientos lógicos de investigación* y las *técnicas de investigación* o también denominados específicos o concretos dentro de un área de conocimiento que, en el caso del presente estudio, es la dirección de empresas, y más concretamente la dirección estratégica.

¹ La clasificación a la que se hace referencia, es obtenida de Prodanov y de Freitas (2013).

En referencia a los *procedimientos lógicos de investigación*, el trabajo comienza abordando el análisis de los aspectos generales de las alianzas que pueden surgir en cualquier sector, seguido del estudio del contexto en el que las compañías aéreas desarrollan su actividad económica, para finalmente profundizar en sus alianzas estratégicas y el estudio de aquellas que han sido inmunizadas o autorizadas por los gobiernos. Esta estructura queda claramente reflejada en la división por capítulos de los aspectos señalados.

Por otra parte, las *técnicas de investigación* aplicadas van a ser diversas, pero todas serán de naturaleza *documental* o *desk research*. El objetivo principal consiste en elaborar una base de datos completas de todas aquellas alianzas que hayan sido revisadas e inmunizadas por los gobiernos de USA y de la UE. La consecución de este objetivo supone una *investigación exploratoria* pues, como se indicará después, no existe una base de datos fácilmente identificable en el que se recoja toda la información. Una vez elaboradas las bases de datos con la información sobre las alianzas autorizadas, se procederá a su análisis para obtener una comprensión de la naturaleza de estos acuerdos y de las empresas que forman parte de ellos.

En el fondo, y considerando toda la población de alianzas que se realizan en el sector del transporte aéreo, el presente trabajo constituye realmente un *estudio de caso*, que se obtiene a través de la recogida, sistematización y análisis de las bases de datos de las alianzas aprobadas o analizadas por los propios organismos reguladores. Esta información permite la realización de un *estudio descriptivo* a partir de un total de 50 casos de alianzas comprendidas para el periodo entre 1990 y 2018, desglosándose en 17 casos dentro de la Unión Europea y 33 para Estados Unidos.

Estructura

El presente trabajo se estructura en tres capítulos. En el capítulo I, se analizan las alianzas como opción estratégica para cualquier empresa; cada vez más utilizada debido a los cambios actuales del entorno. Se analizará también la diversidad de tipos de alianzas y las motivaciones de su uso.

En el capítulo II se analiza el marco o contexto del estudio, concretamente el sector aéreo de transporte de pasajeros; se estudia su impacto en la economía, la evolución del mismo a través de los principales acontecimientos de desregulación del sector en los mercados de estudio, el surgimiento de las alianzas globales y el balance de beneficios y desventajas que ofrecen. Este análisis permite avanzar en la comprensión del por qué han aparecido estas formas organizativas en el sector, poniendo el énfasis en el papel de los organismos reguladores a la hora de revisar las decisiones de las compañías acerca de sus estrategias de crecimiento y colaboración entre aerolíneas.

Finalmente, en el capítulo III se lleva a cabo el estudio empírico de las alianzas autorizadas por los gobiernos de USA y la UE. El capítulo se inicia con una explicación detallada de la metodología seguida, pues la obtención de las bases de datos ha requerido todo un conjunto de tareas y la superación de algunas dificultades. Una vez obtenidas las bases de datos, se analiza la información que contienen tratando de caracterizar, sobre todo, la evolución que ha seguido el sector y las relaciones entre las principales aerolíneas.

Contribuciones de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, el sector de transporte aéreo de pasajeros desarrolla su actividad cada vez en mayor medida dentro de un entorno global, constituyendo por tanto un contexto adecuado para el estudio de la internacionalización. En este sentido, la mayoría de los acuerdos de colaboración que se han establecido en el sector son alianzas internacionales, en la medida en que participan aerolíneas y compañías de distintos países.

La principal contribución del presente estudio consiste en elaborar una base de datos con todas aquellas alianzas estratégicas en el sector del transporte aéreo de pasajeros que han sido revisadas y autorizadas por los órganos públicos de defensa de la competencia. Las investigaciones que se realizan sobre las alianzas en el sector no tienen en cuenta el carácter especial que los acuerdos autorizados tienen, pues representan un tipo de colaboración más avanzado que las alianzas estratégicas habituales. La consideración de estas alianzas autorizadas proporcionará mayor rigor y fiabilidad a los resultados obtenidos de futuras investigaciones.

Por otro lado, el análisis de estas alianzas revisadas y autorizadas por los organismos competentes permitirá conocer la evolución que ha experimentado el sector en las últimas décadas, aunque sea a partir de una muestra reducida, pero claramente significativa, de las alianzas dentro del sector. Los resultados ponen de manifiesto que en estas alianzas participan las compañías más relevantes del sector, sobre todo en el ámbito europeo y americano.

CAPITULO I. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La globalización ha supuesto cambios en la forma de interrelación tanto de empresas como de particulares. En este intenso proceso, las fronteras geográficas ya no son líneas divisoras que mantienen a los agentes aislados de las acciones que se realizan en nuestro entorno. La interdependencia a escala mundial es un hecho fehaciente y, como particulares, nos vemos beneficiados de una mayor disposición de recursos, productos y servicios. No obstante, lejos de disquisiciones sobre las bondades o perjuicios de este fenómeno que se han discutido profusamente por diferentes autores, sirva de ejemplo Ianni (1996) o Stiglitz (2007), existe un hecho que nos ocupa como eje fundamental de este trabajo, *la globalización de la competencia*.

Este concepto, introducido por Porter (1986), describe la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios del entorno que ponían énfasis en un rápido crecimiento de la competencia a nivel internacional. Esta tendencia supone un cambio para las empresas en la forma de concebir y efectuar las estrategias empresariales para competir globalmente. En este marco, las formas de cooperación, sobre todo las alianzas, se tornaron esenciales para que las empresas sean competitivas a nivel global (Yoshino y Rangan, 1996).

Este primer capítulo abarca un recorrido sobre el conocimiento de esta forma de colaboración, las razones que han llevado a configurarse como una opción estratégica para las empresas y las tipologías de alianzas estratégicas que se presentan.

1. LAS ALIANZAS COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO

En este apartado se pretende establecer los antecedentes de las alianzas estratégicas, es decir, cómo han surgido y cómo han llegado a configurarse en una opción estratégica para el posicionamiento empresarial ante competidores.

1.1. El contexto

Autores como Melo, García y Arenas (2011) y Ramírez (1995) señalan que los cambios en las condiciones de un nuevo escenario económico que trae consigo el fenómeno de la globalización, han llevado a las empresas a buscar nuevas maneras de organización que les permita ser más eficientes. Entre estos cambios se encuentran la creciente competitividad en los mercados, las nuevas expectativas de los consumidores, el avance de la innovación tecnológica, la liberalización de los mercados y el crecimiento de los mercados de capitales; todos estos factores han logrado que las alianzas estratégicas se conviertan en un modelo de desarrollo eficiente.

1.2. Las opciones estratégicas

Johnson, Scholes, y Whittington (2010), en su libro *Fundamentos de estrategia*, exponen que en la elección de la orientación estratégica de la organización, además de decidir sobre los mercados en los que posicionarse y con qué productos, existe un tercer nivel de elección que está relacionado con los métodos de desarrollo, es decir, el medio a través del cual puede ser desarrollada una estrategia.

Siguiendo la clasificación inicial propuesta por Navas y Guerras (2016), los métodos de desarrollo son: *el desarrollo o crecimiento interno*, o también denominado *desarrollo orgánico* (Johnson et al., 2010), y *el desarrollo o crecimiento externo*. Estos autores establecen las siguientes definiciones:

*“Se entiende por **desarrollo interno** el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura [...], supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar su capacidad productiva” (Navas y Guerras, 2016: 228).*

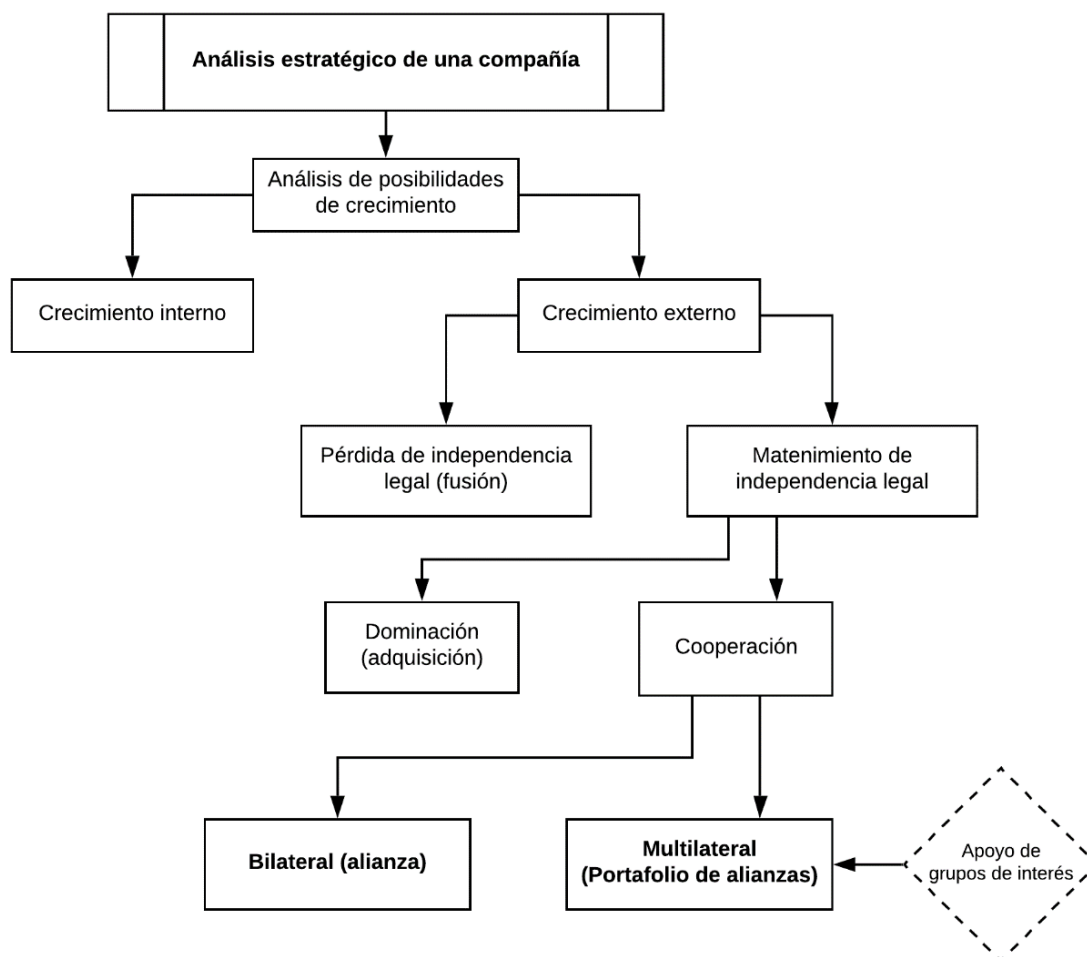
*“El **desarrollo externo** es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya están en funcionamiento”.* (Navas y Guerras, 2016: 228).

En este contexto, se pueden calificar las alianzas como una forma de desarrollo externo con el que cuentan las organizaciones. Aunque más adelante se exponen las ventajas específicas que proporcionan las alianzas, Navas y Guerras (2016) agrupan en tres los motivos principales para optar por este tipo de desarrollo externo:

- iv. *Eficiencia económica:* dentro de este grupo de motivos destaca la reducción de costes de funcionamiento al permitir alcanzar economías de escala y alcance; así como reducir costes de transacción por las uniones de empresas; y, finalmente, supone una vía de rentabilización de fondos excedentarios.
- v. *Motivos estratégicos:* entre estos se encuentra la obtención tanto de recursos y capacidades nuevas; supone una forma de entrada en mercados o sectores en donde el desarrollo interno no es suficiente para superar las barreras existentes; o para poder llegar a convertirse en un competidor internacional de primer nivel.
- vi. *Otros motivos:* entre estos destacan la propia tendencia de las industrias o bien por el cumplimiento de objetivos de los directivos.

En definitiva, la decisión de crecimiento implica diferentes alternativas. Para poder apreciar la diferenciación existente se utiliza la clasificación realizada por Sroka y Hittmár (2013) que se representa en la *Ilustración 1*.

Ilustración 1. Tipo de relaciones empresariales



Fuente. Adaptado de Sroka y Hittmár (2013:87)

Según esta división, el crecimiento externo puede darse a través de las fusiones y adquisiciones, o bien a través de acuerdos de cooperación, ya sean de carácter bilateral, que serían las alianzas, o bien multilateral en forma de redes de alianzas.

Alcanzado este punto, se puede observar cómo las alianzas forman parte del conjunto de posibilidades estratégicas que las organizaciones disponen para hacer frente a la competencia. En los siguientes apartados se profundiza en el concepto de alianza estratégica, sus características, las ventajas que hacen de esta una elección eficiente frente a otras y las tipologías que nos encontramos en la misma.

2. DESCUBRIENDO LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

De esta manera, una vez establecido el marco general en el que nacen las alianzas y cómo se configura como una opción estratégica más, se acomete en este apartado la difícil tarea de definir con relativa precisión a qué se hace referencia con este término y cuáles son las razones detrás de su uso. En definitiva, se trata de responder a las preguntas *¿qué es y qué no es una alianza estratégica?* y *¿cuáles son los motivos de su uso?*

2.1. Definiendo las alianzas estratégicas

Hasta este momento con lo visto en el apartado anterior se puede ya dar una definición aproximada de lo que es una alianza estratégica, como un acuerdo de cooperación bilateral o multilateral entre dos o más empresas que mantiene la independencia legal y se constituye como una opción estratégica en el modelo de desarrollo de crecimiento de una organización.

Esta definición no se encuentra lejos de la definición proporcionada por Johnson et al.(2010:246):

“Una alianza estratégica supone que dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para desarrollar una estrategia”

Sin embargo, Yoshino y Rangan (1996) van más allá de exponer una simple definición al uso. Para estos autores, las alianzas pueden ser interpretadas de diferentes formas y no hacen referencia exactamente a una enunciación de lo que es una *alianza estratégica*. Por consiguiente, estos autores la definen con el cumplimiento simultáneo de *tres características necesarias y suficientes*:

- i. Independencia posterior a la alianza*, es decir, tras la unión temporal de las empresas para la consecución del objetivo común, pactado previamente, continúan realizando sus actividades como empresas independientes.
- ii. Participación en los beneficios y tareas asignadas de la alianza*, es decir, las empresas involucradas juegan un papel conjunto en el reparto de los beneficios que se obtiene de la alianza, así como en la gestión de la misma a través del control en las tareas asignadas para la consecución de los resultados planteados.
- iii. Contribución estratégica continua por parte de las empresas implicadas en la alianza*, es decir, la aportación de cada socio que forma la alianza debe ser clave en alguna área estratégica, bien sea, a través de la tecnología, sus productos, la forma de gestión, entre otras.

En definitiva, estas características muestran una serie de motivos que facilitan la elección de las alianzas estratégicas. Así, las razones de elección de una alianza estratégica pasan por la unión de recursos y capacidades estratégicos claves de los distintos participantes, permitiéndoles la generación de resultados y obtención de rendimientos compartidos conjuntos, manteniendo la independencia organizacional.

Sin embargo, estos motivos se quedan demasiado escuetos ante todo lo que realmente se asocia a esta forma de cooperación. Por ende, en el siguiente punto se profundiza en este aspecto.

2.2. Los motivos de la elección de las alianzas

En la *Tabla 1* se recogen las principales razones dadas por diferentes autores ante la elección de las alianzas estratégicas como fuente para obtener ventajas competitivas.

Tabla 1. Razones para la elección de las alianzas

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Keil (2000)	<ul style="list-style-type: none"> · Requisito obligatorio · Minimización de costes · Fuente de acceso a recursos · Fuente de aprendizaje · Generación de posición estratégica
Johnson et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> · Necesidad de alcanzar una cierta masa crítica · Coespecialización · Aprendizaje de los socios y desarrollo de competencias
Navas y Guerras (2016)	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor equilibrio entre eficiencia y flexibilidad · Reducción del riesgo y la incertidumbre en las inversiones
Sroka y Hittmár (2013)	<ul style="list-style-type: none"> · Reducción de la incertidumbre · Mayor flexibilidad frente a actuar de forma independiente · Obtención de otras fuentes de rendimiento · Respuesta rápida a las necesidades del mercado · Acceso a recursos y capacidades nuevos · Fuente de información
Vidal (2000)	<ul style="list-style-type: none"> · Rapidez en el proceso de internacionalización · Reducción en la inversión necesaria para este proceso.

Fuente. Elaboración propia

Estas razones proporcionan una visión amplia de los beneficios que se derivan de la formación de alianzas estratégicas para las organizaciones participantes en la misma. A modo de resumen, se puede agrupar en las siguientes ventajas:

□ *Las alianzas estratégicas como fuente de conocimiento y aprendizaje.*

El conocimiento es uno de los factores claves a la hora de tomar la decisión de formar una alianza. Este se entiende como el *know how*, las capacidades y los recursos de conocimiento con que cada uno de los socios cuenta y que al entrar en una alianza ponen a disposición de los demás con el fin de conseguir el objetivo común.

Si la transferencia de conocimiento entre las partes implicadas se realiza de forma homogénea, ésta puede ser crucial para la innovación propia de la empresa (Mazloomi, Jolly, y Morel, 2017), siendo uno de los factores que facilita el desarrollo de nuevos productos (Olsen y Gausdal, 2014).

□ *Las alianzas estratégicas como forma eficiente de organización del mercado.*

La agrupación de empresas puede contribuir a la obtención propia de ventajas competitivas al alcanzar economías de escala y de alcance. Tal y como exponen Johnson et al. (2010), la cooperación puede generar reducciones de coste y mejora en la oferta al cliente. Además, como exponen Gulati, Nohria y Zaheer (2000), la confianza generada entre los socios de una alianza da lugar a una reducción de los costes de transacción a través de diferentes vías. Entre estas destacan la reducción de información asimétrica, así como la coordinación entre los socios en las actividades realizadas. Este contexto de cooperación permite la reorganización de las empresas de una manera más eficiente, proporcionándole flexibilidad y agilidad ante los cambios dinámicos del entorno.

□ *Las alianzas estratégicas como alternativa en la expansión internacional.*

Las alianzas estratégicas permiten la superación de las barreras en el proceso de internacionalización de las empresas. Vidal (2000) expone que buscar un aliado permite una mayor rapidez y/o reducción inversiones necesarias para llevar a cabo este proceso, gracias a:

- La unión con socios ya implantados internacionalmente con las consecuencias que esto tiene, en términos de conocimiento de los mercados, disposición de infraestructuras, entre otras. Como ejemplo de este tipo de alianzas se encuentran las denominadas *joint ventures* (JVs) internacionales. Pícha et al. (2017) han encontrado evidencia de que se trata de una herramienta adecuada para la penetración en mercados extranjeros, pues permite la superación de las barreras existentes.
- La unión con socios para comenzar el proceso de internacionalización de forma conjunta. Como ejemplo de este tipo, Renart (1999) pone énfasis en el tipo de alianza denominado consorcio de exportación.

2.3. Los inconvenientes de las alianzas estratégicas

No obstante, como cualquiera opción, las alianzas estratégicas cuentan con una serie de inconvenientes que hacen necesaria su evaluación antes de embarcarse en estas relaciones de cooperación. Navas y Guerras (2016:243) aúnan de distintos autores los principales inconvenientes que presentan, agrupándolos en seis:

- i. *Pueden erosionar la posición competitiva de la empresa:* esto sucede principalmente en alianzas con socios competidores directos, donde la transferencia del conocimiento puede suponer la pérdida de la ventaja competitiva de una de las empresas.

Hamel, Doz, y Prahalad (1989) establecen que la forma de evitar este efecto negativo es a través de la implementación de medidas para limitar la transparencia de sus operaciones, siendo restrictivas al objetivo inicial y evitando las transferencias informales no intencionadas de información.

- ii. *Pérdida de autonomía en la toma de decisiones:* al supeditarse a un acuerdo previo, las alianzas establecen una limitación al control que los socios pueden realizar en la alianza.
- iii. *Falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación:* si bien es cierto que se busca en las alianzas una neutralidad en aras del beneficio de todas las partes involucradas, en la práctica la influencia de las partes y el desplazamiento de las decisiones pueden suponer una toma de decisiones no eficientes.
- iv. *Implica costes en tiempo y monetarios en la negociación y vigilancia del acuerdo:* si entre las ventajas anteriormente citadas se ha incluido el argumento de la reducción de costes, éste se puede ver mermado si se tiene que estar en constante alerta de los diferentes socios para el cumplimiento del acuerdo.

Del mismo, otro inconveniente asociado es la *complejidad organizativa* que requiere una coordinación continua entre los socios y, por ende, autores como Sroka y Hittmár (2013) centran parte de su trabajo en exponer formas de gestionarlas.

- v. *Pueden existir intereses divergentes entre los socios:* lo cierto es que una alianza se forma con el fin de lograr un objetivo común. Aun así, cabe la posibilidad que existan objetivos individuales distintos, dificultando el éxito de esta estrategia.

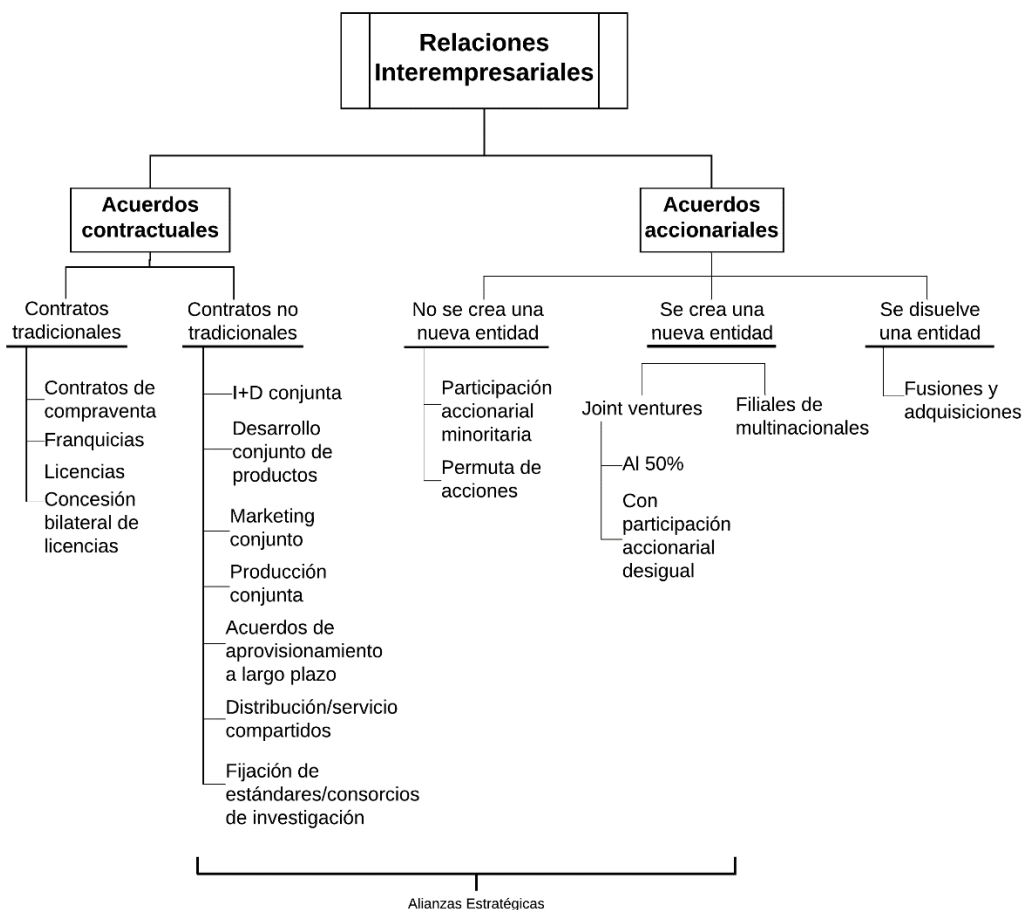
- vi. *Posible falta de confianza y compromiso entre los socios:* esta situación provoca pérdida en la eficiencia de la alianza, debida a la inestabilidad y falta de cooperación real (Sroka, 2011).

3. TIPOS DE ALIANZAS

Después de haber contextualizado las alianzas estratégicas, es conveniente clasificar los distintos tipos de alianzas que permitirá una mejor comprensión en el desarrollo de los siguientes capítulos.

Un primer acercamiento es la clasificación propuesta por Yoshino y Rangan (1996), que años después serían ratificados por autores como Kale y Singh (2009). Los primeros parten de los diferentes tipos de relaciones interempresariales, considerándose sólo un subconjunto como alianzas estratégicas, acorde al cumplimiento de las tres condiciones necesarias y suficientes que los propios autores establecieron en su definición².

Ilustración 2. Tipos de relaciones interempresariales



Fuente. Adaptado de Yoshino y Rangan (1996:22).

² Puede consultarse las características mencionadas en el apartado 2.1. de este mismo capítulo.

Así pues, estos autores no consideran alianzas estratégicas: *a)* las fusiones, las absorciones y las adquisiciones donde una de las empresas o partes pierde la identidad; *b)* las filiales de compañías multinacionales en el extranjero, donde el control se realiza básicamente de forma unilateral desde la matriz; y *c)* las licencias y franquicias donde el control de las tareas y la transferencia continua de conocimiento respectivamente no se realiza. De esta manera, tal como se puede observar en la ilustración anterior, las alianzas estratégicas lo abarcan aquellos acuerdos contractuales no tradicionales y los acuerdos accionariales que supongan una inversión accionarial, permuta de acciones o bien participación conjunta (*joint venture*).

No obstante, existe gran diversidad de criterios para clasificar las alianzas. Navas y Guerras (2016) los resumen en la *Tabla 2*. En ella se puede observar que el criterio utilizado por la clasificación de Yoshino y Rangan (1996), la naturaleza del acuerdo, es precisamente el criterio más utilizado.

Tabla 2. Clasificación de los acuerdos de cooperación

CRITERIO	TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICA
<i>Actividades implicadas</i>	Concentradas en una actividad	Producción, I+D, Marketing...
	Complejas	Diversas actividades de la cadena de valor
<i>Número de socios</i>	Dos socios	Alianza bilateral o diádica
	Múltiples socios	Alianza multilateral
<i>Relación entre los socios</i>	Vertical	Acuerdo proveedor-cliente
	Horizontal competitiva	Acuerdo entre competidores directos
	Horizontal complementaria	Acuerdo entre no competidores
<i>Objetivos estratégicos</i>	Competitivos	Acuerdo para conseguir o reforzar ventaja competitiva
	Corporativos	Acuerdo para expandir las actividades de los socios
<i>Naturaleza del acuerdo</i>	Acuerdos contractuales	Basados en un contrato
	Acuerdos accionariales	Basados en alguna forma de participación accionarial
	Redes interorganizativas	Multiplicidad de acuerdos entre múltiples socios

Fuente. Navas y Guerras (2016:244)

CAPÍTULO II. EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO

Después del análisis de las alianzas estratégica, es momento de conocer el sector en el que se proyecta el presente trabajo. En este segundo capítulo se presentan las características y evolución que configuran a este sector, así como el surgimiento de las alianzas y el marco regulatorio en el que se enmarcan.

1. ACERCAMIENTO A LA INDUSTRIA AÉREA

1.1. La importancia del sector y sus características

El sector aéreo es considerado como una de las principales industrias dinamizadoras de la economía. Su implicación en y conexión con otras actividades económicas puede facilitar el desarrollo económico de una región o de un sector en particular, por ejemplo, el turismo. En el caso de España, según estadísticas proporcionadas por AENA³ (2018), el transporte aéreo supuso el medio de entrada principal utilizado por el 81,5% de los turistas en 2017. Por consiguiente, no cabe duda la relevancia que tiene esta industria. De hecho, Button (2008) en su trabajo para la OECD pone de manifiesto que la no existencia de este sector puede obstaculizar el crecimiento eficiente del sistema económico.

Por tanto, el análisis de las características de esta industria supone un claro interés socioeconómico. Un primer acercamiento a lo que hace especial esta industria lo recoge Doganis (2006:11) con las siguientes palabras:

“The airline industry is an enigma. On the one hand, it is limited and constrained by complex and what appear to be outdated economic regulations. Yet on the other hand, it is an industry characterised by rapid change, innovation and new technology”.

Esta caracterización muestra dos rasgos principales. La primera parte se encuentra relacionada con las limitaciones que establece la regulación en este sector, que será objeto de estudio en los siguientes apartados del presente capítulo. La segunda parte expone las características propias de una industria considerada global (IHLG, 2017), es decir, se encuentra influenciada por los rápidos cambios del entorno, las nuevas tecnologías y la necesidad de innovación. Además, para completar la visión de esta industria, Thomas (2011) recoge en la *Ilustración 3* los diferentes grupos que forman parte de la actividad económica de este sector.

³ AENA es el primer operador aeroportuario del mundo por número de pasajeros. Puede consultarse más información en <http://www.aena.es/es/corporativa/perfil-compania.html>

Ilustración 3. Principales stakeholders en la industria aérea global

<p>Manufacturas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura/motores • Sistemas mecánicos • Componentes informáticos y electrónicos • Sistemas de información • Software • Materiales/Químicos 	<p>Carriers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales aerolíneas • Aerolíneas regionales • Aerolíneas charter • Servicios especiales • Transporte aéreo de mercancías • Aviación general 	<p>Servicios directos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasajeros • Vehículos de alquiler • Otros medios de transporte terrestre • Hoteles/Restaurantes • Turismo • Comercio minorista • Agentes de viajes • Cruceros • Convenciones
<p>Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridades de la aviación • Cuerpos Legislativos • Agencias regulatorias • Aduanas • Control aéreo 	<p>LA INDUSTRIA GLOBAL DE LA AVIACIÓN</p>	<p>Empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria • Aerolíneas • Aeropuertos • Transporte de mercancías • Servicios de aviación • Burócratas
<p>Servicios de aviación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros • Leasing • Distribuidores • Telecomunicaciones • Mantenimiento • Combustible • Capacitación • Universidades 	<p>Aeropuertos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales aeropuertos • Aeropuertos de aviación general • Mantenimiento de terminales • Servicios en cabina • Control aéreo 	<p>Mercancías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes de carga • Almacenaje • Consolidación de cargamentos • Correo • Transporte

Fuente: Adaptado de Thomas (2011:9).

Como puede observarse, el alcance que tiene el sector es diverso y amplio. Por ende, en el presente trabajo se delimita esta industria al transporte aéreo de pasajeros, como eje principal de estudio. En este sentido, el estudio se enfoca en las características de las aerolíneas, su configuración, su regulación y su posición estratégica a la hora de competir en el mercado global, con el objetivo de adaptarse a las necesidades de su demanda, de los cambios del entorno y ser eficientes.

1.2. El impacto del sector en cifras

Además de los aspectos cualitativos, la importancia y todo lo que representa hoy en día esta industria vienen determinadas en gran medida por sus cifras. De esta manera, a continuación, se recoge los principales datos obtenidos del sector en 2016 y 2017.

