

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

2020-2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

***LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL SECTOR
AÉREO MUNDIAL***

MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE GLOBAL AIRLINE INDUSTRY



Presentado por:

José Ángel Pérez Vidal

Dirección:

Prof. Dr. José Luis Galán González

Sevilla, septiembre de 2021

ÍNDICE

Introducción	8
Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre la internacionalización de la empresa	13
1.1. Concepto y etapas de la internacionalización de la empresa.....	13
1.2. Teorías sobre internacionalización de la empresa.....	15
1.2.1. Enfoque económico o racional.....	15
1.2.2. Enfoque de las fases de desarrollo	15
1.2.3. Enfoque estratégico	16
1.3. Modos de entrada en los mercados exteriores.....	17
1.3.1. Exportaciones	17
1.3.2. Acuerdos contractuales	18
1.3.3. Acuerdos de cooperación	21
1.3.4. Inversión Extranjera Directa.....	23
1.4. Fusiones y adquisiciones	24
Capítulo 2. Internacionalización del sector aéreo.....	28
2.1. La importancia del sector aéreo a nivel mundial	28
2.2. El sector aéreo español en cifras.....	30
2.3. La evolución histórica del sector aéreo.....	33
2.3.1. La crisis del petróleo	33
2.3.2. La liberalización del sector aéreo	34
2.3.3. La búsqueda de incentivos económicos.....	37
2.4. Aparición de las aerolíneas de bajo coste	37
Capítulo 3. Fusiones y adquisiciones en el sector aéreo	42
3.1. Las alianzas estratégicas en el sector aéreo.....	43
3.2. Las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.....	44
3.2.1. Motivos de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.....	44
3.2.2. Ventajas de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.....	47
3.2.3. Riesgos de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.....	47
3.2.4. Investigaciones sobre fusiones y adquisiciones	48
Capítulo 4. Metodología de la investigación.....	53
Capítulo 5. Las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.....	55
5.1. Origen de las fusiones y adquisiciones en el sector	55
5.2. La evolución de las fusiones y adquisiciones en el sector.....	56
5.3. Las fusiones y adquisiciones del sector aéreo por países	63
5.4. Adquisiciones parciales y totales en el sector aéreo	66

Capítulo 6. Los principales grupos de empresas del sector aéreo.....	76
6.1. La constitución de los grupos por zonas aéreas	76
6.1.1. América del Norte	77
6.1.2. Europa.....	79
6.1.3. Asia	80
6.1.4. América Latina	82
6.2. Descripción de los grupos por zonas geográficas	83
6.2.1. Características de los grupos de aerolíneas de América del Norte	83
6.2.2. Características de los grupos de aerolíneas de Europa.....	85
6.2.3. Características de los grupos de aerolíneas de Asia	86
6.2.4. Características de los grupos de aerolíneas de América Latina.....	87
6.2.5. Comparación de resultados por zonas geográficas	88
6.3. Descripción de los grupos según su pertenencia a las grandes alianzas	89
6.3.1. Características de los grupos de aerolíneas de Oneworld.....	89
6.3.2. Características de los grupos de aerolíneas de Skyteam.....	90
6.3.3. Características de los grupos de aerolíneas de StarAlliance	90
6.3.4. Características de los grupos de aerolíneas que operan de forma independiente	91
6.3.5. Comparación de resultados por grandes alianzas.....	92
6.4. Análisis de los datos operativos de los grupos seleccionados	93
6.4.1. Análisis de los datos operativos: RPK, ASK y número de pasajeros	93
6.4.2. Evolución de los datos RPK y pasajeros por años.....	95
6.4.3. Análisis de ANOVA de los datos operativos	98
6.5. La situación financiera de los grupos del sector aéreo en la pandemia sanitaria	101
6.5.1. Análisis de los ingresos y resultados.....	101
6.5.2. Análisis de ANOVA de los datos financieros y su impacto por la crisis sanitaria	103
Conclusiones.....	108
Referencias bibliográficas.....	111
Anexos.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los diez países con más llegadas de turistas internacionales en el año 2018 y 2019 (en millones y variación porcentual)	31
Tabla 2. Los diez países con más ingresos por turismo internacional en los años 2017 y 2018 (en millones de dólares y variación porcentual)	32
Tabla 3. Número de pasajeros que volaron hacia España entre los meses de Enero-Junio del año 2018	38
Tabla 4. Cantidad y porcentaje de fusiones y adquisiciones por países en el período analizado 1920-2021 (en orden de mayor a menor).....	64
Tabla 5. Aerolíneas con mayor número de fusiones y adquisiciones (totales y parciales) en la historia del sector aéreo	74
Tabla 6. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de América del Norte (por períodos)	77
Tabla 7. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de Europa según (por períodos)	79
Tabla 8. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de Asia según (por períodos)	80
Tabla 9. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de América Latina según (por períodos)	82
Tabla 10. Las características de los grupos de aerolíneas de América del Norte	83
Tabla 11. Las características de los grupos de aerolíneas de Europa	85
Tabla 12. Las características de los grupos de aerolíneas de Asia	86
Tabla 13. Las características de los grupos de aerolíneas de América Latina	87
Tabla 14. Las características de los grupos de aerolíneas de Oneworld.....	89
Tabla 15. Las características de los grupos de aerolíneas de Skyteam.....	90
Tabla 16. Las características de los grupos de aerolíneas de StarAlliance	91
Tabla 17. Las características de los grupos de aerolíneas que operan de forma independiente .	91
Tabla 18. Datos operativos (en promedio) de los grupos de aerolíneas entre los años 2010-2017	94
Tabla 19. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (el dato RPK por áreas geográficas).....	99
Tabla 20. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (el dato RPK por grandes alianzas)	100
Tabla 21. Datos financieros (ingresos y resultados) en los años 2019 y 2020 de los grupos seleccionados (valores en miles)	102
Tabla 22. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de ingresos por área geográfica)	104
Tabla 23. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de resultados por área geográfica)	105
Tabla 24. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de ingresos por grandes alianzas).....	106
Tabla 25. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de resultados por grandes alianzas).....	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de una fusión pura	25
Ilustración 2. Proceso de una fusión por absorción	25
Ilustración 3. Proceso de una fusión con aportación parcial del activo	26
Ilustración 4. Rutas aéreas a nivel mundial un día cualquiera en la actualidad.....	28
Ilustración 5. PIB mundial de distintos sectores (en millones dólares anuales)	29
Ilustración 6. Evolución del precio del barril (en dólares) de petróleo desde el año 1970 hasta el año 2014	34
Ilustración 7. Aerolíneas de bajo coste más importantes de Europa hasta el año 2018	38
Ilustración 8. Variación interanual (Mayo 2019-Mayo 2021) de pasajeros por país de origen que viajaron hacia España	39
Ilustración 9. Crecimiento y variación en % de las aerolíneas de bajo coste europeas entre los años 2010-2015	40
Ilustración 10. Tipo de relaciones empresariales	43
Ilustración 11. Los seis arquetipos de aerolíneas europeas.....	51
Ilustración 12. Fusiones y adquisiciones por períodos entre los años 1920-2021	56
Ilustración 13. Fusiones y adquisiciones en el período 1920-1990 en función del país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o adquisición (en porcentaje)	57
Ilustración 14. Fusiones y adquisiciones en el período 1991-2000 representadas por el país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición	58
Ilustración 15. Las fusiones y adquisiciones en el período 1991-2000 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)	59
Ilustración 16. Número de fusiones y adquisiciones en el período 2001-2010 representadas por el país al que pertenece la aerolínea fusionada o adquiriente.....	60
Ilustración 17. Fusiones y adquisiciones en el período 2001-2010 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)	61
Ilustración 18. Fusiones y adquisiciones en el período 2011-2021 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)	62
Ilustración 19. Número de fusiones o adquisiciones en el período 2011-2021 representadas por el país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o adquisición	62
Ilustración 20. Fusiones y adquisiciones por países en el período analizado	65
Ilustración 21. Fusiones y adquisiciones por países en el período analizado (excluyendo a Estados Unidos)	65
Ilustración 22. Adquisiciones parciales y totales en el período 1920-2021 (en porcentaje)	66
Ilustración 23. Adquisiciones parciales y totales en el período 2011-2021	67
Ilustración 24. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas europeas que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales.....	68
Ilustración 25. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas de América del Norte que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales	70

Ilustración 26. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas de Asia que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales.....	72
Ilustración 27. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas de América del Sur y Latina que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales.....	73
Ilustración 28. Crecimiento de los grupos de aerolíneas según su RPK entre los años 2010-2017.....	96
Ilustración 29. Crecimiento de los grupos de aerolíneas según su volumen de pasajeros entre los años 2010-2017.....	97

Introducción

Justificación

Las fusiones y adquisiciones constituyen una alternativa estratégica cada vez más utilizada por las empresas, observándose un incremento considerable en las últimas décadas sobre todo en Europa, Asia y América Latina (Cuervo, 2001; Abellán, 2006; Pachamé, 2017b). El uso de este método de desarrollo corporativo supone, en principio, un aumento del poder competitivo para las empresas que se unen, pues pueden lograr una serie de ventajas sobre sus competidores (Jiménez y Aldeanueva, 2016). De forma más específica, en el sector aéreo, desde la década de 1990 las fusiones y adquisiciones han sido uno de los métodos más utilizados por las compañías como motor de crecimiento, motivado sobre todo por la liberalización de los mercados y los incentivos económicos (Doganis, 2000; González, 2008).

El sector aéreo constituye una industria que se caracteriza por las fuertes presiones regulatorias de los diferentes Estados (Marín, 1999); presiones que han dado lugar a fuertes restricciones a lo largo del tiempo a la actuación de las compañías a nivel global. Sin embargo, la liberalización de los mercados ha propiciado que las empresas aéreas se hayan globalizado y que se hayan establecido diferentes tipos de acuerdos entre las distintas aerolíneas para adaptarse mejor a los cambios del entorno (Calvo y Carrascosa, 1998).

En definitiva, el análisis de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo tiene gran relevancia por su carácter internacional y su impacto económico, por ser una actividad claramente y cada vez más globalizada. Las compañías aéreas están observando cómo el volumen de pasajeros no para de crecer, no sólo en los mercados internos, sino sobre todo en el tráfico internacional, por lo que deben buscar métodos para expandirse por todo el mundo y llegar a nuevas zonas geográficas. En este sentido, las fusiones y adquisiciones y la integración de las aerolíneas en las grandes alianzas permiten alcanzar nuevos lugares que de forma individual sería prácticamente imposible (Doernhoefer y Pearce, 2011).

Objetivos del TFM

Las fusiones y adquisiciones son métodos que desde hace varias décadas están siendo cada vez más estudiados, sobre todo en el sector aéreo donde estas alternativas de crecimiento han tenido un notable desarrollo en las dos últimas décadas en diversas zonas geográficas, como en Europa. Además, se prevé que, debido a la crisis sanitaria de la COVID-19, estos métodos van a seguir siendo importantes en la industria aérea porque existen una gran cantidad de aerolíneas que tendrán que unirse o adquirir otras para ser más competitivas (Sahloul, 2020).

El presente estudio de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo se ha desarrollado desde diferentes direcciones o perspectivas, como son: la evolución por períodos; el análisis según la zona geográfica a la que pertenecen las compañías aéreas que desarrollan estos métodos; el estudio de las grandes alianzas a las que pertenecen las aerolíneas que realizan fusiones y adquisiciones; las grandes aerolíneas que desarrollan fusiones y adquisiciones para acabar creando una gran grupo, entre otros estudios de menor relevancia.

A partir de esas diferentes perspectivas, este estudio realizará, por un lado, un análisis descriptivo de las fusiones y adquisiciones que se han desarrollado en los últimos cien años de historia del sector aéreo; y, por otro lado, cómo estas fusiones y adquisiciones han dado lugar a los grandes grupos de aerolíneas, procurando en esta parte ir un poco más allá de la simple descripción.

El objetivo general de esta investigación es poner de manifiesto cómo las fusiones y adquisiciones han ido evolucionando desde el comienzo de la historia del sector aéreo hasta alcanzar la importancia que tienen en la actualidad en el sector aéreo, tratando de mostrar evidencia de esa importancia. Al tratarse de un fenómeno mundial, el ámbito del estudio abarca los distintos continentes, aunque, como se pondrá de relieve, estos métodos corporativos han tenido lógicamente un mayor desarrollo en aquellas zonas geográficas de mayor tráfico aéreo.

Para alcanzar este objetivo general, se han establecido una serie de objetivos específicos que se irán alcanzando a lo largo de los seis capítulos que constituyen este trabajo:

- a) Definir y describir, desde un marco teórico, los distintos modos de entrada que existen para lograr acceder a los mercados exteriores.
- b) Estudiar las ventajas, desventajas y motivos que impelen a las compañías aéreas a utilizar, cada vez con más frecuencia, las fusiones y adquisiciones como método de desarrollo corporativo.
- c) Analizar la historia y evolución del sector aéreo para comprender el incremento de las fusiones y adquisiciones en las últimas décadas. Con este análisis se pretende conocer:
 - La evolución de las fusiones y adquisiciones que se han producido en el sector aéreo por períodos.
 - La importancia de las fusiones y adquisiciones por áreas geográficas.
 - La relevancia de estos métodos por grandes alianzas en el sector.
- d) Establecer el mapa de relaciones entre las compañías del sector en función de las fusiones y adquisiciones (totales y parciales) que se han producido entre ellas, según las zonas geográficas seleccionadas.
- e) Analizar cómo los procesos de fusiones y adquisiciones acaban dando lugar a los grandes grupos de aerolíneas existentes en el sector.
- f) Estudiar desde un punto de vista empírico la evolución de los grandes grupos empresariales del sector a partir de los datos operativos y financieros relativos a las variables más utilizadas en el sector. A través de un análisis de la varianza (ANOVA) se ha determinado si existen diferencias significativas entre los distintos grupos, tanto en función de las áreas geográficas como de pertenencia a una gran alianza.

- g) Determinar el impacto que la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha tenido sobre los ingresos y resultados de los principales grupos del sector, analizando si se observan diferencias significativas en función del área geográfica y de su pertenencia a alguna de las grandes alianzas del sector.

Aspectos metodológicos

Para conseguir los objetivos planteados es necesario definir la metodología que se va a seguir en el trabajo. Para ello, se establecen los métodos generales y las técnicas de investigación.

Respecto al método general, el estudio se inicia con una revisión de los fundamentos teóricos acerca del desarrollo corporativo de las empresas, centrando la atención en el desarrollo externo y, más concretamente, en las fusiones y adquisiciones. A continuación, se lleva a cabo un análisis de la evolución de la internacionalización del sector aéreo, profundizando en las fusiones y adquisiciones que se han desarrollado en esta industria. Para estos análisis se utiliza información documental, tanto de estudios que se han realizado sobre las fusiones y adquisiciones en el sector, como de estadísticas publicadas.

En consecuencia, las técnicas de investigación utilizadas en el trabajo son de carácter documental. El objetivo inicial consistió en elaborar una base de datos lo más completa posible sobre todas aquellas fusiones y adquisiciones relevantes que se han realizado en el sector aéreo desde el año 1920 hasta la actualidad, diferenciando por períodos, zonas geográficas y si pertenecen las aerolíneas que han desarrollado estos métodos a grandes alianzas.

El logro de este objetivo ha exigido una investigación exploratoria al no existir una base de datos fácilmente accesible con todas las fusiones y adquisiciones desarrolladas en la historia del sector aéreo. Tras la elaboración de las bases de datos con la información sobre las fusiones y adquisiciones, se ha procedido a su análisis para obtener una comprensión de la naturaleza de estos métodos y de las aerolíneas que forman parte de estas.

Por tanto, el presente trabajo constituye un estudio de caso, en concreto el caso del sector aéreo, realizado a partir de la recogida, sistematización y análisis de las bases de datos de las fusiones y adquisiciones realizadas en la industria. Esta información permite la realización de un estudio descriptivo a partir de casi 200 casos de fusiones y adquisiciones en el periodo que va desde el año 1920 al 2021, desglosándose en casos europeos, norteamericanos, asiáticos y latinoamericanos.

Para el estudio de los grandes grupos empresariales del sector, se ha empleado, como punto de partida, una base de datos elaborada por el grupo de investigación GIRCO del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. A partir de esta base, se ha obtenido información sobre determinadas variables que permiten caracterizar los principales grupos del sector.

Estructura

Este trabajo se estructura en seis capítulos, además de esta introducción. En el capítulo 1 se analizan los fundamentos teóricos sobre la internacionalización de las empresas con independencia del sector de que se trate. Esta revisión teórica se centra, principalmente, en el estudio de los diferentes modos de entrada a los mercados exteriores que pueden desarrollar las organizaciones.

En el capítulo 2 se aborda la internacionalización del sector aéreo, estudiando su impacto en la economía mundial y española, la evolución del sector a través de los principales acontecimientos de desregulación del sector en los mercados seleccionados y otros motivos que han dado lugar a la globalización de la industria, como los incentivos económicos o la aparición de las aerolíneas low-cost. Este estudio permite avanzar en la comprensión del por qué el sector aéreo ha aumentado su importancia a nivel global.

En el capítulo 3 se estudian las fusiones y adquisiciones del sector aéreo desde un punto de vista teórico, destacando las ventajas, desventajas y motivos por los cuáles las compañías aéreas deciden apostar por estos métodos.