En la *Ilustración 4* se puede observar el volumen de la industria a nivel mundial, en términos de pasajeros, vuelos y rutas comerciales, así como de las toneladas de carga transportadas por las aerolíneas. En comparación con otros años, el sector mantiene una tendencia creciente, pronosticándose para el año 2018 un ascenso a los 4,4 mil millones de pasajeros transportados (ATAG, 2018). De acuerdo con el ICAO (2018), entre las razones de este continuo crecimiento destacan la mayor utilización del transporte aéreo como desplazamiento para los destinos turísticos internacionales, alcanzando en 2017 el 57% del turismo mundial⁴, así como el uso de este medio en la entrega de las transacciones transfronterizas en el comercio internacional y, finalmente, gracias a las mejores condiciones económicas mundiales.

Ilustración 4. Perspectiva global de la industria de la aviación, 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de ATAG (2018:5-6)

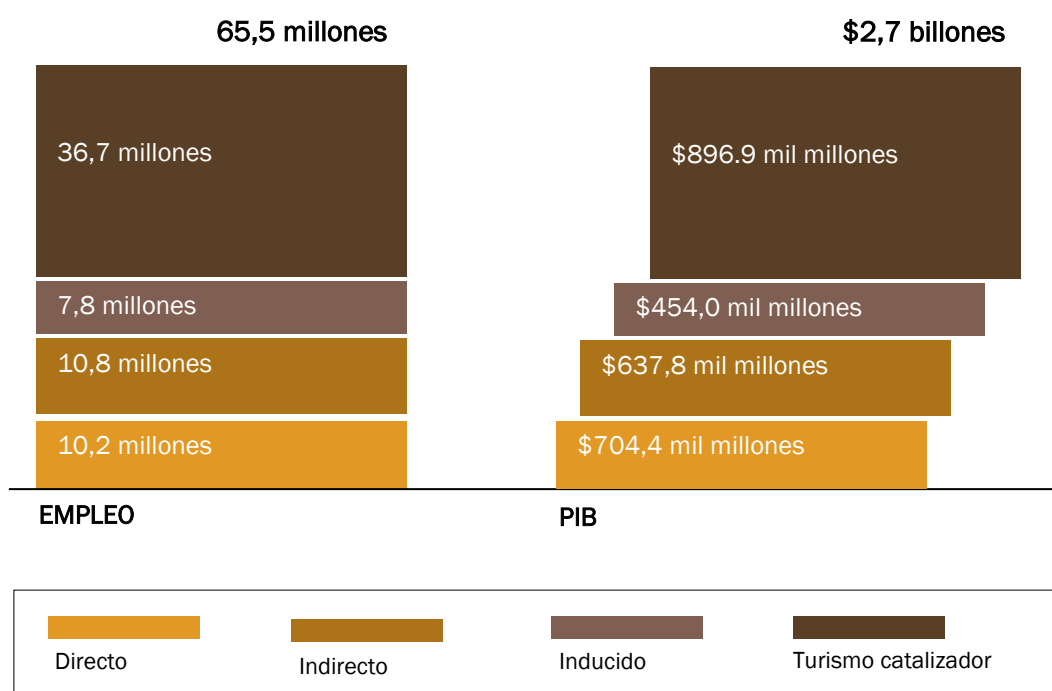
Este hecho supone un claro impacto socioeconómico en la economía global. En la *Ilustración 5* puede observarse una imagen estática en 2016 de la contribución de la industria medida en dos variables claves: el empleo y el PIB, tanto de manera directa como los beneficios derivados de los efectos de *spillover* positivos en la economía. Para poder entender los distintos niveles de impacto que se muestran en la gráfica es preciso detallar a qué hace referencia cada uno (ATAG, 2018:79):

⁴ Los datos se han obtenido de ATAG (2018) estudio publicado en octubre de 2018 por la asociación sin fines de lucro *Air Transport Action Group* (ATAG) que representa a todos los sectores de la industria del transporte aéreo.

- i. *Directo*: incluye las actividades desarrolladas en las aerolíneas, servicios de navegación aérea, aeropuertos y construcción de aviones civiles.
- ii. *Indirecto*: son desarrollados dentro de la cadena de suministro que genera la industria, entre estos se encuentran: proveedores externos (como por ejemplo los proveedores de combustible), fabricación de componentes informáticos y bienes al por menor y los servicios anexos (abogados, sistemas de IT, call centers...)
- iii. *Inducido*: gasto realizado por los empleados de las otras dos áreas. En esta partida se tiene en cuenta el gasto en alimentación, tiempo libre, vivienda, impuesto, ropa, telecomunicaciones, muebles y servicios.
- iv. *Turismo catalizador*: es el gasto realizado por el 57% de los turistas que viajan por aire. Se tiene en cuenta el gasto realizado en hoteles, entretenimiento, restaurantes, museos, operadores turísticos, comercio minorista y alquiler de coches.

Dentro de este estudio no se tiene en cuenta el impacto que la industria puede generar en otros sectores o empresas de la economía.

Ilustración 5. Empleo e impacto en el PIB del sector de la aviación a nivel global, 2016



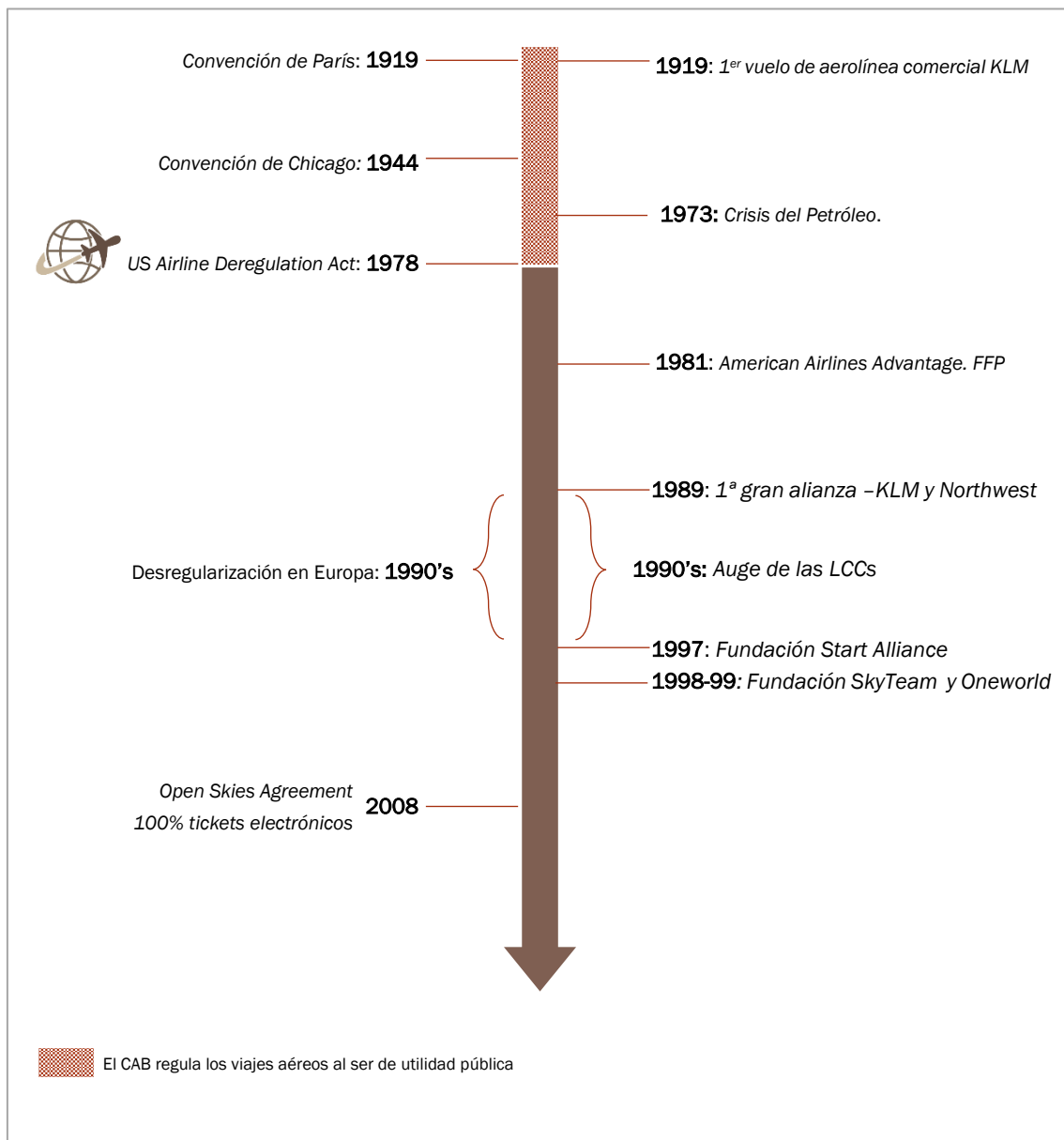
Fuente: Adaptado de ATAG (2018:4)

2. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN EL ÚLTIMO SIGLO

Una vez obtenida una imagen general de lo que supone la industria aérea, es conveniente comprender cómo ha sido su evolución y analizar sus antecedentes, que han configurado el uso de las alianzas estratégicas en este sector. Por ende, en este apartado se podrán observar dos hechos fundamentales. El primero relacionado con la manera en que ha sido regulado el sector y el segundo con los cambios en el comportamiento de los consumidores que motivaron cambios en la demanda.

De esta manera, los elementos claves que marcaron el transcurso del desarrollo de la industria aérea, se recoge en la *Ilustración 6*.

Ilustración 6. Los antecedentes del sector aéreo



Fuente. Elaboración propia a partir de IATA (2013)

Los hechos acontecidos en este sector se centran en el estudio de la evolución de dos mercados geográficos, Estados Unidos y los Estados comprendidos en la Unión Europea en sus respectivas etapas. La elección de los mismos es clave, puesto que, por una parte, ambos mercados aportan un 48,60% de tráfico aéreo mundial en la actualidad (ICAO, 2017) y, por otra, los acontecimientos que han cambiado esta industria a nivel global, tienen en estos dos emplazamientos su inicio.

El primer momento clave de la industria data de 1978, año en el que Estados Unidos se convierte en el primer país en comenzar un proceso de liberalización del sector, a través de la promulgación de la *Airline Deregulation Act of 1978*⁵ (Cardoso-Vargas, 2016). Para poder comprender la relevancia de este hecho, hay que dividir esta sección en dos.

2.1. La regulación del sector antes de 1978

Antes de 1978, la industria aérea se caracterizaba por encontrarse bajo una fuerte regulación, donde las reglas del sector eran fijadas por el Estado. De manera que la fijación de precios, la distribución de las rutas, el acceso al mercado de competidores venían prescritas (Marín, 1999). No obstante, aunque Calvo y Carrascosa (1998) señalan que estas limitaciones proceden desde que la aviación es un sector rentable económicamente, se puede señalar un hecho relevante internacional que define la regulación del tráfico aéreo.

En la Convención de París de 1919 se reconoce que cada Estado es soberano sobre el espacio aéreo que se encuentra sobre su territorio y, en consecuencia, tiene competencia sobre la naturaleza y el alcance del tráfico aéreo de su zona (Kleymann y Seristö, 2017). Los motivos generales detrás de la regulación de este sector los aúnan Calvo y Carrascosa (1998) en cinco razones, que se detallan en la *Tabla 3*.

Tabla 3. Razones de la regulación en el sector de la aviación

RAZONES	DESCRIPCIÓN
<i>i. Importancia estratégica</i>	Debido a su implicación en la seguridad nacional y paz social.
<i>ii. Grandes inversiones</i>	Debido a las grandes cantidades de capital se hace necesario la regulación y asegurar la rentabilidad de los operadores aéreos.
<i>iii. Servicio público</i>	Es considerado como un servicio a los ciudadanos y de ahí la necesidad de regulación con el fin de garantizar su existencia.
<i>iv. Recurso financiero del Estado</i>	Entendido como una industria de la que obtener ingresos y a la que es necesario asegurar su financiación.
<i>v. Soberanía del Estado</i>	El marco en el que opera la industria es territorio público, el espacio aéreo.

Fuente. Elaboración propia a partir de Calvo y Carrascosa (1998: 10-12).

⁵ Puede consultarse el texto original en GPO (1978).

Como puede observarse, estos motivos han sido la justificación por la que en tantos años se ha mantenido en manos del Estado la regulación del sector a nivel mundial. Este hecho se ve reflejado claramente al final de la II Guerra Mundial con la firma por parte de 52 Estados del Convenio de Chicago, el 7 de diciembre 1944, en cuyo preámbulo se recoge:

“CONSIDERANDO que el desarrollo futuro de la aviación civil internacional puede contribuir poderosamente a crear y a preservar la amistad y el entendimiento entre las naciones y los pueblos del mundo, mientras que el abuso de la misma puede llegar a constituir una amenaza a la seguridad general

[...] POR CONSIGUIENTE, los Gobiernos que suscriben, habiendo convenido en ciertos principio y arreglos, a fin de que la aviación civil internacional pueda desarrollarse de manera segura y ordenada y de que los servicios internacionales de transporte aéreo puedan establecerse sobre una base de igualdad de oportunidades y realizarse de modo sano y económico [...]” (ICAO, 2006: 1).

Dada las características de la regulación y pese haber establecido en este convenio el *acuerdo de las cinco libertades* de aire⁶ que proponía regular el tráfico internacional, el éxito no fue el esperado (ICAO, 2004). Así pues, surgió otra forma de llevarlo a la práctica que, como exponen Calvo y Carrascosa (1998), se concreta en el nacimiento de los denominados *acuerdos bilaterales*, en los que rige el principio de reciprocidad y son impulsados por los propios Estados. De manera que, a través de estos acuerdos se establecían una serie de condiciones entre ambas partes que permitían obtener un monopolio compartido.

Sin embargo, como exponen Goetz y Sutton (1997), diversos fueron los estudios que en la década de los 70 ponían de manifiesto la falta de eficiencia operativa del sector. De hecho, el marco rígido resultaba ser perjudicial para los consumidores, en términos de tarifas, calidad, rutas, entre otras; así como tampoco se aprovechaba de forma óptima las posibles economías de escala ante una libre competencia (Calvo y Carrascosa, 1998).

2.2. La etapa de liberalización en Estados Unidos

El proceso de liberalización del sector comenzó en Estados Unidos, tras dar por finalizados 40 años de regulación. Esta se inició en 1938 tras la promulgación de la ley *Civil Aeronautics Act of 1938* que supuso la creación de la Comisión de Aviación Civil (CAB)⁷, cuyo objetivo era el de regular la distribución de las rutas y las tarifas de las aerolíneas, así como el control de cualquier entrada, salida o cambio en las aerolíneas que

⁶ Las cinco libertades del aire establecían una serie de derechos de tránsito en el transporte internacional reconocidas entre estados. Véase Pazos (2006: 127-128).

⁷ Siglas en su término en inglés *Civil Aeronautics Board*.

operaban en una ruta. Una regulación que había nacido como solución a la preocupación del Congreso en relación con la seguridad, la salud financiera de las compañías, las inequidades entre aerolíneas (GAO, 2006). La ley que se modificaría años más tarde en la misma línea bajo el nombre de *Federal Aviation Act of 1958*.

De esta manera, la entrada en vigor de la *Airline Deregulation Act of 1978* supuso un cambio en la forma de organización de la industria. Se eliminaron las restricciones en la fijación de precio y en la entrada en el sector con el objetivo de incrementar la competencia entre las aerolíneas y proporcionar un mayor beneficio para los consumidores vía descenso de tarifas y mayor calidad del servicio (Marín, 1999). Las consecuencias de esta desregularización han sido referidas por varios autores (Calvo y Carrascosa, 1998; Cento, 2009; Marín, 1999). Las principales se recogen a continuación:

- i. *Entrada de nuevos competidores*: la liberalización supuso la eliminación de barreras de entrada a nuevos competidores. De esta manera, Marín (1999) recoge que la apertura del sector supuso pasar de 36 aerolíneas en 1978 a 123 en 1985.
- ii. *Reducción de las tarifas*: la entrada de más operadores en el mercado provocó un descenso en las tarifas y mayor variabilidad.
- iii. *Mayor número de rutas*: se crearon nuevas rutas de tránsito de pasajeros, proporcionando una mayor variedad en la oferta.
- iv. *Saturación de aeropuertos*: el tráfico y la demanda se vio incrementada un 50% (Marín, 1999), lo que provocó que muchos de los aeropuertos no fueran capaces de hacer frente a este aumento.
- v. *Quiebra de aerolíneas*: la falta de eficiencia de muchas de las aerolíneas que durante años habían existido ante el amparo del marco regulatorio conllevó a ser incapaces de organizarse de forma eficiente.
- vi. *Aparición de los sistemas hub and spoke*: los también denominados sistemas de organización centro-radio centralizan el flujo de pasajeros en grandes aeropuertos (*hub*) para posteriormente redirigirlos a sus destinos finales. Entre las ventajas de este sistema se encuentra la obtención de economías de escala y el incremento en las frecuencias de los viajes (Bieger, Döring, y Laesser, 2002; Marín, 1999).
- vii. *Nuevos sistemas computarizados de reservas*: que permiten disponer en tiempo real de la información sobre precios, horarios y plazas (GRS: Global Reserve System).

- viii. *Aparición de los programas de pasajeros frecuentes (FFP):* que pretende la fidelización del cliente.
- ix. *Concentraciones de capital:* en ciertas rutas y áreas geográficas.
- x. *El impulso a la liberalización en otras economías:* como exponen Calvo y Carrascosa (1998), la liberalización en el mercado estadounidense supuso un efecto arrastre en otras zonas geográficas, en especial, Europa.

Por tanto, en aras de ampliar los efectos de esta desregulación puede consultarse en Goetz y Vowles (2009) quienes agrupan en cinco etapas este periodo (véase *Tabla 4*).

Tabla 4. Periodos de la desregulación de las aerolíneas estadounidenses, 1978-2008

Fechas	Periodo
1978-1983	Incremento de nuevos competidores, Parte I.
1983-1993	Las aerolíneas denominadas majors contraatacan: fusiones, adquisiciones y mayor concentración.
1993-1996	Entrada de nuevos competidores, Parte II
1996-2000	Respuesta de las aerolíneas majors.
2000-2008	Crecimiento de LCC y declive del "legado"

Fuente. Adaptado de Goetz y Vowles (2009)

2.3. La liberalización en Europa

La apertura del mercado estadounidense no dejaría indiferentes a otras economías, así pues, en la Comunidad Económica Europea (CEE) se estableció un plan de acción para la consecución de la liberalización del sector. Sin embargo, a diferencia de los primeros, se establece un plan para realizarlo de forma paulatina que permita la adaptación de los operadores aéreos, en aras de evitar los efectos sorpresa de una apertura inmediata. De esta manera, se velaba por la continuidad de las compañías de bandera, así como de los servicios en rutas de escasa rentabilidad económica pero elevada rentabilidad social (Gámir y Ramos, 2002). Esto se realizaría a través de los denominados *Paquetes de medidas de liberalización* (Calvo y Carrascosa, 1998).

Estos paquetes de medidas liberalizadoras conllevaron la implementación de tres conjuntos de medidas reglamentarias de la Unión: el primer paquete en 1987, el segundo en 1990 y el tercero en 1993. Esto supuso asegurar un proceso gradual en la consecución de un *mercado único competitivo para el transporte aéreo* (Tuszyńska y Thomas, 2018).

En aras de contar con una perspectiva de lo que se engloba dentro de estos paquetes en la *Tabla 5* se recoge las normativas que se incluye en cada uno, para posteriormente realizar una síntesis del objetivo perseguido de liberalización aérea en Europa.

Tabla 5. Normativa de los paquetes de medidas liberalizadoras

Normativa	
1 ^{er} Paquete 1987	<p>Reglamento (CEE) n° 3975/87 del Consejo de 14 de diciembre de 1987 por el que se establecen las normas de desarrollo de las reglas de competencia para empresas del sector del transporte aéreo.</p> <p>Reglamento (CEE) n° 3976/87 del Consejo de 14 de diciembre de 1987 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos y prácticas concertadas en el sector del transporte aéreo.</p> <p>Directiva 87/601/ CEE, de 14 diciembre 1987, sobre tarifas para el transporte aéreo regular entre Estados miembros.</p> <p>Decisión 87/602 87/602/CEE: Decisión del Consejo de 14 de diciembre de 1987 relativa a la distribución de la capacidad de pasajeros entre compañías aéreas en servicios aéreos regulares entre Estados miembros y al acceso de las compañías aéreas a las rutas de servicios aéreos regulares entre Estados miembros.</p>
2 ^{do} Paquete 1990	<p>Reglamento (CEE) n° 2342/90 del Consejo, de 24 de julio de 1990, sobre las tarifas de los servicios aéreos regulares.</p> <p>Reglamento (CEE) n° 2343/90 del Consejo, de 24 de julio de 1990, relativo al acceso de las compañías aéreas a las rutas de servicios aéreos regulares intracomunitarios y a la distribución de la capacidad de pasajeros entre compañías aéreas en servicios aéreos regulares entre Estados miembros.</p> <p>Reglamento (CEE) n° 2344/90 del consejo, de 24 de julio de 1990, por el que se modifica el reglamento (CEE) no 3976/87 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del tratado de determinadas categorías de acuerdos y practicas concertadas en el sector del transporte aéreo.</p>
3 ^{er} Paquete 1993	<p>Reglamento (CEE) n° 2407/92 del Consejo, de 23 de julio de 1992, sobre la concesión de licencias a las compañías aéreas.</p> <p>Reglamento (CEE) n° 2408/92 del Consejo, de 23 de julio de 1992, relativo al acceso de las compañías aéreas de la Comunidad a las rutas aéreas intracomunitarias.</p> <p>Reglamento (CEE) n° 2409/92 del Consejo, de 23 de julio de 1992, sobre tarifas y fletes de los servicios aéreos</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de González-Varas (2001) y Gracia (2009).

De esta manera, el *primer paquete legislativo* se dirige hacia una leve apertura que se aplicó al transporte aéreo internacional entre aeropuertos de la CEE (Gracia, 2009) en el que se comienza a establecer las normas de aplicación, las posibles exenciones por categoría de sector por tiempo limitado en aras de adaptarse a la competencia, facilitar cierta flexibilidad tarifaria, así como el progresivo incremento de la capacidad ofertada⁸ entre las compañías aéreas hasta la una proporción 40-60% (Gámir y Ramos, 2002).

⁸ Hasta antes de comenzar el proceso de liberalización, las compañías aéreas de distintos Estados regulaban su acceso a estos mercados a través de *convenios bilaterales*. A través de estos se determinaban los derechos de tráficos, qué compañías aéreas podían operar, así como las restricciones de capacidad. Para este último el reparto tradicional se basaba en 50-50% de la capacidad (Gracia, 2009).

El *segundo paquete legislativo* permitió el avance en la flexibilización de las tarifas aéreas que hasta entonces era fijado de mutuo acuerdo a través de acuerdos bilaterales, así pues, aunque los Estados cuentan con el poder para la aprobación de las tarifas propuestas, se estableció el sistema de doble desaprobación mediante el cual para denegar una tarifa era necesario que sea rechazada por ambos Estados implicados (González-Varas, 2001). Asimismo, se fue aumentando la capacidad ofertada de las compañías, se establecieron obligaciones para que los Estados miembros aceptasen la designación múltiple de rutas⁹, entre otras (Gámir y Ramos, 2002; Gracia, 2009).

El *tercer paquete legislativo* supuso tras su completa implementación en 1997 la liberalización efectiva (Cento, 2009), eliminando las demás restricciones comerciales. En este paquete se pasa a hablar de compañías aéreas comunitarias en vez de nacionales (Tuszyńska y Thomas, 2018). A partir de este momento las aerolíneas cuentan con plena libertad para fijar las tarifas, así como acceso a operar en cualquier ruta aérea comprendida dentro ese mercado único sin la necesidad de autorizaciones o permisos. Además, se regula de forma detallada aquellas rutas que son necesaria su provisión de manera obligatoria y abandono de las distinciones entre las compañías chárter y regulares.

En definitiva, tras un decenio de aplicación de medidas¹⁰ se puede nombrar sin lugar a dudas este proceso conllevó un cambio histórico en el sector de la aviación en Europa. Goetz y Vowles (2009) agrupan en dos los efectos que trajo consigo este proceso de liberalización:

- i. *Efectos positivos*: el efecto directo más claro es la consecución de un mercado aéreo más abierto y accesible tanto para usuarios como para empresas dentro del mercado común europeo. Además, se siguió velando por el mantenimiento de rutas no rentables económicamente, pero si como un bien de interés público y función social.
- ii. *Efectos negativos*: una de las tareas pendiente hasta este momento fue la regulación y liberalización con compañías no comunitarias. Por otra parte, la bajada de precios no había sido equitativa, notándose más en rutas con muchos más competidores. Asimismo, la capacidad aérea pese a avanzar regulatoriamente no se tradujo a la práctica inmediatamente debido a las saturaciones y escasa infraestructura aeroportuaria. Así como tampoco se logró unos costes de servicios aéreos menores o iguales que Estados Unidos.

⁹ Es decir, más compañías aéreas del mismo país ofreciendo la misma ruta (Gámir y Ramos, 2002:109).

¹⁰ Aquí se ha presentado una breve síntesis de hechos destacados. Sin embargo, para poder completar información de todo lo que supuso estas medidas legislativas puede consultarse Gracia (2009: 31-53) y (Kleymann y Seristö, 2017:2), para un resumen con datos numéricos diríjase a Gámir y Ramos (2002:108-112) y para un análisis más jurídico y de competencia podrá consultar a (Calvo y Carrascosa, 1998).

La apertura y liberalización del sector de transporte aéreo marcó un punto de inflexión de cambio para las compañías aéreas que se enfrentaron a partir de entonces a un entorno más competitivo, global y a una búsqueda de economías de escala (Gámir y Ramos, 2002). En consecuencia, se produjeron profundas transformaciones en la estructura del sector, tendiendo a un mayor incremento de la concentración y la formación de alianzas internacionales entre aerolíneas (Cento, 2009).

De esta manera, al final de la década de los 90s y principios del siglo XXI se detecta un gran frenesí de alianzas de distintos tipos (Doganis, 2006). Si bien, tal y como señalan Gámir y Ramos (2002), este tipo de acuerdos ya se venía realizando con anterioridad al proceso de liberalización, pero experimentó un gran incremento tras la apertura. Gámir y Ramos (2002) destacan:

“Así, mientras en 1990 sólo existían unos 50, en 1996 se podían distinguir más de 380 tipo de acuerdos entre 171 compañías aéreas [...] De esta forma, la cooperación entre compañías parece convertirse en la forma preferida para hacer frente a los nuevos retos que supone el actual entorno económico, con el objetivo de conseguir economías de escala en todos los niveles y penetrar en algunos mercados de difícil acceso” (Gámir y Ramos, 2002:127).

Efectivamente, la cooperación parece presentar una serie de ventajas para las aerolíneas que han visto en esta alternativa de desarrollo una forma de superar barreras legales y económicas. Por ende, en este apartado se presentan las principales alianzas globales, las razones de uso de las alianzas, así como sus desventajas y los distintos tipos de acuerdo que se han utilizado.




3.1. Las primeras grandes alianzas globales

Como se ha indicado, en los años 90's los acuerdos de colaboración entre distintas aerolíneas se fueron intensificando tanto en número como en tipos. Las razones son varias, pero principalmente se destacan: la búsqueda de reducción de costes y mejora de la eficiencia, satisfacer las necesidades de los usuarios que requieren un servicio ininterrumpido a cualquier parte del mundo que le proporcione garantía, así como ser una alternativa a las restricciones legales de formar fusiones o adquisiciones transfronterizas que suponían limitaciones a la libre competencia (Doernhoefer, 2011).

En este contexto, la primera gran alianza transatlántica vino de la mano de Northwest y KLM en 1989, cuando formaron una sociedad para coordinar sus operaciones en este tipo de rutas (Gaggero y Bartolini, 2012).

El auge de las alianzas en esa década llevó a la formación de las tres grandes alianzas estratégicas competitivas y de gran magnitud a escala mundial, que aún se encuentran activas en el sector y que ocupan alrededor del 50% de tráfico mundial regular de pasajeros (ICAO, 2013b). Estas alianzas globales han sido denominadas por Tugores-García (2012) bajo el acrónimo *GALs* (*Global Airlines Alliances*), las cuales se crearon entre los años 1997 y 2000. Por tanto, en aras de conocer un poco más sobre estas constelaciones (Lazzarini, 2007), en la *Tabla 6* se recogen sus principales características y principales indicadores a fecha de 2019.

Tabla 6. Características de las principales alianzas globales, 2019¹¹

			
Fundada	Mayo 1997	Febrero 1999	Junio 2000
Aerolíneas fundadoras	Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai y United	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas.	Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air
Miembros	27	13	19
Países y territorios	193	180	175
Destinos	1.300	1.100	1.150
Vuelos diarios	18.800	14.000	14.500
Beneficios anuales (USD)	177 mil millones	135 mil millones	112 mil millones

Fuente. Elaboración propia a partir de las páginas web de las respectivas alianzas¹².

¹¹ Para el dato correspondiente a los beneficios anuales de la alianza SkyTeam se ha tomado como fuente a Tugores-García (2012) cuya cifra corresponde con el año 2011 o si se tiene en cuenta el dato proporcionado por la página web Statista (2019) esta cifra ascendería a 156 mil millones para el año 2017.

¹² En el *Anexo I*, puede consultarse el listado completo de los miembros actuales pertenecientes a cada una de estas alianzas.

Desde su creación, cada una de estas grandes alianzas ha incrementado los miembros que la conforman, permitiéndoles una mayor capacidad y alcance en sus respectivas redes de vuelo (Rowland, Fulton, y Clarkso, 2013). Como se puede observar la mayor alianza con diferencia es Star Alliance con 27 aerolíneas miembros, superando a Oneworld y SkyTeam en los aspectos destacados en la tabla, así como también en número de pasajeros anuales y en la flota de aviones a su disposición¹³.

La estrategia de cada una de estas grandes alianzas es diferente, pudiéndose destacar los siguientes aspectos (Rowland et al.,2013):

- i. Star Alliance:* si bien cuenta con una extensa red, su debilidad se encuentra en Medio Oriente en comparación con las otras dos alianzas. Aun así, el crecimiento de Turkish Airlines y la incorporación de Air India en 2014 han supuesto una firme apuesta en esta línea. También, destaca en África su posicionamiento, proporcionándole una mayor red a la de sus competidores.
- ii. Oneworld:* está bien conectada con el mercado transatlántico y en Europa y Japón. No obstante, aún queda pendiente establecer una mayor cobertura en China. Asimismo, hoy en día sigue siendo la única de las tres alianzas sin miembro africano, confirmándose la entrada de Royal Air Maroc para mediados del año 2020 (Oneworld, 2019).
- iii. SkyTeam:* se destaca por la falta de socios en Japón y Australia en aras de fomentar su impulso en la región de Asia Pacífico.

A pesar de estas diferencias, la conformación de la estructura inicial de las tres alianzas fue la misma: se crearon a partir de la cooperación de una gran aerolínea estadounidense, otra europea y una de oriente (Asia-Oceanía), junto con pequeño grupo de aerolíneas relacionadas o dependientes de las tres fundadoras (Doganis, 2006).

No cabe duda que, con el tiempo transcurrido, las alianzas constituyen una clara opción estratégica de las compañías del sector para llevar a cabo su actividad, ya sea bien formando parte de una de estas tres grandes alianzas globales o bien a través de otros tipos de colaboración entre distintas aerolíneas sean o no miembros de estas¹⁴.

¹³ Para poder consultar datos de las tres alianzas podrán consultarse los siguientes informes que se encuentran en las respectivas páginas web de cada una de las alianzas: Star Alliance (2019), Oneworld (2019) y SkyTeam (2019).

¹⁴ Más adelante en el estudio práctico se verá reflejada este factor de pertenencia a una de las grandes alianzas y su influencia a la hora de las posibles colaboraciones entre las distintas aerolíneas.

3.2. Balance de los beneficios y desventajas de las alianzas aéreas

En el capítulo anterior del presente trabajo se recogió el listado de razones para el uso de las alianzas por parte de las empresas, independiente del sector al que pertenezcan, así como también los inconvenientes que estas pueden ocasionar a los miembros participantes¹⁵. Consecuentemente, los motivos en el sector del transporte aéreo no distan de la relación ahí citada y, por ende, la existencia de correspondencia entre ambos.

Siguiendo a Doganis (2006) se pueden agrupar en cuatro los beneficios que se obtienen al formar alianzas aéreas:

- i. *Beneficios de marketing derivados de la economía de alcance y propagación de la red:* una de las principales ventajas de una alianza reside en la unión de las distintas rutas de vuelos de las aerolíneas. Esta complementariedad permite crear una red extensa e interconectada, ofreciendo a los pasajeros todos los posibles destinos de las distintas compañías aéreas. De esta manera se satisface una de las principales necesidades de la demanda, por la que los pasajeros generalmente buscan aerolíneas que sirvan a un gran número de ciudades (Oum y Park, 1997). Esta extensión les facilita una mayor probabilidad de obtener un servicio de cualquier parte del mundo a cualquier parte del mundo (Doernhoefer, 2011).

Asimismo, esta red extensa permite crear todo un sistema de fidelización mucho más atractivo que sirva para toda la red, provocando una serie de ventajas como: el predominio en un determinado mercado, mayores sistemas de distribución en diferentes mercados, maximización de los grandes gastos de publicidad, etc. En definitiva, se trata de una mejora en la calidad de los servicios.

- ii. *Reducción y sinergia en los costes:* este resultado deriva de la aplicación de las economías de escala (Tugores-García, 2012). Así pues, para Doganis (2006) las alianzas reducen los costes de los socios en cuatro aspectos esenciales:
 - a. Primero, los derivados del mayor poder de mercado que permiten generar un incremento del volumen de tráfico, consiguiendo una reducción de los costes unitarios a través del aumento de la frecuencia de los vuelos, utilización de los activos fijos, entre otras razones.

¹⁵ Véase respectivamente en la *Tabla 1* y *apartado 2.1* del *Capítulo I*.

- b. Segundo, se pueden compartir costes relacionados con las operaciones o con el marketing, como son las instalaciones aeroportuarias, salas de pasajeros, oficinas de ventas, etc.
 - c. Tercero, a través de menores costes salariales derivados de las diferencias entre las aerolíneas, ya sea por menores costes administrativos, subcontratación, entre otros.
 - d. Finalmente, se obtienen menores costes gracias a la adquisición conjunta de bienes y servicios externos a proveedores como son, por ejemplo, el combustible, comidas y mantenimiento.
- iii. *Reducción de la competencia:* un beneficio no explícito es la limitación de la competencia gracias principalmente a la extensión de la red. A través de la sinergia entre los recursos de los miembros que permite mayor poder de mercado y mejores resultados financieros (Kuzminykh y Zufan, 2014), más franjas horarias, coordinación en su planificación de vuelos, entre otros antes mencionados, que reduce efectivamente el acceso a posibles competidores que se ven limitados a hacer frente ante estos aspectos y más aún en rutas o regiones específicas donde la capacidad es limitada.
- iv. *Hacer frente a barreras regulatorias:* como se ha visto en el capítulo anterior, la acusada regulación existente en el transporte aéreo produjo que sean desde sus inicios los acuerdos bilaterales la forma que disponían las aerolíneas para ampliar su mercado. Así pues, las alianzas con la llegada de la liberalización se consolidaron como manera alternativa a las limitaciones regulatorias y poder así beneficiarse de los efectos económicos presentados.

En definitiva, en palabras de Oum y Park (1997:113):

“We conclude that alliances among airlines are not a passing phenomenon but rather a permanent fixture of the industry because they not only create values to customers, but also enhance profit opportunity for the partners”

Sin embargo, estos beneficios llevan asociados una serie de inconvenientes ya citados. Dada las características del sector, se puede distinguir en dos grandes grupos:

- i. *A nivel interno:* en estos se incluyen aquellos aspectos negativos que suponen la alianza a nivel individual para cada socio participante. Por consiguiente, se incluyen aquí todos los efectos vistos en el apartado 2.3 del capítulo anterior. Además de los mayores costes para el correcto funcionamiento del acuerdo debido a procesos de ajuste como armonización de flota de aviones, procesos y tecnología.

En definitiva, las aerolíneas como cualquier otra empresa en otro sector al establecer una alianza requerirán la realización de un análisis detallado para la elección de los socios correspondientes. En aras que le permita minimizar los riesgos que se derivan de la falta de confianza y, por ende, de la vigilancia del acuerdo, de mantener su posición estratégica, de pérdida de autonomía, la falta de delegación de poder para la toma de decisiones en conjunto o bien del interés general de cada socio.

Por tanto, tal y como recogen Kleymann y Seristö (2001) la confianza supone un factor esencial en este sector que condiciona al grado de integración de la alianza y, por ende, a sus beneficios. De hecho, la dependencia entre los miembros es tal cual que la salida de uno de ellos puede suponer riesgos para toda la red (Lordan y Klophaus, 2017).

- ii. *A nivel externo:* aquí se tiene en cuenta aquellas desventajas que existen para agentes económicos externos a los participantes de las alianzas. De esta manera, lo que antes era nombrado como una ventaja la reducción de la competencia podría ser considerada como una distorsión del mercado y limitación a la libre competencia.

En definitiva, esta estrecha cooperación entre aerolíneas hace posible la fijación de precios conjunta y posibilidad de dumping de precios, la limitación de tráfico en vuelos de conexión con otros competidores no miembros de la alianza, la escasez de franjas horaria, entre otros; todas ellas iniciativas que pueden, de una forma u otra, restringir la competencia. A través de cualquier de estas formas de cooperación se podrían llegar a acuerdos colusivos, potenciando que empresas queden fuera del mercado dado al gran poder competitivo y de comercialización que tienen las alianzas lo que claramente va en contra de la libre competencia¹⁶.

De hecho, estos efectos han sido objeto de estudio por distintos autores, como son Doernhoefer y Pearce (2011), Doganis (2006) y Tugores-García (2012), que destacan en su conjunto los beneficios de las alianzas para los consumidores en términos de tarifas y mejora en la red, analizando las grandes alianzas globales y las regulaciones en las que se encuentra inmerso el sector sin en algún caso posicionarse. Al mismo tiempo que desde los organismos internacionales se insta a la necesidad de una unidad y armonización regulatoria (ICAO, 2013a).

¹⁶ Consúltese Bilotkach y Hüschelrath (2012) para ampliar la información en términos de competencia.

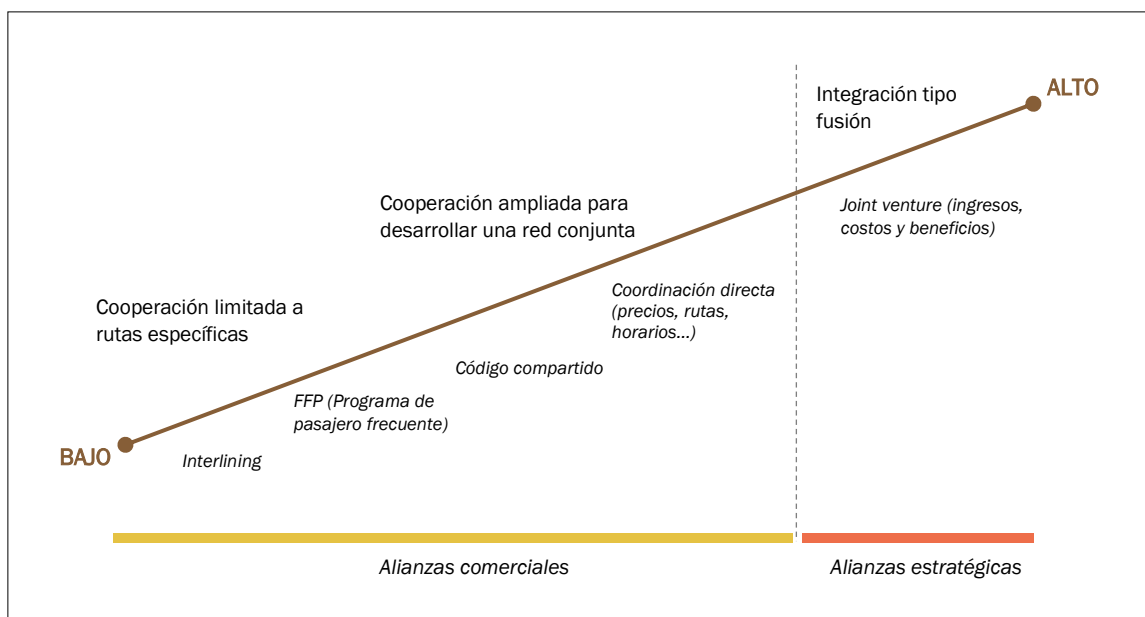
Por consiguiente, como se analizará en el siguiente apartado ¹⁷ las autoridades conscientes de este posible efecto negativo han optado por dos formas diferentes de actuación en los dos mercados objeto de estudio, que son por una parte el sistema ex ante de aprobación de inmunidad antitrust desde el DOT de Estados Unidos y el sistema ex post de observancia del cumplimiento de la libre competencia por parte de la Comisión Europea.

De manera que, para realizar un balance positivo o negativo a favor de las alianzas, es necesario comprender en detalle de qué tipo de acuerdo colaborativo se trata. Así pues, a continuación, se exponen los diferentes de tipos de alianzas que existen en el sector.

3.3. Tipos de alianzas en el sector del transporte aéreo

Por tanto, para clasificar esta pluralidad de acuerdos se tiene en cuenta el grado de integración entre las alianzas y la forma de colaboración elegida (Cento, 2009). En la *Ilustración 7* se recogen ambas consideraciones.

Ilustración 7. Grado de colaboración entre aerolíneas y tipos alianzas



Fuente. Adaptado de European Commission y US DOT (2010:5) y Doganis (2006:81).

Como puede observarse, en esta ilustración se agrupan tres aspectos fundamentales a la hora de catalogar las alianzas según los distintos tipos:

- i. *Tipos de alianzas*: siguiendo lo expuesto por Doganis (2006), existen dos posibles tipos de alianza: comercial y estratégica. Cada una de ellas agrupa distintos tipos de acuerdos, representándose en la parte inferior del eje.

¹⁷ La diferencia entre ambos sistemas regulatorios ha sido expuesta en el apartado 4 de este mismo capítulo.

Las del primer tipo son denominadas como alianzas tácticas o de marketing. De acuerdo con Tugores-García (2012), éstas se caracterizan por estar formadas por acuerdos bilaterales entre aerolíneas que implican a ambas partes en un número limitado de rutas con el fin de obtener acceso a una mayor red. Por otra parte, para Doganis (2006) las alianzas estratégicas son aquellas en la que todas las partes implicadas combinan sus recursos¹⁸ para consecución de un mismo objetivo.

ii. *Tipos de acuerdos:* son las distintas formas específicas de colaboración que llevan a cabo las aerolíneas y se encuentran representadas a lo largo del eje. Estos tipos representan lo siguiente:

- *Interlining:* son acuerdos multilaterales gestionados por IATA en los cuales las aerolíneas interesadas en formar parte tienen autorizado vender los servicios de otras aerolíneas. De manera que el pasajero podrá comprar un único billete en la misma transacción que incluya en su itinerario diferentes tramos operados por más de una compañía aérea (Doernhoefer, 2011; Jones y Sufrin, 2008).
- *FFP (Frequent-flyer program):* es el programa de fidelización de pasajeros frecuentes usado como promoción por parte de las aerolíneas que proporcionan al pasajero una serie de beneficios cuanto más viaje con la compañía.
- *Código compartido:* es un acuerdo comercial entre dos aerolíneas que permite, bajo el uso de un mismo codificador, que cada compañía aérea involucrada preste servicios con los derechos de sus socios, aunque no opere su aeronave (Oum y Park, 1997). De manera que ciertos asientos de un operador también serán comercializados por otro operador bajo su código de designación (European Commission y US DOT, 2010).
- *Coordinación directa:* permite no sólo coordinar y transportar pasajeros en un mismo avión, sino que el acuerdo se traduce en coordinación de precios, rutas u horarios. Esta actuación coordinada requiere la autorización por parte de los órganos de defensa de la competencia de los territorios en los que se lleva a cabo la actividad.

¹⁸ Se entiende como recursos las instalaciones de terminales, bases de mantenimiento, aeronaves, personal, derechos de tráfico o recursos de capital. Por ejemplo, si dos o más aerolíneas ofrecen una marca común y un estándar de servicio uniforme sería consideradas alianzas estratégicas, así como también las empresas creada para la explotación conjunta de carga y pasajeros, conocidas como *joint ventures*.

- *Joint ventures*: se tratan de acuerdos entre aerolíneas que facilitan una serie de recursos, técnicos o económicos, para la participación de estas en una tercera empresa conjunta independiente que operará en unas determinadas rutas.
- iii. *Grado de colaboración de las aerolíneas*: a medida que se avanza en el eje de abscisa el nivel de coordinación e integración entre las aerolíneas es cada vez mayor, partiendo del nivel más bajo que se destaca por una cooperación limitada a rutas específicas de vuelo y tendiendo a alianzas que lleven a una integración de tipo fusión.

Como bien destacan la European Commission y US DOT (2010) si bien las compañías pueden cooperar en distintos aspectos de la experiencia del cliente, no tienen por qué necesariamente dejar de ser competidores. Por tanto, la tendencia hacia una alianza global no supone per se una reducción de la competencia en el sector.

En definitiva, las aerolíneas han realizado a lo largo de estos años distintos tipos de acuerdos. De hecho, muchas de estas alianzas han sido fruto de una evolución, comenzando con un acuerdo comercial hasta convertirse en una alianza estratégica. Por ejemplo¹⁹, British Airways y American Airlines comenzaron en 1997 con acuerdos extensivos de código compartido y reciprocidad en su programa de pasajeros frecuentes, pasando años más tarde a fundar la alianza global Oneworld y, durante el transcurso de esta, han formado más acuerdos conjuntos.

La explicación a este tipo de acontecimientos aparece recogida en Oum y Park (1997) en la que a medida que trabajan conjuntamente los socios, estos van invirtiendo tiempo, energía y recursos en aras de mejorar los beneficios conjuntos. De manera que el coste de terminar la relación aumenta, así como también incrementa el coste de oportunidad en la búsqueda de otros socios para formar alianzas duraderas. Estos costes facilitan mayor estabilidad en la estructura de las alianzas a lo largo del tiempo.

4. DIFERENCIAS DE ACTUACIÓN EN MATERIA DE COMPETENCIA ENTRE US Y EU

La profunda transformación experimentada por la industria aérea, desencadenada por la liberación iniciada en US y continuada en Europa, provocó en las compañías del sector la necesidad de la búsqueda de la eficiencia que, en definitiva, fue consecuencia de las necesidades demandadas por los usuarios y por la propia industria (Oum y Park, 1997).

¹⁹ Para más información sobre todos los acuerdos visítese el apartado *Explore our past* a través del siguiente enlace <https://www.britishairways.com/es-es/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>.

Por ende, no es extraño que este movimiento se expandiera a otras zonas geográficas (Gámir y Ramos, 2002) y que la idea de libre mercado se fuera imponiendo en todos los demás países.

La liberalización del sector fue diferente en el mercado americano y en el europeo, pero en ambos casos liberalizar no supondría la no implicación del Estado en esta actividad económica en el futuro. Sino que, además, uno de los aspectos más importantes en este proceso es velar por el efectivo cumplimiento de la libre competencia y es aquí donde la normativa se vuelve fundamental para cualquier actividad. Por consiguiente, para un sector que por su propia naturaleza compite en un mercado global y de amplias dimensiones²⁰, estas normas suponen una limitación para las aerolíneas a la hora de tomar medidas para sostener su crecimiento. En consecuencia, en este apartado se presentan las diferencias normativas para ambos mercados en materia de política de competencia que ha influenciado la forma de desarrollo en los acuerdos de cooperación, entre ellos las alianzas estratégicas.

Ante todo, lo primero es diferenciar entre acuerdos de cooperación entre dos o más empresas y las fusiones y adquisiciones entre empresas. Tal y como se detalló en la *Ilustración 2*, ambas se consideran forma de desarrollo externo de la empresa, diferenciándose en que las primeras son consideradas dentro del grupo de las alianzas estratégicas ya que cada compañía aérea seguiría manteniendo su entidad jurídica, mientras que en la otra no. Por tanto, de cara a la vigilancia de la libre competencia existen dos tipos de normativa diferenciada. La primera denominada *antitrust* engloba los primeros tipos de acuerdos colaborativos, mientras que la denominada *merger* se aplicaría para el segundo tipo. Ambas regulaciones buscan asegurar que las acciones tomadas por las empresas no reduzcan sustancialmente la competencia o lleguen a formar un monopolio. Sobre todo cuando se realizan acuerdos de tipo horizontal, es decir, entre empresas competidoras reales o potenciales del mismo nivel dentro de la cadena de suministro²¹.

Por tanto, son las regulaciones en materia antitrust las que competen al estudio de las alianzas estratégicas. Estas normativas se han desarrollan de diferente forma para los mercados geográficos del presente estudio. Tugores-García (2012:100) en la *Tabla 7* realiza una síntesis de las principales diferencias:

²⁰ Es decir, la existencia de una compañía aérea que opere una determinada ruta existente o no influenciará en toda la red de las demás. Así pues, por ejemplo, cuando opere una nueva ruta estará proporcionando una mayor oferta a los pasajeros de ambas ciudades, pero también podrá ampliar a las demás redes ya existentes que podrán realizar vuelos en conexión a la llegada de estas ciudades. En definitiva, los efectos de externalización se multiplican no sólo para un único mercado sino también al global en su conjunto.

²¹ Diríjase a la web para ampliar información <https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy> o en https://ec.europa.eu/competition/general/overview_en.html para cada una de las autoridades.

Tabla 7. Diferencias en los enfoques regulatorios en los mercados transatlánticos

CONCEPTO	ESTADOS UNIDOS	UNIÓN EUROPEA
<i>Consideración de las alianzas aéreas en el régimen</i>	Excepcional El DOT* puede garantizar acuerdos de inmunidad a las alianzas aéreas	Alineamiento con la política de competencia de la UE y con mismos efectos de mergers
<i>Autoridad responsable</i>	DOT se limita al sector del transporte con poder de mandato sobre la regulación y formulación de políticas	La Comisión Europea es la autoridad de competencia para todas las industrias.
<i>Objetivo de la evaluación</i>	Hacer lo mejor para el “interés público”	Asegurar que los consumidores no son perjudicados
<i>Metodología en la evaluación de las alianzas</i>	Revisión antes de la implementación de la alianza	Evaluación ex post a la ejecución de la alianza para asegurar la efectiva libre competencia
<i>Transparencia en el proceso de la evaluación</i>	DOT pone a disposición del público pruebas y materiales de la solicitud	El proceso no es público. Se publica versiones no confidencial y noticias de prensa
<i>Alcance del mercado considerado</i>	A tres niveles: red, pares entre países y pares entre ciudades, focalizándose a nivel de red	A tres niveles: red, pares entre países y pares entre ciudades, focalizándose a nivel de ciudad
<i>Evaluación de los beneficios al consumidor</i>	Análisis para justificar la las alianzas y hacer una concesión de inmunidad	Análisis de los efectos negativos. Las aerolíneas presentan los efectos positivos de la alianza
<i>Condiciones para su aceptación o excepción</i>	(i) Carve-outs en rutas y tarifas específicas (ii) Requisito de informes de datos de encuestas de origen y destino (iii) Requisito de informes anuales por parte de los miembros	(i) Restricciones en la frecuencia, capacidad, slots en rutas específicas o aeropuertos. (ii) Requerimientos de acuerdos de espacios para nuevos competidores o empresas de transporte terrestre

* DOT: Department of Transportation

Fuente. Adaptado de Tugores-García (2012:100).

De manera que existen dos sistemas claramente diferenciados, que a modo de resumen son:

- i. *Sistema antitrust immunity*: en Estados Unidos existe un órgano específico que regula los asuntos en materia de transporte desde 1967, denominado *The United States Department of Transportation (DOT)*. A través de este organismo se establece un mecanismo mediante el cual si un acuerdo entre aerolíneas que a priori pueda ser considerado contrario a la competencia pero de gran beneficio e interés público, puede solicitarse²² al DOT la inmunidad, denominada como *antitrust immunity (ATI)*, para poder llevar cabo su actividad (Dean y Shane, 2010; GAO, 2019).

Aunque garantizar inmunidad puede ser favorable, cabe la posibilidad que con esta medida se esté distorsionando la libre competencia. Por esta razón, el DOT al concederla puede establecer mecanismos de mitigación a través de los denominados routes *carve-outs* o bien de *airport slot divestitures*, entre otros (GAO, 2019:11-12). La primera medida consiste en establecer rutas específicas que no se acogen a la inmunidad otorgada, mientras que la segunda consiste en la reducción de slots (franjitas horarias). En definitiva, se puede observar que se trata de un sistema preventivo, ex ante, en la regulación de la libre competencia

- ii. *Sistema europeo*: en Europa la regulación en términos de competencia se rige a nivel de Comisión Europea. El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) prohíbe las prácticas contrarias a la competencia bien sea a través de acuerdos que la restrinjan o abusos de posición dominante, correspondiente a sus artículos 101 y 102 respectivamente. Por tanto, sobre la base de esta normativa la Comisión Europea examina ex post los acuerdos, bien por denuncia, por oficio, o por la solicitud de alguna de las partes con el fin de comprobar si cumplen o no con prácticas que pueden limitar la competencia. En caso de que restrinja la competencia, la Comisión puede imponer restricciones en aras de mitigar los efectos negativos. En su defecto, si los miembros no cambian sus actuaciones o de hecho hayan causado efectivamente perjuicio llevaría a la imposición de multas y sanciones a las aerolíneas implicadas.

²² Para conocer más detalles del procedimiento a seguir puede consultarse (GAO, 2019) a través de su ilustración 2. Así como también para un detalle menos pormenorizado se recomienda Quintana (2012).

CAPÍTULO III. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS “AUTORIZADAS” EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS

A lo largo del trabajo se han presentado las alianzas como opción estratégica para el crecimiento de las empresas. Asimismo, para el transporte aéreo de pasajeros se han señalado las características principales del sector, entre las que se vislumbra el uso intensivo de los acuerdos de colaboración como un medio de desarrollo de la actividad de las aerolíneas.

Como consecuencia y complemento de los análisis previos, en este apartado se aborda el estudio empírico de las distintas tipologías de alianzas que se han configurado en los últimos veinticinco años, distinguiendo entre los mercados europeo y estadounidense, dada los rasgos distintivos que caracterizan ambos mercados.

Este capítulo constará de dos partes: una primera recoge la metodología usada para la obtención de las bases de datos diferenciadas para ambos mercados y en la segunda se llevará a cabo la presentación de los resultados obtenidos tras su estudio.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo inicial de esta investigación consistió en la búsqueda o elaboración de una base de datos que recogiera las alianzas que se han conformado en este sector durante las últimas décadas y con especial énfasis en aquellas que suponen los acuerdos de cooperación más intensos y desarrollados, como son las *joint ventures* sin considerar las fusiones o adquisiciones, ayudando así a comprender la evolución de estos acuerdos.

Para poder analizar esta evolución y en aras de conformar un mapa de alianzas lo más actual posible, se hacía necesario contar con una información veraz y fiable que recogiera la máxima información de las distintas tipologías de acuerdos de cooperación entre aerolíneas. Para llevar a cabo esta primera tarea de la investigación, realizada en el primer semestre del año 2018, se buscó a través de los organismos internacionales especializados en el sector, como IATA e ICAO. Sin embargo, la falta de una base de datos completa y el avance en el estudio teórico del sector conllevó una reorientación en la búsqueda de la información.

En este punto, dada las características y la regulación del sector, se optó por una búsqueda focalizada en la información proporcionada por los organismos regulatorios especializados de cada uno de los mercados de estudio, Estados Unidos y Europa.

Esta decisión causó que la búsqueda de fuentes secundarias se bifurcara y, por ende, se recopilaron dos bases de datos distintas. La primera tiene como fuente de información primaria el Departamento de Transporte de Estados Unidos (US DOT, en sus siglas en inglés), que proporciona un listado histórico de las alianzas inmunizadas, y la segunda fuente utilizada proporciona la relación de los casos de tipo antitrust examinados por la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea.

1.1. Base de datos de alianzas inmunizadas en el mercado estadounidense

La elaboración de la base de datos de las alianzas inmunizadas pasó primero por un análisis de la información que se podía obtener a través de la web de la US Department of Transportation (US DOT).

Tras ese análisis, uno de los datos destacables es la disponibilidad de resultados estadísticos en relación con los distintos indicadores de la actividad del sector a través de su portal especializado *Bureau of Transportation Statistics*²³, como por ejemplo, análisis financiero trimestral de las aerolíneas según su tipo de tamaño, volumen de tráfico aéreo por compañía aérea, entre otros.

Dado que este trabajo está focalizado en aquellas alianzas que el DOT previamente ha debido aprobar por encontrarse inmunizados, es decir, una relación de los acuerdos de inmunidad antes de su implementación, se presupone la existencia de una base de datos que contemple la recopilación de las mismas.

Por consiguiente, la búsqueda a partir de las estadísticas anteriores fueron descartadas y el trabajo se orientó hacia una perspectiva más normativa, obteniendo como resultado información en materia de competencia tanto de los códigos compartidos como de las alianzas²⁴. En referencia a estas últimas, se encontró un listado de las alianzas activas de transporte aéreo inmunizadas con su número de expediente, así como también el enlace al sitio web *regulations.gov*²⁵, que resulta ser la fuente de información que incluye todo lo relacionado con el desarrollo de regulaciones federales y otros documentos afines, emitidos por el gobierno de los Estados Unidos.

Llegados a este punto, la investigación se centró en procesar la información proporcionada por este sitio web. Sin embargo, ante la considerable cantidad de la misma, así como la inicial falta de conocimiento de la estructura organizativa de la base de datos obtenida, se estableció contacto vía correo electrónico con personas responsables del área

²³ Puede visitarse el Bureau of Transportation en <https://www.bts.gov/>

²⁴ Puede visitarse su información en <https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy/competition-data-analysis/alliance-codeshares>

²⁵ Visítese en <https://www.regulations.gov/faqs>

de competencia del DOT. La respuesta a esta petición, recogida en el *Anexo II*²⁶, permitió confirmar que efectivamente la lista de alianzas activas anteriormente citada contempla todas las alianzas que han sido inmunizadas, ya sea en estado activo, inactivo o en proceso y que, además, a través del número de expediente (*docket*) se puede obtener más información detallada sobre todo el procedimiento a través de la web de *regulations.gov*.

Por consiguiente, en el *Anexo III* se recoge copia del documento proporcionado a través de US DOT (2018), siendo la última fecha de actualización el 20 de noviembre de 2018. En definitiva, esta es la base de datos utilizada para el análisis del presente estudio con relación al mercado estadounidense.

Para analizar la estructura de la misma, en la *Tabla 8* y *Tabla 9* se presentan los dos tipos de informaciones que se recogen como apartados diferenciados, por una parte el cuadro resumen de las alianzas inmunizadas activas mientras que el segundo hace referencia a cada una de las alianzas inmunizadas.

Tabla 8. Alianzas inmunizadas activas a noviembre de 2018

SkyTeam	Star Alliance	Oneworld	Other
Delta/ Air France- KLM/ Alitalia/ Czech/ Korean	United/ Air Canada/ Brussels/ Lufthansa/ Swiss/ Austrian/ SAS/ LOT/ TAP	American/ Lan Airlines/ Lan Peru**	SAS/ Icelandair Delta/ Virgin Australia
Delta/ Virgin Atlantic*/ Air France- KLM/ Alitalia	United/ Air New Zealand	American/ British Airways/ Iberia/ Finnair/ Royal Jordanian	
* Not a member of SkyTeam	United/ Asiana	American/ Japan Air Lines	
	United/ All Nippon Airways	** Affiliate of LAN but not a member of oneworld	
	United/ COPA		

Fuente. US DOT (2018)

Este primer apartado se encuentra al inicio del documento. En él se recoge un resumen de las alianzas inmunizadas que se encuentran actualmente activas y cuyas aerolíneas aún operan en el mercado. Además, se puede observar que se encuentran agrupadas en una de las tres grandes alianzas globales según la pertenencia de los miembros. También se destina una columna separada para destacar aquellas alianzas entre dos compañías en las que una de ellas no pertenece a alguno de los otros tres grupos, como son Icelandair y Virgin Australia (Virgin Blue Group).

²⁶ La información de la persona de contacto se obtuvo del directorio indicado en la siguiente dirección web <https://www.transportation.gov/content/policy-aviation-mark-raggio>

Estas agrupaciones ponen de manifiesto que las principales aerolíneas establecen acuerdos de colaboración sobre todo con miembros de la misma alianza, siendo escasas las alianzas inmunizadas con externos a esta.