El capítulo 4 explica la metodología de la investigación y el capítulo 5 analiza la evolución de las fusiones y adquisiciones por períodos y zonas geográficas, donde se observa el aumento de su importancia a nivel global. Además, también se hace referencia a la diferenciación entre adquisiciones parciales y totales, mostrando una serie de mapas de relaciones entre las empresas a partir de las fusiones y adquisiciones que se han realizado en Europa, América del Norte, Asia y América Latina.

Finalmente, en el capítulo 6 se analizan cómo las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo han dado lugar a los grandes grupos de aerolíneas existentes actualmente en el sector, diferenciando estos grupos por zonas geográficas y su pertenencia a grandes alianzas. Además, se ha incluido un análisis empírico de estos grupos que se ha dividido en dos partes: Una primera donde se estudian determinadas variables operativa que permiten conocer la evolución de estos grupos en el período 2010-2017; y un segundo análisis donde se estudia el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 sobre los principales grupos del sector a partir de los datos sobre ingresos y resultados para los años 2019 y 2020.

Contribuciones de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, el sector aéreo desarrolla su actividad cada vez en mayor medida dentro de un entorno globalizado, constituyendo por tanto un contexto idóneo para el estudio de la internacionalización. En este sentido, una parte de las fusiones y adquisiciones que se han desarrollado en el sector tienen carácter internacional, en la medida en que participan compañías aéreas de distintos países.

La principal contribución de este trabajo consiste en la creación de una base de datos con todas aquellas fusiones y adquisiciones en el sector aéreo que se han dado en los últimos cien años a nivel global. De este modo, se puede analizar por períodos, por zonas geográficas y por pertenencia a grandes alianzas. Aunque se han realizado algunos estudios sobre esta cuestión (Merkert y Morrell, 2012; Pachamé, 2017b; Benavides, 2019), no conocemos un trabajo comprensivo que trate de abarcar la

mayoría de las fusiones y adquisiciones que han tenido lugar en el sector. A partir de esta fuente de información es posible realizar otros estudios sobre preguntas de investigación más específicas.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre la internacionalización de la empresa

1.1. Concepto y etapas de la internacionalización de la empresa

La internacionalización de las empresas se define como un proceso mediante el cual las organizaciones crean las condiciones oportunas para salir al mercado exterior por medio del desarrollo de una parte de sus actividades en otro país diferente al suyo (Bueno, 2006).

La internacionalización empresarial se caracteriza por tres elementos que destacan sobre los demás (Bueno, 2006; Guerras y Navas, 2015):

- Es un proceso que se desarrolla en el largo plazo y que va evolucionando por medio de diferentes etapas.
- Es un proceso que afecta notablemente a la organización de las compañías, tanto en su funcionamiento como en la estructura y en la forma de operar.
- Se realizan funciones y actividades fuera del país de origen de la organización.

No obstante, en relación con el primero de los elementos, ciertamente la internacionalización se entiende como una estrategia a largo plazo, pero hay empresas que prácticamente nacen siendo internacionales, las denominadas born global, pero incluso estas empresas de rápida internacionalización atraviesan por diferentes etapas, de crecimiento y retroceso, en su desarrollo en los mercados exteriores (Casillas y Moreno-Menéndez, 2014).

Existen múltiples razones que justifican la decisión empresarial de empezar el proceso de internacionalización, que se pueden agrupar en motivos internos y externos.

Por una parte, los internos están relacionados con las decisiones empresariales para la mejora de la competitividad (Dunning, 1988; Plá y León, 2004; Dess, 2011; Johnson, 2011; Thompson, 2012):

- Las organizaciones pueden obtener una reducción de sus costes en diferentes ámbitos, como el decremento de los costes de adquisición en algunos de sus recursos productivos, menores cargas fiscales, localización de las actividades de la cadena de valor en países con menores costes de mano de obra, obtención de economías de escala o de experiencia, entre muchos otros (Dunning, 1988).
- La obtención de un tamaño adecuado y eficiente gracias al incremento del volumen de ventas en mercados exteriores.
- La búsqueda de recursos y actividades en nuevos países que no están disponibles en el país de origen. Sería el caso, por ejemplo, de los recursos naturales, la situación geográfica, trabajo especializado, infraestructuras específicas, entre otros factores.
- La obtención y explotación de recursos y capacidades que posee la empresa, que no destacan en el país de origen, pero en el país de destino son recursos, conocimientos o activos que pueden crear una ventaja por encima de los competidores.

- Decremento del riesgo global al distribuir las empresas sus actividades por diferentes áreas geográficas.

Por otra parte, los motivos externos no pueden ser controlados por las empresas, pero pueden constituir verdaderos estímulos para la internacionalización (Dunning, 1988; Plá y León, 2004; Dess, 2011; Johnson, 2011; Thompson, 2012):

- Dificultad para crecer en mercados que se encuentran en la fase de madurez en su país de origen o doméstico. Las empresas optan por diversificar su cartera de productos o ampliar sus zonas geográficas.
- La existencia de una gran demanda potencial e incluso insatisfecha en determinados países, lo que supone una gran oportunidad de salir al extranjero para las compañías.
- Existen sectores, como la industria del automóvil, donde los subcontratistas deben realizar un seguimiento continuo de los clientes que se encuentran en otros países.
- La competencia es un factor clave para que las organizaciones decidan internacionalizarse para no perder su posición competitiva.
- La tendencia creciente hacia la globalización provoca que las empresas se vean obligadas a internacionalizarse para aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas y adaptarse al nuevo entorno.

Las razones internas y externas no se dan de forma aislada, sino que se combinan y refuerzan. Estas combinaciones de motivos provocan que la internacionalización de la empresa sea un proceso que se puede dividir en diferentes etapas (Llamazares, 2017; Navarro, 2020):

Etapas 1: Objetivos. Tras la decisión por parte de una empresa de iniciar el proceso de internacionalización, se comienza con la fijación de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos.

Etapas 2: Selección de los países o mercados. La organización debe seleccionar cuál o cuáles son los países en los que va a adentrarse teniendo en cuenta la distancia cultural y geográfica. Además, deberá elegir si va a llevar a cabo una concentración o diversificación de mercados.

Etapas 3: Formas de entrada en cada país o mercado. La compañía tendrá que seleccionar la forma idónea para acceder al nuevo país (exportación, inversión extranjera directa, acuerdos contractuales, entre otros).

Etapas 4: Decisiones sobre productos y servicios. La entidad tendrá que analizar si debe estandarizar o adaptar sus productos y/o servicios.

Etapas 5: Posicionamiento y segmentación. La empresa necesitará identificar el mejor lugar para comercializar su producto y también segmentar para conocer cuáles son las características más relevantes de su público objetivo.

Etapas 6: Estrategia de marketing. Diferenciando entre las cuatro estrategias de marketing-mix (precio, producto, distribución y comunicación).

1.2. Teorías sobre internacionalización de la empresa

Existen diferentes propuestas teóricas que tratan de explicar determinados aspectos de la internacionalización de las empresas. Estos enfoques pueden ser agrupados en perspectivas (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2013; Madroñal y García, 2013): económico-racional, enfoque de las fases de desarrollo y estratégico. Teniendo en cuenta que se trata de desarrollos teóricos ampliamente conocidos y analizados, a continuación se exponen unas breves pinceladas sobre cada uno de ellos.

1.2.1. Enfoque económico o racional

Teoría de los costes de transacción

Esta teoría parte de la idea de que toda transacción económica implica costes, tanto previos a su realización como durante su ejecución; como serían, por ejemplo, los costes por la búsqueda de información a la hora de conocer cuáles serían sus clientes potenciales o los costes de supervisión de la transacción (Espino y Gil, 2009).

Las empresas tienen que buscar diferentes acuerdos institucionales o personales (subcontratación, concesión, alianzas...) para lograr que estos costes se minimicen (Espino y Gil, 2009).

Teoría ecléctica de Dunning

Según el pensamiento de Dunning (1988), las organizaciones buscan internacionalizarse para obtener ventajas específicas que en sus mercados domésticos no pueden conseguir. Las empresas deciden de forma racional acceder a nuevos mercados exteriores basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero (Dunning, 1988).

1.2.2. Enfoque de las fases de desarrollo

Modelo de Uppsala

El conocido enfoque sueco indica que las organizaciones aumentarán de forma gradual los recursos comprometidos en un país a medida que vaya obteniendo experiencia de las actividades que se desarrollan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En consecuencia, las actividades en los mercados exteriores transcurrirán por sucesivas etapas a medida que las empresas aumentan su grado de implicación en las operaciones internacionales (Rialp, 1999).

En cada etapa el compromiso de recursos es mayor, pudiéndose diferenciar cuatro fases: Actividades esporádicas (exportaciones ocasionales), exportaciones a través de agentes independientes, establecimiento de una sucursal en el país extranjero y creación de unidades productivas en el país de destino (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990).

Modelo de innovación

Este modelo se basa en la idea de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial para las pequeñas y medianas empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980 y Czinkota, 1982). La decisión de una empresa por aumentar su compromiso internacional se deberá desarrollar de la mano de innovaciones creativas y deliberadas (Czinkota, 1982).

Modelo de ciclo de vida del producto

El modelo propuesto por Vernon (1966) se centra en las decisiones que deben tomar las empresas a la hora de localizar su producción. Para ello, el autor americano utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las actividades iniciales se realizan en el país de origen de las empresas, pero las siguientes actividades se desarrollarán en otros países a medida que la empresa se encuentre en etapas posteriores de su ciclo de vida.

Las cuatro etapas de actividad según este modelo son (Vernon, 1966; Melin, 1992):

- **Introducción:** Los productos son fabricados y comercializados en el país de origen.
- **Crecimiento:** Se incrementa la actividad exportadora y se realizan inversiones en países en expansión.
- **Madurez:** Los principales mercados del producto están saturados y la fabricación de lleva a países con mano de obra más barata.
- **Declive:** Se abandona el país de origen al ser la demanda casi nula.

1.2.3. Enfoque estratégico

Modelo de red

Este modelo explica el proceso de internacionalización a partir del desarrollo de redes organizativas y sociales de las organizaciones (Schweizer, Vahlne y Johanson, 2010; Johanson y Mattson, 2015).

Las empresas deciden internacionalizarse porque las relaciones que poseen en otros países les ayudan a obtener información sobre mercados atractivos para acceder a ellos (Ellis, 2000).

También los viajes a otros países o los movimientos migratorios ayudan a las empresas a tomar las decisiones idóneas para entrar en nuevos mercados (Ellis, 2000).

Según Johanson y Mattson (2015), cuando las empresas se internacionalizan desarrollan tres tipos de relaciones con sus homólogos en los países de destino:

- **Extensión internacional:** Se obtienen relaciones con los socios internacionales en nuevos países.
- **Penetración:** Aumento del compromiso en las redes ya establecidas.
- **Integración:** Combinan las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

Modelo basado en born-global

Este modelo se centra en las empresas born-global que son organizaciones internacionales de reciente creación, donde sus actividades tienen un enfoque global o su proceso de internacionalización se desarrolló en los dos primeros años de vida (Knight y Cavusgil, 1992).

Según Madsen y Servais (1997), la aparición de empresas born-global se debe a tres factores fundamentalmente: Las nuevas condiciones del mercado, el desarrollo tecnológico en áreas de producción, transporte y comunicación, y el desarrollo de las capacidades por las personas.

Teoría de los recursos y capacidades

En las dos últimas décadas, se está poniendo cada vez más énfasis en la teoría de los recursos y capacidades para explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Fernández, 2001; Ortiz y Carrión, 2002).

Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí respecto a los recursos y las capacidades que poseen. Las compañías serán capaces de lograr ventajas competitivas sostenibles solo si son capaces de explotar los recursos y capacidades que tienen (Fernández, 2001; Ortiz y Carrión, 2002).

1.3. Modos de entrada en los mercados exteriores

Cuando las empresas deciden internacionalizarse deben dar respuesta a tres preguntas básicas (Parada, 2003; Mata, Arteaga y Martín, 2013): dónde, en qué países entrar; cómo, cuál será el modo de entrada en esos países; y cuándo, en qué momento y con qué secuencia iniciará y desarrollará el proceso de internacionalización. Respecto a la segunda cuestión, las organizaciones pueden utilizar diversos modos de entrada en los mercados exteriores, cada uno con sus ventajas e inconvenientes y mejor o peor adaptados a las circunstancias de la empresa y del entorno. Siguiendo las ideas señaladas del proceso secuencial (Johanson y Valhne, 1990), estas formas de entrada se ordenan jerárquicamente en función del grado de compromiso de recursos y del control que la empresa tiene sobre sus operaciones exteriores. El menor compromiso y control tiene lugar con las exportaciones indirectas y los mayores grados de compromiso y control se dan con las inversiones directas en el extranjero a través de filiales propias. Lógicamente, el compromiso de recursos y el control están directamente relacionados con el nivel de riesgo que la empresa asume (Guerras y Navas, 2015).

1.3.1. Exportaciones

Es el método más sencillo y tradicional para entrar en mercados internacionales y es usado con frecuencia por las empresas que tienen su primera experiencia internacional. Existen dos tipos de exportaciones (Plá y León, 2004):

- Exportación indirecta: Las empresas recurren a intermediarios independientes para que gestionen las ventas en los mercados exteriores. Mediante esta exportación, las empresas pierden el control de las ventas en el extranjero en favor de los intermediarios.

- Exportación directa: Las empresas comercializan en el extranjero mediante sus propios medios, sin perder el control de las ventas.

Las exportaciones son atractivas para las empresas pequeñas que pueden tener problemas para comercializar en los mercados exteriores debido a la insuficiencia de medios para desarrollar sus negocios con éxito (Guerras y Navas, 2015).

Las exportaciones tienen dos ventajas principales (Plá y León, 2004): Evitan los costes de establecer operaciones de fabricación en el país de origen y pueden obtener reducciones de costes relacionadas con las economías de localización y la curva de experiencia.

1.3.2. Acuerdos contractuales

Estos tipos de acuerdos se basan en la existencia de un contrato que puede dar lugar a una relación de muy diverso tipo. Por ejemplo, pueden basarse en la creación de una organización o en coordinar una o varias actividades sin tener que crear una nueva empresa con personalidad jurídica propia (García-Ochoa, 2005).

Estos acuerdos contractuales se pueden desagregar en dos tipos: Los acuerdos tradicionales o de asociación y los no tradicionales (Yoshino y Rangan, 1996).

Los acuerdos tradicionales

Los acuerdos tradicionales más destacados son las franquicias y las licencias.

Franquicias

El sistema de franquicias se define como la cooperación entre dos o más compañías donde el franquiciador cede el derecho de comercialización al franquiciado de productos y servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y a cambio de una contraprestación financiera (Fernández Rodríguez, 1993).

Las franquicias poseen una serie de características diferenciales (Hermosilla y Solá, 1989; Díez, 2005; Rodríguez, 2007; Fleis, 2013):

- Los derechos de comercialización que aporta el franquiciado se basan en la marca del producto, el nombre comercial, el diseño del local, el know-kow, la experiencia y la asistencia tanto técnica como comercial.
- El franquiciado es el dueño del negocio y se encargará de realizar las inversiones convenientes. Además, tendrá en exclusiva el régimen de franquicia en la zona geográfica especificada.
- Existen tres tipos de franquicias: de distribución, es la cesión de derechos de venta de productos manufacturados; de servicios, es la cesión de la idea de un servicio junto con la marca, el prestigio y la experiencia del franquiciador; y de industria, es la cesión de los derechos de fabricación y comercialización de productos.

Existen una serie de ventajas y desventajas para el franquiciador. Entre las ventajas se pueden mencionar (Díez, 2005; Rodríguez, 2007; Fleis, 2013; Castro, 2020):

- El franquiciador no necesitará invertir en infraestructura comercial en los nuevos países y mercados.
- Su competitividad aumentará frente a otros distribuidores.
- Poseerá una red de distribución de sus propios productos sin riesgos por altas inversiones.
- Tendrá la capacidad de desarrollar una expansión comercial de una forma más rápida.

Las ventajas para el franquiciado serían principalmente la obtención de una marca comercial que será usada en exclusiva en un área geográfica establecida y el apoyo por parte del franquiciador basado en su experiencia y asistencia (Hermosilla y Solá, 1989).

En cambio, las principales desventajas para el franquiciador serán (Díez, 2005; Rodríguez, 2007; Fleis, 2013; Castro, 2020):

- La elección de la empresa puede ser un problema por no poseer suficiente información.
- Traspaso de derechos de marca y de representación hacia el franquiciado que puede propiciar una pérdida de imagen de marca o una mala gestión.
- Bajo precio por el contrato de franquicia que no compense las expectativas generadas.

La desventaja para el franquiciado es la dependencia excesiva del franquiciador lo que puede provocar problemas con el transcurso del tiempo (Hermosilla y Solá, 1989).

Licencias

El licenciante concede los derechos de uso de patentes, marcas comerciales, tecnologías o know-how a otra compañía que se denomina licenciatario, quién paga unos royalties, u otras formas de compensación, como contraprestación a la cesión (Grandori y Soda, 1995).

Mediante este tipo de contrato, la empresa licenciante podrá entrar a nuevos mercados exteriores sin perder el control de su negocio.

Hay una serie de ventajas y desventajas para el licenciante. Las ventajas serán (Guisado y García, 1996; Suárez, 1999; Jiménez y Aldeanueva, 2016, Castro, 2020):

- Obtener ingresos por medio de las tecnologías y servicios desarrollados por el licenciante.
- Ceder unos derechos sin perder el control de estos.
- Acceso a mercados que antes eran inaccesibles o protegidos.
- Probar en nuevos mercados antes de llevar a cabo altas inversiones de capital; evitando la incertidumbre de acceder a un país sin poseer la suficiente información.
- Reducir los riesgos a la hora de entrar en mercados nuevos.

Entre las ventajas del licenciatario se destacan tres (Guisado y García, 1996; Suárez, 1999; Jiménez y Aldeanueva, 2016):

- Obtener un producto o proceso competitivo.
- Sustituir las carencias tecnológicas que posea.
- Aumentar la imagen y reputación al asociarse con una organización prestigiosa.

Las desventajas para el licenciante serán (Guisado y García, 1996; Suárez, 1999; Jiménez y Aldeanueva, 2016; Castro, 2020):

- En un futuro, la organización licenciataria podrá convertirse en un rival para el licenciante.
- La licenciataria podrá no pagar los royalties al licenciante.
- Existe un cierto riesgo de imitación de tecnologías o de marcas comerciales.
- También el riesgo de que la licenciataria acabe vendiendo la patente o marca comercial sin el consentimiento del licenciario.

Las desventajas para el licenciario serán (Hermosilla y Solá, 1989):

- Alta dependencia tecnológica.
- No tener motivación por la búsqueda de innovaciones propias.

Los acuerdos no tradicionales

Estos acuerdos, que también se pueden denominar de asociaciones, se pueden clasificar en dos tipos: Subcontratación y consorcios.

Subcontratación

Se define como la contratación por parte de una empresa (contratista) de otra organización (subcontratista) para la realización de una serie de actividades a cambio de una contraprestación financiera (Hermosilla y Solá, 1989).

Una de las razones principales de este acuerdo es el menor coste en que incurre la empresa al contratar el servicio en vez de realizarlo por sí misma. También son importantes los motivos relacionados con la falta de recursos (Van Heemst, 1984).

Existen dos tipos de subcontrataciones (Fernández Rodríguez, 1993):

- La subcontratación en cascada, que tiene lugar cuando las empresas auxiliares subcontratan a su vez a otras organizaciones una serie de actividades.
- La subcontratación avanzada, que consiste en el apoyo financiero de la empresa subcontratista a la contratista, participando a riesgo en el proyecto desarrollado por esta última.

Consorcios

Los acuerdos por consorcios poseen un horizonte temporal cierto y tienen el objetivo de desarrollar una actividad o servicio de forma conjunta con otras empresas (García-Ochoa, 2005). Además, los consorcios suponen, a diferencia de las alianzas diádicas, la presencia de más de dos empresas para el desarrollo de un proyecto determinado.

En muchas ocasiones, esta agrupación temporal de empresas se lleva a cabo para introducir productos o servicios en nuevos países. En España suelen adoptar la forma

mercantil de Unión Temporal de Empresas (UTE), que no tiene personalidad jurídica, o bien de Agrupación de Interés Económico, con personalidad jurídica propia.

Los consorcios se crean para desarrollar múltiples objetivos que van desde la realización de un único proyecto hasta la creación de una central de compras o de distribución (Fernández Rodríguez, 1993).

Los consorcios de exportación tendrán más éxito si cumplen con tres requisitos (Barrales y Martínez, 2011; Guerras y Navas, 2015; Jiménez, 2015; Castro, 2020):

- Estar formado por organizaciones que se conocen mutuamente.
- Complementariedad y economías de escalas de los productos.
- Preparación e implicación del gestor o responsable del consorcio.

Existen una serie de ventajas para la empresa que participa en un consorcio (Barrales y Martínez, 2011; Guerras y Navas, 2015; Jiménez, 2015; Castro, 2020):

- La compañía no necesitará incrementar su estructura.
- Contará con un servicio de exportación muy especializado.
- Hay un riesgo mínimo de desconexión de los clientes y de falta de control sobre estos.

Sin embargo, también existen una serie de desventajas (Barrales y Martínez, 2011; Guerras y Navas, 2015; Jiménez, 2015; Castro, 2020):

- Puede ser difícil encontrar a un socio idóneo para desarrollar el consorcio.
- Es un acuerdo con un alto coste.
- Existen comportamientos de las empresas (oportunismo, free riding o postura del polizón) que pueden poner en peligro el consorcio.

1.3.3. Acuerdos de cooperación

Entre los tipos de acuerdos que se pueden calificar como de cooperación, el que más destaca, por su empleo y difusión, en el ámbito empresarial es la alianza estratégica.

Las alianzas estratégicas se definen como:

“Un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”
(Fernández Sánchez, 1991:27).

Las características más relevantes de las alianzas estratégicas son (García Canal, 1993; Lewis, 1993; Fernández Sánchez, 1996; Montiel, 1996; Trigo y Drudis, 1999; Martínez y Martín, 2004; Molina y Vázquez, 2009; Guerras y Navas, 2015):

- Las organizaciones cooperan entre sí para alcanzar sus objetivos de forma conjunta. No existe una relación de subordinación entre las organizaciones que se alían.
- Las compañías que deciden desarrollar una alianza estratégica se coordinan para realizar actividades estableciéndose una serie de compromisos.

- Las empresas no son autónomas y no poseen libertad a la hora de actuar porque tienen un compromiso con sus socios que les obliga a desarrollar sus actividades según el acuerdo alcanzado.
- Se difuminan los límites de la compañía porque al ser realizadas actividades de la cadena de valor por diversas empresas, será complicado saber quien realiza esas actividades y los resultados que se obtengan.
- Existirá una cierta interdependencia entre las organizaciones que desarrollan la cooperación para poder alcanzar los objetivos de forma conjunta; objetivos que no pueden lograr de forma individual.
- La búsqueda de un objetivo es una de las características principales que destacan en las empresas que deciden cooperar mediante una alianza estratégica.

Existen una serie de motivos para que las organizaciones desarrollen una alianza estratégica (Fernández Sánchez, 1991; García Canal, 1993; Menguzzato, 1995; Valdés, 1997).

En primer lugar, se encuentran los motivos de eficiencia económica: la cooperación proporciona a las empresas una serie de ventajas desde el punto de vista económico, como son la reducción de los costes, la obtención de economías de escala, de economías de alcance, de economías de aprendizaje o de sinergias al trabajar de forma conjunta (Menguzzato, 1995).

En segundo lugar, se sitúan los motivos estratégicos, que se basan en una mejora de la posición competitiva de las empresas al trabajar de forma conjunta (Fernández Sánchez, 1991). Existen varios argumentos que justifican estos motivos (García Canal, 1993):

- Las alianzas estratégicas permiten obtener recursos y capacidades de los otros socios.
- En algunos casos, la unión puede ser la única manera de que las organizaciones puedan acceder al sector, al mercado o al país.
- Las alianzas horizontales, donde se unen organizaciones competidoras directas, permiten el decremento de la competencia en el sector. En las alianzas verticales, donde los socios mantienen relaciones proveedor-cliente, las compañías obtienen las ventajas que proporciona la integración vertical.
- Las alianzas estratégicas ayudan a las entidades a obtener un tamaño idóneo para competir en los mercados o países.

En tercer lugar, existen una serie de factores políticos, que se caracterizan porque los gobiernos fomentan e impulsan a que las empresas tengan que desarrollar alianzas para lograr los objetivos fijados (Devlin y Bleackley, 1988).

Las alianzas estratégicas poseen una serie de ventajas específicas para las organizaciones que cooperan (Devlin y Bleackley, 1988; Guerras y Navas, 2015):

- Se trata de un tipo de cooperación que permite reducir la complejidad organizativa.
- Los socios se centran en las actividades que más controlan y conocen, así pueden lograr los objetivos establecidos y menores costes en los procesos que desarrollen.

- Menores barreras de salida al poseer este acuerdo una alta flexibilidad.
- Permiten obtener una relación duradera en el tiempo, con menores riesgos al acceder a nuevos países o mercados, que conlleva el decremento de los costes de transacción.
- En comparación con las fusiones y adquisiciones, las alianzas estratégicas tienen menores problemas culturales y organizativos o menores problemas legales.

A pesar de las numerosas ventajas que suponen las alianzas estratégicas para las empresas socias, también presentan una serie de desventajas (Hamel, 1989; Fernández Sánchez, 1991; Montoro, 2005):

- Las alianzas estratégicas pueden crear o fortalecer a competidores por el simple hecho de que se comparten recursos, capacidades, habilidades, conocimientos y tecnología.
- Existe una pérdida de autonomía para tomar decisiones porque son todos los socios de la alianza los que deben decidir de forma conjunta.
- En ocasiones se delega el poder a los responsables de la cooperación para que tomen las decisiones más oportunas, lo que puede provocar que las decisiones sean tomadas bajo presión.
- Suponen un incremento en costes y en tiempo, un aumento de la complejidad organizativa y una mayor coordinación mutua.
- Los socios de la alianza pueden tener intereses diferentes, que se pueden poner de manifiesto con el transcurso del tiempo, lo que afectará de forma muy negativa a la relación.
- La existencia de falta de confianza y compromiso de los socios estratégicos, que constituye el principal factor de fracaso de las alianzas (Guerras y Navas, 2015; Grant, 2015).

1.3.4. Inversión Extranjera Directa

La inversión directa es la aportación de capital en el extranjero por parte de una empresa, que puede hacerse en una filial o a través de adquisiciones de compañías. Esta inversión produce un mayor compromiso de recursos propios en el extranjero y un mayor control de las actividades que desarrolla la organización en el nuevo país (Suárez, 1999; Jiménez y Aldeanueva, 2016).

Las empresas con mayor experiencia internacional se deciden por este método de entrada en el extranjero por ser muy rentable a largo plazo (Plá y León, 2004), si bien los riesgos son considerablemente mayores.

La inversión extranjera directa posee una serie de ventajas (Dans, 2012):

- Acceder a nuevos mercados mediante un control elevado de los mismos.
- Obtener nuevos recursos a través del desarrollo en el país de destino.
- Reducir los costes de producción si se aprovechan economías de escala, de alcance o de experiencia.

Sin embargo, la inversión extranjera directa también tiene una serie de desventajas, entre las que destacan (Dans, 2012):

- Posible inestabilidad de la economía del país de destino, lo que aumenta considerablemente el riesgo de la inversión.
- Problemas legales en mercados extranjeros, que se acentúan por la irreversibilidad relativa de este tipo de decisiones.

Las inversiones extranjeras directas pueden ser de dos tipos:

Por un lado, se sitúan las inversiones extranjeras directas denominadas orgánicas que consiste en inversiones extranjeras destinadas a la expansión y aceleración de negocios establecidos (Benítez y Paniagua, 2017).

Dentro de estas inversiones destacan las denominadas greenfield, que consisten en el desarrollo del proyecto desde el comienzo, partiendo de la construcción de las instalaciones e infraestructuras hasta la puesta en marcha del negocio, a través de fondos que destina desde el país de origen hacia el de destino, ayudando al nuevo país gracias a la aportación de capital, lo que contribuye a un mayor desarrollo económico.

Existen una serie de beneficios para el inversor (Benítez y Paniagua, 2017):

- Controla el 100% de su proyecto desde la planificación hasta la puesta en marcha del negocio.
- El desarrollo de la inversión se ajusta a las características de la empresa inversora.
- El control de la calidad de los bienes y servicios.
- La selección del personal en función de las necesidades de la empresa, lo que permite optimizar su cualificación para el trabajo.

Sin embargo, también existen una serie de inconvenientes (Benítez y Paniagua, 2017):

- Riesgo político, legal y económico muy elevado.
- Costes altos de inversión y construcción.
- Mayor tiempo para poner en marcha el negocio.

Por otro lado, se encuentran las inversiones extranjeras directas denominadas inorgánicas. La diferencia con las orgánicas (greenfield) reside en que la empresa inversora obtiene las instalaciones, la infraestructura y el personal de la organización adquirida. Dentro de este tipo de inversiones, las más características son las fusiones y adquisiciones (Benítez y Paniagua, 2017).

1.4. Fusiones y adquisiciones

Una fusión es la unión de dos o más empresas, independientes y de características similares, que da lugar a una sola compañía (Helmbold, 2004).

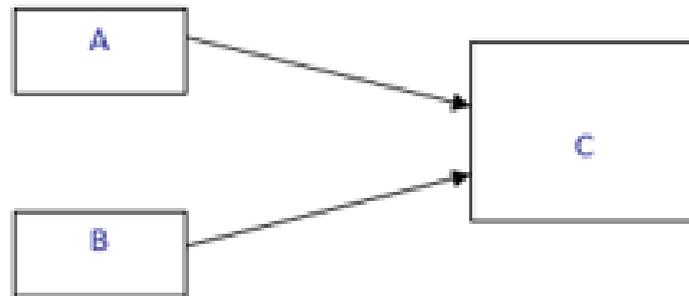
Las adquisiciones se definen como la absorción de una organización por otra que estipulará las condiciones del desarrollo futuro de la nueva entidad (Helmbold, 2004).

Las fusiones y adquisiciones pueden adoptar diferentes tipos, según el proceso que se lleva a cabo y el ámbito al que afecta. Algunas de las fusiones más utilizadas son (Santeiro, 2014; Guerras y Navas, 2015):

- **Fusión pura:** Dos o más organizaciones de un tamaño similar se unen, dando lugar a una nueva compañía donde aportan todos sus recursos, mientras que las compañías primitivas se disuelven.

Ilustración 1. Proceso de una fusión pura

Fusión pura

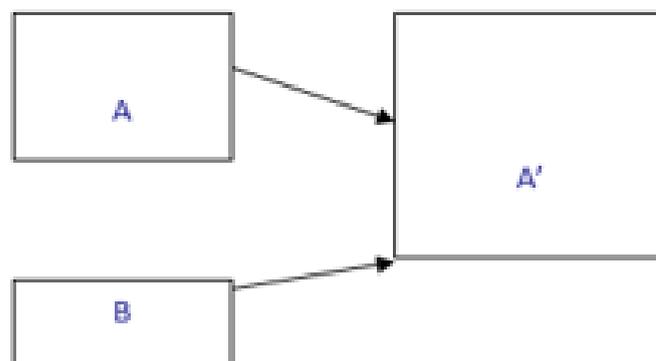


Fuente: Guerras y Navas (2015)

- **Fusión por absorción:** Una de las organizaciones implicadas en la fusión acaba desapareciendo (la empresa absorbida) que acaba integrándose dentro de la empresa absorbente, que sigue existiendo y que obtiene el patrimonio de la empresa absorbida.

Ilustración 2. Proceso de una fusión por absorción

Fusión por absorción

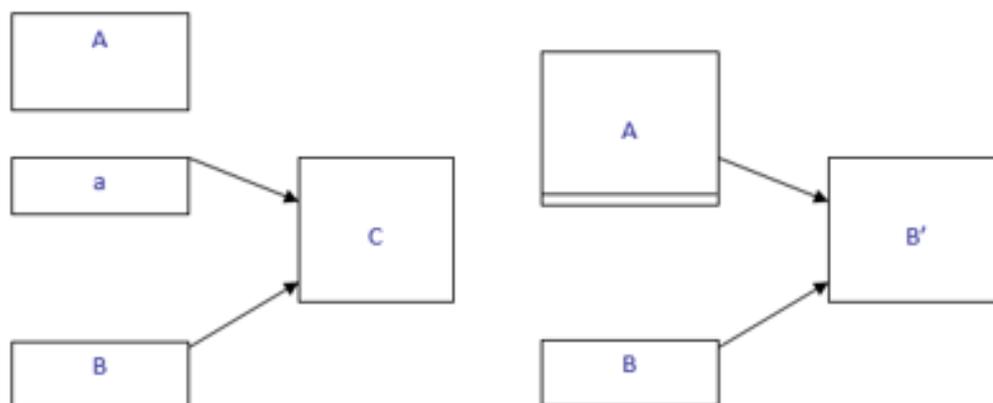


Fuente: Guerras y Navas (2015)

- **Fusión con aportación parcial del activo:** Una organización aporta una parte de su patrimonio junto con la otra empresa con la que lleva a cabo la fusión. Estas aportaciones van hacia una nueva empresa que se crea o hacia una empresa preexistente que aumenta su tamaño con estas aportaciones.

Ilustración 3. Proceso de una fusión con aportación parcial del activo

Fusión por aportación parcial del activo



Fuente: Guerras y Navas (2015).

Según el ámbito, las fusiones y adquisiciones se pueden clasificar en nacionales, cuando las empresas intervinientes son del mismo país, e internacionales, cuando participan en el proceso empresas de distintos países (Méndez, 2012).

Las adquisiciones más utilizadas en el mundo empresarial son (Santeiro, 2014):

- Adquisiciones hostiles: Se dan cuando una organización intenta comprar otra empresa sin el acuerdo de la alta dirección o del consejo de administración de la organización que se pretende adquirir.
- Adquisiciones amigables: Se da cuando una organización pretende comprar otra empresa, pero a diferencia de las adquisiciones hostiles, existe el acuerdo de llevar a cabo esta compra con el permiso de la empresa que se pretende adquirir.
- Adquisiciones contestadas: Se da cuando una organización quiere ser adquirida por varias compañías, lo que implica que posee varias opciones. Por tanto, tendrá que elegir la oferta más valiosa para llevar a cabo su adquisición.

Las empresas que deciden fusionarse o adquirir a otra compañía se basan en una serie de motivos (Cuervo, 2001; Mascareñas, 2011):

- La actividad de adquisición de empresas no suele anular la personalidad jurídica de la empresa adquirida.
- La participación en empresas se da mediante diferentes grados de control, según el porcentaje del capital social que la adquiriente obtiene.
- La compra de una entidad se puede hacer de forma convencional mediante unas condiciones y un contrato de compraventa.