Tabla 9. Formato de expediente (Dockets)

American – LAN Airlines	
Active	<p>Filed: December 23, 1997</p> <p>Docket: <u>DOT-OST-1997-3285</u></p> <p>Final Order: September 13, 1999, Order 99-9-9</p> <p>Notes: Carve outs: Miami-Santiago (U.S. point-of-sale time-sensitive traffic only). Part of a broader alliance with LAN Peru, Docket <u>DOT-OST-2004-19964</u>.</p>

Fuente. US DOT (2018)

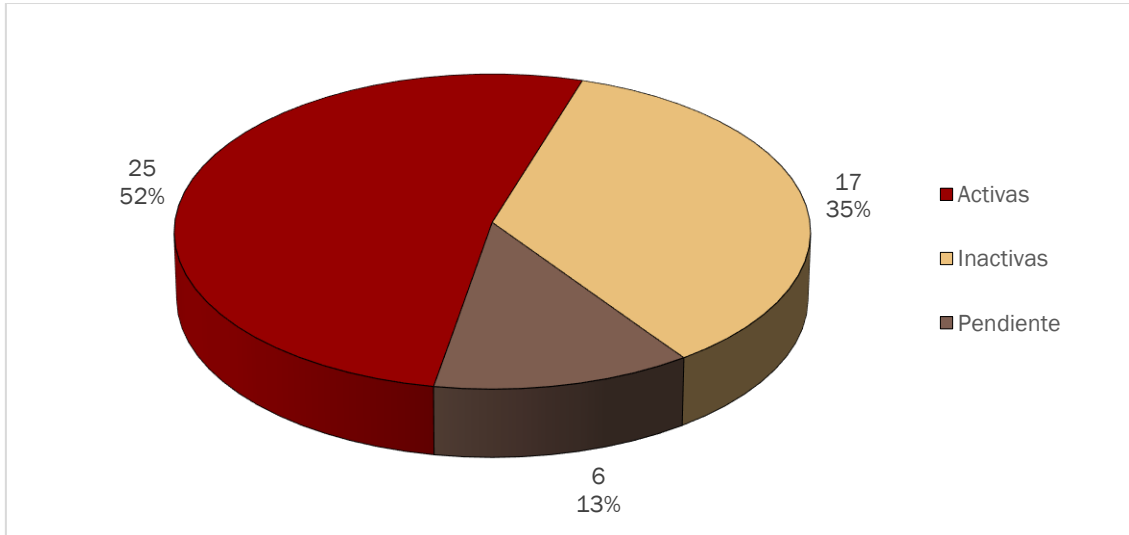
El siguiente apartado del documento se recoge bajo el nombre de *dockets* y hace referencia a los expedientes de cada una de las alianzas inmunizadas. En esta parte se proporciona información para cada alianza tal y como aparece en la tabla anterior, que presenta los siguientes campos:

- i. *En la cabecera:* se recogen las aerolíneas que forman parte en la alianza correspondiente. En este ejemplo American Airlines y LAN Airlines.
- ii. *A la izquierda:* se muestra el estado actual de la alianza, pudiendo ser activo, inactivo o pendiente.
- iii. *Campo filed:* señala la fecha de apertura del expediente de la alianza.
- iv. *Campo docket:* indica el número del expediente del proceso administrativo, que se puede consultar en *regulations.gov* para obtener más información.
- v. *Campo final order:* señala la fecha de resolución final del caso.
- vi. *Campo notes:* indica información adicional relevante. En el caso mostrado como ejemplo, se indica que la alianza inmunizada ha sido aprobada con excepciones (*carve outs*), lo que implica una limitación para operar en la ruta indicada. Esto se realiza en aras de prevenir posibles desequilibrios a la libre competencia en rutas estratégicas.

Con el objetivo de obtener una visión global de las alianzas inmunizadas que se presentan en el documento, se ha procesado esta información en una única tabla, cuyo resultado se muestra en el segundo apartado de este capítulo.

En definitiva, la base de datos ha proporcionado, tal y como se muestra en la *Ilustración 8*, un total de 48 expedientes de alianzas abiertos que han sido examinados por la agencia del DOT. Así pues, las alianzas inactivas ascienden a 17, en estado pendiente a 6 y las activas a 25 a fecha de noviembre de 2018.

Ilustración 8. Estado inicial de la base de datos de las alianzas inmunizadas



Fuente. Elaboración propia a partir de US DOT (2018).

No obstante, tras el análisis de cada uno de los procedimientos abiertos que recoge esta base de datos, se descartan para su posterior análisis un total de 15 expedientes que se presentan en la *Tabla 10*.

Estos expedientes no se tienen en cuenta para su estudio puesto que se tratan de procedimientos que están todavía *pendientes de resolución*, implicando inactividad o bien aún son recientes y, por ende, aún están siendo analizados por el DOT.

Al mismo tiempo, se descartan los expedientes que presentan un estatus como inactivo. Tras el análisis de su resolución se observa que las razones se han debido a:

- i.* La cancelación del acuerdo por parte de la autoridad, como por ejemplo DOT-OST-2013-0077, es decir, el procedimiento es rechazado y no se aprueba la inmunidad de la alianza solicitada.
- ii.* El retiro de la solicitud por parte de las mismas aerolíneas, no llegándose a implementar de forma efectiva la alianza; por ejemplo, DOT-OST-2000-6791.
- iii.* O la aprobación de sólo el acuerdo de código compartido (*codeshare*) y no de la alianza inmunizada.

Tabla 10. Expedientes descartados para su análisis

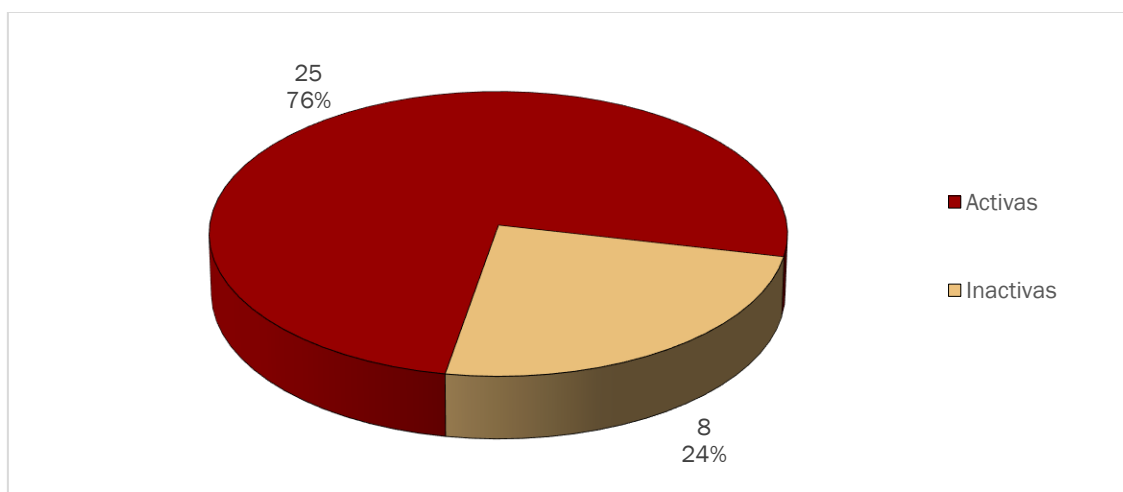
DOCKET	COMPAÑÍAS	RAZÓN
DOT-OST-1997-2058	American – British Airways (AA/BA I)	Cancelado
DOT-OST-2000-7088	American - TACA Group	Cancelado
DOT-OST-2001-10387	American – British Airways (AA/BA II)	Cancelado
DOT-OST-2007-28845	American – Iberia – Finnair – Malev – Royal Jordanian	Cancelado
DOT-OST-2015-0129	American - Qantas	Cancelado
DOT-OST-2016-0087	American – LATAM Airlines Group	Cancelado
DOT-OST-2004-19214	Delta – Northwest - Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines (SkyTeam I Case)	Cancelado inmunidad - Aprobación Codeshare
DOT-OST-2006-25307	IATA	No aprobado
DOT-OST-2016-0071	IATA	Pendiente resolución
DOT-OST-2000-6791	Northwest – Malaysia	No implementado
DOT-OST-2013-0077	Air France/KLM – Air Tahiti Nui – Delta - Alitalia	Cancelado
DOT-OST-2018-0030	American – Qantas Airways II	Pendiente resolución
DOT-OST-2018-0084	Hawaiian Airlines – Japan Airlines	Pendiente resolución
DOT-OST-2013-0068	Delta/Air France/KLM/Virgin Atlantic (Blue Skies)	Pendiente resolución
DOT-OST-2018-0154	Delta Airlines – WestJet	Pendiente resolución

Fuente. Elaboración propia a partir de US DOT (2018).

De manera que los resultados que posteriormente se mostrarán se han obtenido tras el estudio de 33 expedientes de acuerdos de alianzas que obtuvieron la aprobación por parte del DOT, así como la efectiva ejecución de la alianza. Sin embargo, en esta lista se incluye el caso particular del expediente DOT-OST-2011-0111 entre American y Qantas donde se garantiza la aprobación de la alianza, pero no se garantiza su inmunidad.

Por tanto, tras este procedimiento, en la *Ilustración 9* se representa la proporción de expedientes con alianzas activas e inactivas. Es destacable que, aunque las primeras asciendan a un total de 25 no significa que existan efectivamente 25 alianzas, sino que muchos de estos expedientes han sido progresivamente extendidos tras la incorporación de otras aerolíneas a una misma alianza inicial. Ejemplo de esta situación se observa en el expediente abierto y aprobado en 1996 entre United y Lufthansa, alianza que posteriormente se amplía a través de otros procedimientos para la incorporación de las aerolíneas SAS, Air Canada, Austrian, Brussels, LOT, Swiss y TAP.

Ilustración 9. Estado final de la base de datos de las alianzas inmunizados



Fuente. Elaboración propia a partir de US DOT (2018).

Así pues, como se recogió en la *Tabla 8*, las alianzas activas en la actualidad ascienden a un total de 12. No obstante, dado que el objetivo del trabajo es obtener una visión global de su desarrollo se tiene en cuenta los expedientes efectivamente abiertos.

1.2. Base de datos de acuerdos de cooperación de la Unión Europea

Para la elaboración de la base de datos dentro del marco normativo europeo, el estudio se focalizó en la información proporcionada por la página web de la Comisión Europea en materia de competencia²⁷, procediéndose al análisis de los casos que se recogen en este sitio en aras de poder obtener únicamente información referente para nuestro sector de estudio, que es el transporte aéreo de pasajeros. En la página se recogen los casos de alianzas analizados por la Comisión de todos los sectores económicos y que pueden suponer una limitación de la competencia en la UE por ser participar en ellas empresas de distintos países europeos.

La búsqueda se realizó en dos fuentes proporcionadas por la Comisión Europea. Una primera denominada como *JV and ECSC cases*²⁸ en la que se redirige a la búsqueda en la base de datos antigua que no se encuentran disponibles a través de la herramienta de búsqueda general (*Ilustración 10*). El resultado obtenido fue un solo acuerdo de cooperación entre las aerolíneas KLM y Alitalia en el año 1999. En este informe se recogen las rutas específicas en las que procede la alianza, los acuerdos entre ambas partes en materia comercial y el impacto de la formación de esta *joint venture* con el objetivo de asegurar la libre competencia de mercado (Comisión Europea, 1999).

²⁷ Puede visitarse en <http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm> o en Comisión Europea (2018).

²⁸ En la página web se refiere como *JV and ECSC cases (old cases not available via the search page)*, que nos redirige a http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases_old/index.html

Ilustración 10. Herramienta de búsqueda de casos de competencia europea

The screenshot shows a search interface for competition cases. At the top, it says "Search competition cases (all policy areas)". Below this are several filter sections:

- Policy Area:** A row of radio buttons with options: All, Antitrust / Cartels, Cartels, Merger, and State Aid.
- Case Number:** A text input field with a blue question mark icon to its right.
- Case Title or Company Name:** A text input field with a blue question mark icon and the text "(word(s) that the title contains)" to its right.
- Decision Date:** A date range selector with "From" and "to" labels, calendar icons, and a blue question mark icon.
- Economic sector (NACE CODE):** A section with "Select" and "Clear" buttons. A dropdown menu is open, showing a list of NACE codes: H - Transporting and storage, H.51 - Air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.2 - Freight air transport and space transport, H.51.21 - Freight air transport, and H.51.22 - Space transport. A blue question mark icon is to the right of the list.
- Web Publication Date:** A date range selector with "From" and "to" labels, calendar icons, and a red 'X' icon.

Fuente. Comisión Europea (2018).

Por otra parte, la segunda fuente es el uso efectivo de la herramienta general que se presenta en la *Ilustración 10*, en la que se puede hacer uso de varios filtros, tales como la elección del sector y palabras claves, entre otros. Finalmente, se optó por la elección del uso de dos filtros únicamente, dejando el resto en blanco, estos fueron:

- i. *Policy area*: se diferencia los tipos de posible limitación a la competencia como son *antitrust/cartel*, *merger*, y *state aid*, es decir, acuerdos de colaboración entre compañías, fusiones y adquisiciones o ayudas estatales. Para el presente estudio se ha tenido en cuenta los dos primeros.
- ii. *Economy sector*: al tratarse de una herramienta multisectorial, este campo permite delimitar la búsqueda al sector en el que se esté interesado, utilizándose para el trabajo el sector *H. Transporte y almacenaje*, siendo posible delimitar dentro del mismo para el transporte aéreo de pasajeros, así como en un principio también para el de cargo (mercancías).

El resultado de esta búsqueda nos proporcionó dos bases de datos. Por una parte, el listado de casos considerados como *antitrust/cartel*, que se recogen en el *Anexo IV* actualizado a fecha de julio de 2019 y cuya base de datos será el objetivo principal de referencia para analizar las alianzas en Europa. Por otra parte, el listado de casos de concentraciones bajo la categoría de *mergers*, que se recoge en el *Anexo V* con fecha de actualización de diciembre de 2018.

Con referencia a la primera base de datos se obtuvieron un total de 34 casos, que suponen la apertura de los correspondientes expedientes para el estudio de estos acuerdos de colaboración entre empresas, bien sean competidoras (acuerdos horizontales) o que aúnen a diferentes empresas dentro de la cadena de producción (acuerdos verticales). En la *Tabla 11* se recoge un ejemplo de la información que se obtiene.

Tabla 11. Ejemplo de la base de datos de antitrust europea

CASE	C_TITLE	CARTEL	LAST_DECISION_DATE	COMPANIES	NACE_CODE
34780	VIRGIN/BRITISH AIRWAYS	N	14/07/1999	British Airways Plc, Virgin Enterprises	H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
36111	PO/KLM+Northwest (Art. 85)	N	28/10/2002	KLM, Northwest	H.51 - Air transport

Fuente. Adaptado de Comisión Europea (2018).

Los campos que se observan proporcionan distinta información que será relevante para los análisis posteriores, siendo el detalle el siguiente:

- i. Campo case:* proporciona el código único proporcionado a cada caso, es decir, es el expediente bajo el que se recoge toda la información.
- ii. Campo c_title:* recoge el título bajo el que se recoge el caso. Normalmente se utiliza el nombre de las compañías implicadas.
- iii. Campo cartel:* identifica a través de variables dicotómicas con valor sí (Y) o no (N) si la Comisión Europea considera que se trata de un caso colusivo cuyo objetivo es restringir o eliminar la competencia.
- iv. Campo Last_decision_date:* indica la fecha de resolución por parte de la Comisión Europea.
- v. Companies:* recoge las empresas que forman el acuerdo.
- vi. Nace_Code:* tipifica el sector o sectores en el que se enmarca el caso.

Tras el estudio de la información proporcionada se han eliminado de la base de datos un total de 18 casos, recogidos en la *Tabla 12* que no corresponde al objeto del presente estudio, siendo el motivo principal que son acuerdos que no se realizan entre aerolíneas comerciales o, en caso de hacerlo, se trata de un acuerdo entre aerolíneas para la colaboración en el transporte de cargo y no de pasajeros. Asimismo, existen otros 3 casos que no se han tenido en cuenta puesto que hay otro expediente abierto que lo aún posteriormente y, por tanto, se eliminaría esta duplicidad.

Tabla 12. Casos eliminados del estudio de la base de datos de antitrust

CASE	C_TITLE	RAZÓN
34780	VIRGIN/BRITISH AIRWAYS	No entre aerolíneas comerciales
35703	PO / ANA	No entre aerolíneas comerciales
36076	PO/United Airlines+Lufthansa. ART.85	Duplicado con caso 36111
36078	PO/United Air Lines+SAS. ART.85	Duplicado con caso 36111
36563	IATA Cargo Tariff Consultations	No entre aerolíneas comerciales
37070	Monitoring of conditions in Regulation 1105/2002	No entre aerolíneas comerciales
37386	Sun-Air/SAS+Maersk	Duplicado con caso 37444
38006	Online Travel Portal Limited+9 (OPODO)	No entre aerolíneas comerciales
38321	TQ3 / OPODO	No entre aerolíneas comerciales
39258	Airfreight	No entre aerolíneas comerciales
39419	International airline passenger services	No entre aerolíneas comerciales
39462	Freight Forwarding	No entre aerolíneas comerciales
39869	Easyjet Airline Ltd/NV Luchthaven Schiphol	No entre aerolíneas comerciales
39905	Ryanair/Alicante Airport	No entre aerolíneas comerciales
39942	Ryanair/Malaga Airport	No entre aerolíneas comerciales
40010	Ryanair/Spain AENA (CHAP(2012)01513)	No entre aerolíneas comerciales
40617	Airline ticket distribution (Amadeus)	No entre aerolíneas comerciales
40618	Airline ticket distribution (Sabre)	No entre aerolíneas comerciales

Fuente. Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2018).

Por tanto, la base de datos que se tiene en cuenta para el análisis de las alianzas asciende a un total de 17 casos, perteneciendo 16 a los proporcionados por la base de datos de antitrust y 1 de la base de datos antiguos entre KLM y Alitalia. En definitiva, a priori se puede observar como los casos de estudio son menores a los que se han obtenido por su análogo estadounidense. Por ende, cabe recordar la diferencia a la hora de realizar el análisis ya que son datos que se refieren a diferentes momentos del desarrollo de la alianza; así, para Estados Unidos es un estudio a priori mientras que para Europa es ex post a la implementación de la alianza.

Por otra parte, en referencia a la segunda base de datos, aunque no supone definirlo como alianzas estratégicas en sentido estricto, sí que proporciona información relevante para complementar el estudio sobre la formación de alianzas en el sector en Europa. Esto se debe a que la base de datos de las fusiones y adquisiciones es más amplia, ya que se necesita la aprobación previa de la Comisión antes de hacerla efectiva. Además de permitir explicar muchas de las relaciones entre un mismo grupo de alianzas, que no sólo se tratan de acuerdos colaborativos, sino que en más de una ocasión se tratan de ejemplo de aerolíneas filiales o con participaciones de capital entre estas.

Esta base de datos proporciona un total de 91 casos abiertos que se recogen en el *Anexo V* y presenta una estructura similar al de los casos de antitrust. Así pues, comparando con la anterior presenta los siguientes elementos:

- i. *Elementos comunes*: identificación del caso con un código que, en esta situación comienza con M (merger) seguido del número correspondiente; título en el que se incluyen las compañías que participan, fecha de la resolución final del caso y codificación en el sector que se enmarca.
- ii. *Elementos propios*: se identifica la regulación aplicable en cada caso, así como la fecha que fue notificado la fusión o adquisición a la autoridad y la respectiva fecha límite para dar resolución al caso.

Tras el estudio de los datos proporcionados y de igual forma a como se ha procedido anteriormente, se han descartado para el posterior análisis una serie de expedientes que no cumplen con las características de ser únicamente acuerdos entre aerolíneas comerciales para el tráfico de transporte aéreo. Por tanto, la cifra asciende a 60 casos que no se han tenido en cuenta, siendo la gran mayoría de ellos acuerdos de adquisiciones o fusiones entre grupos de inversión, empresas de cargo o de carácter estatal. Asimismo, se incluye en esta cifra aquellos casos que se han rechazado por ser incompatible con la operación de libre mercado y, por ende, no llegaron a realizarse.

Por consiguiente, conforman la base de datos un total de 31 casos que se recogen en la *Tabla 13*, indicándose en la misma el tipo de acuerdo para el que las compañías aéreas han solicitado la autorización. Esta clasificación se ha realizado teniendo en cuenta 4 tipos de acuerdos:

- i. *Full acquisition*: este tipo de acuerdo supone la adquisición por parte de una de las compañías que la posiciona como socio mayoritario. De manera que se pueden distinguir de más invasiva a menos: a) las fusiones entre empresas donde ya no se distingue dos tipos de empresas, sino que una queda completamente adsorbida por la otra como por ejemplo la adquisición por parte de British Airways de TAT EA en 1996; y b) la participación en más de un 50% en el capital de la otra compañía, por ejemplo, entre Lufthansa y Austrian en 2009.
- ii. *Adquisición*: corresponden a la adquisición de activos de una compañía por parte de otra.
- iii. *Participación en capital*: refiere a la inversión en acciones, por cuantía inferior al 50%.
- iv. *JV*: supone la creación de una empresa tercera con capital de empresas ya establecidas para la operación conjunta de unas determinadas rutas.

Tabla 13. Casos merger entre compañías aéreas

CASE	AÑO	TITLE	REGULATION_ID
M.130	1991	DELTA AIRLINES / PAN AM	Adquisición
M.157	1992	AIR FRANCE / SABENA	Participaciones en capital
M.259	1992	BRITISH AIRWAYS / TAT	Adquisición
M.278	1993	BRITISH AIRWAYS / DAN AIR	Adquisición
M.616	1995	SWISSAIR / SABENA (II)	Participaciones en capital
M.806	1996	BRITISH AIRWAYS / TAT (II)	Full acquisition
M.857	1997	BRITISH AIRWAYS / AIR LIBERTÉ	Full acquisition
M.967	1997	KLM / AIR UK	Full acquisition
M.1626	1999	SAIR GROUP / SAA	Participaciones en capital
M.1855	2000	SINGAPORE AIRLINES / VIRGIN ATLANTIC	JV
M.2008	2000	AOM / AIR LIBERTE / AIR LITTORAL	Full acquisition
M.2041	2001	UNITED AIRLINES / US AIRWAYS	Full acquisition
M.3280	2004	AIR FRANCE / KLM	Full acquisition
M.3770	2005	LUFTHANSA / SWISS	Full acquisition
M.3940	2005	LUFTHANSA / EUROWINGS	Full acquisition
M.5181	2008	DELTA AIRLINES / NORTHWEST AIRLINES	Full acquisition
M.5335	2009	LUFTHANSA / SN AIRHOLDING (BRUSSELS AIRLINES)	Full acquisition
M.5364	2009	IBERIA / VUELING / CLICKAIR	Full acquisition
M.5403	2009	LUFTHANSA / BMI	Full acquisition
M.5440	2009	LUFTHANSA / AUSTRIAN AIRLINES	Full acquisition
M.5747	2010	IBERIA / BRITISH AIRWAYS	Full acquisition
M.5889	2010	UNITED AIR LINES / CONTINENTAL AIRLINES	Full acquisition
M.6447	2012	IAG / BMI	Full acquisition
M.6607	2013	US AIRWAYS / AMERICAN AIRLINES	Full acquisition
M.6828	2013	DELTA AIR LINES / VIRGIN GROUP / VIRGIN ATLANTIC LIMITED	JV
M.7333	2015	ALITALIA / ETIHAD	Participaciones en capital
M.7541	2015	IAG / AER LINGUS	Full acquisition
M.8361	2017	QATAR AIRWAYS / ALISARDA / MERIDIANA	JV
M.8633	2017	LUFTHANSA / CERTAIN AIR BERLIN ASSETS	Adquisición
M.8672	2017	EASYJET / CERTAIN AIR BERLIN ASSETS	Adquisición
M.8869	2018	RYANAIR / LAUDAMOTION	Participaciones en capital

Fuente. Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2018).

En definitiva, la mayor parte corresponden a fusiones o adquisiciones en su totalidad de una empresa sobre otra, con un 61% del total de casos, y repartiéndose casi por igual entre los otros tipos.

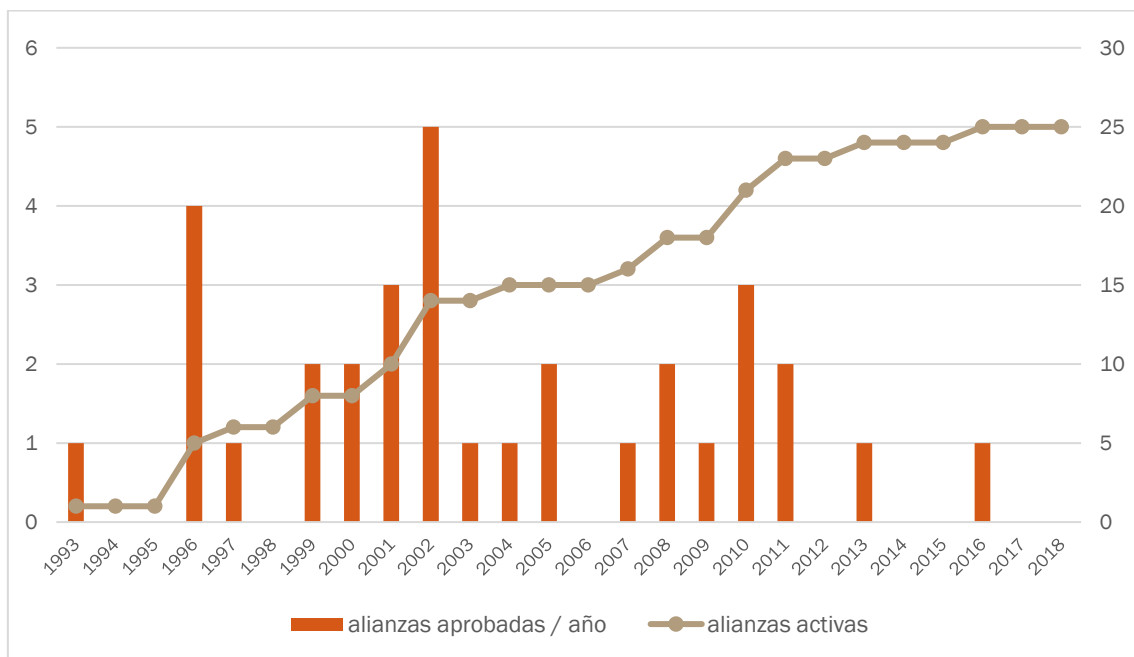
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de las bases de datos, constituyendo un estudio primordialmente descriptivo, pues el objetivo principal consistía en la obtención de una información fiable y actualizada de las alianzas reconocidas en el sector aéreo de transporte de pasajeros. Este estudio descriptivo permitirá tener una visión global de cómo se ha configurado las alianzas en el sector hasta la actualidad. En consecuencia, se presentan los resultados individuales del análisis de cada una de la base de datos, para después recapitularlos en un análisis comparativo.

2.1. Resultados de las alianzas inmunizadas en el mercado estadounidense

Como se ha visto anteriormente, la base de datos ha quedado reducida al estudio pormenorizado de 33 expedientes de alianzas inmunizadas garantizadas por el DOT. Estas abarcan un periodo temporal desde el año 1993 al año 2018. Por consiguiente, en la *Ilustración 11* se recoge la evolución por año de las diferentes alianzas.

Ilustración 11. Evolución de las alianzas inmunizadas por año²⁹



Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar, en esta ilustración se han representado dos variables:

- i. *Alianzas aprobadas por año*: que indica cuántas alianzas obtuvieron inmunidad antitrust en un año específico.

²⁹ Es importante destacar que se ha tenido en cuenta la fecha efectiva de aprobación y cierre de las alianzas y no la fecha en la que se abre el expediente.

- ii. *Alianzas activas*: que se obtiene del neto acumulado de las alianzas en vigor en ese año, es decir, es la cantidad resultante del número de alianzas a principio de año más las alianzas aprobadas menos las alianzas inactivas en ese mismo año.

De esta evolución se desprende una de las observaciones mencionadas en el anterior capítulo, pues las cifras vienen a confirmar, como sugería Doganis (2006), que tras la liberalización del sector, las alianzas se incrementan como opción estratégica para hacer frente a estos cambios. De hecho, 17 de los 33 expedientes se concentran a finales de los años 90 y principios de este siglo. De todas formas, el número de alianzas inmunizadas han seguido incrementándose y expandiéndose a lo largo de los años y, aunque se ha mantenido estable durante los dos últimos años 2017 y 2018, aún quedan pendiente la resolución definitiva por parte de la autoridad de 4 casos abiertos en 2018.

Por otra parte, es importante destacar que detrás de cada expediente se encuentran dos o más compañías aéreas. Por consiguiente, en la *Tabla 14* se recogen todas aquellas aerolíneas que han conformado una alianza con inmunidad antitrust, ascendiendo a un total de 41 empresas, lo que implica la participación de alguna de ellas en más de una alianza. Por consiguiente, para proceder a su análisis se han tenido en cuenta los siguientes parámetros:

- i. *Número de Alianzas*: muestra en cuántas alianzas ha participado la aerolínea asociada a cada expediente, es decir, indica el número de veces que esta empresa ha realizado su solicitud para obtener la garantía antitrust de la alianza. La información incluye su participación tanto en nuevos expedientes donde se amplían los miembros de una alianza inicial, sirva de ejemplo United y Lufthansa, así como también la participación en otras alianzas que no se encuentran necesariamente relacionadas, como ejemplo United y Asiana.
- ii. *Número de carve outs*: indica las veces en que una aerolínea ha sido obligada a realizar una serie de restricciones en el efectivo desarrollo de la alianza en que participa, que se concretan normalmente en rutas en las que no existe inmunidad. Así pues, en el caso de American Airlines se observa que las 10 veces que ha obtenido inmunidad antitrust asociada a cada uno de los expedientes, en 4 de estos la autoridad le ha impuesto restricciones (*carve outs*).
- iii. *Nacionalidad*: recoge el país al que pertenece la compañía aérea.
- iv. *Ingresos*: muestra la posición en el ranking en términos de aerolíneas líderes por ingresos proporcionado por Flight Airline Business (2018).

- v. *Tráfico*: muestra la posición en el ranking en términos de aerolíneas líderes por tráfico de pasajeros proporcionado por Flight Airline Business (2018)³⁰

Tabla 14. Compañías aéreas con inmunidad antitrust garantizada

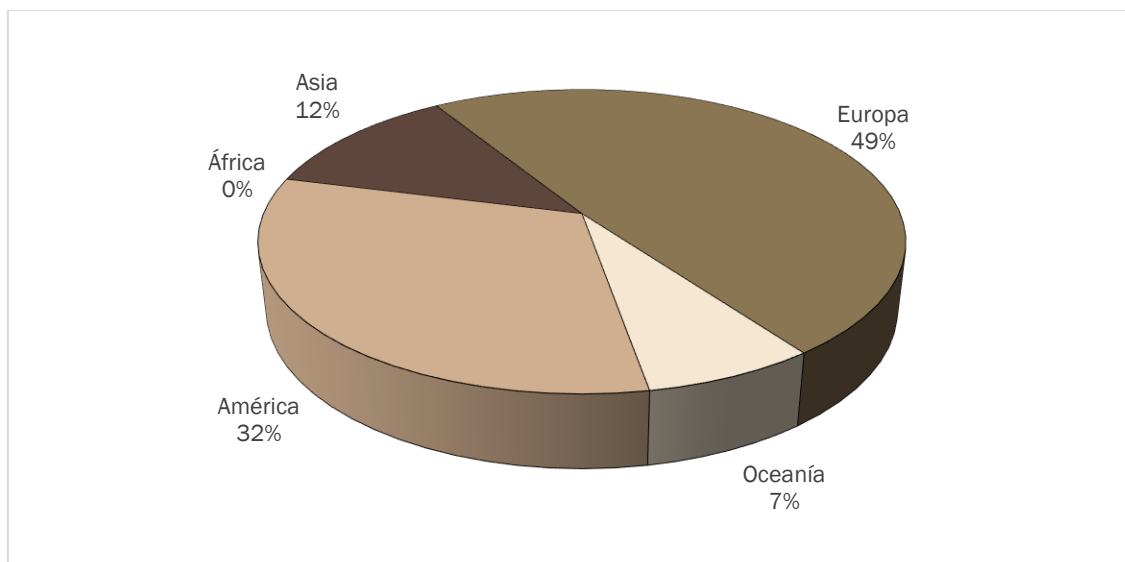
AEROLINEAS	Nº ALIANZAS	CARVE OUTS	NACIONALIDAD	INGRESOS	TRÁFICO
Aeroméxico	1	0	México	51	48
Air Canadá	3	2	Canadá	14	14
Air France/KLM	4	1	Francia	6	7
Air New Zealand	1	1	Nueva Zelanda	42	57
Alitalia	5	1	Italia	48	55
Aloha Airlines	1	0	Estados Unidos	N/A	N/A
America West	1	0	Estados Unidos	N/A	N/A
American Airlines	10	4	Estados Unidos	1	1
ANA	1	0	Japón	12	24
Asiana	1	0	Corea del Sur	32	41
Austrian	5	2	Austria	3	5
BMI	3	1	Reino Unido	N/A	N/A
British Airways	1	0	Reino Unido	8	6
Brussels	1	1	Bélgica	3	5
Canadian Airlines International	1	1	Canadá	N/A	N/A
Copa	1	0	Panamá	62	62
Czech Airlines	3	1	Republica Checa	-	-
Delta	7	2	Estados Unidos	2	2
Finnair	2	0	Finlandia	55	63
Hawaiian Airlines	1	0	Hawái	59	-
Iberia	1	0	España	8	6
Iceland Air	1	0	Islandia	-	-
Japan Airlines	1	0	Japón	15	29
KLM	2	0	Países Bajos	6	7
Korean Air Lines	1	0	Corea del Sur	21	26
LAN Airlines	2	2	Chile	22	21
LAN Perú	1	1	Perú	22	21
LOT	2	1	Polonia	-	-
Lufthansa	6	2	Alemania	3	5
Northwest	3	0	Estados Unidos	N/A	N/A
Qantas	1	0	Australia	17	20
Royal Jordanian	2	0	Jordania	-	-
Sabena	2	2	Bélgica	N/A	N/A
SAS	6	1	Suecia	34	47
SN Brussels	1	0	Bélgica	N/A	N/A
Swiss International Air Lines	1	1	Suiza	3	5
Swissair	2	2	Suiza	N/A	N/A
TAP	2	1	Portugal	47	58
United	11	4	Estados Unidos	4	3
Virgin Atlantic	1	0	Reino Unido	46	54
Virgin Blue Group	1	0	Australia	40	50

Fuente. Elaboración propia

³⁰ Este estudio proporciona un listado de 100 aerolíneas a nivel de grupo empresarial y, por ende, aquellas aerolíneas que no disponen de una posición es porque han quedado fuera de este listado y si se repite la posición es porque forma parte de un grupo, sirva de ejemplo IAG que incluye British Airways e Iberia. Por su parte, se recoge no aplica (N/A) para aquellas empresas que ya no operan en la actualidad.