- Las fusiones permiten que las empresas aumenten su competitividad en los sectores, países o mercados nuevos en los que se adentra.

Las fusiones y adquisiciones poseen una serie de ventajas genéricas que hacen estas operaciones corporativas especialmente atractivas (Iborra, 1997; Bueno, 2006; Albarrán y Martínez, 2012; Guerras y Navas, 2015; Lebreault, 2021):

- La fusión o adquisición de empresas proporciona una mayor eficiencia para las organizaciones implicadas, pues alcanzan un mayor poder de forma conjunta que aisladamente.
- Las fusiones ayudan a aumentar la capacidad de las compañías gracias a la unión de diferentes empresas.
- Al existir una gran competencia, las empresas que desarrollan estas actividades pueden obtener ventajas competitivas que aumenten el rendimiento de sus negocios.
- Permite abrir nuevos mercados o países.
- Hace posible reducciones de costes y la obtención de economías de escala.
- Es una forma muy rentable para que las empresas entren en los mercados extranjeros.
- Permite que las empresas crezcan rápidamente y de forma eficiente.
- Las fusiones y adquisiciones proporcionan una mejor posición financiera en el mercado.
- Obtención de ventajas fiscales.

Sin embargo, también existen algunas desventajas generales que dificultan el desarrollo de estas operaciones corporativas (Iborra, 1997; Bueno, 2006; Albarrán y Martínez, 2012; Guerras y Navas, 2015; Lebreault, 2021):

- Los empleados se encuentran en una situación de gran incertidumbre porque no conocen si van a ser despedidos o trasladados a un nuevo lugar de trabajo, departamento o tendrán que desarrollar nuevas funciones.
- En algunas ocasiones, este proceso de fusión o adquisición produce un incremento de la deuda para la empresa adquiriente, sobre todo en el caso de compras apalancadas.
- Existen dificultades derivadas de la cultura empresarial porque cada organización posea diversas creencias, reglas, normas o costumbres.
- Incremento de los costes y del tiempo para la toma de decisiones, tanto en el momento de desarrollar la operación de fusión o adquisición, pues se trata de una decisión a largo plazo y en la que intervienen diversas partes; como en la entidad resultante, ya que aumenta su tamaño y con ello su complejidad.

Capítulo 2. Internacionalización del sector aéreo

2.1. La importancia del sector aéreo a nivel mundial

El transporte aéreo es un sector estratégico para el desarrollo económico mundial, porque tiene un papel clave para el comercio, el turismo y la inversión. También es un pilar indispensable para el desarrollo social y territorial, al incrementar las oportunidades de las distintas regiones de cualquier parte del mundo (Manchón y Aranda, 2007).

El sector aéreo permite conectar a personas, organizaciones, países y culturas muy dispares, promoviendo el acceso a los mercados globales (Manchón y Aranda, 2007).

Ilustración 4. Rutas aéreas a nivel mundial un día cualquiera en la actualidad



Fuente: AENA (2021)

A nivel mundial, el sector aéreo es tan relevante y significativo que posee unas características y cifras que destacan por encima de otros sectores (AENA¹, 2019; OMT², 2019):

¹ AENA (Aeropuertos españoles y navegación aérea), es el primer operador aeroportuario del mundo por número de pasajeros. Más información en <https://portal.aena.es/es/corporativa/transporte-aereo-y-turismo.html>

² OMT (Organización Mundial del Turismo), es un organismo internacional que tiene como propósito promover el turismo.

- El transporte aéreo genera casi tres billones de dólares a la economía global cada año.
- El sector aéreo genera casi 70 millones de empleos de forma directa e indirecta por todo el mundo. Siendo un sector muy relevante en el ámbito laboral si se compara con otras industrias.
- El 60% de los turistas de todo el mundo se desplazan en avión.
- En el año 2019, casi cinco mil millones de pasajeros (exactamente 4.720.000) se desplazaron en avión por todo el mundo. Una cifra que ha ido incrementándose en los últimos años entre un 2-5% anual hasta la llegada de la crisis sanitaria.
- Las toneladas de carga transportadas por las aerolíneas se situaron en un total de 61,9 millones en el año 2019, una cifra que aumenta cada año en un porcentaje constante.
- Actualmente, existen casi 60.000 rutas por todo el mundo, creándose aproximadamente mil nuevas cada año.
- Los vuelos comerciales están aumentando notablemente con el transcurso de los años, en un porcentaje entre un 10-20% de forma anual.

El sector aéreo a nivel mundial es una industria que genera a la economía global una elevada cifra de negocios y que crea una gran cantidad de nuevos empleos todos los años (Manchón y Aranda, 2007).

Ilustración 5. PIB mundial de distintos sectores (en millones dólares anuales)



Fuente: ATAG³ (2018)

³ ATAG (Air Transport Action Group), es una coalición independiente de organizaciones y empresas de la industria del transporte aéreo que se han unido para apoyar las mejoras de infraestructura de una manera ambientalmente responsable.

En la ilustración 5 se observa la importancia de la industria aérea en comparación con otros sectores, representando un PIB mundial de un 3,4% (Statista⁴, 2019).

En otras palabras, si el sector aéreo se considerase un país, a nivel económico sería la vigésima economía más grande del mundo (Manchón y Aranda, 2007). Por estos motivos, el sector aéreo es una de las industrias más significativas para la economía mundial.

2.2. El sector aéreo español en cifras

A nivel global, el sector aéreo destaca por encima de otros sectores, y esta circunstancia también ocurre en España.

España es un país que se caracteriza por el turismo, es decir, su economía depende en gran medida de los turistas extranjeros que vienen al territorio español a visitar nuestro país. Por tanto, el sector aéreo en España es uno de los precursores para que el país se encuentre estable económicamente (Benito, 2017).

El turismo es tan importante para la economía española que cada año este sector representa entre el 12% y el 16% del PIB nacional (Benito, 2017).

En el año 2019, casi 84 millones de turistas accedieron a nuestro país, llegando el 82% por vía aeroportuaria (AENA, 2020).

En la tabla 1, se observa como en los años 2018 y 2019, España fue el segundo país del mundo con más llegadas de turistas internacionales tan solo por detrás de Francia. Superando incluso a Estados Unidos.

Además, se muestra como España tiene una variación porcentual aproximadamente del 1% anual.

⁴ Statista, es una web de estadística en línea donde se muestran datos importantes procedentes de estudios de mercado y de opinión.

Tabla 1. Los diez países con más llegadas de turistas internacionales en el año 2018 y 2019 (en millones y variación porcentual)

LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES				
País	Millones		Variación (%)	
	2018	2019	2018	2019
Francia	89,4	91,1	2,9	1,9
España	82,8	83,5	1,1	0,8
EE. UU.	79,7	79,3	3,3	-0,6
China	62,9	65,7	3,6	4,5
Italia	61,6	64,5	5,7	4,8
Turquía	45,8	51,2	21,7	11,9
México	41,3	45,0	5,1	9,0
Tailandia	38,2	39,8	7,3	4,3
Alemania	38,9	39,6	3,8	1,8
Reino Unido	38,7	39,4	-2,2	1,9

Fuente: Organización Mundial del Turismo

En la tabla 2, se muestra los ingresos por turismo internacional, siendo la cifra para España en los años 2017 y 2018 también muy satisfactoria, al ser tan solo superada por Estados Unidos a nivel mundial.

Además, esta cifra de negocios está incrementándose cada año entre un 8% y un 10%, muy por encima del crecimiento tendencial de la economía española (2,5%) y mundial (3,7%).

Tabla 2. Los diez países con más ingresos por turismo internacional en los años 2017 y 2018 (en millones de dólares y variación porcentual)

INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL				
País	Miles de millones*		Variación (%)	
	2017	2018	2017	2018
EE. UU.	210,7	214,4	1,9	1,8
España	68,0	73,8	10,1	8,3
Francia	60,7	67,4	9,0	11,0
Tailandia	56,9	63,0	13,1	10,7
Reino Unido	49,0	51,8	12,1	5,8
Italia	44,2	49,3	7,7	11,4
Australia	41,7	45,0	9,3	7,9
Alemania	39,8	43,0	4,2	7,9
Japón	34,0	41,1	14,4	20,7
China	38,6	40,4	-13,3	4,7

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Estos datos muestran que uno de los sectores más relevantes para España es el sector aéreo al transportar a un elevado número de turistas todos los años y que estos gasten todo lo posible en el territorio español.

Antes de la llegada de la crisis sanitaria por la COVID-19, el sector aéreo español se encontraba al alza al aumentar sus cifras de forma exponencial todos los años (INE⁵, 2019):

- España contaba con casi 300 destinos internacionales y aproximadamente 1.500 rutas por todo el mundo.
- El sector generaba más de 450.000 empleos directos, indirectos e inducidos.
- Su aportación al PIB español era del 2% anual.
- Más de 800.000 toneladas de carga aérea cada año.

2.3. La evolución histórica del sector aéreo

Tras haber analizado las características y las cifras que muestran que la importancia del sector aéreo tanto para la economía española como mundial es conveniente estudiar cuál ha sido su evolución, porque no siempre ha sido tan rápida como en los últimos tiempos, sino que también ha transcurrido por épocas de grandes dificultades.

En las últimas décadas, el sector aéreo ha experimentado una profunda transformación impulsado por un aumento notable de la competencia. Las compañías aéreas han tenido que adaptar sus estrategias y sus formas de competir para poder luchar contra un número cada vez más elevado de rivales, tanto nuevos como establecidos. Uno de los rasgos que caracteriza esa transformación ha sido la progresiva internacionalización de las compañías (Ramón y otros, 2010; Doernhoefer y Pearce, 2011; Kumar, 2012; Castiglioni, 2018; Benavides, 2019).

Aunque a lo largo de la historia han existido muchos motivos y razones para que una empresa se internacionalice (Slim, 2011; Nolan, Ritchie y Rowcroft, 2014; Ciliberto, Murry y Tamer, 2018), en el caso de las aerolíneas se dieron tres factores de impulso que destacaron sobre las demás: la crisis del petróleo, el proceso de liberalización del sector (Doernhoefer y Pearce, 2011) y los incentivos económicos (Kumar, 2012).

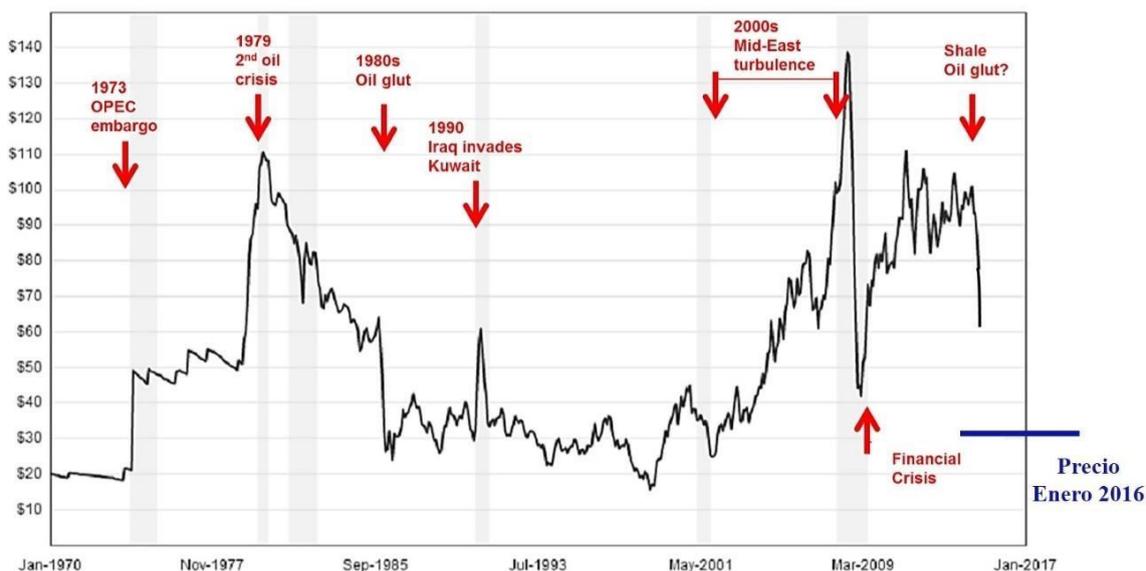
2.3.1. La crisis del petróleo

En el año 1973 estalló una gran crisis económica producida por una subida del precio del petróleo en una situación de creciente demanda de energía. Los países árabes, que eran los mayores productores de petróleo de la época, embargaron el suministro de crudo hacia Estados Unidos lo que provocó que el precio de los barriles de petróleo se multiplicase hasta por cinco en los meses posteriores al estallido de la crisis (Serrano, 2010).

De nuevo, en los años 1978 y 1979 se produjo una nueva crisis del petróleo tras ser destronado el Sha de Persia (Casals, 2009), cayendo la producción de crudo a mínimos y aumentándose el precio del barril hasta en un 200%, lo que provocó que el mundo se enfrentase a una gran recesión, afectando de manera notable a Estados Unidos.

⁵ INE (Instituto Nacional de Estadística), es un organismo autónomo encargado de la coordinación general de los servicios estadísticos de la Administración General del Estado y la vigilancia, control y supervisión de los procedimientos técnicos de los mismos.

Ilustración 6. Evolución del precio del barril (en dólares) de petróleo desde el año 1970 hasta el año 2014



Fuente: Crude oil Price history 1970-2014.

Estas recesiones económicas de los años 70s afectaron intensamente al sector aéreo, gran consumidor de derivados del petróleo, viviéndose una situación de profunda depresión en la industria. En los años previos, las aerolíneas habían invertido en nuevos modelos y en la adquisición de una mayor flota de aviones, como respuesta al aumento de la demanda aérea que se había producido. Sin embargo, la recesión económica redujo el número de pasajeros, provocando dificultades financieras en muchas aerolíneas y la intervención de los gobiernos para evitar quiebras y desapariciones de compañías.

A pesar de que ese período fue desolador para muchas aerolíneas, constituyó un primer paso para su reestructuración, ya que las compañías aéreas tuvieron que cambiar sus modelos de negocio y ajustar sus estrategias para no desaparecer.

2.3.2. La liberalización del sector aéreo

Actualmente, las aerolíneas se enfrentan a un gran número de barreras a nivel global, que dificultan el acceso a mercados de otros países. Dicho acceso constituye una estrategia obligada para muchas compañías como una forma de aumentar sus rutas y rendimientos. Las barreras de entrada a los mercados exteriores pueden ser de diversa índole, como las barreras políticas, geográficas, ambientales o regulatorias (Doganis, 2000; González, 2008), siendo estas últimas las que más afectan a las aerolíneas, si bien los obstáculos regulatorios vienen determinados por factores políticos. El sector se encuentra muy regulado a nivel nacional, lo que provoca que las aerolíneas tengan dificultades para atender a sus clientes en mercados fuera de sus fronteras nacionales.

El transporte aéreo es considerado un sector estratégico por parte de los gobiernos de todos los países, tanto por la importancia para los ciudadanos como por motivos de seguridad nacional. Por estas razones, se suele prohibir que compañías extranjeras controlen aerolíneas nacionales, salvo en aquellos casos en que existen acuerdos entre

los distintos Estados, y también se suelen establecer normas estrictas para la creación de aerolíneas (Doganis, 2006).

Sin embargo, aunque hace décadas estas barreras eran absolutamente rígidas, se ha producido un proceso de liberalización en muchos países, provocando una disminución de los obstáculos regulatorios y, por tanto, que muchas aerolíneas encuentren más facilidades para acceder a nuevos mercados; rutas y destinos que, hace unos años, eran inaccesibles.

Este proceso de liberalización comenzó por primera vez en el año 1978 en Estados Unidos, a través de la promulgación de la *Airline Deregulation Act* de 1978 (Cardoso-Vargas, 2016), que permitió a las aerolíneas crear sus propias rutas, eliminando el control gubernamental de tarifas y la entrada y la salida de operadores (Helmbold, 2004).

El sector aéreo antes del año 1978

Hasta el año 1978, el sector aéreo se encontraba bajo una fuerte regulación, donde las reglas de la industria eran establecidas por los Estados.

Esta fuerte regulación fue fijada en el año 1919, durante la Convención de París tras la I Guerra Mundial, donde se reconoció que los Estados eran soberanos sobre su espacio aéreo. Por tanto, cada Estado poseía la potestad sobre la naturaleza y el alcance del tráfico aéreo de su territorio (Kleymann y Seristö, 2017).

Calvo y Carrascosa (1998) reflejaron cuáles eran los cinco motivos o razones en esa época para que el sector estuviese bajo la competencia de los Estados:

- La relevancia estratégica por su aportación a la seguridad nacional y a la paz de la sociedad.
- Las grandes inversiones de capital que eran necesarias para la regulación y para asegurar la rentabilidad del sector.
- Se trataba de un servicio público para los ciudadanos, así que se consideraba necesaria la regulación para garantizar dichos servicios.
- Los recursos financieros que los Estados podían obtener, ya que es un sector de elevados ingresos y al que hay que garantizar su financiación.
- La soberanía del Estado, ya que el sector aéreo opera en territorio público.

Sin embargo, las circunstancias que impulsaban el control por parte del Estado fueron flexibilizándose tras la finalización de la II Guerra Mundial. Así, por ejemplo, el Convenio de Chicago, que firmaron los 52 Estados que formaban Estados Unidos, reflejaba una actualización de las normas sobre el sector aéreo y la posibilidad de compañías de carácter nacional (ICAO, 2006).