De la tabla anterior, se desprenden tres observaciones principales referentes a la distribución geográfica y a la posición que ocupan estas compañías a nivel global, tanto en números de ingresos como por volumen de tráfico, así como su relación con el número de alianzas en el que participa.

Ilustración 12. Distribución geográfica de aerolíneas con inmunidad antitrust



Fuente. Elaboración propia

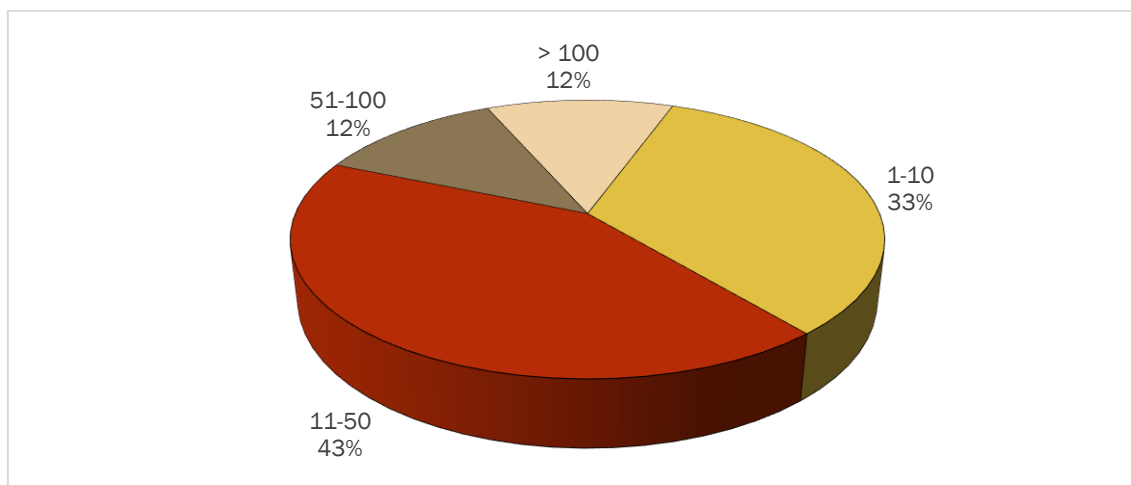
Primero, tal y como se aprecia en la *Ilustración 12*, la mayoría de las alianzas la conforman aerolíneas estadounidenses y europeas, ascendiendo a un total de 81% de las 41 compañías aéreas. Esto pone de manifiesto la interdependencia de la relación entre ambos mercados y la búsqueda de expansión de la red.

Segundo, la existencia de relación entre las aerolíneas líderes a nivel mundial que corresponde con aquellas que más casos de alianzas inmunizadas han conseguido. Por ejemplo, United, American Airlines, Delta, Lufthansa que se posicionan las primeras tanto en términos de ingresos monetarios como en el volumen de tráfico de pasajeros³¹.

Finalmente, en la *Ilustración 13* se representa las empresas que aún operan en el mercado agrupándolas según la posición que ocupa en el ranking de empresas líderes en términos de ingresos obtenidos por grupo empresarial. Por ende, como se puede observar, el 76% de las empresas forman parte del grupo de las 50 primeras aerolíneas. Esto indica que son las compañías más importantes del sector quienes optan por un modelo de crecimiento externo para incrementar el alcance de su red.

³¹ Aun así, existe una serie de aerolíneas que se posicionan como líderes, sin haber realizado estado involucrado en un gran número de alianza. La causa de esta peculiaridad se verá explicada más adelante con el estudio de las relaciones entre las aerolíneas.

Ilustración 13. Distribución de aerolíneas inmunizadas según volumen de ingresos (posición en la relación)



Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, con el fin de comprender las condiciones a la que se han visto limitadas las distintas alianzas y la posición de los miembros en el sector, en la *Tabla 15* se recogen de forma detallada estas alianzas.

Como puede observarse de los 33 expedientes de alianzas inmunizadas, 10 de estos han estado sujetos a condiciones que restringen la aplicación de la inmunidad a las rutas que se indican en cada uno de los casos. De manera que, en aras de entender qué supone la definición de carve-outs en la práctica, se toma de ejemplo la resolución dada por el DOT (2009) de la última de las alianzas entre United, Lufthansa y demás compañías:

“The foregoing grant of antitrust immunity shall not extend to pricing, inventory or yield management coordination, pooling of revenues, or the provision by one party to the other of more information concerning current or prospective fares or seat availability that it makes available to airlines and travel agents generally, with respect to: (i) local U.S.-point-of-sale passengers flying nonstop on transatlantic routes between New York and Copenhagen, New York and Geneva, New York and Lisbon, and New York and Stockholm; (ii) local U.S.-point-of-sale passengers flying nonstop on transborder routes between Cleveland and Toronto, Houston and Calgary, Houston and Toronto, and New York and Ottawa; and (iii) U.S.-point-of-sale passengers flying on transpacific routes between the United States and Beijing, China” DOT (2009:31).

Por consiguiente, se trata de limitar los acuerdos comerciales y estratégicos en materia de política de precios, beneficios, reparto de asientos para diferentes tipos de rutas, asociados a los distintos puntos de ventas y las conexiones de estos vuelos. Así pues, en este caso una compra de un billete de Nueva York a Lisboa con escala en Miami no entraría dentro de esta limitación, pudiendo el pasajero beneficiarse de reducciones de tarifas asociados a los acuerdos de esta alianza. Estas limitaciones no necesariamente

permanecerán a lo largo del tiempo, ejemplo de ello es la alianza entre Delta, Air France/KLM, Alitalia y Czech Airlines, ya que en el año 2008 se eliminan las condiciones impuestas. De todas maneras, hay que tener en cuenta que, si las alianzas se expanden en futuros expedientes, estos carve-outs continuarán en vigor, siendo el DOT responsable de eliminarlo o no en resolución posterior. Esto es lo que sucede en las alianzas iniciales entre United - Lufthansa y United - Air Canada que sus restricciones siguen manteniéndose a pesar de la incorporación de más miembros.

Tabla 15. Alianzas inmunizadas sujetas a carve-outs

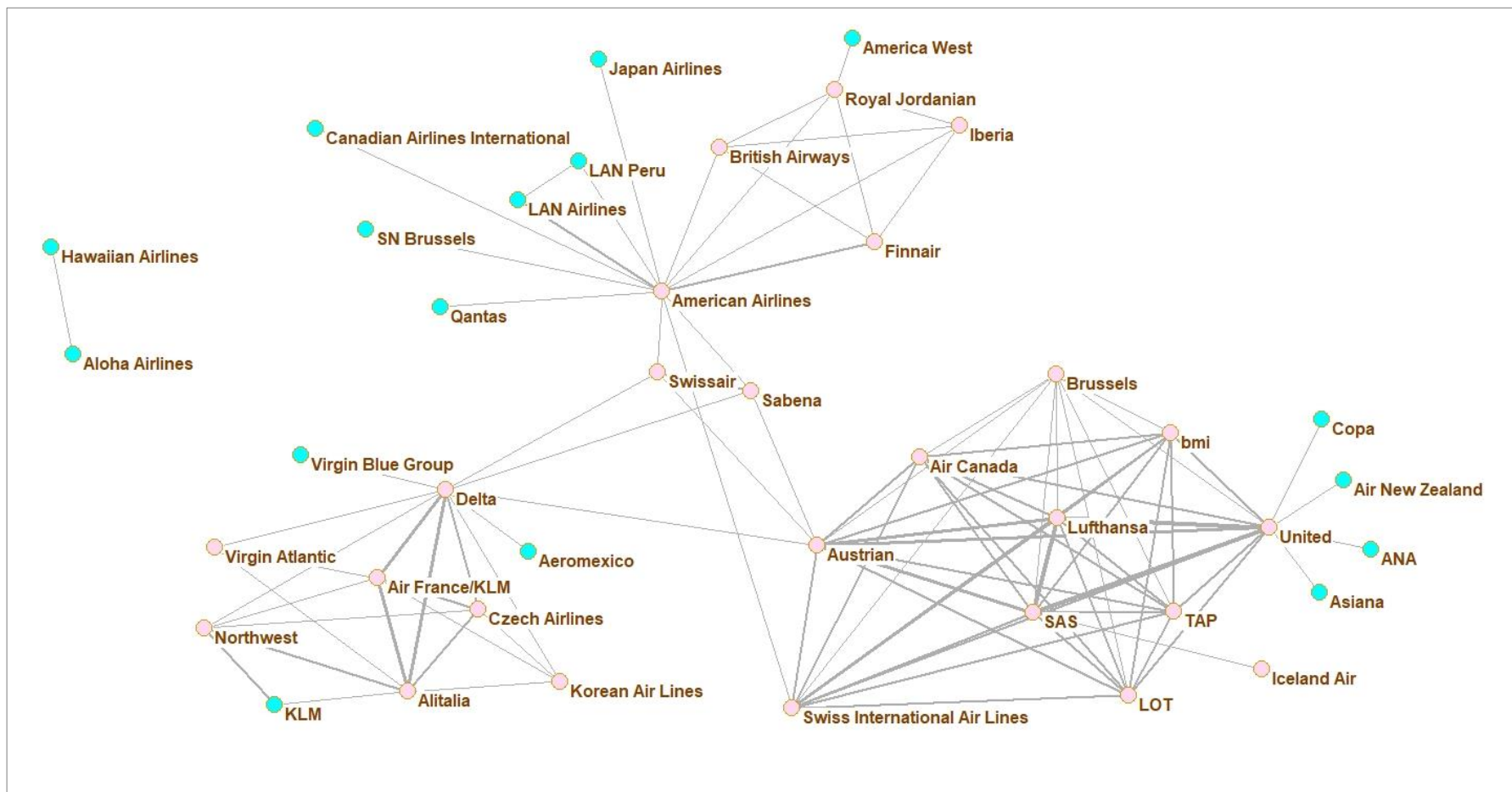
DOCKET	ALIANZA	ruta	ESTADO
DOT-OST-1995-792	American – Canadian International	New York - Toronto	INACTIVO -2000
DOT-OST-1997-3285	American – LAN Airlines	Miami - Santiago	ACTIVO DOT-OST-2004-19964
DOT-OST-1999-6528	American – Swissair - Sabena	Chicago - Zurich Chicago - Bruselas	INACTIVO -2002
<i>DOT-OST-2004-19964</i>	<i>American – LAN – LAN Perú</i>	<i>Miami - Lima Miami - Santiago</i>	<i>ACTIVO DOT-OST-1997-3285</i>
DOT-OST-1995-618	Delta – Austrian – Sabena - Swissair	Atlantic- Zurich Atlanta-Zurich Atlanta - Brussel Cincinnati-Zurich New York-Brussels New York-Vienna New York -Geneva New York-Zurich	INACTIVO - 2000
<i>DOT-OST-2001-10429</i>	<i>Delta – Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines</i>	<i>Atlanta-Paris Cincinnati- Paris</i>	<i>ACTIVO Carve outs hasta 2008</i>
DOT-OST-1996-1116	United - Lufthansa	Chicago-Frankfurt Washington-Frankfurt	ACTIVO DOT-OST-2008-0234
DOT-OST-1996-1434	United – Air Canada	Chicago - Toronto San Francisco - Toronto	ACTIVO DOT-OST-2008-0234
<i>DOT-OST-1999-6680</i>	<i>United – Air New Zealand</i>	<i>Los Angeles - Auckland Loa Angeles - Sydney</i>	<i>ACTIVO</i>
<i>DOT-OST-2008-0234</i>	<i>United – Brussels– Lufthansa – Air Canada – SAS – Austrian – BMI – LOT – Swiss – TAP</i>	<i>New York-Copenhágen New York - Geneva New York-Lisbon New York-Stockholm Entre otras</i>	<i>ACTIVO DOT-OST-1996-1116 DOT-OST-1996-1434</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de US DOT (2018).

Estas relaciones entre unos y otros expedientes, así como la desaparición de algunas de estas alianzas, conlleva a que en la actualidad sólo 4 alianzas estén sujetas a limitaciones, representadas en cursiva en la tabla anterior. Además, se observa que los miembros estas alianzas se corresponden, en su gran mayoría, con aquellas compañías con mayores tráfico de pasajeros.

Tras este estudio de carácter general de las alianzas que se han creado y de los miembros que las integran, a continuación, se analiza la red de relaciones que se ha ido conformando en estos años. Esta red de alianzas se recoge en el *Anexo VI* y se representa en el mapa de alianzas en la *Ilustración 14*.

Ilustración 14. Red de mapa de alianzas inmunizadas desde 1993 a 2018



Fuente. Elaboración propia

Lo primero que destaca en este mapa de relaciones es la existencia de tres cliques que se originan a partir de tres nodos principales: Air France, American Airlines y Lufthansa. Si se analizan las aerolíneas que componen cada uno de ellos, se observa que corresponde con las tres principales alianzas globales. Por un lado, se encuentran miembros de la alianza Skyteam, siendo sus puntos de conexión principales Air France y Delta. Por otro lado, la perteneciente a la alianza Oneworld siendo American Airlines la aerolínea más central. Por último, la alianza Start Alliance ocupando Lufthansa la centralidad, con United como segundo nodo central sobre todo con las aerolíneas más vinculadas al mercado americano.

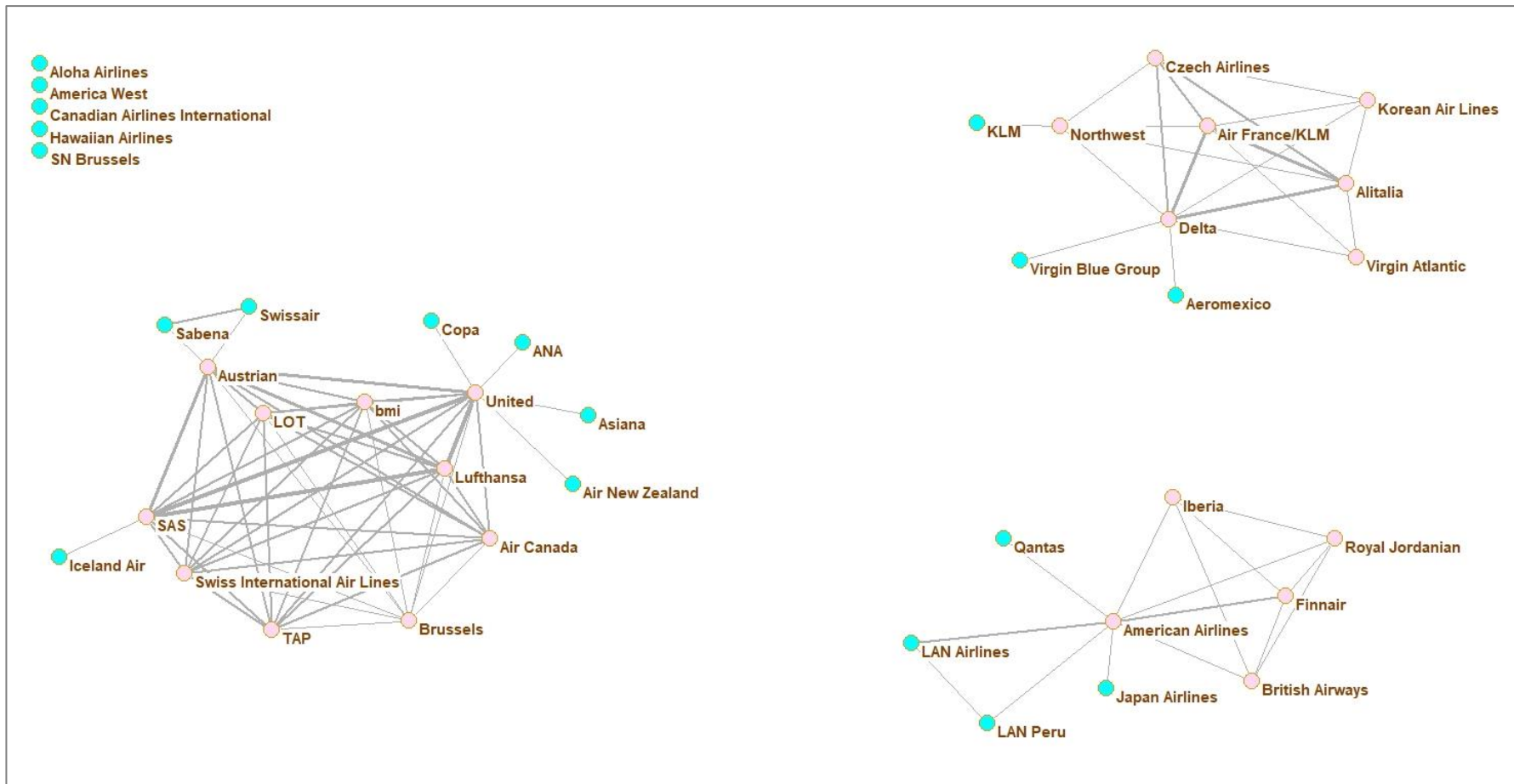
Por otra parte, a priori, se puede observar en la ilustración que estos tres nodos se encuentran conectados entre sí y no forman cliques aislados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que se trata de una representación de todos los 33 casos de alianzas a lo largo de estos años, por lo que es posible que se recojan relaciones que ya no existen en la actualidad, es decir, habría que eliminar aquellas alianzas inactivas junto con los cambios de las aerolíneas aéreas que ya no operan o que han sido fusionadas o adquiridas por otras compañías y poder así obtener una imagen fiel actualmente.

Con el fin de apreciar cómo quedaría el mapa de alianzas en la actualidad teniendo en cuenta únicamente aquellas alianzas activas se eliminan las relaciones pasadas y se recoge la nueva red en la *Ilustración 15*. Como consecuencia, las aerolíneas que ya no participan en ninguna alianza quedan al margen y, además, se observa que siguen existiendo los mismos tres principales nodos de alianzas antes descritos, con la gran diferencia que ahora ya no existe conexión entre ellos, pasando a ser totalmente independientes uno de otro. Esto corrobora la premisa de este tipo de alianzas en que la pertenencia de los miembros a una alianza se basa en la confianza y en la relación entre ambas partes. De hecho, muchas de las alianzas ya inactivas han desaparecido como requisito necesario para la incorporación de alguno de los miembros a otras alianzas.

No obstante, aún en esta siguiente ilustración quedaría pendiente la reconfiguración de las relaciones para aquellas aerolíneas que ya no operan como son BMI o Sabena, o de aquellas aerolíneas que se han ido distinguiendo en nombre de marca comercial en los expedientes, pero son la misma empresa como sucede con Swissair y Swiss International Airlines o en el caso de KLM y AirFrance/KLM. Con todo, esto no implicaría una reconfiguración de las relaciones que se observan sino más bien que desaparecerían e incrementarían el peso dentro del mismo nodo.

En definitiva, el análisis de la relación de las alianzas inmunizadas garantizadas por el DOT ha mostrado cómo la creación de alianzas ha ido agrupándose en las grandes constelaciones creadas a principios de este siglo. Al mismo tiempo los análisis han permitido identificar aquellas aerolíneas que actúan como nodos centrales de estas redes y que se corresponden con aquellas que presentan un mayor tráfico de pasajeros.

Ilustración 15. Red de mapa de alianzas inmunizadas activas a 2018



Fuente. Elaboración propia

Por ende, es posible reseñar que uno de los principales beneficios es la extensión de la red para llegar a diversos mercados ofreciendo un servicio “*from anywhere to everywhere*” (Doernhoefer, 2011).

Una vez finalizado este análisis del mercado americano puede sorprender que, en un sector global con más de 1.000 aerolíneas operativas, el número de alianzas inmunizadas y el número de empresas que participan en ellas sea bastante reducido. La explicación se encuentra en la forma de configurarse el sector, con un elevado número de empresas de carácter local y con un volumen de tráfico reducido. Las 100 mayores aerolíneas del mundo controlan y realizan más del 90% del tráfico de pasajeros y, por tanto, estamos ante un sector muy concentrado (Flight Airlines Business, 2018). Además, las alianzas inmunizadas se realizan en aquellas líneas más rentables, tanto por el tráfico de pasajeros como por los ingresos que generan. Estas razones justifican que el número de alianzas sea reducido, si bien las empresas implicadas se encuentran entre las más importantes del sector, tanto por volumen de pasajeros como de ingresos, y pertenecen en su práctica totalidad a alguna de las grandes alianzas globales.

2.2. Resultados de los acuerdos de cooperación en el marco de la Unión Europea

Como se ha comentado con anterioridad, la base de datos elaborada a partir del análisis de las alianzas examinadas por parte de la Comisión Europea comprende un total de 17 casos, que abarcan un periodo temporal desde el año 1996 a 2018. La información sobre todos ellos se recoge en la siguiente tabla.

Tabla 16. Base de datos de acuerdos de colaboración analizados por la Comisión

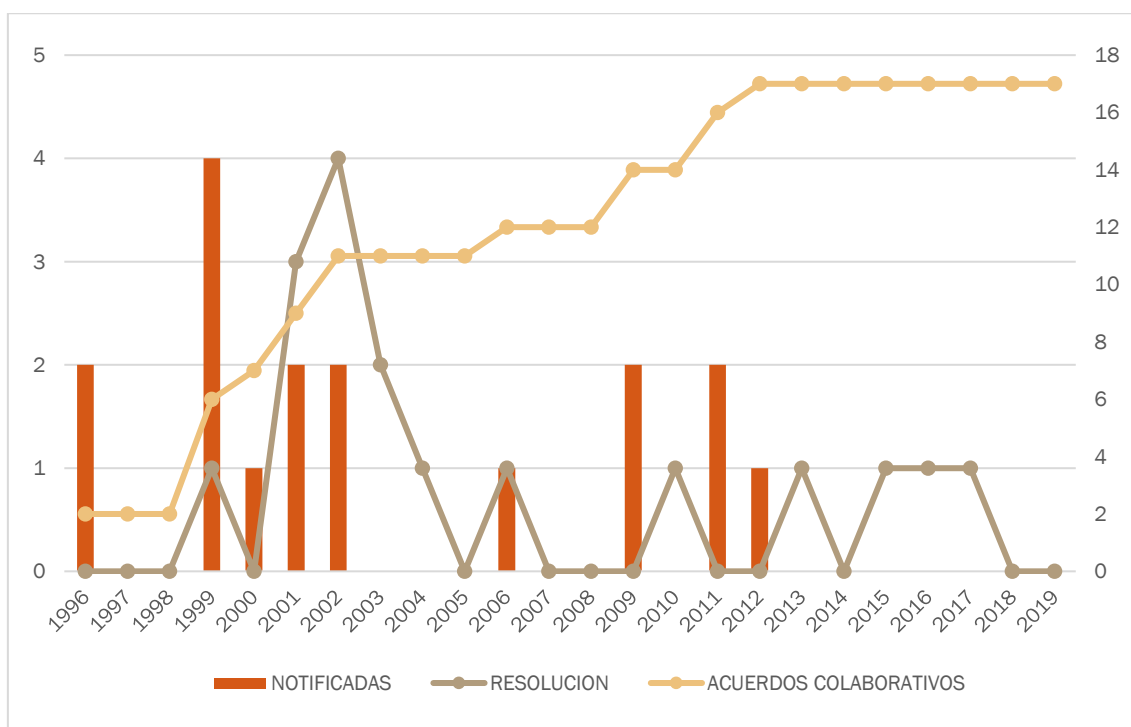
CASE_ID	NOTIFICACION	RESOLUCION	C_TITLE	TIPO DE ACUERDO
JV19	1999	1999	KLM / ALITALIA	JV
36111	1996	2002	PO/KLM+Northwest (Art. 85)	JV
36201	1996	2002	PO / Lufthansa + SAS + United (art 85)	Comercial
37444	1999	2001	SAS + Maersk Air	Comercial
37730	1999	2002	Deutsche Lufthansa+Austrian Airlines	JV
37749	1999	2002	Austrian Airlines + SAS	Comercial
37812	2000	2001	BM+Lufthansa+SAS	Comercial
37984	2006	2012	SKYTEAM	Comercial
38234	2001	2001	PO/British Midlands/United Airlines	Comercial
38284	2001	2004	Air France + Alitalia	Comercial
38477	2002	2003	British Airways+SN Brussels Airlines	Comercial
38479	2002	2003	British Airways+Iberia+GB Airways	Comercial
39595	2009	2013	Continental/United/Lufthansa/Air Canada	JV
39596	2009	2010	BA/AA/IB	JV
39794	2011	2016	Lufthansa/Turkish Airlines.	Código compartido
39860	2011	2017	Brussels Airlines/TAP Air Portugal	Código compartido
39964	2012	2015	AF-KL/DL/AZ	JV

Fuente. Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2018).

La principal diferencia respecto a la información sobre las alianzas estadounidenses consiste en que la base europea recoge acuerdos colaborativos ya implementados en el sector, y que bien por el volumen de sus operaciones, por su posición en el mercado o a instancias de las partes ha supuesto la apertura de expedientes para analizar si se incurre en prácticas anticompetitivas. Por tanto, tal y como se observa en la tabla anterior existe en ocasiones una amplia diferencia entre la fecha de apertura de un caso con su efectiva resolución. Así pues, durante estos años de análisis, la Comisión en caso de encontrar factores que afecten a la competencia insta a las partes a tomar nuevas medidas que compensen posibles posiciones dominantes en el mercado a través de cesión de slots, limitación en la frecuencia de ciertas rutas, incentivo a la entrada de nuevos competidores, entre otros. En caso de detectar acuerdos colusivos, que por tanto han disminuido la competencia efectiva, se interpone sanciones económicas a las partes, como en el caso de la alianza entre SAS y Maersk Air en el año 2001. Finalmente, si no se encuentran indicios de colusión, el caso se cierra con la resolución favorable por parte de la Comisión.

La evolución de estos casos en el periodo de tiempo analizado se representa en la *Ilustración 16*, que recoge la cantidad de acuerdos colaborativos según su fecha de notificación, es decir de apertura, así como el de la resolución. Además, en el eje secundario se muestra el valor absoluto acumulado de los acuerdos colaborativos analizados por la Comisión según su fecha de notificación.

Ilustración 16. Evolución de los casos antitrust analizados por la Comisión



Fuente. Elaboración propia

Tal y como había ocurrido en el mercado estadounidense, en el caso europeo se observa una mayor apertura de expedientes a finales del siglo pasado y principios de este, continuando el incremento en los siguientes años. Hoy en día, no existe expedientes con procesos abiertos que afecten a nuevos acuerdos de colaboración entre aerolíneas. Es preciso entender bien el significado de esta ausencia. No significa que no haya más alianzas entre aerolíneas, cuyo aumento ponen de manifiesto las cifras de acuerdos de códigos compartidos, sino que estos acuerdos no suponen en principio una restricción de la competencia y, por tanto, no tienen que ser analizados y autorizados por la Comisión Europea. Las compañías entienden cada vez mejor qué tipos de acuerdos pueden vulnerar la competencia y en qué rutas y, en consecuencia, evitan entrar en alianzas que impliquen una posible limitación de la competencia en el mercado correspondiente.

Por otra parte, en cuanto al análisis de las compañías aéreas implicadas en estos expedientes de colaboración, se observa la participación de tan sólo 25 empresas, que se reducen a 17 si se tiene en cuenta aquellas que han dejado de operar y las que forman parte de una misma empresa o grupo, como sucede con Air France y KLM. La relación de estas aerolíneas se recoge en la *Tabla 17*, identificándose el país al que pertenecen y su posición en términos de ingresos y volumen de pasajeros, de acuerdo con el estudio *Flight Airline Business (2018)*, del mismo modo realizado para las alianzas inmunizadas.