No obstante, los acuerdos para establecer nueva regulación del tráfico internacional no fueron fructíferos. Surgieron acuerdos bilaterales (Calvo y Carrascosa, 1998) que sirvieron para establecer una serie de condiciones entre ambas partes, creando situaciones de monopolio compartido, que favorecían el tráfico entre dos países y la presencia de aerolíneas de un país en el otro.

El proceso de desregularización de Estados Unidos

Como se ha señalado, el proceso de liberalización del sector aéreo se inició en Estados Unidos mediante la entrada en vigor de la *Airline Deregulation Act* de 1978, en gran parte provocado por las crisis del petróleo de los años 70 (Serrano, 2010).

Con esta norma, se eliminaron las restricciones a la fijación de los precios y a la entrada de nuevas compañías aéreas, con la idea final de proporcionar más beneficio para los consumidores mediante la reducción de tarifas y de incrementos en la calidad de los servicios (Marín, 1999).

Esta desregulación tuvo fuertes repercusiones (Calvo y Carrascosa, 1998; Cento, 2009; Marín, 1999), como las que se recogen a continuación:

- La aparición de nuevos competidores al suprimirse las barreras de entradas, con un aumento notable y progresivo del número de aerolíneas.
- El decremento de las tarifas por la mayor competencia dentro del sector.
- El aumento de nuevas rutas y de la variedad de la oferta de opciones para viajar.
- La saturación de los aeropuertos, ya que el tráfico y la demanda aumentaron en un 50% (Marín, 1999), provocando que muchos aeropuertos no pudieran atender al crecimiento de la demanda y la construcción de nuevos aeropuertos.
- La quiebra y desaparición de aerolíneas por la falta de adaptación al nuevo entorno.
- La obtención de economías de escala y el aumento en las frecuencias de los viajes gracias al surgimiento del sistema *hub and spoke*, que centraliza el flujo de pasajeros hacia grandes aeropuertos para luego redirigirlos hacia sus destinos finales (Bieger, Döring, y Laesser, 2002).
- La aparición de programas para la fidelización de los clientes, como los programas de viajes frecuentes (FFP).
- La elevación de las necesidades financieras, con altas concentraciones de capital e inversión en determinadas áreas geográficas.
- La liberalización del mercado estadounidense provocó la desregularización de otras zonas, como sucedió en Europa.

La liberalización del sector en Europa

En Europa y hasta los años 90, el transporte aéreo entre países funcionaba por medio de acuerdos bilaterales entre ellos. Estos acuerdos establecían las rutas, los aeropuertos, la tipología del avión, las tarifas, la frecuencia de vuelos o las aerolíneas que podían cubrir esas rutas, entre muchas otras circunstancias que estaban completamente reguladas por los Estados (Gámir y Ramos, 2002).

La iniciativa de Estados Unidos provocó, con bastante retardo, que Europa también comenzase un proceso de desregulación del sector, a través de una serie de medidas que fueron liberalizando el sector de forma paulatina hasta que, en 2008, se produjo una desregularización mucho más amplia del sector aéreo de la Unión Europea (ELFAA, 2004).

Los procesos de liberalización han dado lugar a la creación de nuevas compañías aéreas, la transformación de las tradicionales (compañías de bandera) y la apertura del mercado

a la libre competencia de precios. Además, las aerolíneas han podido alcanzar cualquier parte del mundo, creando numerosas conexiones y una amplia red de rutas y destinos, provocando una masificación de flujos y también una competencia realmente intensa.

Por tanto, esta disminución de las barreras regulatorias ha provocado que las aerolíneas tengan más facilidades y posibilidades para expandirse internacionalmente, aunque también está propiciando un aumento de la rivalidad en el sector.

2.3.3. La búsqueda de incentivos económicos

La tercera razón que ha motivado la internacionalización de las aerolíneas es la búsqueda de los incentivos económicos que se pueden obtener con las operaciones internacionales (Evripidou, 2012). Se trata de una estrategia muy atractiva porque la entrada en nuevas rutas, mercados, países y destinos permite aumentar sus ingresos y, en definitiva, los beneficios.

Además, con la operación de nuevos destinos se pueden obtener otros beneficios no económicos, como el aumento de la reputación o de la marca, e incluso acuerdos de cooperación con otras aerolíneas que permitan conseguir y explotar nuevas ventajas competitivas (Ireland, Hitt, y Vaidyanath, 2002; Merkert y Morrell, 2006).

La crisis petrolera, la liberalización del sector y la búsqueda de incentivos económicos han impulsado a las aerolíneas a desarrollar planes y estrategias de internacionalización, con el objetivo de expandir su red internacional de rutas. Esta expansión permite un aumento significativo del tráfico de pasajeros, ofreciendo la posibilidad de volar a casi cualquier parte del mundo, lo que permitirá a las compañías obtener mayores ingresos y beneficios. Además, esta red internacional constituye un importante instrumento competitivo en un sector donde la rivalidad no ha dejado de crecer en las últimas décadas (Fernández Torres, 2015).

El aumento de la competencia ha venido determinado, en gran medida, por la entrada en el sector de empresas nuevas. Muchas de ellas no se han posicionado en el servicio tradicional o convencional de largo alcance, sino que se han centrado en el nicho o segmento del bajo coste.

2.4. Aparición de las aerolíneas de bajo coste

Tras la apertura de los mercados, surgieron nuevas aerolíneas con estrategias diferentes. Antes de la liberalización, las aerolíneas trataban de atraer a nuevos clientes de sus máximos competidores por medio de la frecuencia de salidas y la imagen de diferenciación. Sin embargo, las nuevas compañías llevaron a cabo estrategias competitivas basadas en la competencia en rutas y precios.

En 1978, el mismo año de la liberalización del sector aéreo en Estados Unidos, surgió en ese país el modelo de low-cost o de bajo coste, implantado por la aerolínea Southwest Airlines. La idea era sencilla: comercializar billetes de avión a un menor precio que sus competidores a cambio de compensar esta pérdida de ingresos con una menor oferta de servicios y, por tanto, con unos costes más reducidos (Helmbold, 2004; Merkert y Morrell, 2006).

Desde ese momento, las aerolíneas de bajo coste han ido evolucionando y hoy en día existen numerosas aerolíneas low-cost por todo el mundo, representando un porcentaje muy elevado (28% a nivel mundial y cercano al 60% entre rutas europeas en el año 2016) del tráfico de pasajero mundial, sobre todo de corto y medio alcance (Vilarasau, 2016).

Ilustración 7. Aerolíneas de bajo coste más importantes de Europa hasta el año 2018



Fuente: Info Aeropuerto

Según se observa en la tabla 3, hasta el año 2018 el porcentaje de pasajeros que viajaron a España en los seis primeros meses del año lo hicieron a través de aerolíneas de bajo coste, lo que representaba un 54,3%. En cambio, el porcentaje de pasajeros que viajaron en aerolíneas tradicionales representó un 45,7%.

Tabla 3. Número de pasajeros que volaron hacia España entre los meses de Enero-Junio del año 2018

Entrada de pasajeros según tipo de COMPAÑÍA AÉREA	mensual			acumulado		
	total pasajeros	% verticales	variación interanual	total pasajeros	% verticales	variación interanual
TOTAL	9.291.560	100%	3,7%	41.796.736	100%	4,6%
Bajo coste	5.010.546	53,9%	5,4%	22.688.493	54,3%	8,7%
Tradicionales	4.281.014	46,1%	1,6%	19.108.243	45,7%	0,7%
SEGÚN MERCADO DE ORIGEN						
TOTAL	9.291.560	100%	3,7%	41.796.736	100%	4,6%
Reino Unido	2.464.005	26,5%	-2,9%	10.027.256	24,0%	-3,3%
Alemania	1.532.157	16,5%	1,3%	6.647.065	15,9%	3,0%
Italia	734.797	7,9%	8,8%	3.451.996	8,3%	10,0%
Francia	629.855	6,8%	9,2%	3.111.412	7,4%	7,9%
Países Bajos	429.760	4,6%	3,5%	2.052.266	4,9%	4,0%
Suiza	296.453	3,2%	-5,5%	1.481.103	3,5%	1,3%
Bélgica	278.968	3,0%	3,5%	1.429.747	3,4%	3,5%
Irlanda	273.578	2,9%	2,6%	1.002.653	2,4%	5,0%
Estados Unidos	244.215	2,6%	11,9%	980.831	2,3%	20,9%
Portugal	217.008	2,3%	11,8%	1.124.659	2,7%	16,1%
Suecia	182.266	2,0%	-5,9%	955.691	2,3%	0,4%
Resto de países	2.008.498	21,6%	12,1%	9.532.057	22,8%	10,6%

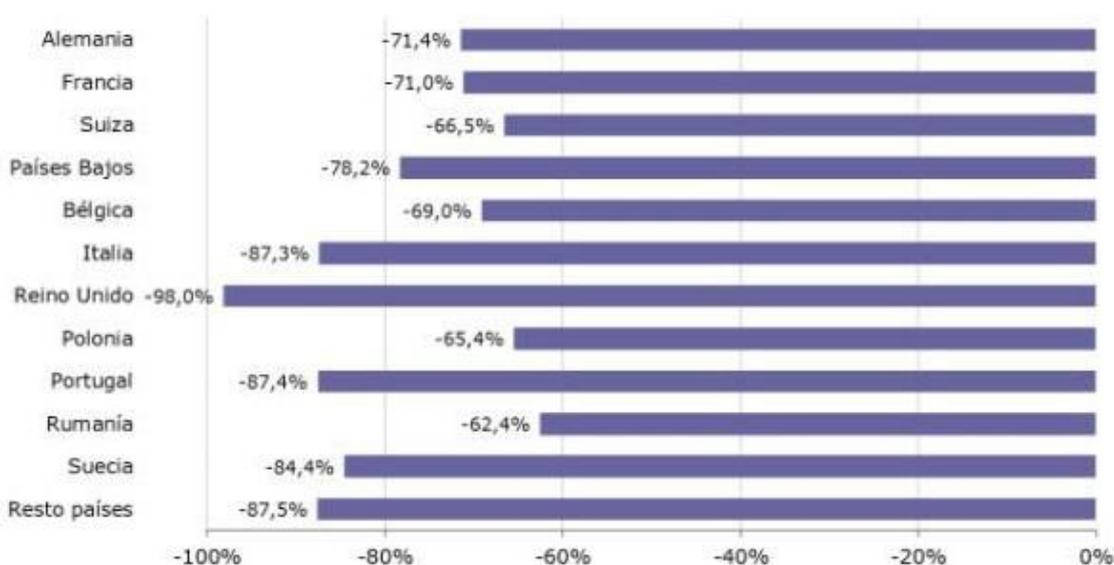
Fuente: TurEspaña

Sin embargo, este incremento de pasajeros, en gran medida provocado por el servicio de las aerolíneas low-cost, se ha interrumpido por culpa de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, que ha provocado una disminución muy significativa del número de pasajeros en 2020 y primeros meses de 2021 (Vázquez, 2020).

Hasta mayo de 2021, la llegada de viajeros a España se ha reducido en un 88% en comparación con los años anteriores a la crisis sanitaria (AENA, 2021).

En el mes de mayo llegaron a España un total de 1,39 millones de pasajeros siendo el porcentaje de viajeros que vienen por medio de aerolíneas tradicionales del 55,6% y del 46,4% de las aerolíneas de bajo coste (AENA, 2021).

Ilustración 8. Variación interanual (Mayo 2019-Mayo 2021) de pasajeros por país de origen que viajaron hacia España



Fuente: TurEspaña

A pesar del decremento causado por la crisis, el modelo de negocio de estas aerolíneas sigue siendo muy atractivo para los clientes que son sensibles al precio y no les importa que se ofrezca un menor número de servicios durante el vuelo y en tierra, pues esta propuesta de valor se puede ajustar mejor a sus necesidades y criterios de compra (Casadesus-Masanell, 2004; Casadesus-Masanell y Ricard, 2007).

Las aerolíneas tradicionales de largo alcance ya no solo se enfrentaban a sus competidores habituales, sino que cada vez más estaban rivalizando con nuevas aerolíneas de bajo coste que han ido surgiendo con el transcurso de los años. Ciertamente, esta competencia se produce casi exclusivamente en los mercados nacionales y regionales, no así en los intercontinentales, pero poco a poco se está extendiendo a todos los segmentos del sector (Doganis, 2006).

Aunque cada aerolínea low-cost tiene sus propios rasgos idiosincrásicos, existen una serie de puntos en común que les caracterizan como una compañía aérea de bajo coste. Algunas de estas características son (Pender y Baum, 2000; ELFAA, 2004; ECA, 2006; Quirós, 2008; Fageda y Perdiguero, 2011; Quirós, 2016):

- Ofrecen billetes de avión a menor precio que las aerolíneas tradicionales.
- El precio más bajo es compensado con la reducción de servicios que no son indispensables. Además, dividen su oferta de servicio todo lo posible: adquisición del billete de avión, facturar el equipaje, elegir el asiento, recibir servicio de comida durante el vuelo, entre muchos otros servicios.
- Los vuelos se realizan en horarios con menor demanda en los aeropuertos y tan solo se ofrece una clase de billete que suele ser el denominado turista, a diferencia de las aerolíneas tradicionales que suelen tener varias clases, como, por ejemplo, primera clase o business.
- Intentan que sus aviones estén continuamente en operación, realizando rutas que estén siempre en movimiento y que pasen el menor tiempo posible en los aeropuertos. Además, suelen operar rutas cortas, sin hacer escalas ni conexiones.
- Disminuyen los servicios de cualquier tipo durante el vuelo.
- Realizan vuelos a aeropuertos secundarios para lograr menores costes por tasas. También se pueden reducir los tiempos entre el aterrizaje y el despegue, ya que estos aeropuertos tienen un menor nivel de saturación.
- Buscan de forma permanente la disminución de costes, como los salariales, y fomentan una alta productividad del personal.
- Utilizan un único modelo de avión.
- Planifican, organizan y configuran el avión y los vuelos para lograr el desplazamiento del mayor número de pasajeros posible.
- Reducen al mínimo los costes relacionados con los servicios centrales y de administración y dirección.

La gran mayoría de estas características están relacionadas con la reducción de los costes, que es el rasgo realmente diferencial de estas aerolíneas y que le da el nombre con el que son habitualmente conocidas.

Ilustración 9. Crecimiento y variación en % de las aerolíneas de bajo coste europeas entre los años 2010-2015



Fuente: Expansión (2016)

Como se observa en la ilustración 9, las aerolíneas de bajo coste europeas son las que más crecieron en el período 2010-2015 a la hora de transportar viajeros. Una cifra que a pesar de que se ha visto ralentizada por la llegada de la crisis sanitaria, se espera que siga aumentando según informa TurEspaña⁶ (2021).

El surgimiento de las aerolíneas de bajo coste ha supuesto una importante disrupción en el sector, causando un problema añadido para las aerolíneas tradicionales de largo alcance, pero un claro beneficio para los clientes del transporte aéreo. Las aerolíneas tradicionales han tenido que desarrollar estrategias que les permitieran crecer internacionalmente de forma óptima.

⁶ TurEspaña, es el Instituto de Turismo de España que se encarga de la promoción exterior de España como destino turístico y de publicar información sobre el turismo nacional e internacional.

Capítulo 3. Fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

Las compañías aéreas pueden elegir entre diferentes alternativas para realizar el desarrollo de sus estrategias. Para ello, pueden seleccionar algunos de los métodos de desarrollo existentes, que pueden ser clasificados o agrupados en dos grandes categorías (Navas y Guerras, 2016): desarrollo interno y externo.

“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 la industria aérea, el desarrollo interno es muy complicado de desarrollar en operaciones internacionales porque es un sector donde existen grandes limitaciones y obstáculos reglamentarios y normativos, tal y como hemos analizado en los epígrafes anteriores.

Por tanto, según Guerras y Navas (2016), el desarrollo externo es el que cuenta con más probabilidad de tener éxito en un sector tan regulado y con tantas barreras.

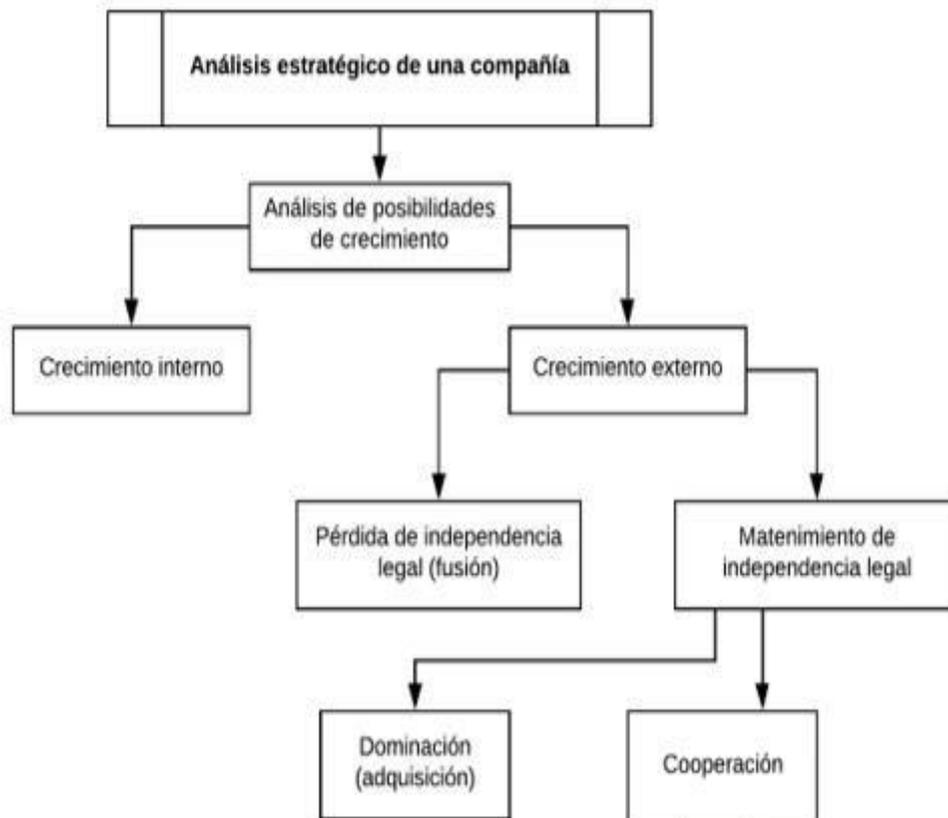
Para estos autores, existen tres motivos para optar por el desarrollo externo:

- En primer lugar, la eficiencia económica, concretada en la reducción de costes de funcionamiento, debido a la obtención de economías de escala y de alcance, o la reducción de costes de transacción.
- En segundo lugar, los motivos estratégicos que se basan en la adquisición de recursos y capacidades nuevos gracias al desarrollo externo y que serían posibles de obtener a través del desarrollo interno, o bien requeriría un tiempo muy prolongado.
- Por último, otros motivos como las tendencias del sector o el logro de los objetivos por parte de los directivos.