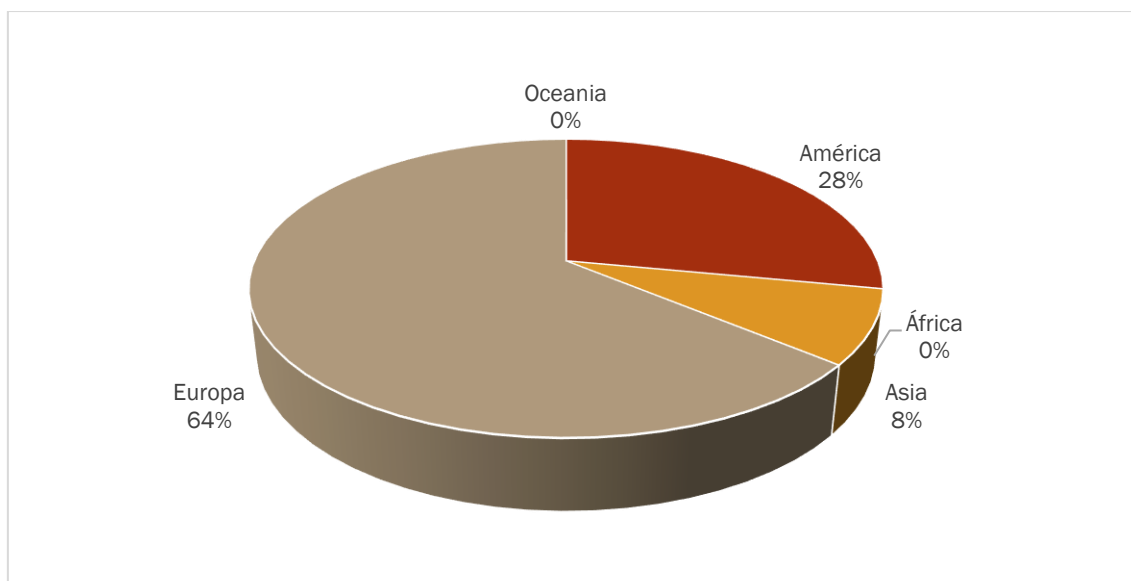
Tabla 17. Aerolíneas con casos abiertos por la Comisión

AEROLINEAS	Nº ALIANZAS	NACIONALIDAD	INGRESOS	TRÁFICO
Aeromexico	1	México	51	48
Air Canada	1	Canadá	14	14
Air France	2	Francia	6	7
Air France/KLM	1	Francia	6	7
Alitalia	4	Italia	48	55
American Airlines	1	Estados Unidos	1	1
Austrian	2	Austria	3	5
bmi	2	Reino Unido	N/A	N/A
British Airways	3	Reino Unido	8	6
Brussels	1	Bélgica	3	5
Continental	1	Estados Unidos	N/A	N/A
Czech Airlines	1	Republica Checa	-	-
Delta	2	Estados Unidos	2	2
GB Airways	1	Reino Unido	N/A	N/A
Iberia	2	España	8	6
KLM	3	Países Bajos	6	7
Korean Air Lines	1	Corea del Sur	21	26
Lufthansa	5	Alemania	3	5
Maersk	1	Dinamarca	N/A	N/A
Northwest	2	Estados Unidos	N/A	N/A
SAS	4	Suecia	34	47
SN Brussels	1	Bélgica	N/A	N/A
TAP	1	Portugal	47	58
Turkish Airlines	1	Turquía	20	15
United	3	Estados Unidos	4	3

Fuente. Elaboración propia.

En consecuencia, si se realiza el análisis de la distribución geográfica de estas aerolíneas (*Ilustración 17*), se observa que son en su mayoría empresas europeas, que junto con las americanas abarcan un 92% del total de las compañías aéreas. Esto pone de manifiesto nuevamente la relación entre ambos mercados europeos y estadounidense, ya que predominan estas últimas en relación al continente americano. Asimismo, se destaca la ausencia de compañías de África y de Oceanía que hasta el momento no se han encontrado ante un proceso de estudio de antitrust por parte de la Comisión.

Ilustración 17. Distribución geográfica de aerolíneas analizadas por la Comisión

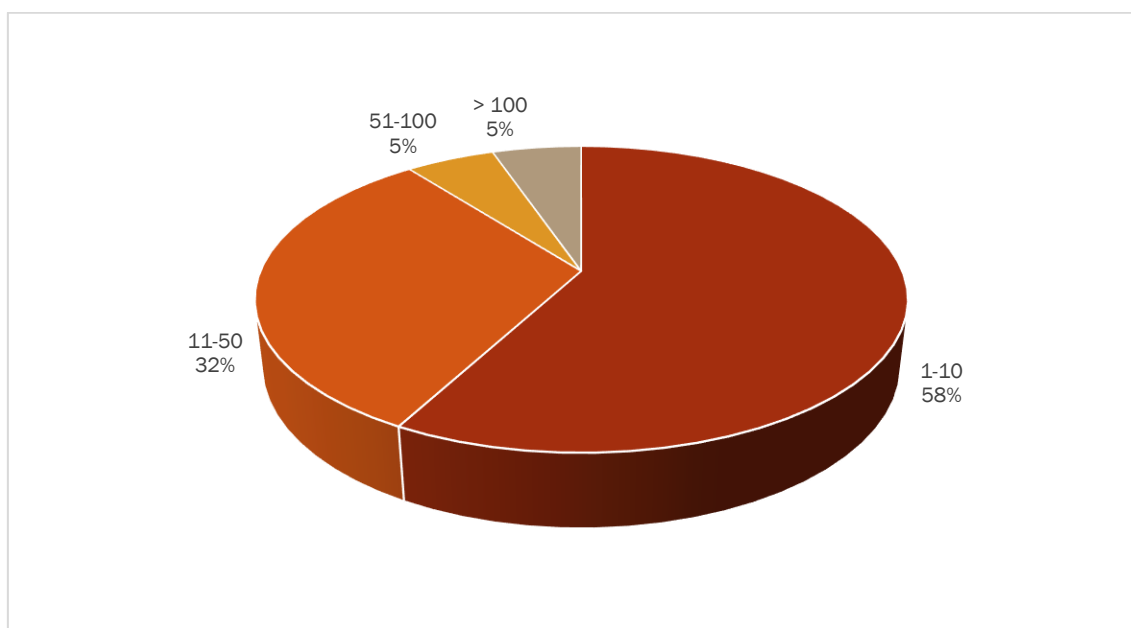


Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, entre la aerolínea de referencia con más números de acuerdos se encuentra Lufthansa, que se sitúa entre las cinco primeras aerolíneas líderes a nivel global. Del mismo modo, es importante destacar que aquellas compañías estadounidenses con presencia en Europa corresponden con American Airlines, Delta y United, que como se ha señalado anteriormente son aerolíneas centrales en sus respectivas alianzas globales (Oneworld, Skyteam y Start Alliance).

Por consiguiente, como se observa en la *Ilustración 18*, el 90% de las aerolíneas que actualmente operan en el mercado y han sido objeto de estudio por parte de la Comisión, ocupan las primeras 50 posiciones en volumen de ingresos a nivel global. Este hecho pone de manifiesto las dimensiones de las propias empresas y la envergadura de sus actividades económicas. Éstas a través de la realización de acuerdos colaborativos disponen de rutas altamente rentables, que dependiendo del nivel del grado de colaboración pueden incurrir en la realización de prácticas anticompetitivas, siendo necesaria la vigilancia por parte de las autoridades.

Ilustración 18. Distribución de las aerolíneas analizadas por la Comisión según volumen de ingresos (posición en la relación)



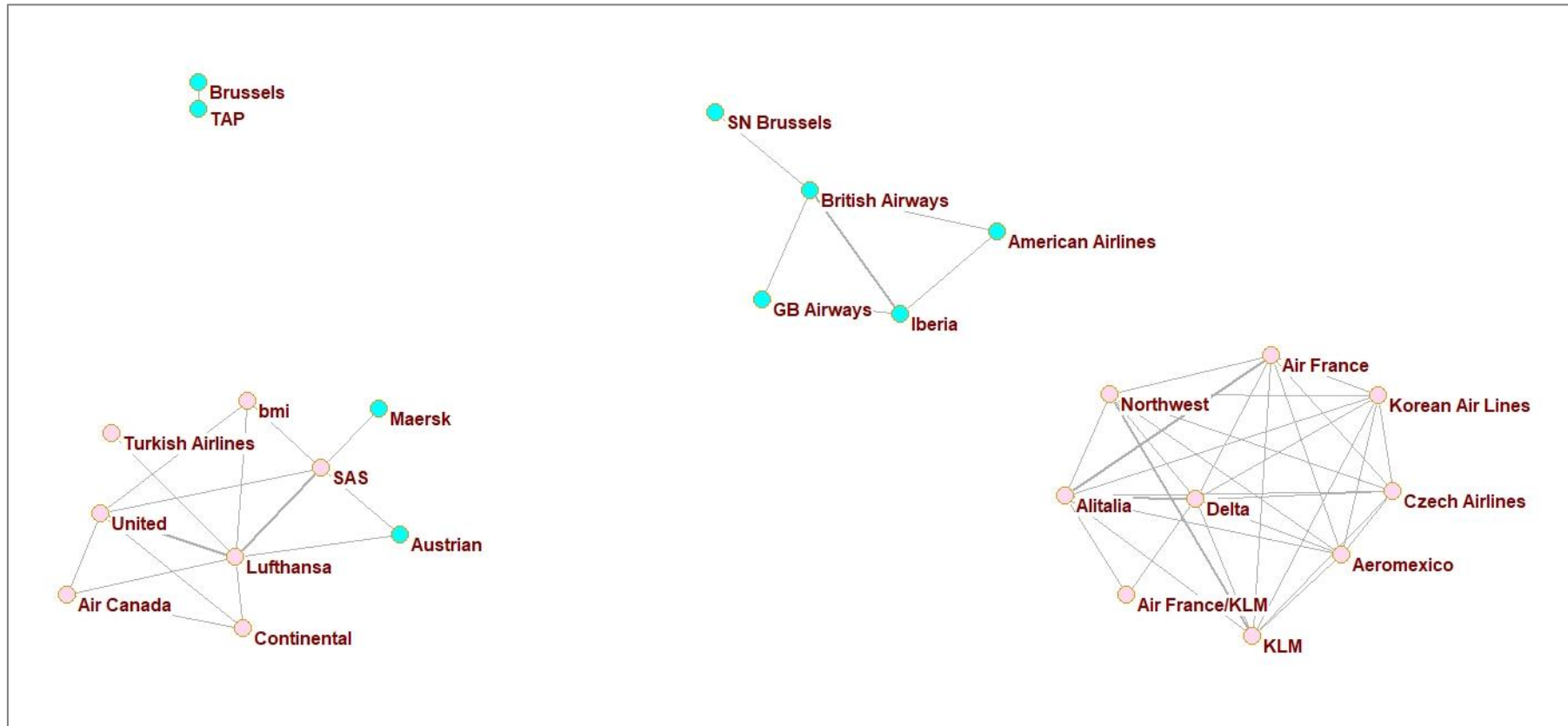
Fuente. Elaboración propia.

De forma análoga a como se ha hecho para el mercado americano, se analiza la red de alianzas que han conformado estas aerolíneas a partir de sus acuerdos de colaboración aprobados por la Comisión Europea. Para ello, en el *Anexo VII* se recoge la matriz de relaciones y en la *Ilustración 19* se representa el mapa de los acuerdos colaborativos examinados por la Comisión.

En este mapa se vuelve a visualizar tres cliques, cada uno con uno o dos nodos principales que se corresponden con las tres alianzas a nivel global. Sin embargo, la aerolínea que domina en el ámbito europeo cambia en relación a la red estadounidense; así, British Airways, Lufthansa y Alitalia junto con Air France/KLM son quienes poseen la centralidad en cada una de las constelaciones que se forman. A diferencia del modelo original americano, en el caso europeo los tres cliques se encuentran aislados, sin ninguna empresa que actúe como puente o bridge entre ellos. Por tanto, no cabe duda que estos acuerdos tienen como objetivo la ampliación de las redes de rutas dentro de cada alianza global. Además, esta estrategia de crecimiento se ve reflejada también en los movimientos de fusiones, adquisiciones, participaciones de capital y creación de empresas conjuntas de las que han sido partícipes las distintas aerolíneas a lo largo de este periodo de tiempo, que se han recogido previamente en *Tabla 13* y cuyo mapa de relaciones se presenta en la *Ilustración 20*.

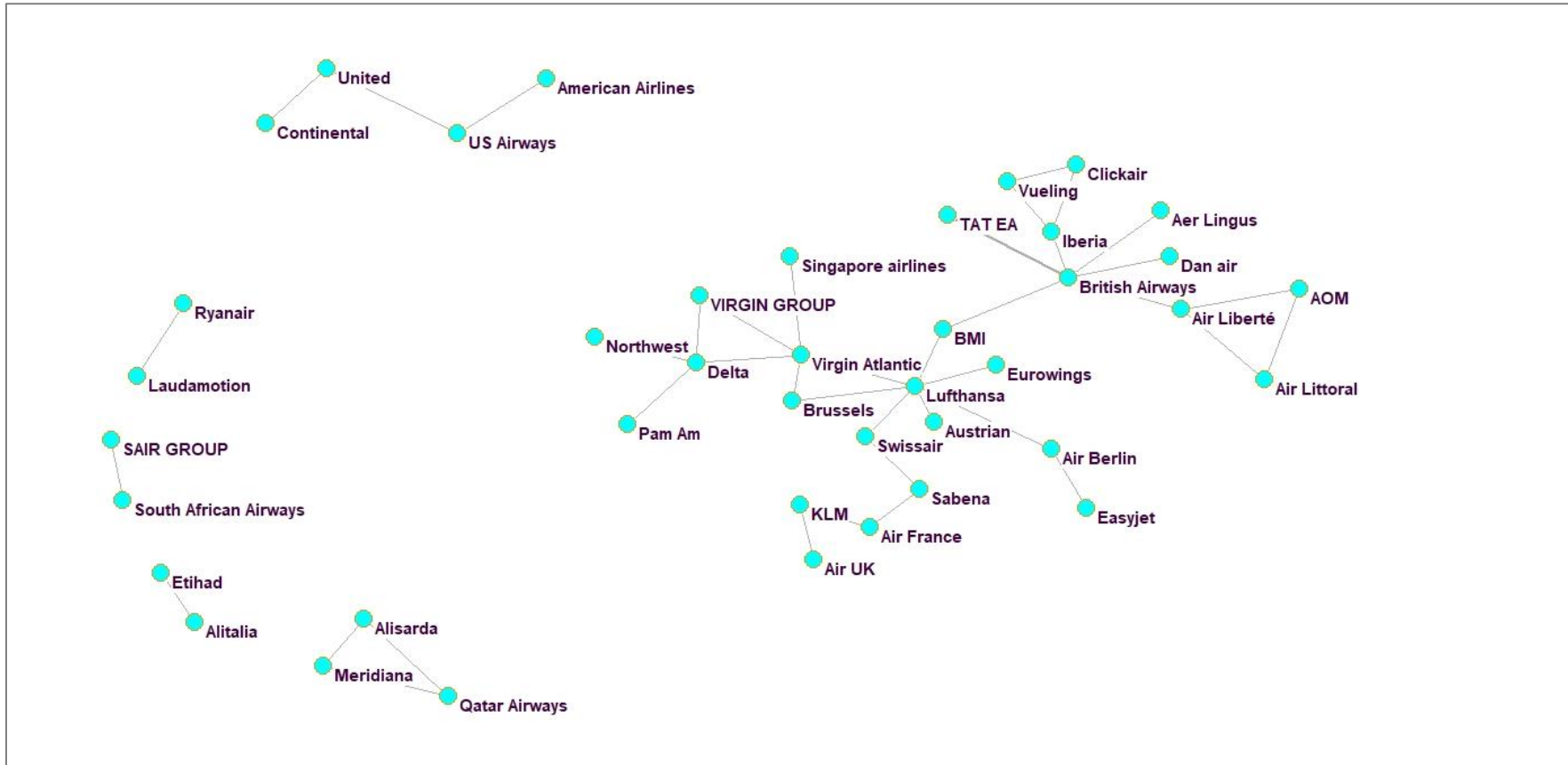
Efectivamente, como se observa en esta última ilustración, las decisiones de las compañías aéreas muestran una estrecha relación con la configuración del mapa actual de las alianzas que se ha presentado a lo largo de este estudio.

Ilustración 19. Red de mapa de acuerdos colaborativos entre aerolíneas examinados por la Comisión



Fuente. Elaboración propia

Ilustración 20. Mapa de relaciones de las fusiones y adquisiciones desde 1991 a 2018



Fuente. Elaboración propia.

2.3. Comparación de los resultados obtenidos

El presente estudio ha abarcado dos zonas geográficas que dado los resultados individuales cuentan con un gran número de aerolíneas comunes participantes en varias alianzas entre ambos mercados. Por ende, en la *Tabla 18* se recoge las empresas en común a ambas bases de datos en una misma columna y las demás se listan por separado.

Tabla 18. Comparación de las aerolíneas de las bases de datos de estudio

COMUN	ESTADOS UNIDOS	EUROPA
Aeromexico	Air New Zealand	Continental
Air Canada	Aloha Airlines	GB Airways
Air France/KLM	America West	Maersk
Air France	ANA	Turkish Airlines
Alitalia	Asiana	
American Airlines	Canadian Airlines International	
Austrian	Copa	
BMI	Finnair	
British Airways	Hawaiian Airlines	
Brussels	Iceland Air	
Czech Airlines	Japan Airlines	
Delta	LAN Airlines	
Iberia	LAN Peru	
KLM	LOT	
Korean Air Lines	Qantas	
Lufthansa	Royal Jordanian	
Northwest	Sabena	
SAS	Swiss International Air Lines	
SN Brussels	Swissair	
TAP	Virgin Atlantic	
United	Virgin Blue Group	

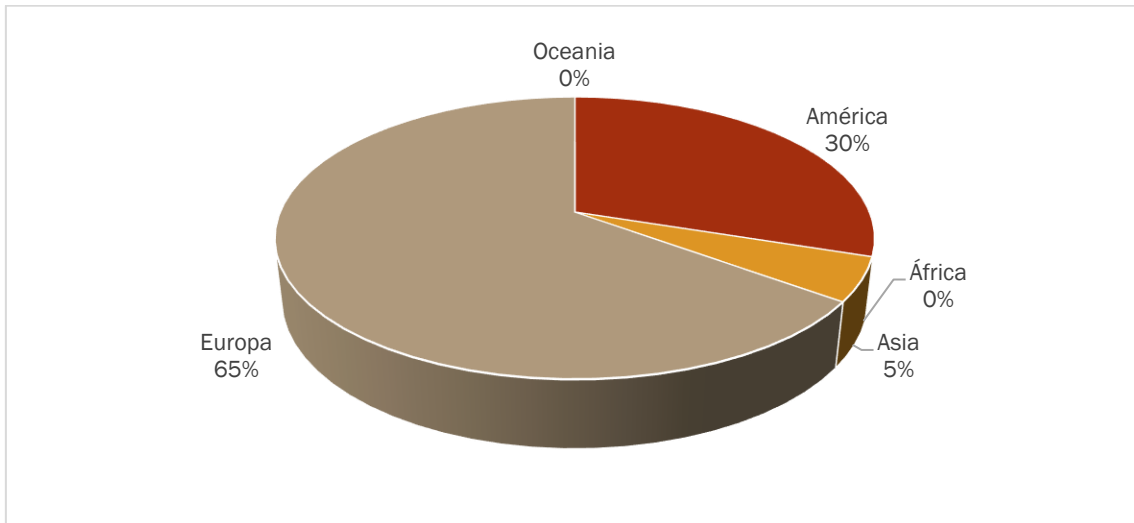
Fuente. Elaboración propia.

Del total de las empresas identificadas individualmente para ambas bases de datos, a saber 41 con inmunidad antitrust y 25 estudiadas por la Comisión, se identifica que 21 de las aerolíneas son comunes, mientras que 21 otras aerolíneas aparecen sólo en la base estadounidense y 4 en la europea, ascendiendo a un total de 46 empresas diferentes, lo que ya nos muestra una concentración del mercado en pocas aerolíneas.

Por otra parte, en esta separación queda de manifiesto la diferencia del análisis que realizan las autoridades competentes. Así pues, mientras que el DOT recoge todas y cada una de las alianzas que soliciten acuerdo antitrust a priori, la Comisión sólo analiza algunas de las ya implementadas. De ahí que para la primera queden muchas empresas que no se encuentran en la base europea aun perteneciendo a esta misma área geográfica.

Por tanto, tal y como se recoge en la *Ilustración 21*, si sólo se analiza las empresas comunes se observa que el 95% pertenecen a aerolíneas americanas y europeas, seguidos del restante 5% de compañías asiáticas. Esto refuerza la interrelación entre ambos mercados, principalmente europeo y norteamericano.

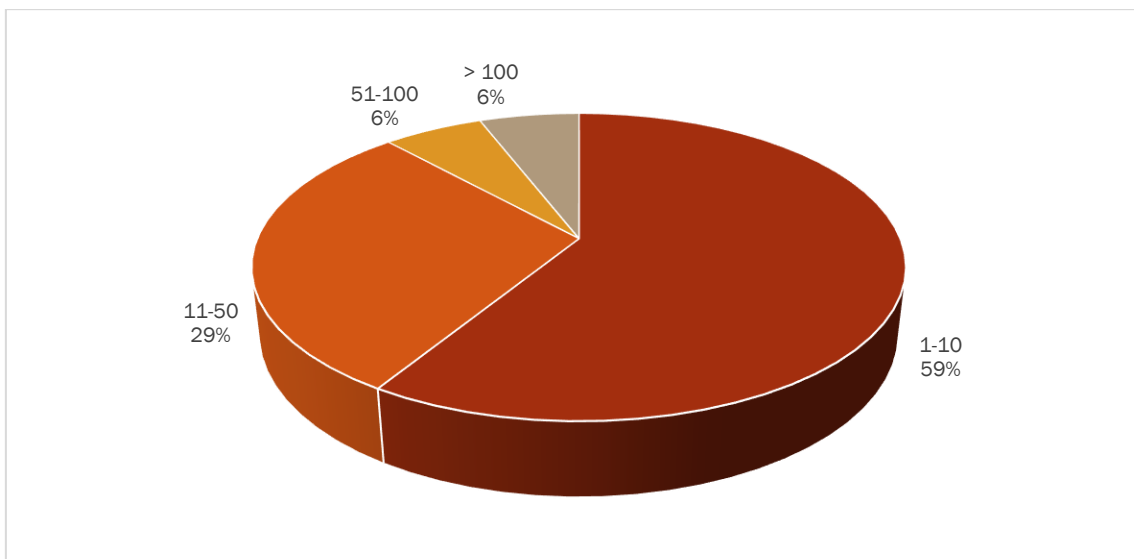
Ilustración 21. Distribución geográfica de las aerolíneas comunes a ambas bases de datos



Fuente. Elaboración propia.

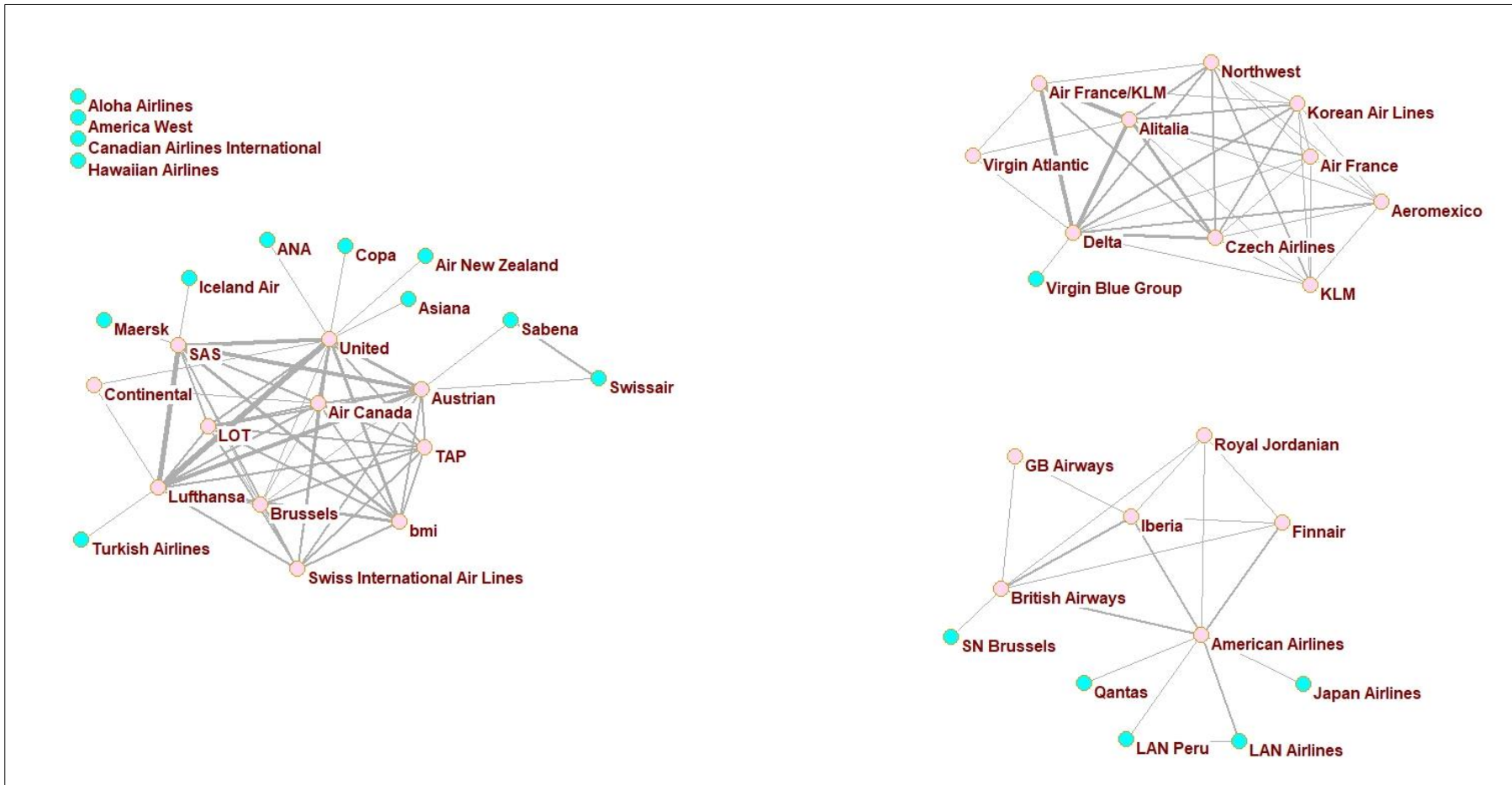
En relación con la identificación de estas compañías según su posición global en el sector, medida en ingresos, se detecta en la *Ilustración 22* que efectivamente corresponde con las empresas con mayores ingresos y que lideran en el sector, encontrándose el 88% dentro de las cincuenta primeras posiciones.

Ilustración 22. Distribución de las aerolíneas según número de ingresos incluidas en ambas bases de datos



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 23. Red de mapa de acuerdos colaborativos conjuntos



Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, se observa que la tendencia en la ampliación de las redes de alianzas y la estabilidad de las aerolíneas como miembros de una misma alianza es igual para ambos casos. Hecho que se ve reflejado en la *Ilustración 23*, en el que se recoge la red que generan de forma conjunta ambas bases de datos, teniéndose en cuenta las alianzas inmunizadas activas y todos los casos analizados por la Comisión.

Así pues, que una aerolínea no esté presente en las primeras posiciones liderando el sector no significa que no tenga relevancia en el mercado. Al contrario, estas compañías aprovechan las sinergias de pertenecer a un grupo de otras alianzas, con lo que pueden diversificar su oferta y ofrecer mejores servicios. De hecho, dadas las características propias del sector ya examinadas, a saber, un sector globalizado, con competencia a nivel internacional, dependiente de la existencia de redes extensas para satisfacer la demanda del mercado, entre otras, los resultados obtenidos muestran la importancia que las alianzas y los acuerdos de colaboración están adquiriendo para poder hacer frente, por parte de las compañías, a esos rasgos estructurales.

En otras palabras, las alianzas se configuran como una opción estratégica para competir en el sector del transporte aéreo de pasajeros. Tanto es así que durante estos años el grado de colaboración entre las aerolíneas y los tipos de alianza que se han llevado a cabo han ido creciendo no sólo en número sino en una mayor implicación por parte de los miembros al optar por grados de colaboración mayor, como son la creación de empresas conjuntas para la explotación de ciertas rutas, las denominadas *joint ventures*³².

En definitiva, tal y como habían recogido Oum y Park (1997) las alianzas no se han conformado como un fenómeno pasajero dado el frenesí de la liberalización, sino que efectivamente suponen un opción más para la creación de valor y mejora de las oportunidades en términos de ganancias para los miembros.

³² Como ejemplo de esta evolución puede consultarse el reporte realizado por Seabury Consulting (2019) en el que se presenta la proliferación de joint ventures en la última década como forma de competir en rutas intercontinentales.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto la necesidad del uso de las alianzas como forma eficiente para competir en mercados globales. En este sentido, en la medida que el sector del transporte aéreo de pasajeros desarrolla gran parte de su actividad en un mercado que se expande fuera de los límites geográficos de un país, las aerolíneas tienen que afrontar esta globalización de la competencia a través del uso de herramientas estratégicas de crecimiento tanto interno como externo. Puesto que el crecimiento interno internacional está limitado por las regulaciones restrictivas de los distintos países, las alianzas se han convertido en el medio más eficaz para la superación de barreras geográficas, para lograr un incremento de la oferta, para la mejora de los servicios y, en definitiva, para la obtención de unos mayores beneficios para las compañías aéreas.

En consecuencia, el objetivo general de este trabajo, *identificar y analizar las formas de colaboración de las compañías aéreas*, resulta de gran relevancia. Para alcanzarlo se ha realizado un recorrido transversal desde las alianzas estratégicas a la evaluación del sector con el fin de conseguir los objetivos específicos planteados, de los que se obtienen las siguientes conclusiones:

- i. El análisis teórico realizado ha puesto de manifiesto que las alianzas se configuran como un modelo de crecimiento externo que permite a las empresas compartir recursos y actividades, manteniendo su independencia legal en aras de reducir costes y obtener mayores beneficios a través de economías de escalas, especialización y aprendizaje, entre otros, cuyo impacto dependerá del tipo de acuerdo llevado a cabo.
- ii. El *análisis del sector del transporte aéreo* ha mostrado la relevancia e impacto de la actividad para el conjunto de la economía, considerándose dinamizador para otros sectores. Debido a su importancia, las autoridades han considerado esta actividad como un sector estratégico y, por tanto, sus empresas están sometidas a estrictas regulaciones, tanto en término de seguridad como de propiedad de las compañías

Por otra parte, la necesidad de adaptación a los rápidos cambios del entorno facilitó la liberalización del sector, conllevando una reestructuración en la forma de crecimiento adoptada por las empresas en aras de superar las restricciones legales existentes. La existencia de dos autoridades de competencia distintas y separadas para el mercado europeo y americano dio lugar a la obtención de dos bases de datos diferenciadas.

iii. Finalmente, el *análisis en la configuración del mapa de redes de alianzas en el sector* pone de manifiesto una clara dependencia de estos acuerdos de colaboración autorizados respecto a las alianzas globales, así como su relación con las empresas líderes a nivel global, mostrando igualmente un progresivo aumento del grado de colaboración entre socios.

Las alianzas autorizadas tenían lugar entre los socios de una gran alianza global (Oneworld, StarAlliance, SkyTeam) y se referían a determinadas rutas especialmente relevantes en términos de ingresos y de volumen de tráfico de pasajeros.

La representación de la red de alianzas puso de manifiesto el carácter central de aquellas compañías, americanas y europeas, que fueron las fundadoras de las grandes alianzas globales. Entre estas compañías que juegan un papel fundamental en el sector se pueden mencionar las tres grandes aerolíneas americanas (Delta, United y American) y las aerolíneas europeas de los tres principales países por volumen de pasajeros y relevancia económica (Lufthansa, Air France/KLM y British).

En definitiva, el análisis realizado pone de manifiesto, aunque de una manera parcial, cómo la necesidad de competir en un mercado global, de forma rápida y eficiente sin la necesidad de llevar a cabo grandes inversiones, pasa por la utilización de acuerdos colaborativos entre las aerolíneas. Estos acuerdos son muy variados y van desde los que suponen una menor implicación por parte de los socios, como puede ser el uso de códigos compartidos, hasta aquellos de mayor compromiso como puede ser la creación de empresas conjuntas, siempre supeditadas a la observancia del cumplimiento de normas regulatorias.

El presente estudio constituye un análisis preliminar de este tipo de alianzas particulares, que han sido revisadas y autorizadas por los organismos competentes. En consecuencia, en futuras líneas de investigación se puede profundizar en las relaciones específicas de cada uno de estos acuerdos y cómo efectivamente las relaciones se vuelven más complejas e interdependientes dentro de estas alianzas.

BIBLIOGRAFÍA

- AENA. (2018). El transporte aéreo y el turismo en España. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://www.aena.es/es/corporativa/transporte-aereo-y-turismo.html>
- ATAG. (2018). Aviation benefits beyond borders. Recuperado 3 de abril de 2019, de https://www.aviationbenefits.org/media/166344/abbb18_full-report_web.pdf
- Bieger, T., Döring, T., y Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline industry-impact on tourism. *Air transport and tourism*, 44, 49-83.
- Bilotkach, V., y Hüschelrath, K. (2012). Airline alliances and antitrust policy: The role of efficiencies. *Journal of Air Transport Management*, 21, 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.019>
- Button, K. (2008). The impacts of globalisation on international air transport activity: past trends and future perspectives. *Global Forum on Transport and Environment in a Globalising World*. México. Recuperado 22 de septiembre de 2018, de <https://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41373470.pdf>
- Calvo, A.-L., y Carrascosa, J. (1998). Desregulación del sector aéreo y Derecho Comunitario. *Cuadernos de Derecho Público*, 4 (mayo-agosto), 9-63.
- Cardoso-Vargas, C. E. (2016). Competencia económica en el sector de transporte aéreo de pasajeros en México. *Economía Informa*, 397, 39-60.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: challenges in the 21st century*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Comisión Europea. (1999). Case No COMP/JV.19 - KLM/Alitalia. Recuperado 25 de abril de 2018, de https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/jv19_en.pdf
- Comisión Europea. (2018). Merger Cases. Recuperado 4 de abril de 2018, de <http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm>
- Dean, W., y Shane, J. (2010). Alliance, immunity, and the future of aviation. *The Air & Space Lawyer*, 22(4).
- Doernhoefer, G. (2011). The economic benefits generated by alliances and joint ventures. *IATA Economics Briefing*. Recuperado 20 de marzo de 2018 de [https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics of JVs_Jan2012 L.pdf](https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics_of_JVs_Jan2012_L.pdf)
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. New York: Routledge.
- DOT. (2009). Final order of Docket OST-2008-0234. Recuperado 20 de julio de 2019, de <https://www.regulations.gov/document?D=DOT-OST-2008-0234-0253>

- European Commission, y US DOT. (2010). *Transatlantic airline alliances: competitive issues and regulatory approaches*. Recuperado 18 de mayo de 2019, de http://ec.europa.eu/competition/sectors/transport/reports/joint_alliance_report.pdf
- Fan, T., Vigeant, L., Geissler, C., Orn, B., y Wilmking, J. (2001). Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century. *Journal of Air Transport Management*, 7, 349-360.
- Flight Airline Business. (2018). World Airline Ranking 2018. Recuperado 20 de julio de 2019, de <https://www.sipotra.it/old/wp-content/uploads/2018/11/World-airline-rankings-2018.pdf>
- Gaggero, A. A., y Bartolini, D. (2012). The Determinants of Airline Alliances. *Journal of Transport Economies and Policy*, 46(3), 399-414.
- Gámir, A., y Ramos, D. (2002). *Transporte aéreo y territorio*. Ariel.
- GAO. (2006). *Airline Deregulation: Reregulating the Airline Industry Would Likely Reverse Consumer Benefits and Not Save Airline Pensions*. Recuperado 28 de septiembre de 2018, de <https://www.gao.gov/products/GAO-06-630>
- GAO. (2019). *Greater transparency needed on DOT's efforts to monitor the effects of antitrust immunity*. Washington. Recuperado 10 de mayo de 2019, de <https://www.gao.gov/assets/700/697690.pdf>
- Goetz, A. R., y Sutton, C. J. (1997). The Geography of Deregulation in the U.S. Airline Industry. *Annals of the Association of American Geographers*, 87(2), 238-263.
- Goetz, A. R., y Vowles, T. M. (2009). The good, the bad, and the ugly: 30 years of US airline deregulation. *Journal of Transport Geography*, 17, 251-263.
- González-Varas, S. (2001). La liberalización comunitaria del Transporte Aéreo. *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 5(10), 611-626.
- GPO. (1978). Airline Deregulation Act of 1978. Recuperado 27 de septiembre de 2018, de <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-92/pdf/STATUTE-92-Pg1705.pdf>
- Gracia, I. (2009). *El transporte aéreo en la UE: hacia una liberalización regulada*. Madrid: Aena Aeropuertos Españoles y Navegación.
- Gulati, R., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hamel, G., Doz, Y. L., y Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 133-139.
- Ianni, O. (1996). *Teorías de la globalización*. México: Siglo XXI Editores.
- IATA. (2013). 100 Years of Commercial Aviation. Recuperado 22 de septiembre de 2018, de <https://airlines.iata.org/analysis/100-years-of-commercial-aviation>

- ICAO. (2004). *Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional* (2.^a ed.). International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2006). Convention on International Civil Aviation. En *Doc 7300/9*. International Civil Aviation Organization. Recuperado 30 de septiembre de 2018, de https://www.icao.int/publications/Documents/7300_cons.pdf
- ICAO. (2013a). *Alianzas estratégicas de la región Latinoamericana*. Montreal. Recuperado 7 de mayo de 2019, de https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp056_es.pdf
- ICAO. (2013b). *Los efectos de las alianzas y fusiones de líneas aéreas en la competencia leal y la prevención de la formación de monopolios*. Montreal. Recuperado 17 de mayo de 2019, de www.icao.int/meetings/atconf6.
- ICAO. (2017). *State of Global Air Transport and ICAO Forecasts for Effective Planning Economic Development*. Recuperado 27 de septiembre de 2018, de [https://www.icao.int/Meetings/ICAN2017/Documents/ICAO Workshop - State of Industry and ICAO Forecasts.pdf](https://www.icao.int/Meetings/ICAN2017/Documents/ICAO%20Workshop%20-%20State%20of%20Industry%20and%20ICAO%20Forecasts.pdf)
- ICAO. (2018). Más crecimiento del tráfico de pasajeros y sólida demanda de servicios de carga aérea en 2017. Recuperado 21 de septiembre de 2018, de <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/Continued-passenger-traffic-growth-and-robust-air-cargo-demand-in-2017.aspx>
- IHLG. (2017). *Aviation benefits 2017*. Recuperado 29 de septiembre de 2018, de <https://www.iata.org/policy/Documents/aviation-benefits-web.pdf>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.
- Jones, A., y Sufrin, B. (2008). *EC competition law : text, cases, and materials* (Third Edit). New York: Oxford University Press.
- Kale, P., y Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Keil, T. (2000). *Strategic alliances—a review of the state of the art* (Working Paper Series 2000). Recuperado 21 de julio de 2018, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.9357&rep=rep1&type=pdf>
- Kleymann, B., y Seristö, H. (2001). Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management*, 7(5), 303-310.
- Kleymann, B., y Seristö, H. (2017). *Managing Strategic Airline Alliances*. Routledge.
- Kuzminykh, N., y Zufan, P. (2014). Airline Alliances and their Influence on Firm Performance. *Procedia Economics and Finance*, 12, 329-333.

- Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345-367.
- Lordan, O., y Klophaus, R. (2017). Measuring the vulnerability of global airline alliances to member exits. *Transportation Research Procedia*, 25, 7-16.
- Marín, P. L. (1999). El transporte aéreo en España. *Papeles de Economía Española*, 82, 19-29.
- Mazloomi, H., Jolly, D., y Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92-104.
- Melo, A., García, R., y Arenas, J. (2011). Alianzas Estratégicas Internacionales: Una Contestación al Proceso Global.
- Navas, J. E., y Guerras, L. A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª). Madrid: Civitas.
- Olsen, N. V, y Gausdal, A. H. (2014). Strategic alliances in new product development: a literature review. En *Strategic Alliances for innovation and R&D* (pp. 65-83). Information age publishing.
- Oneworld. (2019). As oneworld marks its 20th anniversary, the global airline alliance unveils major benefits for customers and airlines. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.oneworld.com/news/As-oneworld-marks-its-20th-anniversary-the-global-airline-alliance-unveils-major-benefits-for-customers-and-airlines>
- Oum, T., y Park, J.-H. (1997). *Airline alliances: current status, policy issues, and future directions Background and introduction* (Vol. 3).
- Pazos, M. L. (2006). *Análisis económico de la liberalización del transporte aéreo: efectos sobre el sistema aeroportuario de Andalucía (1986-2001)*. Universidad de Sevilla, Secretariado de Publicaciones.
- Pícha, J., Kovář, P., Kessler, F., y Tomek, A. (2017). Key Aspects of Corporate Strategy in International Construction. *Procedia Engineering*, 196, 506-511.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prodanov, C., y de Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (Feevale, Ed.). Brasil: Novo Hamburgo.
- Quintana, I. (2012). Las alianzas estratégicas en el transporte aéreo. Un análisis desde el Derecho de la Competencia. *Revista Latinoamericana de Derecho Aeronáutico*, (10).
- Ramírez, J. (1995). La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia. *Revista Gestión y Empresa*, 8, 79-92.


- Renart, L. G. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas. *Boletín Económico de ICE*, 2627. I- XV.
- Rowland, B., Fulton, D., y Clarkso, M. (2013). *Love on the Rocks? A closer look at global alliances*. Recuperado 20 de abril de 2019, de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/490937/www.oag.com/PDF/Love_on_the_Rocks.pdf
- Seabury Consulting. (2019). How major european airlines navigate relentless pressure. Recuperado 25 de junio de 2019, de https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-95/accenture-seabury-consulting-european-airlines-navigate-pressure.pdf
- SkyTeam. (2019). Hoja de datos de SkyTeam. Recuperado 18 de mayo de 2019, de https://static.skyteam.com//contentapi/globalassets/pdfs/facts--figures-2019/es-mx_skyteamfactsheet.pdf
- Sroka, W. (2011). Problem of trust in alliance networks. *Organizacija*, 44(4), 101-108.
- Sroka, W., y Hittmár, Š. (2013). *Management of Alliance Networks: formation, functionality and post operational strategies*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Star Alliance. (2019). The Star Alliance network. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Facts+and+Figures.pdf/c8797e1f-12d0-46ea-b5ad-28edfa31803c>
- Statista. (2019). SkyTeam - revenue 2017 | Statistic. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/738541/sky-team-revenue/>
- Stiglitz, J. E. (2007). *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus.
- Thomas, A. R. (2011). *Soft Landing: Airline Industry Strategy, Service, and Safety*. New York: Apress.
- Tugores-García, A. (2012). *Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development*. Massachusetts Institute of Technology. Recuperado 20 de mayo de 2018, de <https://core.ac.uk/download/pdf/10127599.pdf>
- Tuszyńska, B., y Thomas, M. (2018). El transporte aéreo: normas de mercado. Recuperado 16 de abril de 2019, de http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_3.4.6.pdf
- US DOT. (2018). Airline alliances operating with active antitrust immunity. Recuperado 10 de mayo de 2019, de <https://www.transportation.gov/office-policy/aviation-policy/airline-alliances-operating-active-antitrust-immunity>
- Vidal, M. M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: su contribución a la creación de valor en la empresa. *Economía Industrial*, 333, 49-56.
- Yoshino, M. Y., y Rangan, U. S. (1996). *Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona: Ariel.

ANEXOS

Anexo I. Miembros de las alianzas globales, 2019

START ALLIANCE	ONEWORLD	SKYTEAM
Adria	American Airlines	Aeroflot
Aegean	British Airways	Aerolíneas Argentinas
Air Canada	Cathay Pacific	AeroMexico
Air China	Finnair	AirEuropa
Air India	Iberia	AirFrance
Air New Zealand	Japan Airlines	Alitalia
ANA	Latam	China Airlines
Asiana Airlines	Malaysia Airlines	China Eastern
Austrian	Qantas	CSA (Czech Airlines)
Avianca	Qatar Airways	Delta
Brussels Airlines	Royal Jordanian	Garuda Indonesia
Copa Airlines	S7 Airlines	Kenya Airways
Croatia Airlines	Srilankan Airlines	KLM
EgyptAir		Korean Air
Ethiopian Airlines		MEA
Eva Air		Saudia
Polish Airlines		TAROM
Lufthansa		Vietnam Airlines
SAS		XiamenAir
Shenzen Airlines		
Singapore Airlines		
South African Airways		
Swiss		
TAP Air Portugal		
Thai		
Turkish Airlines		
United		

Anexo II. Carta de solicitud de información

Asunto	RE: Request Joint Venture Airline List/ Datase / Report	
De	Raggio, Mark (OST) <mark.raggio@dot.gov>	
Destinatario	paobenvel <paobenvel@alum.us.es>	
Fecha	18/04/2018 18:09	

Good afternoon Paola –

You have the right source to find the Joint Venture Applications approved under Antitrust Immunity – it is the first link below. You will then have to go to Regulations.gov into each Docket and search for the specific Joint Ventures approved under the grant of Immunity.

Kind regards,

Mark

From: paobenvel [mailto:paobenvel@alum.us.es]
Sent: Tuesday, April 17, 2018 8:24 PM
To: Raggio, Mark (OST) <mark.raggio@dot.gov>
Subject: Request Joint Venture Airline List/ Datase / Report

Dear Mark Raggio,

My name is Paola Benavides and currently I enroll in a postgraduate study Strategic Management and International Business in the University of Seville (Spain). I contact you because I am working on my thesis about the *Joint Venture of Commercial Airlines*.

My purpose is examines the **current situation of the JV, focus on EU and USA**, where is concentrate the 80% of the commercial airline traffic. Hence, **I'm looking for the JV approved by DOT**, maybe a list of them or where is a **database** with the final legal report . However, I do not achieve find it, I only found about [airline alliance Operating With Active Antitrust Immunity and codeshare report](#)

I wonder if you could help me, I explored all DOT site and I found you contact detail. Maybe, you could know who can answer me or give me an advice.

Thank you in advance for your time. I look forward to hearing from you. and I am available at your convenience for a conversation. I can be reached at

With sincere thanks,

--
Paola Mercedes Benavides Vélez

Anexo III. Alianzas inmunizadas aprobadas por el DOT

AIRLINE ALLIANCES OPERATING WITH ANTITRUST IMMUNITY

A compendium of antitrust immunity cases administered by the Secretary of Transportation pursuant to 49 U.S.C. §§ 41308-41309.

Last updated: 11/20/18

ACTIVE IMMUNIZED ALLIANCES

SkyTeam	Star Alliance	Oneworld	Other
Delta/ Air France-KLM/ Alitalia/ Czech/ Korean	United/ Air Canada/ Brussels/ Lufthansa/ Swiss/ Austrian/ SAS/ LOT/ TAP	American/ Lan Airlines/ Lan Peru**	SAS/ Icelandair
Delta/ Virgin Atlantic*/ Air France-KLM/ Alitalia	United/ Air New Zealand	American/ British Airways/ Iberia/ Finnair/ Royal Jordanian	Delta/ Virgin Australia
* Not a member of SkyTeam	United/ Asiana	American/ Japan Air Lines	
	United/ All Nippon Airways	** Affiliate of LAN but not a member of oneworld	
	United/ COPA		

DOCKETS

Arranged alphabetically by U.S. airline party, then by date the proceeding was initiated. Dockets can be accessed at <http://www.regulations.gov>.

Aloha - Hawaiian	
Inactive	Filed: July 31, 2002 Docket: DOT-OST-2002-13002 Final Order: Sept. 30, 2002, Order 2002-9-5 (authority effective until October 1, 2003) Notes: Closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007)
America West - Royal Jordanian	
Inactive	Filed: July 12, 2004 Docket: DOT-OST-2004-18613 Final Order: Jan. 27, 2005, Order 2005-1-23 Notes: Closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007)
American - Canadian International	
Inactive	Filed: November 3, 1995 Docket: DOT-OST-1995-792 Final Order: July 15, 1996, Order 96-7-21 Notes: Carve outs: New York-Toronto (U.S. POS all local O&D traffic only). Alliance ended on June 1, 2000. Closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007)
American - British Airways (AA/BA I)	
Inactive	Filed: January 10, 1997 Docket: DOT-OST-1997-2058 Order: Order 99-7-22 (July 30, 1999) (terminating proceedings)
American - LAN Airlines	
Active	Filed: December 23, 1997 Docket: DOT-OST-1997-3285 Final Order: September 13, 1999, Order 99-9-9 Notes: Carve outs: Miami-Santiago (U.S. point-of-sale time-sensitive traffic only). Part of a broader alliance with LAN Peru, Docket DOT-OST-2004-19964 .

American – Swissair – Sabena	
Inactive	<p>Filed: November 19, 1999</p> <p>Docket: DOT-OST-1999-6528</p> <p>Final Order: Order 2000-5-13 (May 11, 2000)</p> <p>Notes: Carve outs: Chicago-Zurich, Chicago-Brussels (U.S. point of sale time-sensitive traffic only). The three-way AA-SR-SN alliance was dissolved. AA-SR Terminated on November 8, 2001; AA-SN Terminated on March 21, 2002, All authorities closed out May 24, 2007. Closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007).</p>
American – TACA Group	
Inactive	<p>Filed: March 17, 2000</p> <p>Docket: DOT-OST-2000-7088</p> <p>Final Order: None</p> <p>Notes: The proceeding was terminated by Order 2005-6-16.</p>
American – British Airways (AA/BA II)	
Inactive	<p>Filed: August 10, 2001</p> <p>Docket: DOT-OST-2001-10387 and 11029</p> <p>Show Cause: Order 2002-1-12 (Jan. 25, 2002)</p> <p>Final Order: Order 2002-4-4 (April 4, 2002)</p> <p>Notes: The Final Order granted the parties' motion to dismiss the case. The docket was closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007) (closing out -10387).</p>
American – Finnair	
Active	<p>Filed: April 4, 2002</p> <p>Docket: DOT-OST-2002-12063</p> <p>Final Order: Order 2002-7-39 (July 30, 2002)</p> <p>Notes: This alliance was subsequently expanded as part of Docket DOT-OST-2008-0252.</p>
American – Swiss International Air Lines	
Inactive	<p>Filed: June 28, 2002</p> <p>Docket: DOT-OST-2002-12688</p> <p>Final Order: Order 2002-11-12 (Nov. 22, 2002)</p> <p>Notes: After a brief cessation of service by Swiss, the parties temporarily renewed their alliance before terminating it in 2005 as Swiss moved into the Star Alliance organization and then became a subsidiary of Lufthansa. The docket was closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007).</p>
American – SN Brussels	
Inactive	<p>Filed: November 13, 2003</p> <p>Docket: DOT-OST-2003-16530</p> <p>Final Order: Order 2004-4-10 (April 15, 2004)</p> <p>Notes: The parties renewed their alliance after a brief cessation of service by Sabena, now SN Brussels. Subsequently, antitrust immunity terminated by notice of the parties, effective October 26, 2009.</p>
American – LAN – LAN Perú	
Active	<p>Filed: December 22, 2004</p> <p>Docket: DOT-OST-2004-19964</p> <p>Final Order: Order 2005-10-8 (Oct. 13, 2005)</p> <p>Notes: See Docket DOT-OST-1997-3285 for a related proceeding. There is also a related common branding proceeding in Docket DOT-OST-2005-21121. The Final Order imposed carve outs for U.S. point-of-sale traffic affecting time sensitive travelers in Miami-Lima and Miami-Santiago.</p>
American – Iberia – Finnair – Malev – Royal Jordanian	
Inactive	<p>Filed: July 24, 2007</p> <p>Docket: DOT-OST-2007-28845</p> <p>Final Order: None.</p> <p>Notes: Order 2008-6-18 (June 16, 2008) dismissed the case without prejudice, per the parties' request. The parties had moved to dismiss after DOT issued a notice requiring further information before the record could be declared substantially complete.</p>

American – British Airways - Iberia – Finnair – Royal Jordanian (Oneworld Transatlantic Case)	
Active	<p>Filed: August 15, 2008</p> <p>Docket: DOT-OST-2008-0252</p> <p>Show Cause: Order 2010-2-8 (Feb. 13, 2010)</p> <p>Final Order: Order 2010-7-8 (July 20, 2010)</p> <p>Notes: The authority was granted subject to a slot remedy. For a period of 10 years from the date of approval, applicants must transfer four slot pairs at London Heathrow to competitors: 2 for Heathrow-Boston services and 2 for services between Heathrow and any U.S. city.</p>
American – Japan Airlines	
Active	<p>Filed: February 12, 2010</p> <p>Docket: DOT-OST-2010-0059</p> <p>Show Cause: Order 2010-10-4 (Oct. 6, 2010)</p> <p>Final Order: Order 2010-11-10 (Nov. 10, 2010)</p> <p>Notes: The initial filing was made in Docket DOT-OST-2010-0034. The filing was consolidated with a similar request from United/Continental and All Nippon Airways.</p>
American – Qantas Seeking Approval under 49 U.S.C. § 41309 But No Antitrust Immunity	
Active	<p>Filed: June 7, 2011</p> <p>Docket: DOT-OST-2011-0111</p> <p>Final Order: Order 2011-11-12 (Nov. 9, 2011)</p> <p>Notes: Consistent with the application filed, the Department granted approval of the alliance agreement in November 2011, but did not make a grant of antitrust immunity. Subsequently, the carriers sought antitrust immunity to expand their commercial arrangements.</p>
American – Qantas Seeking Approval and a Grant of Antitrust Immunity	
Inactive	<p>Filed: June 9, 2015</p> <p>Docket: DOT-OST-2015-0129</p> <p>Show Cause Order: 2016-11-16 (Nov. 18, 2016) (tentatively disapproving the application and denying a grant of antitrust immunity)</p> <p>Final Order: 2016-12-15 (Dec. 18, 2016) (dismissing the application and closing the docket)</p>
American – LATAM Airlines Group	
Pending	<p>Filed: May 16, 2016</p> <p>Docket: DOT-OST-2016-0087</p> <p>Application involves American, LATAM Airlines, LATAM Airlines Brazil, LAN Peru, LATAM Airlines Paraguay, LATAM Airlines Colombia</p>
Delta – Austrian – Sabena - Swissair	
Inactive	<p>Filed: September 8, 1995</p> <p>Docket: DOT-OST-1995-618</p> <p>Final Order: Order 96-6-33 (June 14, 1996)</p> <p>Notes: When it was active, the alliance was subject to carve outs for U.S. point-of-sale time sensitive traffic in the Atlantic-Zurich, Atlanta-Brussels, Cincinnati-Zurich, New York-Brussels, New York-Vienna, New York-Geneva, and New York-Zurich markets. The Atlantic Excellence alliance ended on August 6, 2000. The docket was closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007).</p>
Delta – Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines	
Active	<p>Filed: August 15, 2001</p> <p>Docket: DOT-OST-2001-10429</p> <p>Final Order: Order 2002-1-6 (Jan. 18, 2002)</p> <p>Notes: At the time of approval, the alliance was subject to carve outs for U.S. point-of-sale time sensitive passengers in the Atlanta-Paris, and Cincinnati-Paris markets. The carve outs were removed by an order in Docket DOT-OST-2007-28644. This alliance was expanded in Dockets DOT-OST-2002-11842 and DOT-OST-2007-28644.</p>

Delta – Korean Air Lines – Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines	
Active	<p>Filed: March 13, 2002</p> <p>Docket: DOT-OST-2002-11842</p> <p>Final Order: Order 2002-6-18 (June 27, 2002)</p> <p>Joint Venture: Letter approving Joint Venture with conditions, DOT-OST-2002-11842-0021 (11/20/17)</p> <p>Order denying motion of JetBlue to institute a <i>de novo</i> proceeding: Order 2017-11-8</p> <p>Notes: This alliance was expanded in Docket DOT-OST-2007-28644.</p>
Delta – Northwest - Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines (SkyTeam I Case)	
Inactive	<p>Filed: September 24, 2004</p> <p>Docket: DOT-OST-2004-19214 (consolidated with the codeshare docket -19215) on October 24, 2004).</p> <p>Show Cause: Order 2005-12-12 (December 22, 2005) (tentatively denying the application for antitrust immunity).</p> <p>Final Order: Order 2006-2-1 (February 6, 2006) (granting a motion to dismiss immunity request but approving code-share authority).</p>
Delta – Northwest - Air France/KLM – Alitalia – Czech Airlines (SkyTeam II Case)	
Active	<p>Filed: June 28, 2007</p> <p>Docket: DOT-OST-2007-28644</p> <p>Show Cause: Order 2008-4-17 (April 9, 2008)</p> <p>Final Order: Order 2008-5-32 (May 22, 2008).</p> <p>Notes: Carve outs from Order 2002-1-6 in Docket DOT-OST-2001-10429 were removed.</p>
Delta – Virgin Blue Group	
Active	<p>Filed: July 9, 2009</p> <p>Docket: DOT-OST-2009-0155</p> <p>Show Cause Orders: Order 2008-4-17 (April 9, 2008) Order 2010-9-4 (September 8, 2010) (tentatively denying the antitrust immunity). Subsequent Order 2011-5-8 (May 10, 2011) (tentatively granting antitrust immunity based upon substantial changes to the application).</p> <p>Final Order: 2011-6-9 (June 10, 2011) (granting approval of the application subject to conditions, including capacity commitments).</p>
Delta –Virgin Atlantic - Air France/KLM – Alitalia	
Active	<p>Filed: April 8, 2013</p> <p>Docket: DOT-OST-2013-0068</p> <p>Show Cause Order: Order 2013-8-21 (Aug. 30, 2013)</p> <p>Final Order: Order 2013-9-14 (Sept. 23, 2013)</p>
Delta –Aeromexico	
Active	<p>Filed: March 31, 2015</p> <p>Docket: DOT-OST-2015-0070</p> <p>Show Cause: 2016-11-2 (Nov. 4, 2016)</p> <p>Final: 2016-12-13 (Dec. 14, 2016) (approving and making a grant of antitrust immunity to become effective at a future date once certain conditions, notably slot divestitures, have been met).</p> <p>Show Cause (slot allocations): 2017-3-1 (March 2, 2017) (tentatively proposing to assign 24 slot-pairs for service between the U.S. and Mexico as required under Order 2016-12-13).</p> <p>Final Order (slot allocations): 2017-4-6 (April 10, 2017) (makes final the allocation of 24 slot-pairs for service between the U.S. and Mexico).</p> <p>Note: <i>ATI effective upon submission of the Joint Applicants' Notice, May 5, 2017 (DOT-OST-2015-0070-0171).</i></p> <p>The antitrust immunity expires five years from the effective date of the antitrust immunity.</p>

IATA	
Inactive	<p>Filed: July 6, 2006</p> <p>Docket: DOT-OST-2006-25307</p> <p>Show Cause: Order 2006-7-3, July 6, 2006, proceeding initiated by the show-cause order.</p> <p>Final Order: Order 2007-3-23 (March 30, 2007) (revoking immunity for tariff conferences in major markets). Some immunity remains from other proceedings.</p>
IATA	
Pending	<p>Filed: April 29, 2016</p> <p>Docket: DOT-OST-2016-0071</p>
Northwest - KLM	
Active	<p>Filed: September 9, 1992</p> <p>Docket: 46731</p> <p>Final Order: Order 93-1-11 (Jan. 11, 1993)</p> <p>Notes: This alliance was expanded in Docket DOT-OST-2007-28644.</p>
Northwest - KLM - Alitalia	
Inactive	<p>Filed: May 11, 1999</p> <p>Docket: DOT-OST-1999-5674</p> <p>Final Order: Order 99-12-5 (Dec. 3, 1999)</p> <p>Notes: Alitalia terminated its relationship with the other parties on October 28, 2001. The docket was closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007).</p>
Northwest - Malaysia	
Inactive	<p>Filed: January 13, 2000</p> <p>Docket: DOT-OST-2000-6791</p> <p>Final Order: Order 2000-10-12 (Oct. 13, 2000).</p> <p>Notes: The alliance was never implemented. The parties notified DOT in October 2005 of their intention not to pursue their alliance. The docket was closed out by Order 2007-5-16 (May 24, 2007).</p>
United - Lufthansa	
Active	<p>Filed: February 29, 1996</p> <p>Docket: DOT-OST-1996-1116</p> <p>Show Cause: Order 96-5-12 (May 9, 1996)</p> <p>Final Order: Order 96-5-27 (May 20, 1996)</p> <p>Notes: The alliance is subject to carve outs for U.S. point-of-sale nonstop O&D traffic in the Chicago-Frankfurt and Washington-Frankfurt markets. The alliance was expanded in subsequent dockets.</p>
United - Lufthansa - SAS	
Active	<p>Filed: May 28, 1996</p> <p>Docket: DOT-OST-1996-1411</p> <p>Final Order: Order 96-11-1 (Nov. 1, 1996)</p> <p>Notes: This alliance was expanded in subsequent dockets.</p>
United - Air Canada	
Active	<p>Filed: June 4, 1996</p> <p>Docket: DOT-OST-1996-1434</p> <p>Final Order: Order 97-9-21 (Sept. 19, 1997).</p> <p>Notes: The Final Order granted immunity for transborder markets only. The scope was expanded to global immunity in Docket DOT-OST-2005-22922. The alliance was subject to carve outs for all U.S. point-of-sale local O&D traffic in the Chicago-Toronto and San Francisco-Toronto markets.</p>
United - Air New Zealand	
Active	<p>Filed: December 17, 1999</p> <p>Docket: DOT-OST-1999-6680</p> <p>Final Order: Order 2001-4-2 (April 3, 2001)</p> <p>Notes: The alliance is subject to carve outs for all U.S. point-of-sale time-sensitive passengers in the Los Angeles-Auckland and Los Angeles-Sydney markets.</p>

United – Austrian – Lufthansa - SAS	
Active	<p>Filed: August 18, 2000</p> <p>Docket: DOT-OST-2000-7828</p> <p>Final Order: Order 2001-1-19 (Jan. 26, 2001)</p> <p>Notes: This alliance was expanded in a subsequent docket.</p>

United – Copa	
Active	<p>Filed: December 22, 2000</p> <p>Docket: DOT-OST-2000-8577</p> <p>Final Order: Order 2001-5-1 (May 3, 2001)</p> <p>Notes: The case was originally filed by Continental Airlines. United, upon merging with Continental, retained the antitrust immunity with approval from DOT in a route transfer proceeding.</p>

United – bmi – Austrian – Lufthansa - SAS	
Active	<p>Filed: September 5, 2001</p> <p>Docket: DOT-OST-2001-10575 and 11029</p> <p>Orders: April 4, 2002, Order 2002-4-4 (Subject to achieving US-UK open skies within six months of issue date of order).</p> <p>October 3, 2002, Order 2002-10-6 (Subject to achieving US-UK open skies by December 31, 2002).</p> <p>December 31, 2002, Order 2002-12-22 (Subject to achieving US-UK open skies by June 30, 2003).</p> <p>June 30, 2003, Order 2003-6-39 (Subject to achieving US-UK open skies agreement).</p> <p>Sept 12, 2007, Order 2007-9-12, authority granted effective March 30, 2008 (docket 11029).</p> <p>Notes: Bmi ceased operations in 2012.</p>

United – Asiana	
Active	<p>Filed: January 3, 2003</p> <p>Docket: DOT-OST-2003-14202</p> <p>Final Order: Order 2003-5-18 (May 14, 2003)</p>