Por tanto, en el sector aéreo internacional se está llevando a cabo, desde la década de los 90, un proceso de concentración de aerolíneas, provocado por la desregularización del sector en Estados Unidos y en Europa y por la aparición de las aerolíneas de bajo coste.

Todos estos factores y tendencias están propiciando un incremento de la rivalidad y la competencia en el sector, incitando a las aerolíneas a buscar nuevas formas de aumentar su competitividad y poder sobrevivir en un sector cada vez más saturado. En industrias de estas características, con un elevado grado de madurez y competencia, a la hora de elegir entre los dos tipos de crecimiento, las compañías optan por el desarrollo externo. Este tipo de desarrollo se divide, a su vez, en dos métodos que se recogen en la clasificación realizada por Sroka y Hittmár (2013), que se representa en la Ilustración 8.

Ilustración 10. Tipo de relaciones empresariales



Fuente: Sroka y Hittmár (2013:87)

En la industria aérea se están utilizando con cierta frecuencia las dos alternativas para el desarrollo corporativo de las empresas (Sroka y Hittmár, 2013; Guerras y Navas, 2016): las alianzas estratégicas y las fusiones y adquisiciones.

3.1. Las alianzas estratégicas en el sector aéreo

Las alianzas estratégicas en el sector aéreo son similares a las realizadas por compañías de otros sectores y consisten, por tanto, en un acuerdo de cooperación entre dos o más aerolíneas para alcanzar una serie de objetivos y ventajas que les resultaría más complejo y difícil de lograr a cada compañía por separado (Flores-Fillol, 2007).

Las alianzas estratégicas permiten obtener una serie de ventajas a las aerolíneas, que determinan las razones para la creación de estos acuerdos de cooperación. Los motivos principales para llevar a cabo este tipo de acuerdos son (Helmbold, 2004; Turner, Wang y Evans, 2004; Flores-Fillol, 2007; Samunderu, 2012):

- Reducir costes y obtener economías de escala al cooperar de forma conjunta.
- Facilitar el acceso a nuevos mercados: las aerolíneas pueden acceder a nuevos países sobre los que carecen del suficiente conocimiento de los clientes y de las relaciones e infraestructuras necesarias para poder operar.
- Obtener nuevas capacidades; a través del aprendizaje pueden agregar estas capacidades a sus procesos.

- Ayudar a reducir los riesgos: permiten compartir los riesgos inherentes a proyectos que requieren altas inversiones de capital.
- Contribuir a la creación de más valor añadido hacia los clientes gracias al acceso a nuevos mercados.
- Obtener nueva información valiosa de mercados, clientes y competidores.
- Facilitar el bloqueo de un competidor, ya que al cooperar con otra aerolínea se puede lograr que el rival no siga fortaleciéndose.
- Aumentar la reputación de las aerolíneas menos conocidas a través de alianzas con las más destacadas y centrales.
- Ayudar al cumplimiento de requisitos gubernamentales en algunos países, que de forma individual sería inaccesible.

3.2. Las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

Otra alternativa que están utilizando las aerolíneas para hacer frente a los retos del nuevo entorno competitivo son las fusiones y adquisiciones. Una fusión es la unión entre dos o más compañías aéreas que dan lugar a una tercera aerolínea de un tamaño mayor que las que existían anteriormente (Santeiro, 2014). Por su parte, una adquisición es la compra de una o más aerolíneas por parte de otra compañía aérea (Santeiro, 2014).

En las alianzas, las compañías permanecen independientes, mientras que con una fusión o adquisición, una de las aerolíneas pierde su capacidad de decisión al integrarse dentro de la jerarquía de otra empresa. Las fusiones o adquisiciones suponen aumentos de tamaño que permitan a las empresas generar economías de escala o de alcance y, por tanto, poder competir de forma más efectiva. Las fusiones y adquisiciones han sido frecuentes en numerosos sectores (Gilkey, 1990; Brunner, 2004; Abellán, 2006), pero estaban bastante limitadas en el sector aéreo debido a los obstáculos normativos y regulatorios señalados anteriormente.

No obstante, el aumento de fusiones y adquisiciones ha sido notable en los últimos años, sobre todo a partir de la desregulación de la Unión Europea; tendencia que se ha extendido a otras zonas geográficas. Por tanto, las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo mundial no han dejado de crecer en los últimos quince años, especialmente en los países donde los mercados nacionales se encuentran saturados como Europa, América del Norte o Japón (Benavides, 2019).

La mayor competitividad que prometen los procesos de fusión y adquisición derivan de ventajas que las empresas pueden alcanzar, como reducir los costes operativos, incrementar la participación en el mercado, obtener economías de escala o diversificar las operaciones para reducir los riesgos operativos.

3.2.1. Motivos de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

Las fusiones y adquisiciones de compañías aéreas responden a una variedad de razones de diversa naturaleza. A continuación, se señalan algunos de los principales motivos que han sido recogidos por la literatura especializada (Merkert y Morrell, 2006; Slim, 2011; Evripidou, 2012; Tugores-García, 2013; Santeiro, 2014):

Aumentar la eficiencia y la reducción de los costes

La búsqueda de un incremento de la eficiencia y un decremento de los costes es uno de los principales motivos que justifican estos procesos de fusiones y adquisiciones en el sector aéreo. Por un lado, la mayor eficiencia puede derivar del aprovechamiento de sinergias gracias a una mejor organización y distribución de sus aviones por medio de una utilización más intensa de sus activos y a la eliminación de servicios que no son indispensables o que podrían estar duplicados.

Por otra parte, las fusiones y adquisiciones pueden provocar ahorros en costes operativos y de mano de obra, al reducir los gastos de personal y aumentar la productividad de sus trabajadores. También se pueden reducir costes por medio de las tecnologías de la información, pues la integración de sistemas permite un coste menor por cada unidad de información procesada.

Por tanto, las aerolíneas fusionadas pueden aumentar su eficiencia al eliminar servicios y funciones duplicados y reducir los costes gracias a una mejor utilización de sus empleados y de la tecnología.

Obtención de economías de escala

Las aerolíneas fusionadas pueden obtener economías de escala que se producen cuando los costes tienden a aumentar en una tasa menos que proporcional al incremento de la producción. Una forma de economía de escala deriva de distribuir los costes fijos entre un volumen mayor de producción, como sucede cuando los costes de estructura se dividen entre un mayor número de pasajeros y facturación. Igualmente, la aerolínea fusionada resultante va a contar con una flota de aviones más amplia que podrá operar con costes operativos unitarios más bajos al mejorarse la distribución de los pasajeros, dando lugar a unas economías de escala derivadas de una mayor eficiencia (Grant, 2015).

Las economías de escala también pueden ser logradas mediante un aumento de las frecuencias, ya que, al contar con más aviones, las aerolíneas podrán incrementar su participación en el mercado y su presencia a nivel mundial.

Además, se pueden lograr precios unitarios menores a la hora de adquirir combustible, aviones o servicios (asistencia en el despegue o en el aterrizaje, de comidas durante el vuelo, reparación y mantenimiento...) gracias a la unión de varias aerolíneas que pueden llegar a trabajar mejor de forma conjunta que por separado.

Oportunidades de financiación

Las fusiones en el sector aéreo pueden beneficiar a las aerolíneas al disponer de mejores oportunidades de financiación, pues el tamaño permite aumentar su poder de negociación al verse incrementado el flujo de tesorería y una mejora de la capacidad financiera.

También las aerolíneas van a poder diversificar los riesgos, en especial los riesgos económicos y financieros, porque las compañías aéreas son muy intensivas en capital con el riesgo financiero que conlleva. En consecuencia, compartir los riesgos es otro de los principales motivos para realizar fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.

Mayor participación en el mercado e incremento de los ingresos

Las aerolíneas que desarrollan fusiones y adquisiciones pueden aumentar su participación en los mercados al incrementar su número de aviones y su presencia en nuevas rutas, destinos y países.

Este incremento de tráfico de pasajeros proporciona a la aerolínea unos mayores ingresos, que pueden traducirse en beneficios superiores si se concretan las reducciones de costes unitarios derivadas de las economías de escala y de alcance.

Además, al contar la aerolínea con más aviones y conexiones podrá también fijar nuevas tarifas para hacer más atractiva la oferta hacia sus clientes y, de este modo, obtener clientes nuevos que antes viajaban con la competencia.

Eliminar a los competidores

Uno de los motivos principales para que las aerolíneas se fusionen o adquieran a otras compañías aéreas es la posibilidad de reducir la competencia dentro del sector. De ahí que cualquier operación corporativa de esta naturaleza exija la aprobación por parte de las autoridades de competencia de los países afectados.

Por una parte, adquirir a otra compañía elimina un competidor directo. Del mismo modo que fusionarse con otra aerolínea produce que el competidor pase a trabajar de forma conjunta por unos objetivos que eran similares a los que buscaban por separado antes de formalizarse la fusión.

Por tanto, estas actividades son muy útiles para reducir la competencia, ya sea mediante la unión con los competidores o la adquisición de un rival. Las fusiones y adquisiciones otorgarán a la compañía resultante una mayor participación de mercado, más ingresos y eliminar a un rival en un sector cada vez más saturado.

Acceder a instalaciones de aeropuertos y a franjas horarias

Las adquisiciones y fusiones permiten aumentar a las aerolíneas su presencia en nuevas rutas, destinos y mercados lo que propicia un ahorro importante de dinero a las compañías aéreas, porque acceder a instalaciones de aeropuertos y a franjas horarias es una cuestión difícil o que puede suponer costes elevados.

En muchas ocasiones se llevan a cabo adquisiciones y fusiones por el simple hecho de acceder a nuevos mercados o destinos que en situaciones normales serían inaccesibles.

Acceder a nuevos aviones

Las aerolíneas pueden acceder a nuevos aviones más rápidamente y a menor coste al fusionarse y al adquirir otras compañías aéreas.

En promedio, la entrega de un avión tarda entre dos y tres años. Sin embargo, al unirse o al comprar otra aerolínea, se pueden obtener nuevos modelos y una mayor cantidad de aviones de forma inmediata.

Aumento de clientes

Las compañías aéreas tienen el poder de atraer a nuevos clientes de la competencia al mejorar su oferta tanto en precio como en servicios. Sin embargo, cuando una compañía

adquiere o se fusiona con otra aerolínea, los clientes que antes eran de la compañía aérea rival pasan a formar parte de forma inmediata de la aerolínea resultante, ya que los pasajeros que antes volaban con la aerolínea absorbida ahora pasan a ser de la aerolínea absorbente.

Este es un motivo clave para las compañías aéreas porque incrementan su participación en el mercado, lo que hace que sus ingresos aumenten y también sus beneficios.

Además, nuevos clientes pueden sentirse atraídos por la nueva aerolínea resultante de la fusión o por la empresa absorbente, porque vean que es una compañía aérea con gran poder y superioridad en el sector.

3.2.2. Ventajas de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

Las compañías aéreas llevan a cabo las actividades de fusiones y adquisiciones porque les reporta más ventajas que desventajas a la hora de hacer frente a la gran rivalidad que existe en el sector aéreo.

Las ventajas que las aerolíneas obtienen de las fusiones y adquisiciones son muy variadas, ya que ayudan a incrementar los flujos de efectivo y los ingresos, pero también a reducir los costes.

A continuación, se enumeran algunas de las ventajas que obtienen las aerolíneas que llevan a cabo procesos de fusión y adquisición (Merkert y Morrell, 2006; Santeiro, 2014):

- Se produce una disminución notable en los gastos de producción, de operaciones y de personal al fusionarse o adquirir nuevas aerolíneas.
- La competencia se disminuye al unirse varias aerolíneas que antes competían por los mismos objetivos.
- Aumento de la capacidad al contar con más aviones y personal para hacer que sus clientes puedan ir a nuevos destinos y utilizar nuevas rutas.
- Incremento de la rentabilidad al utilizarse de forma óptima recursos que antes eran usados por una única aerolínea, pero que al ser puestos en común con otras, permiten obtener mayores ventajas y resultados.
- Las aerolíneas que absorben a otras acaban siendo más fuertes y sólidas pues comparten y unen los recursos de las distintas compañías.
- Incremento de la reputación y de la marca al hacerse más fuerte en el sector aéreo y dar una nueva imagen hacia sus consumidores actuales y futuros.

En definitiva, las ventajas que las compañías aéreas pueden obtener de las fusiones y adquisiciones contribuyen a una mejora su posición competitiva en un mercado donde la competencia ha aumentado, y está aumentando, considerablemente.

3.2.3. Riesgos de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

Las fusiones y adquisiciones dentro del sector aéreo son opciones útiles para que las compañías aéreas mejoren su nivel de competitividad, pero también existen una serie de riesgos que las aerolíneas deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo estas operaciones corporativas. A continuación, se explican algunos de estos riesgos (Merkert y Morrell, 2006; Evripidou, 2012; Santeiro, 2014):

- Aunque las aerolíneas buscan mediante las fusiones y adquisiciones obtener economías de escala, existen ocasiones en las que pueden lograr de forma no deseada diseconomías de escala, ya que la creación de una aerolínea de mayor tamaño puede provocar ineficiencias, debido a la mayor complejidad, y una falta de adaptación al sector.
- Desarrollar una fusión puede acarrear costes imprevistos y que los beneficios no se materialicen, pues los resultados positivos no surgen de manera automática, sino que deben ser generados y alcanzados; en definitiva, gestionados.
- El personal puede estar desmotivado y surgir problemas y conflictos, ya que no es fácil que las diversas marcas, culturas y productos se combinen con facilidad.
- En ocasiones, los beneficios de las fusiones y adquisiciones pueden tardar años en alcanzarse, lo que puede provocar que las aerolíneas sean reticentes a la realización de estas operaciones corporativas, porque necesiten obtener buenos resultados desde un primer momento.
- Existe la incertidumbre de saber si fusionarse o adquirir otra aerolínea acabará teniendo éxito o no. Las compañías no pueden conocer con seguridad, y las aerolíneas no son una excepción, si desarrollar estas actividades les proporcionará los beneficios esperados.
- Las fusiones y adquisiciones pueden generar problemas sociales en una determinada comunidad, pues puede provocar un aumento del desempleo. Puede suponer, por ejemplo, el despido de empleados de la compañía aérea absorbida o facilitar un proceso de reestructuración general, lo que puede dar lugar a una pérdida de reputación.

En definitiva, a pesar de la existencia de desventajas y riesgos en el desarrollo de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo, actualmente estas cuestiones no suponen un gran problema, por lo que las aerolíneas están llevando a cabo más fusiones y adquisiciones a nivel mundial buscando las ventajas que estas operaciones corporativas pueden proporcionarles.

3.2.4. Investigaciones sobre fusiones y adquisiciones

En las últimas décadas, numerosos autores (Santomá, 1991; Mora y Pardo, 1996; Ripoli y Barrachina, 2005; Payet, 2007; Bernal y otros, 2009; Montoro y otros, 2010; Álvarez, 2015; Reyes, 2018) han publicado diversos estudios sobre fusiones y adquisiciones en diferentes sectores tanto del ámbito nacional como del internacional. Algunas de estas investigaciones se han centrado específicamente en el sector de las aerolíneas, por lo que resulta pertinente un comentario breve sobre estos estudios.

Uno de ellos fue el artículo publicado por Merkert y Morrell (2012), quienes analizaron las ventajas y desventajas de las fusiones y adquisiciones en el sector y si el tamaño de las aerolíneas afectaba al interés de las compañías para desarrollar una fusión o adquisición.

Siguiendo un enfoque fundamentalmente descriptivo, los autores llegaron a la conclusión de que las compañías contaban con una serie de ventajas si desarrollaban fusiones y adquisiciones (Merkert y Morrell, 2012):

- Mayor eficiencia y reducción de costes.
- Mayor participación en el mercado e ingresos.
- Eliminar a la competencia.
- Acceso a las franjas horarias y a las instalaciones de los aeropuertos.
- Acceso a otras aerolíneas.
- Mayor atractivo para los clientes.

Por otra parte, también llegaron a la conclusión de que existían una serie de desventajas y riesgos:

- Obtención de deseconomías de escala.
- Desconocimiento del coste real hasta que transcurre un tiempo determinado.
- Costes imprevistos.
- Desmotivación de los equipos de trabajo.
- Dificultad de combinación de la cultura corporativa, los productos y las marcas de las diferentes aerolíneas.