United - Lufthansa – SAS – Austrian – bmi - LOT – Swiss – TAP – Air Canada	
Active	<p>Filed: November 4, 2005</p> <p>Docket: DOT-OST-2005-22922</p> <p>Show Cause: Order 2006-12-17 (Dec. 19, 2006)</p> <p>Final Order: Order 2007-2-16 (Feb. 13, 2007)</p> <p>Notes: This alliance was expanded in a subsequent docket. See also DOT-OST-1996-1434, because Air Canada is part of the immunized alliance. Bmi ceased operations in 2012.</p>

United – Brussels- Lufthansa – Air Canada – SAS – Austrian – BMI – LOT – Swiss – TAP	
Active	<p>Filed: July 23, 2008</p> <p>Docket: DOT-OST-2008-0234</p> <p>Show Cause: Order 2009-4-5 (April 7, 2009)</p> <p>Final Order: Order 2009-7-10 (July 10, 2009)</p> <p>Notes: Authority granted subject to certain carve outs. See the docket for further details. Brussels Airlines, a Lufthansa-controlled affiliate, added as a subsidiary by Order 2011-11-16 (Nov. 16, 2011). Bmi ceased operations in 2012.</p>

United – ANA	
Active	<p>Filed: December 23, 2009</p> <p>Docket: DOT-OST-2010-0059.</p> <p>Show Cause: Order 2010-10-4 (Oct. 6, 2010)</p> <p>Final Order: Order 2010-11-10 (Nov. 10, 2010)</p> <p>Notes: The initial application was filed in Docket DOT-OST-2009-0350.</p>

Air France/KLM – Air Tahiti Nui – Delta - Alitalia	
Inactive	<p>Filed: April 15, 2013</p> <p>Docket: DOT-OST-2013-0077</p> <p>Show Cause: Order 2014-3-17 (March 28, 2014) (tentatively denying a grant of antitrust immunity)</p> <p>Order: Order 2014-4-31 (April 29, 2014) (granting the applicants' motion to dismiss without prejudice).</p> <p>Notes: The application was dismissed upon motion of the parties following the show-cause order.</p>

SAS – Iceland Air	
Active	<p>Filed: April 13, 2000</p> <p>Docket: DOT-OST-2000-7248</p> <p>Final Order: Order 2000-10-13 (Oct. 13, 2000)</p>

Pending Cases with Latest Department Actions

American – Qantas Airways II	
Pending	<p>Filed: February 26, 2018</p> <p>Docket: DOT-OST-2018-0030</p> <p>Order Requesting Additional Information: Order 2018-6-9 (June 13, 2018)</p> <p>Notice for Access to Documents and Suspension of Procedural Schedule (November 1, 2018)</p>

Hawaiian Airlines – Japan Airlines	
Pending	<p>Filed: June 15, 2018</p> <p>Docket: DOT-OST-2018-0084</p> <p>Order Requesting Additional Information: Order 2018-8-16 (August 20, 2018)</p>

Delta/Air France/KLM/Virgin Atlantic (Blue Skies)	
Pending	<p>Filed: July 20, 2018 (Joint Motion to Amend Order 2013-9-14)</p> <p>Docket: DOT-OST-2013-0068</p> <p>Notice Providing Access to Documents: August 7, 2018</p>

Delta Airlines – WestJet	
Pending	<p>Filed: October 11, 2018</p> <p>Docket: DOT-OST-2018-0154</p> <p>Notice Providing Access to Documents and Suspension of Procedural Schedule: October 16, 2018</p>

Anexo IV. Casos Antitrust/Cartel

CASE	C_TITLE	CARTEL	LAST_DECISION_DATE	COMPANIES	NACE_CODE
34780	VIRGIN/BRITISH AIRWAYS	N	14/07/1999	British Airways Plc, Virgin Enterprises	H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
35703	PO / ANA	N	10/02/1999	ANA	H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
36076	PO/United Airlines+Lufthansa. ART.85	N	28/10/2002	Deutsche Lufthansa AG, United Air Lines Inc	H.51 - Air transport
36078	PO/United Air Lines+SAS. ART.85	N	28/10/2002	Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden, United Air Lines Inc	H.51 - Air transport
36111	PO/KLM+Northwest (Art. 85)	N	28/10/2002	KLM, Northwest	H.51 - Air transport
36201	PO / Lufthansa + SAS + United (art 85)	N	28/10/2002	Deutsche Lufthansa AG, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden, United Air Lines Inc	H.51.10 - Passenger air transport
36563	IATA Cargo Tariff Consultations	N		IATA	H.51 - Air transport
37070	Monitoring of conditions in Regulation 1105/2002	N		IATA, Sabena	H.51 - Air transport
37386	Sun-Air/SAS+Maersk	N	18/07/2001	Maersk Air, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden, Sun-Air	H.51 - Air transport
37444	SAS + Maersk Air	Y	18/07/2001	Maersk Air, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden	H.51 - Air transport
37730	Deutsche Lufthansa+Austrian Airlines	N	05/07/2002	Austrian Airlines, Deutsche Lufthansa AG	H.51 - Air transport
37749	Austrian Airlines + SAS	N		Austrian Airlines, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden	H.51.10 - Passenger air transport
37812	BM+Lufthansa+SAS	N		British Midland, Deutsche Lufthansa AG, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden	H.51 - Air transport
37984	SKYTEAM	N	19/06/2006	Aeromexico, Air France, Delta Air Lines, Korean Air	H.51 - Air transport
38006	Online Travel Portal Limited+9 (OPODO)	N		AUA Beteiligungen, Aer Lingus, Air France Finance, Alitalia, British Airways Plc, Finnair, Iberia, KLM, Lufthansa Commercial, OTP	H.51 - Air transport
38234	PO/British Midlands/United Airlines	N		British Midland, United Air Lines Inc	H.51 - Air transport
38284	AIR FRANCE + ALITALIA	N	07/04/2004	Air France, Alitalia, EasyJet Airline	H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
38321	TQ3 / OPODO	N	09/12/2002	OPODO, TQ3	H.51 - Air transport
38477	British Airways+SN Brussels Airlines	N	10/03/2003	British Airways Plc, SN	H.51 - Air transport
38479	British Airways+Iberia+GB Airways	N	10/12/2003	British Airways Plc, GB Airways, Iberia	H.51 - Air transport
39258	Airfreight	Y		Air Canada, Air France-KLM, British Airways Plc, Cargolux Airlines International SA, Cathay Pacific Airways Limited, Deutsche Lufthansa AG, Japan Airlines Co. Ltd., Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V., LAN Cargo SA, Latam Airlines Group S.A., Lufthansa Cargo AG, Martinair Holland NV, Qantas, SAS AB, SAS Cargo Group A/S, Scandinavian Airlines System Denmark-Norway-Sweden, Singapore Airlines Cargo Pte Ltd, Singapore Airlines Limited, Swiss International Air Lines AG	H.51 - Air transport
39419	International airline passenger services	Y			H.51.10 - Passenger air transport
39462	Freight Forwarding	Y	28/03/2012	Agility Logistics, Agility Logistics (Hong Kong), Beijing Kintetsu World Express, CEVA Freight (UK), CEVA Freight Shanghai, DHL Global Forwarding (China), DHL Global Forwarding (Hong Kong), DHL Global Forwarding (UK), DHL Logistics (China), DHL Management (Schweiz), DHL Supply Chain (Hong Kong), DSV AIR & SEA, Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG, EGL, Exel, Exel Freight Management (UK), Exel Group Holdings (Nederland), Expeditors Hong Kong, Expeditors International of Washington, Hellmann Worldwide Logistics, Hellmann Worldwide Logistics (Hong Kong), Kuehne + Nagel International, Kuehne + Nagel Ltd, Kuehne + Nagel Management, Nippon Express (China), Panalpina China, Panalpina Management, Panalpina World Transport (Holding), Schenker AG, Schenker China, Schenker International (H.K.), Schenker Limited, Toll Global Forwarding, Toll Global Forwarding (Hong Kong), UPS SCS (China), UPS Supply Chain Solutions, UTi Nederland, UTi Worldwide, UTi Worldwide (UK), United Parcel Service, Yusen Shenda Air & Sea Service (Shanghai)	H.51.21 - Freight air transport
39595	Continental/United/Lufthansa/Air Canada	N	23/05/2013	Air Canada, Continental Airlines, Deutsche Lufthansa AG, United Air Lines Inc	H.51 - Air transport
39596	BA/AA/IB	N	14/07/2010	American Airlines, British Airways Plc, Iberia Líneas Aéreas de España	H.51 - Air transport, H.51.10 - Passenger air transport
39794	Lufthansa/Turkish Airlines.	N		Deutsche Lufthansa AG, Turkish Airlines	H.51.10 - Passenger air transport
39860	Brussels Airlines/TAP Air Portugal	N	27/10/2016	Brussels Airlines, TAP	H.51.10 - Passenger air transport
39869	Easyjet Airline Ltd/NV Luchthaven Schiphol	N		EasyJet Airline	H.51.1 - Passenger air transport
39905	Ryanair/Alicante Airport	N			H.51.10 - Passenger air transport
39942	Ryanair/Malaga Airport	N			H.51.10 - Passenger air transport
39964	AF-KL/DL/AZ	N	12/05/2015	Air France-KLM, Alitalia, Delta Air Lines	H.51.1 - Passenger air transport
40010	Ryanair/Spain AENA (CHAP(2012)01513)	N			H.51.10 - Passenger air transport
40617	Airline ticket distribution (Amadeus)	N			H.51 - Air transport
40618	Airline ticket distribution (Sabre)	N			H.51 - Air transport

Anexo V. Casos de merger de la Comisión Europea

CASE	TITLE	REGULATION_ID	NOTIFICATION_DATE	SIMPL_PROC	LAST_DECISION_DATE	DEADLINE_DATE	NACE_CODE
M.130	DELTA AIRLINES / PAN AM	Council Regulation 4064/89	09/08/1991	N	13/09/1991	13/09/1991	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.157	AIR FRANCE / SABENA	Council Regulation 4064/89	07/09/1992	N	05/10/1992		H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.259	BRITISH AIRWAYS / TAT	Council Regulation 4064/89	23/10/1992	N	27/11/1992		H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.278	BRITISH AIRWAYS / DAN AIR	Council Regulation 4064/89	18/01/1993	N	17/02/1993	18/02/1993	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.562	SWISSAIR / SABENA	Council Regulation 4064/89	17/05/1995	N	20/06/1995	22/06/1995	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.616	SWISSAIR / SABENA (II)	Council Regulation 4064/89	23/06/1995	N	20/07/1995		H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.722	TENEO / MERILL LYNCH / BANKERS TRUST	Council Regulation 4064/89	12/03/1996	N	15/04/1996	18/04/1996	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.806	BRITISH AIRWAYS / TAT (II)	Council Regulation 4064/89	22/07/1996	N	26/08/1996	26/08/1996	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.857	BRITISH AIRWAYS / AIR LIBERTÉ	Council Regulation 4064/89	29/01/1997	N	28/02/1997	28/02/1997	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.967	KLM / AIR UK	Council Regulation 4064/89	21/08/1997	N	22/09/1997	22/09/1997	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.968	LUFTHANSA CITYLINE / BOMBARDIER / EBS	Council Regulation 4064/89	23/07/1997	N	26/08/1997	26/08/1997	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.1035	HOCHTIEF / AER RIANTA / DÜSSELDORF AIRPORT	Council Regulation 4064/89	20/11/1997	N	22/12/1997	22/12/1997	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1124	MAERSK AIR / LFV HOLDINGS	Council Regulation 4064/89	03/06/1998	N	06/07/1998	06/07/1998	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1128	KLM / MARTIN AIR	Council Regulation 4064/89	01/09/1998	N	22/09/1998	02/10/1998	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1328	KLM / MARTINAIR (II)	Council Regulation 4064/89	21/12/1998	N	25/05/1999	10/06/1999	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1341	WESTDEUTSCHE LANDESBANK / CARLSON / THOMAS COOK	Council Regulation 4064/89	05/02/1999	N	08/03/1999	08/03/1999	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.1354	SAIR GROUP / LTU	Council Regulation 4064/89	20/11/1998	N	21/12/1998	23/12/1998	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.1494	SAIR GROUP / AOM	Council Regulation 4064/89	30/06/1999	N	03/08/1999	03/08/1999	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.1502	KUONI / FIRST CHOICE	Council Regulation 4064/89	31/03/1999	N	06/05/1999	06/05/1999	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.1626	SAIR GROUP / SAA	Council Regulation 4064/89	08/10/1999	N	15/11/1999	15/11/1999	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1646	CGD / PARTEST / BCP / SAIRGROUP / PORTUGALIA	Council Regulation 4064/89	05/05/2000	N	10/08/2000		H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1696	ONEX / AIR CANADA / CANADIAN AIRLINES	Council Regulation 4064/89	16/09/1999	N	18/11/1999	02/03/2000	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.1855	SINGAPORE AIRLINES / VIRGIN ATLANTIC	Council Regulation 4064/89	23/02/2000	N	23/03/2000	24/03/2000	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.2008	AOM / AIR LIBERTE / AIR LITTORAL	Council Regulation 4064/89	23/06/2000	N	27/07/2000	27/07/2000	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.2041	UNITED AIRLINES / US AIRWAYS	Council Regulation 4064/89	20/11/2000	N	12/01/2001		H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.2093	AIRTOURS / FROSCHE TOURISTIK (FTI)	Council Regulation 4064/89	25/07/2000	N	29/08/2000	29/08/2000	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.2156	REWE / SAIR GROUP / LTU	Council Regulation 4064/89	20/11/2000	N	20/12/2000	21/12/2000	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.2315	THE AIRLINE GROUP / NATS	Council Regulation 4064/89	05/04/2001	N	14/05/2001	14/05/2001	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.2672	SAS / SPANAIR	Council Regulation 4064/89	04/02/2002	N	05/03/2002	05/03/2002	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.2788	NEW HOLDING FOR TOURISM BV / PREUSSAG AG / NEOS JV	Council Regulation 4064/89	25/04/2002	Y	30/05/2002	31/05/2002	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.2830	LUFTHANSA CARGO / AIR FRANCE FINANCE / BRITISH AIRWAYS / GLOBAL FREIGHT EXCHANGE / JV	Council Regulation 4064/89	26/09/2002	N	25/10/2002	28/10/2002	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.2927	MACQUARIE AIRPORTS LUXEMBOURG / AEROPORTI DI ROMA	Council Regulation 4064/89	19/08/2002	Y	20/09/2002	20/09/2002	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.3280	AIR FRANCE / KLM	Council Regulation 4064/89	18/12/2003	N	06/02/2019		H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.3646	MABSA / BELGIAN STATE / BIAC / JV	Council Regulation 139/2004	18/11/2004	Y	17/12/2004	23/12/2004	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.3770	LUFTHANSA / SWISS	Council Regulation 139/2004	20/05/2005	N	25/07/2016		H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.3823	MAG / FERROVIAL AEROPUERTOS / EXETER AIRPORT	Council Regulation 139/2004	27/06/2005	N	08/08/2005	17/08/2005	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.3940	LUFTHANSA / EUROWINGS	Council Regulation 139/2004	04/11/2005	N	22/12/2005		H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport

M.4016	MACQUARIE AIRPORTS COPENHAGEN / COPENHAGEN AIRPORTS	Council Regulation 139/2004	26/10/2005	Y	05/12/2005	05/12/2005	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.4164	FERROVIAL / QUEBEC / GIC / BAA	Council Regulation 139/2004	11/04/2006	N	23/05/2006	23/05/2006	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.4439	RYANAIR / AER LINGUS	Council Regulation 139/2004	30/10/2006	N	11/10/2007		H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.4466	HTA / CDPQ / BAA BUDAPEST AIRPORT	Council Regulation 139/2004	17/11/2006	Y	18/12/2006	22/12/2006	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.4559	BALFOUR BEATTY / GALAXY / EXETER AIRPORT	Council Regulation 139/2004	05/02/2007	Y	12/03/2007	12/03/2007	F.41.20 - Construction of residential and non-residential buildings, F.41.20 - Construction of residential and non-residential buildings, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.4582	HTA / CDPQ / GICSI / BUDAPEST AIRPORT	Council Regulation 139/2004	08/02/2007	Y	15/03/2007	15/03/2007	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.4946	GOLDMAN SACHS / SINTONIA SPA / SINTONIA	Council Regulation 139/2004	29/10/2007	Y	05/12/2007	05/12/2007	H.49 - Land transport and transport via pipelines, H.49 - Land transport and transport via pipelines, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, J.61 - Telecommunications, J.61 - Telecommunications
M.5141	KLM / MARTINAIR	Council Regulation 139/2004	17/07/2008	N	17/12/2008	22/01/2009	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5181	DELTA AIRLINES / NORTHWEST AIRLINES	Council Regulation 139/2004	23/06/2008	N	06/08/2008	06/08/2008	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5335	LUFTHANSA / SN AIRHOLDING (BRUSSELS AIRLINES)	Council Regulation 139/2004	26/11/2008	N	22/06/2009		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5364	IBERIA / VUELING / CLICKAIR	Council Regulation 139/2004	11/11/2008	N	12/11/2018		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport
M.5403	LUFTHANSA / BMI	Council Regulation 139/2004	03/04/2009	N	14/05/2009	14/05/2009	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5434	RYANAIR / AER LINGUS II	Council Regulation 139/2004	08/01/2009	N	23/01/2009	12/02/2009	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport
M.5440	LUFTHANSA / AUSTRIAN AIRLINES	Council Regulation 139/2004	08/05/2009	N	28/08/2009		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.5652	GIP / GATWICK AIRPORT	Council Regulation 139/2004	21/10/2009	N	26/11/2009	26/11/2009	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.5747	IBERIA / BRITISH AIRWAYS	Council Regulation 139/2004	10/06/2010	N	14/07/2010	15/07/2010	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5830	OLYMPIC / AEGEAN AIRLINES	Council Regulation 139/2004	24/06/2010	N	26/01/2011	02/02/2011	C.33.16 - Repair and maintenance of aircraft and spacecraft, C.33.16 - Repair and maintenance of aircraft and spacecraft, C.33.16 - Repair and maintenance of aircraft and spacecraft, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, I.56.29 - Other food service activities, I.56.29 - Other food service activities, I.56.29 - Other food service activities
M.5852	OAK HILL CAPITAL PARTNERS / PRIVATE EQUITY / AVOLON	Council Regulation 139/2004	12/04/2010	Y	18/05/2010	19/05/2010	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport

M.5889	UNITED AIR LINES / CONTINENTAL AIRLINES	Council Regulation 139/2004	21/06/2010	N	27/07/2010	27/07/2010	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.5933	MARFRIG / KEYSTONE	Council Regulation 139/2004	18/08/2010	N	22/09/2010	22/09/2010	A.01.42 - Raising of other cattle and buffaloes, A.01.47 - Raising of poultry, A.01.47 - Raising of poultry, C.10.1 - Processing and preserving of meat and production of meat products, C.10.1 - Processing and preserving of meat and production of meat products, C.10.11 - Processing and preserving of meat, C.10.11 - Processing and preserving of meat, C.10.12 - Processing and preserving of poultry meat, C.10.12 - Processing and preserving of poultry meat, C.10.13 - Production of meat and poultry meat products, C.10.13 - Production of meat and poultry meat products, H.49.41 - Freight transport by road, H.49.41 - Freight transport by road, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.52.1 - Warehousing and storage, H.52.1 - Warehousing and storage, H.52.10 - Warehousing and storage, H.52.10 - Warehousing and storage, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation
M.6201	HSH / MALEV	Council Regulation 139/2004	08/03/2012	N	22/03/2012	17/04/2012	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.6447	IAG / BMI	Council Regulation 139/2004	10/02/2012	N	12/11/2018		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.6570	UPS / TNT EXPRESS	Council Regulation 139/2004	15/06/2012	N	30/01/2013	05/02/2013	H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.1 - Warehousing and storage, H.52.1 - Warehousing and storage, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, H.53.2 - Other postal and courier activities, H.53.2 - Other postal and courier activities
M.6607	US AIRWAYS / AMERICAN AIRLINES	Council Regulation 139/2004	18/06/2013	N	30/04/2018		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport
M.6663	RYANAIR / AER LINGUS III	Council Regulation 139/2004	24/07/2012	N	27/02/2013	06/03/2013	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.6723	FERROVIAL / QATAR HOLDING / CDPQ / BAKER STREET / BAA	Council Regulation 139/2004	12/11/2012	N	13/12/2012	17/12/2012	G.47.7 - Retail sale of other goods in specialised stores, G.47.7 - Retail sale of other goods in specialised stores, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, L.68.2 - Renting and operating of own or leased real estate, L.68.2 - Renting and operating of own or leased real estate
M.6796	AEGEAN / OLYMPIC II	Council Regulation 139/2004	28/02/2013	N	09/10/2013	16/10/2013	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.6828	DELTA AIR LINES / VIRGIN GROUP / VIRGIN ATLANTIC LIMITED	Council Regulation 139/2004	15/05/2013	N	20/06/2013	20/06/2013	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.7056	USS / BA / EASYJET / MONARCH / CROWN SHAREHOLDER / NATS	Council Regulation 139/2004	11/02/2014	N	18/03/2014	18/03/2014	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.7238	AMERICAN EXPRESS COMPANY / QATAR HOLDING / GBT	Council Regulation 139/2004	20/05/2014	N	20/06/2014	27/06/2014	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.11 - Travel agency activities
M.7270	CESKY AEROHOLDING / TRAVEL SERVICE / CESKE AEROLINIE	Council Regulation 139/2004	14/11/2014	N	18/12/2014	19/12/2014	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation

M.7327	ADP/ BBI / IFC / MARGUERITE / TAV / ZAIC	Council Regulation 139/2004	12/08/2014	Y	08/09/2014	17/09/2014	F.41.2 - Construction of residential and non-residential buildings, F.41.2 - Construction of residential and non-residential buildings, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.7333	ALITALIA / ETIHAD	Council Regulation 139/2004	29/09/2014	N	14/11/2014		H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.7358	DNATA / STELLA	Council Regulation 139/2004	04/09/2014	N	09/10/2014	09/10/2014	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, N.79.1 - Travel agency and tour operator activities, N.79.1 - Travel agency and tour operator activities
M.7397	CD&R / CHC GROUP	Council Regulation 139/2004	26/09/2014	Y	21/10/2014	31/10/2014	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, K.66.30 - Fund management activities, K.66.30 - Fund management activities
M.7541	IAG / AER LINGUS	Council Regulation 139/2004	27/05/2015	N	26/05/2016		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.7630	FEDEX / TNT EXPRESS	Council Regulation 139/2004	26/06/2015	N	08/01/2016	13/01/2016	H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, H.53.2 - Other postal and courier activities, H.53.2 - Other postal and courier activities, H.53.2 - Other postal and courier activities
M.7713	REWE ZF / KUONI REISEN AND RELATED GROUP COMPANIES	Council Regulation 139/2004	05/08/2015	Y	31/08/2015	09/09/2015	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, I.55.1 - Hotels and similar accommodation, I.55.1 - Hotels and similar accommodation, N.79.1 - Travel agency and tour operator activities, N.79.1 - Travel agency and tour operator activities
M.7766	HNA GROUP / AGUILA	Council Regulation 139/2004	15/10/2015	N	17/11/2015	20/11/2015	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.24 - Cargo handling, H.52.24 - Cargo handling
M.7965	WORLD FUEL SERVICES CORPORATION / CERTAIN AVIATION FUELS ASSETS BELONGING TO EXXON	Council Regulation 139/2004	24/05/2016	N	28/06/2016	28/06/2016	H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport
M.8046	TUI / TRANSAT FRANCE	Council Regulation 139/2004	16/09/2016	N	20/10/2016	21/10/2016	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.8069	RCL HOLDINGS COOPERATIEF / SPRINGWATER CAPITAL / ROYAL CARIBBEAN HOLDINGS DE ESPAÑA	Council Regulation 139/2004	27/06/2016	Y	20/07/2016	02/08/2016	H.50.1 - Sea and coastal passenger water transport, H.50.1 - Sea and coastal passenger water transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.12 - Tour operator activities, N.79.12 - Tour operator activities
M.8085	AEA / SCAN GLOBAL LOGISTICS	Council Regulation 139/2004	15/06/2016	Y	08/07/2016	20/07/2016	H.49.4 - Freight transport by road and removal services, H.49.4 - Freight transport by road and removal services, H.50.2 - Sea and coastal freight water transport, H.50.2 - Sea and coastal freight water transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52 - Warehousing and support activities for transportation, H.52 - Warehousing and support activities for transportation, H.53 - Postal and courier activities, H.53 - Postal and courier activities
M.8137	HNA GROUP / SERVAIR	Council Regulation 139/2004	03/11/2016	N	08/12/2016	08/12/2016	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation

M.8210	HNA AVIATION / SR TECHNICS	Council Regulation 139/2004	29/09/2016	Y	24/10/2016	07/11/2016	C.33.16 - Repair and maintenance of aircraft and spacecraft, C.33.16 - Repair and maintenance of aircraft and spacecraft, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.8225	GEOPOST / CORFIN 14 / BRT	Council Regulation 139/2004	28/10/2016	Y	24/11/2016	06/12/2016	H.49.4 - Freight transport by road and removal services, H.49.4 - Freight transport by road and removal services, H.50.2 - Sea and coastal freight water transport, H.50.2 - Sea and coastal freight water transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.52.2 - Support activities for transportation, H.52.2 - Support activities for transportation, H.53.2 - Other postal and courier activities, H.53.2 - Other postal and courier activities
M.8293	3i / APG / ATP / EISER INFRASTRUCTURE PORTFOLIO	Council Regulation 139/2004	10/03/2017	Y	05/04/2017	19/04/2017	D.35.11 - Production of electricity, D.35.11 - Production of electricity, D.35.22 - Distribution of gaseous fuels through mains, D.35.22 - Distribution of gaseous fuels through mains, E.38.21 - Treatment and disposal of non-hazardous waste, E.38.21 - Treatment and disposal of non-hazardous waste, E.38.22 - Treatment and disposal of hazardous waste, E.38.22 - Treatment and disposal of hazardous waste, F.42.11 - Construction of roads and motorways, F.42.11 - Construction of roads and motorways, H.49.31 - Urban and suburban passenger land transport, H.49.31 - Urban and suburban passenger land transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.10 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.8361	QATAR AIRWAYS / ALISARDA / MERIDIANA	Council Regulation 139/2004	21/02/2017	N	22/03/2017	28/03/2017	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.21 - Freight air transport, H.51.21 - Freight air transport
M.8538	IFM / OHL / OHL MEXICO	Council Regulation 139/2004	16/06/2017	Y	11/07/2017	24/07/2017	F.42.11 - Construction of roads and motorways, F.42.11 - Construction of roads and motorways, H.51 - Air transport, H.51 - Air transport
M.8575	OTPP / AIMCO / BOREALIS / KIA / LCY	Council Regulation 139/2004	13/07/2017	Y	08/08/2017	21/08/2017	H.51 - Air transport, H.51 - Air transport, H.52.24 - Cargo handling, H.52.24 - Cargo handling
M.8633	LUFTHANSA / CERTAIN AIR BERLIN ASSETS	Council Regulation 139/2004	31/10/2017	N	21/12/2017		H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport
M.8672	EASYJET / CERTAIN AIR BERLIN ASSETS	Council Regulation 139/2004	07/11/2017	N	12/12/2017	12/12/2017	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation, H.52.23 - Service activities incidental to air transportation
M.8862	GBT / HRG	Council Regulation 139/2004	08/06/2018	N	13/07/2018	13/07/2018	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport, I.55.10 - Hotels and similar accommodation, I.55.10 - Hotels and similar accommodation, N.79.11 - Travel agency activities, N.79.11 - Travel agency activities
M.8869	RYANAIR / LAUDAMOTION	Council Regulation 139/2004	07/06/2018	N	12/07/2018	12/07/2018	H.51.1 - Passenger air transport, H.51.1 - Passenger air transport

Anexo VI. Matriz de relación de las alianzas inmunizadas aprobadas por el DOT

AEROLINEAS	AEROMEXICO	AIR CANADA	AIR FRANCE/KLM	AIR NEW ZEALAND	ALITALIA	ALOHA AIRLINES	AMERICA WEST	AMERICAN AIRLINES	ANA	ASIANA	AUSTRIAN	BMI	BRITISH AIRWAYS	BRUSSELS	CANADIAN AIRLINES	COPA	CZECH AIRLINES	DELTA	FINNAIR	HAWAIIAN AIRLINES	IBERIA	ICELAND AIR	JAPAN AIRLINES	KLM	KOREAN AIR LINES	LAN AIRLINES	LAN PERU	LOT	LUFTHANSA	NORTHWEST	QANTAS	ROYAL JORDANIAN	SABENA	SAS	SN BRUSSELS	SWISS	SWISSAIR	TAP	UNITED	VIRGIN ATLANTIC	VIRGIN BLUE GROUP				
AEROMEXICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AIR CANADA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	3	0	0	
AIR FRANCE/KLM	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
AIR NEW ZEALAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
ALITALIA	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
ALOHA AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMERICA WEST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMERICAN AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
ANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
ASIANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
AUSTRIAN	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	1	4	0	2	1	2	4	0	0	0	0		
BMI	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	3	0	2	0	2	3	0	0	0	0		
BRITISH AIRWAYS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BRUSSELS	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0		
CANADIAN AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
COPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
CZECH AIRLINES	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DELTA	1	0	4	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	
FINNAIR	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
HAWAIIAN AIRLINES	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IBERIA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ICELAND AIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
JAPAN AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
KLM	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOREAN AIR LINES	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAN AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAN PERU	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LOT	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	0	0	0	
LUFTHANSA	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	2	6	0	0	0		
NORTHWEST	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
QANTAS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ROYAL JORDANIAN	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SABENA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
SAS	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	5	0	0	
SN BRUSSELS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SWISS	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	
SWISSAIR	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TAP	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
UNITED	0	3	0	1	0	0	0	1	1	4	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	0	0	0	0	0	5	0	2	0	2	0	0	0	0	0		
VIRGIN ATLANTIC	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VIRGIN BLUE GROUP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Anexo VII. Matriz de relación de los acuerdos antitrust examinadas por la Comisión

AEROLINEAS	AEROMEXICO	AIR CANADA	AIR FRANCE	AIR FRANCE/KLM	ALITALIA	AMERICAN AIRLINES	AUSTRIAN	BMI	BRITISH AIRWAYS	BRUSSELS	CONTINENTAL	CZECH AIRLINES	DELTA	GB AIRWAYS	IBERIA	KLM	KOREAN AIR LINES	LUFTHANSA	MAERSK	NORTHWEST	SAS	SN BRUSSELS	TAP	TURKISH AIRLINES	UNITED
AEROMEXICO	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
AIR CANADA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
AIR FRANCE	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
AIR FRANCE/KLM	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALITALIA	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
AMERICAN AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUSTRIAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
BMI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
BRITISH AIRWAYS	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
BRUSSELS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
CONTINENTAL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
CZECH AIRLINES	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
DELTA	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
GB AIRWAYS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBERIA	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KLM	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0
KOREAN AIR LINES	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
LUFTHANSA	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2
MAERSK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
NORTHWEST	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SAS	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1
SN BRUSSELS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TURKISH AIRLINES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
UNITED	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0