Desde un punto de vista analítico, los autores (Merkert y Morrell, 2012) utilizaron una muestra de 66 aerolíneas internacionales para llevar a cabo un análisis envolvente de datos (DEA), que les permitió determinar las economías de escala que habían obtenido estas aerolíneas que se habían fusionado o que habían llevado a cabo adquisiciones durante el período considerado.

Aplicaron el análisis envolvente de datos mediante un enfoque de eficiencia que se divide en dos etapas (Charnes, Cooper y Rhodes, 1978):

- La eficiencia técnica, que es similar a la productividad física, porque se refiere al uso óptimo de los recursos en el proceso de producción.
- La eficiencia de escala, que está relacionada con la eficiencia técnica y que se define como la ganancia potencial de productividad en el caso de que una empresa lograra su tamaño óptimo.

Para el cálculo de la eficiencia por medio de esta técnica, los autores usaron tres variables:

- La disponibilidad de toneladas-kilómetros (ATK), como una aproximación para el cálculo del capital.
- Los empleados que trabajan a tiempo completo, como una aproximación del tamaño de la aerolínea en función de su mano de obra.
- Los ingresos totales de las aerolíneas, como una variable de resultados.

En la investigación también se menciona que en otros estudios (Schefczyk, 1993; Tofallis, 1997; Fethi y otros, 2001) se han incluido otras variables como: La disponibilidad de asientos en el avión por la distancia de vuelo (ASK), los costes operativos, el número de aerolíneas...

Desde un punto de vista predictivo o normativo, los resultados del estudio recomendaron que las compañías aéreas de tamaño pequeño debían fusionarse o

adquirir otras aerolíneas, también de tamaño pequeño porque de este modo podían aprovechar las economías de escala.

En cambio, las compañías aéreas grandes o muy grandes que deciden fusionarse o adquirir otras aerolíneas podrían tener mayores dificultades para obtener economías de escala, dándose casos incluso de deseconomías de escala.

Otra investigación centrada en el sector aéreo fue la elaborada por Loukia Evripidou (2011), donde analizaba los motivos que impulsaban a las compañías aéreas a realizar fusiones y adquisiciones; destacando tres razones fundamentales:

- La eficiencia en costes.
- Las economías de escala.
- El poder de mercado.

No obstante, lo más interesante del artículo fue el análisis del efecto de las fusiones y adquisiciones sobre el riesgo sistemático de las compañías en el sector aéreo. Evripidou quería conocer si estos métodos de desarrollo corporativo podían afectar al riesgo sistemático de las compañías, que se define a partir de la sensibilidad del rendimiento de una empresa sobre los rendimientos totales del mercado, siendo un tipo de riesgo determinado por factores externos incontrolables (Van Horne, 1980).

El modelo de valoración de activos de capital (CAPM) fue el elegido para conocer la rentabilidad en función del riesgo sistemático. Partiendo de la base de que los gestores de las compañías aéreas desean incrementar la riqueza de los accionistas, pero tomando decisiones que permitan disminuir el riesgo sistemático.

Diversos autores (Naila, 1993; Leland, 2007) han afirmado que las fusiones y adquisiciones influyen en el riesgo sistemático, así que Evripidou (2011) realizó este análisis para comprobar si sus afirmaciones y predicciones era o no correctas.

El autor usó una muestra de cinco aerolíneas analizando la variabilidad de sus rentabilidades a lo largo del tiempo y obteniendo resultados mixtos: en dos de las aerolíneas se obtuvo como resultado que el riesgo sistemático aumentaba y en las tres restantes que el riesgo sistemático disminuía.

Por tanto, los resultados fueron inconcluyentes para esta muestra tan reducida de tan solo cinco aerolíneas. Sin embargo, llegó a la conclusión de que las fusiones horizontales (no incluyó fusiones verticales en el estudio) habían logrado disminuir el riesgo sistemático, siendo muy relevante para este sector. Se obtuvo que este tipo de fusiones permitían aumentar la eficiencia en costes y las economías de escala de las aerolíneas y, por tanto, también incrementar la riqueza de los accionistas.

Otra investigación fue también publicada en el mismo año, siendo su autor el británico Remco Slim (2011), quien desarrolló una tesis en la examinaba las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo de la Unión Europea desde un punto de vista descriptivo.

El autor reflejó en su estudio que las aerolíneas tradicionales y de bajo coste habían intensificado la competencia en el sector y que los acuerdos de fusiones y adquisiciones se realizaban fundamentalmente por motivos estratégicos.

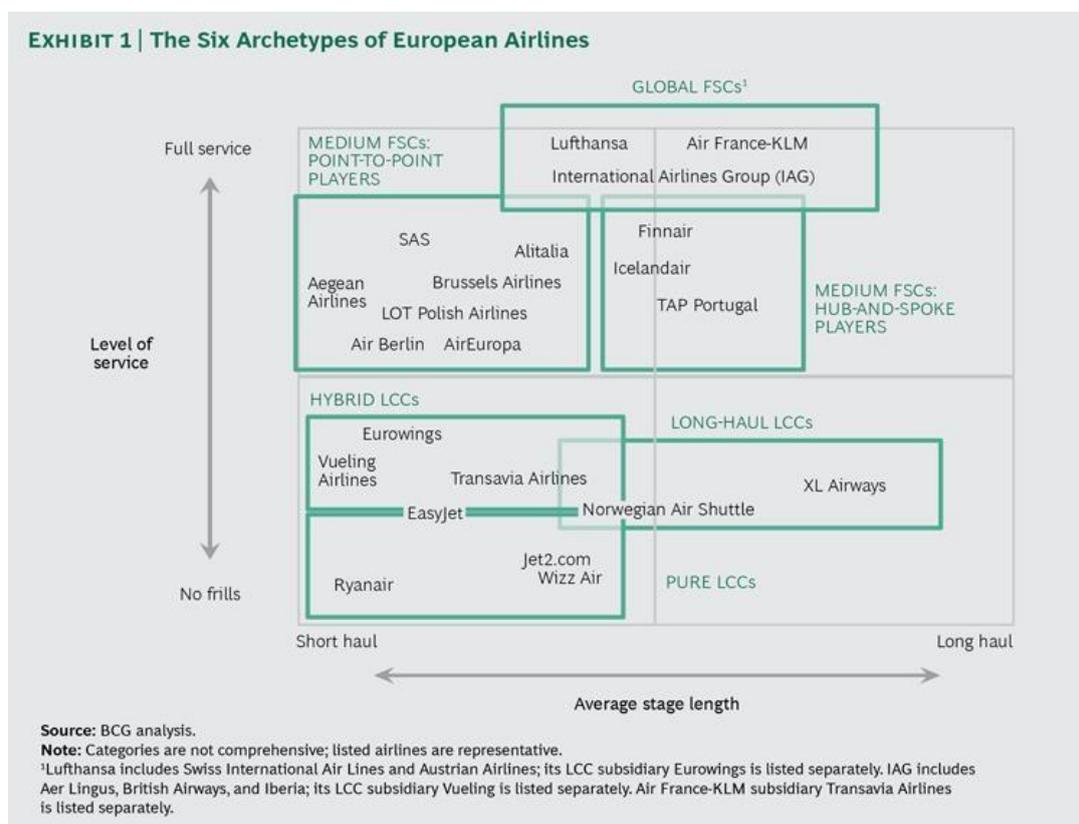
Según Slim, las aerolíneas de bajo coste intentan buscar otras aerolíneas también low-cost en el mismo mercado para fusionarse o adquirirlas con el objetivo de lograr incrementar su poder de mercado y debilitar a la competencia en rutas importantes.

Como conclusión señaló que, en el futuro, se espera que la actividad de fusiones y adquisiciones no se detenga y continúe el proceso de consolidación en el sector de las aerolíneas. También considera que seguirá la intensa dinámica de fusiones y adquisiciones entre las aerolíneas de bajo coste.

Una nueva investigación descriptiva fue realizada por Canelas y Ramos (2016) que analizaron los movimientos estratégicos que pueden desarrollar las compañías aéreas europeas diferenciando entre aerolíneas de servicio completo, sin lujos, larga distancia o corta distancia.

Estos autores determinaron diferentes movimientos que pueden realizar las aerolíneas aprovechando la fragmentación que posee el sector aéreo, ya que permite oportunidades para colaborar, obtener escalas, reducir costes o expandir redes.

Ilustración 11. Los seis arquetipos de aerolíneas europeas



Fuente. Análisis BCG (2016)

En la ilustración 11, se observan los seis movimientos estratégicos que pueden desarrollar las aerolíneas y dentro de cada movimiento estratégico existen diversas opciones de colaboración y consolidación, como fusiones, adquisiciones, compartir códigos, alianzas, empresas conjuntas... Los autores llegaron a la conclusión de que las aerolíneas de bajo coste debido a su tamaño, estabilidad financiera y liquidez son los compradores más probables de otras aerolíneas y serán los que marquen la tendencia en el sector en los próximos años.

En cambio, para las aerolíneas de servicio completo, que se caracterizan por tener problemas de rentabilidad y competitividad estructural, los autores recomiendan incrementar las escalas y redes. También podrían desarrollar fusiones y adquisiciones, pero para las compañías aéreas de tamaño mediano podría ser complejo.

Los autores recomiendan para las compañías aéreas de servicio completo otras formas como códigos compartidos, alianzas globales, participaciones en acciones o empresas conjuntas para expandirse a mercados emergentes.

Por otro lado, las aerolíneas de corta distancia pueden obtener grandes ventajas si desarrollan fusiones y adquisiciones porque es la forma más factible que tienen para crecer de forma rápida.

Por último, también es necesario reseñar dos investigaciones más actuales realizadas por el economista catalán Martín Pachamé (2017a, 2017b).

En primer lugar, el autor publicó un artículo (Martín Pachamé, 2017a) en el que analiza la fusión entre Air France y KLM, realizando una comparativa con la operación de fusión en el mercado norteamericano entre las compañías aéreas Delta y Northwest. En este estudio se estudia cómo se desarrollaron estas dos fusiones y el apoyo de los gobiernos de la Unión Europea y de Estados Unidos para que se llevaran a cabo. Señalándose las similitudes y contrastes entre estas fusiones de continentes diferentes.

En segundo lugar, el autor realizó una tesis (Martín Pachamé, 2017b) en la que llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo, partiendo de una revisión amplia de la literatura disponible y analizando varios estudios de casos reales de fusiones y adquisiciones internacionales en diferentes ámbitos.

El autor se centra en el caso de la fusión del año 2004 entre Air France y KLM, comparándola con una de las más recientes que acabó siendo un fracaso, entre London Stock Exchange y la bolsa de Frankfurt en el año 2016. Además del bancario, financiero y aéreo, también se analizan otras empresas de diferentes sectores, como la industria química, farmacéutica o de telecomunicaciones.

El autor catalán desarrolla en esta tesis una comparación de estas fusiones desarrolladas en diferentes sectores y de cómo los gobiernos europeos y norteamericanos han actuado ante ellas.

Como conclusiones, el autor señala que, de forma general, en Europa las fusiones y adquisiciones destacan sobre todo en los sectores relacionados con la energía, la banca, la industria automotriz o de las telecomunicaciones.

Los resultados más relevantes muestran, por ejemplo, que Estados Unidos ha sido el país que ha impulsado en mayor grado las fusiones y adquisiciones y ha provocado que estas operaciones corporativas estén incrementándose en la Unión Europea. También ponen de manifiesto que las grandes empresas son las más beneficiadas de este tipo de acuerdos, pues logran mayores rendimientos al ser más eficientes que las empresas más pequeñas.

Por último, el autor señala que las fusiones en los casos analizados no se realizan por motivos técnicos ni económicos sino, en muchos casos, por motivos políticos, buscando en el seno de la Unión Europea la promoción y el fomento del libre mercado y la libre competencia.

Capítulo 4. Metodología de la investigación

Tras el análisis realizado, tanto desde el punto de vista teórico de las fusiones y adquisiciones, como desde la perspectiva más contextual del sector aéreo, la investigación empírica exigía la búsqueda y elaboración de una base de datos donde se incluyesen las fusiones y adquisiciones más relevantes que se han realizado a lo largo de la historia en el sector aéreo, así como la consecuencia de esos procesos de desarrollo corporativo, es decir, los grandes grupos empresariales que dominan actualmente el sector.

Las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo tienen una historia de aproximadamente cien años. Sin embargo, ha sido en los últimos 20-30 años cuando comenzó el auge de estos métodos de desarrollo corporativo en la industria, dando lugar a un período de fuerte crecimiento y expansión, desde Estados Unidos hasta otras zonas geográficas como Europa, Asia o América del Sur y Latina (Calvo y Carrascosa, 1998; Cento, 2009; Marín, 1999).

Era necesario, pues, obtener información veraz y fiable sobre todas las fusiones y adquisiciones, o al menos la mayoría, que se han realizado desde los años 20 del pasado siglo hasta la actualidad.

A partir de la información disponible, se elaboraron dos bases de datos, una para las fusiones y otra para las adquisiciones. Para esta elaboración se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Una amplia gama de investigaciones y estudios existentes; por ejemplo, los citados al final del capítulo 3:
 - El artículo publicado por Merkert y Morrell (2012), que analiza si el tamaño de las aerolíneas afecta a la hora de desarrollar una fusión o adquisición; y cuenta con un apartado donde incluye las fusiones y adquisiciones más destacadas desde los años 90 hasta 2011.
 - La investigación realizada por Loukia Evripidou (2011), donde se analiza el efecto de las fusiones y adquisiciones sobre el riesgo sistemático de las compañías en el sector aéreo, y que también presenta una relación de las principales fusiones y adquisiciones.
 - La tesis publicada por Remco Slim (2011), quién examinó las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo de la Unión Europea.
 - El trabajo de investigación publicado por Canelas y Ramos (2016) donde se analizan los movimientos estratégicos que las aerolíneas pueden desarrollar según su modelo de negocio, centrándose en las compañías aéreas europeas.
 - El artículo publicado por Martín Pachamé (2017a) donde compara la fusión de las aerolíneas europeas con las compañías aéreas estadounidenses.

- La tesis de ese mismo año del autor (2017b) donde compara las fusiones de distintos sectores.
- La base de datos elaborada por el grupo de investigación GIRCO del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.
- La enciclopedia online Wikipedia, donde aparecen bases de datos de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo desde la primera de su historia. Además, de información específica y muy variada de cada aerolínea. Wikipedia presenta una información bastante abundante y actualizada del sector, que ha sido utilizada en de forma frecuente en los artículos académicos (Castiglioni, Gallego y Galán, 2018).
- La información proporcionada por la Asociación que representa a las aerolíneas estadounidenses, denominada American for Airlines y que cuenta con la web “Airlines.org”, donde ofrece bases de datos de las fusiones y adquisiciones de aerolíneas estadounidenses desde finales de 1920.
- El trabajo de fin de máster de Paola Benavides (2019) que cuenta con bases de datos con las fusiones más relevantes del sector aéreo desde los años 90.

Tras recopilar toda la información posible de las fuentes de información mencionadas se procedió a la creación de dos bases de datos.

Una primera con una muestra de las 63 fusiones más relevantes desarrolladas a lo largo de la historia del sector aéreo (1928-2021), donde se recoge información sobre las aerolíneas fusionadas, el año de la fusión, el país de la aerolínea y la denominación de la compañía aérea tras la fusión (Ver anexo I).

Una segunda con una muestra de las 128 adquisiciones más destacadas durante el período 1925-2021, señalando la aerolínea adquiriente y adquirida, el año de adquisición, el país de procedencia y el tipo de adquisición: total o parcial (ver anexo II).

Por otro lado, se elaboró otra base de datos, a partir de la información suministrada por el grupo de investigación GIRCO, sobre los grandes grupos empresariales del sector aéreo. Estos grupos se han formado, principalmente, por desarrollo inorgánico más que orgánico, y sobre todo a través de fusiones y adquisiciones. Aunque se dispone de información de un número amplio de grupos, el análisis se ha centrado en los principales grupos empresariales del sector, concretamente 18 grupos, que representan un porcentaje muy significativo del tráfico aéreo mundial.

En los dos capítulos siguientes se analizan, en primer lugar, las principales fusiones y adquisiciones desarrolladas en el sector y, en segundo lugar, los grupos empresariales más importantes. Aunque se trata de un análisis fundamentalmente descriptivo, se intentará ir más allá de la mera descripción de los datos, mediante la aplicación de algunas técnicas estadísticas que permitan inferir diferencias entre grupos de empresas y relaciones entre variables.

Capítulo 5. Las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo

A lo largo del trabajo se ha analizado la internacionalización de las empresas del sector aéreo poniendo el punto de mira en los métodos de desarrollo como alternativas estratégicas para el crecimiento de las empresas. Asimismo, se han señalado las características más relevantes de la industria del transporte aéreo y su evolución desde el comienzo de esta actividad, destacando de forma especial el uso cada vez más extendido de las fusiones y adquisiciones.

Como complemento de los análisis previos, de naturaleza más teórica, en este capítulo se aborda un análisis empírico de las fusiones y adquisiciones que se han realizado en el sector aéreo a nivel mundial en los últimos cien años, diferenciando según períodos de tiempo relevantes y grandes zonas geográficas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de las bases de datos de fusiones y adquisiciones, mostrando la evolución de estas operaciones corporativas desde el año 1920 hasta la actualidad, reflejando las semejanzas y diferencias entre los distintos períodos y zonas geográficas, así como algunas de las características más reseñables.

5.1. Origen de las fusiones y adquisiciones en el sector

El proceso de fusiones y adquisiciones en el sector aéreo cumplirá a finales de esta década sus primeros cien años de historia, pues fue en 1925 cuando tuvo lugar la primera adquisición, y tres años más tarde la primera fusión.

La primera adquisición fue realizada por la aerolínea estadounidense United Airlines, que llevó a cabo cuatro compras de empresas entre los años 1925 y 1927, adquiriendo las aerolíneas estadounidenses National Air Transport, Varney Air Lines, Pacific Air Transport y Boeing Transport (UAHF, 2012)⁷

United Airlines, que se considera la aerolínea comercial más antigua de Estados Unidos, logró incrementar, gracias a estas adquisiciones, sus rutas y servicios rápidamente (UAHF, 2012).

Unos años más tarde, otra aerolínea estadounidense, Pan Am, participó en la primera fusión de la historia en el sector. Esta compañía aérea alcanzó un acuerdo con otras tres aerolíneas estadounidenses, Aviation Corporation of America Atlantic, Gulf y Caribbean Airways, dando lugar tras la fusión a una única aerolínea llamada Pan American Airways (Pan Am⁸, 2020).

⁷ UAHF, es la web oficial de la fundación United Airlines donde se explica la historia de la aerolínea. Más información de su historia: http://www.uahf.org/united_history_01.asp

⁸ Pan Am, es la web oficial de la aerolínea Pan American World Airways. Más información sobre su historia: <https://www.panam.org/pan-am-stories/554-first-flight-oct-19-1927>

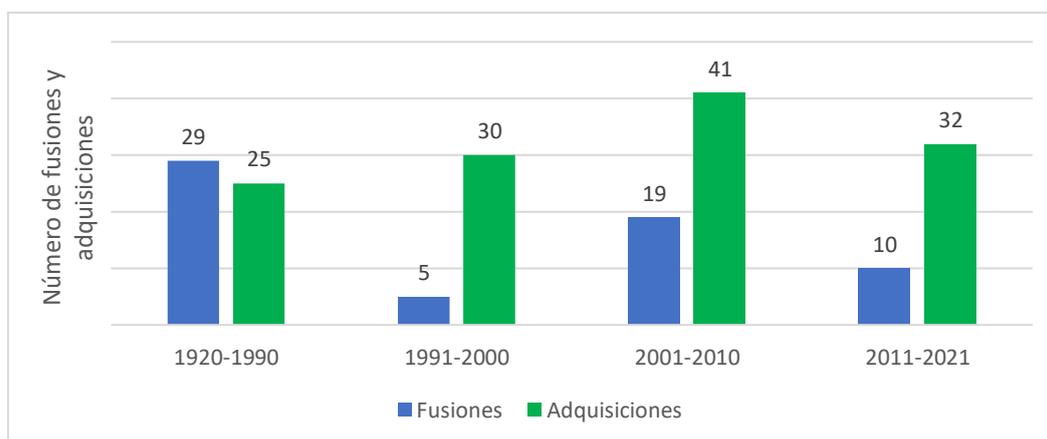
El motivo de la fusión fue ampliar las rutas hacia nuevas áreas geográficas, logrando tras la fusión alcanzar el primer destino internacional de la historia, al inaugurar los vuelos hacia La Habana (Pan Am, 2020). En aquella época éste era uno de los motivos principales para desarrollar fusiones y adquisiciones entre compañías aéreas: alcanzar nuevas áreas geográficas y expandirse por nuevos mercados.

Algo más de nueve décadas después, éste sigue siendo uno de los motivos para realizar fusiones y adquisiciones en este sector, pues constituye una de las fuentes fundamentales para incrementar la competitividad de las aerolíneas, ya que se entiende que las empresas más grandes son las más fuertes de la industria (Doganis, 2006). Además del aumento de la competitividad, también han existido a lo largo de la historia otras muchas razones para que las fusiones hayan crecido, sobre todo en las últimas décadas.

5.2. La evolución de las fusiones y adquisiciones en el sector

Las fusiones y adquisiciones han ido creciendo a pasos agigantados a lo largo de los casi cien años de historia del sector. Sin embargo, los grandes cambios se han producido a partir de la década de los años 90, como consecuencia de varios sucesos que acontecieron en décadas anteriores, pero cuyas consecuencias se comenzaron a manifestar en la última década del siglo pasado, como la crisis del petróleo, la liberalización de los mercados, la llegada de las aerolíneas low-cost o el incremento de la competencia en el sector, lo que provocó que las aerolíneas tuviesen que buscar nuevos métodos para seguir siendo competitivas en una industria cada vez más saturada (Merkert y Morrell, 2006; Evripidou, 2012; Cardoso-Vargas, 2016), tal y como se explicó en el capítulo 2.

Ilustración 12. Fusiones y adquisiciones por períodos entre los años 1920-2021



Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la gráfica, fue en la primera década del siglo cuando se produjo el mayor número de adquisiciones entre compañías aéreas, consecuencia de los factores anteriormente señalados, pero también de la profunda crisis que se inició en el sector a partir de los atentados del 11S y que condicionaron los años siguientes de la industria, sobre todo en el mercado norteamericano.

Período 1920-1990

De las 63 fusiones y de las 128 adquisiciones más relevantes que se han incluido en este análisis y que se han desarrollado en la historia del sector aéreo (ver anexo I y II, respectivamente), el período que comprende los años 1920 a 1990 incluye casi la mitad de las fusiones analizadas y aproximadamente el 20% de adquisiciones estudiadas.

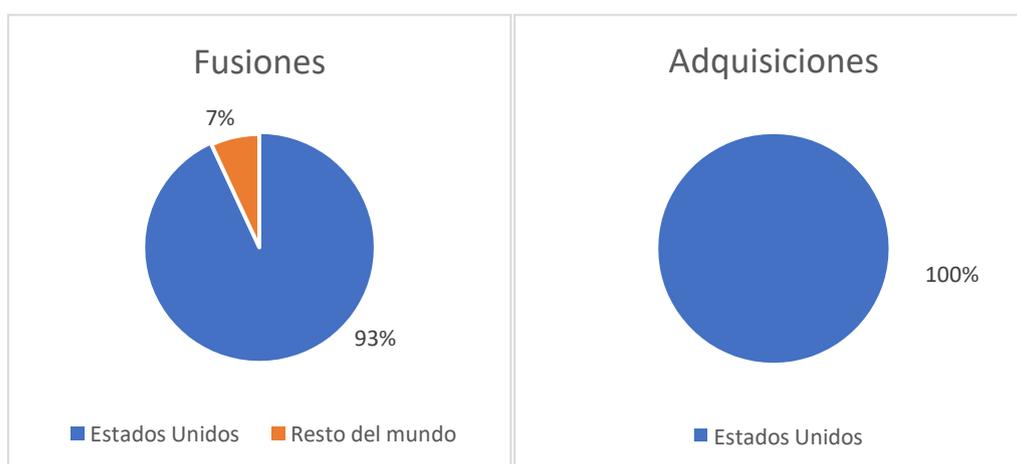
Cabe destacar que este es el único período analizado donde el número de fusiones supera al de adquisiciones, aunque por una diferencia mínima (29 fusiones por 25 adquisiciones). En esos primeros años se estaba conformando el sector, con la aparición de los primeros grandes grupos que se gestaron a través de fusiones, para pasar posteriormente a desarrollar adquisiciones de empresas más pequeñas.

Una de las razones para que las aerolíneas desarrollen un mayor número de adquisiciones que de fusiones consiste en que es más fácil adquirir otra aerolínea que desarrollar una fusión, al ser un proceso que puede tardar años y que puede provocar dificultades para las compañías que se fusionan en algunos aspectos, como en el compromiso o la dificultad de poner de acuerdo a personas con diferentes culturas (Doganis, 2006).

Como muestra la ilustración 13, la práctica totalidad de las primeras fusiones se desarrollaron en Estados Unidos, que ha sido considerada como una super potencia durante este período (Orella, 2009). Menos del 10% de las fusiones realizadas antes de 1990, tuvieron lugar en un país que no fuese Estados Unidos.

Esta diferencia se incrementa con el número de adquisiciones realizadas en este período que es del 100% por parte de compañías aéreas estadounidenses.

Ilustración 13. Fusiones y adquisiciones en el período 1920-1990 en función del país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o adquisición (en porcentaje)



Fuente. Elaboración propia.

Período 1991-2000

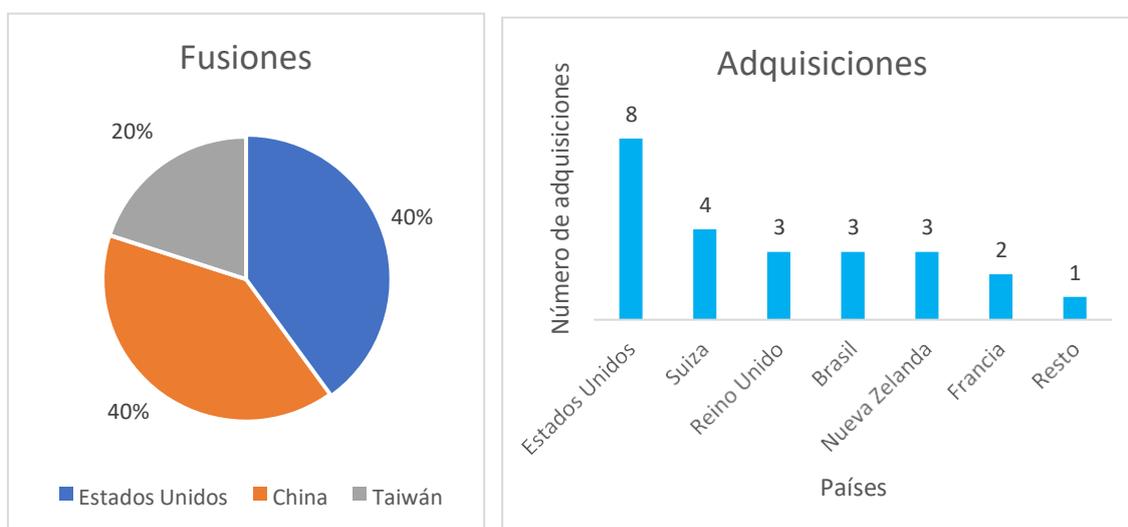
Tras un primer período de casi absoluto dominio estadounidense, a partir de finales del siglo XX varias razones motivaron que las fusiones y adquisiciones se empezaran a desarrollar con mayor frecuencia fuera de Estados Unidos. Entre estos motivos se

encuentran la liberalización de los mercados, la llegada de las aerolíneas low-cost, el incremento de la competencia o la expansión de las aerolíneas estadounidenses hacia otras áreas geográficas (Merkert y Morrell, 2006; Evripidou, 2012; Cardoso-Vargas, 2016).

En este período, el número de adquisiciones (30) a nivel mundial superó con creces al número de fusiones (5); llegando a ser esta la mayor diferencia de los cuatro períodos analizados como se muestra en la ilustración 12.

Por otra parte, la ilustración 14 muestra como las fusiones en este sector disminuyen en Estados Unidos y comienzan a surgir en el mercado asiático, casi exclusivamente en China y Taiwán.

Ilustración 14. *Fusiones y adquisiciones en el período 1991-2000 representadas por el país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición*



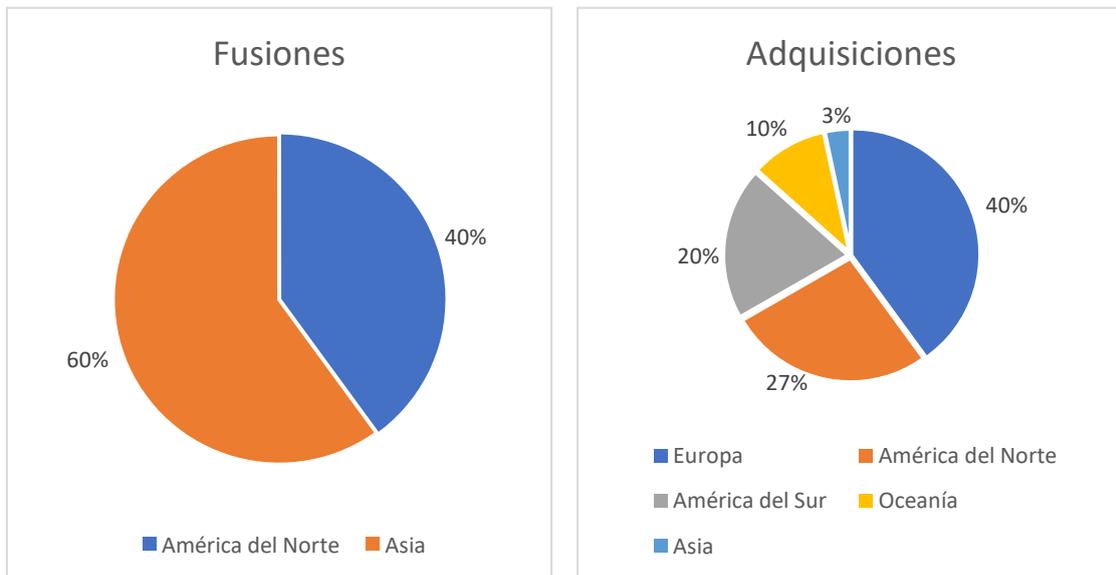
Fuente. Elaboración propia.

Hasta este período, las fusiones en el sector aéreo tan solo tenían lugar entre aerolíneas estadounidenses, pero empezaron a producirse también en Asia. Sin embargo, las fusiones entre aerolíneas europeas no empiezan a darse hasta el siguiente período (2001-2010), cuando los efectos de la normativa de liberalización del sector aéreo europeo comienzan a manifestarse.

A diferencia de las fusiones, las adquisiciones tomaron una clara relevancia a nivel mundial. A pesar de que las aerolíneas de Estados Unidos eran las que más adquisiciones desarrollaron durante este período analizado, las compañías de otras zonas geográficas, como Suiza, Reino Unido, Brasil o Nueva Zelanda, empezaron a realizar sus primeras adquisiciones en la historia del sector aéreo.

Comparando el período de los años 1920-1990 con el período 1991-2000, se muestra cómo Estados Unidos pasó de desarrollar 25 adquisiciones a tan solo 8 (ilustración 12). Sin embargo, las adquisiciones se expandieron por todo el mundo a diferencia de las fusiones que se hicieron de rogar durante una década más hasta que tomaron relevancia.

Ilustración 15. Las fusiones y adquisiciones en el período 1991-2000 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)



Fuente. Elaboración propia

A diferencia del período 1920-1990, donde el 100% de las adquisiciones fueron desarrolladas por aerolíneas estadounidenses, en la década de los 90 las adquisiciones evolucionaron a un ritmo tan elevado en Europa que acabó superando a América del Norte en número de adquisiciones en el período 1991-2000, tal y como se refleja en la ilustración 15.

Además, empezaron a surgir nuevas adquisiciones en otros continentes como en América Latina y en menor medida, en Oceanía y Asia.

Estados Unidos también se vio superada en número de fusiones por países asiáticos, aunque al realizarse tan solo cinco fusiones en este período no es un dato que permita extraer conclusiones relevantes.

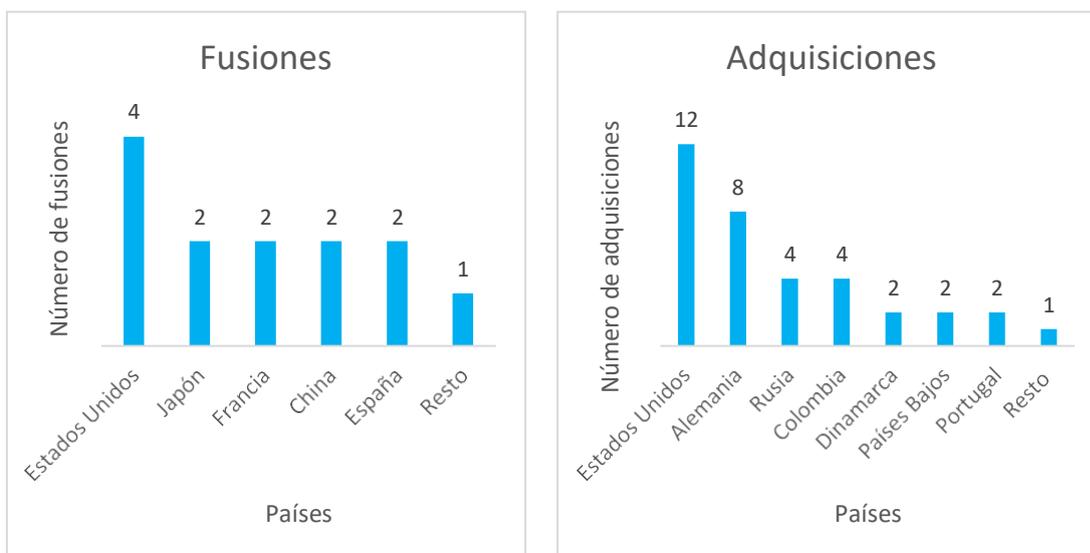
Período 2001-2010

Este período corresponde a una década importante para los países europeos porque en ella se producen las primeras fusiones relevantes en Europa. En el presente siglo 21, las fusiones pasaron de ser casi un monopolio de Estados Unidos (con permiso de Asia) a globalizarse y destacar sobre todo en la Unión Europea, coincidiendo con una liberalización más amplia dentro de este ámbito geográfico (ELFAA, 2004).

En esta década se realizaron 19 fusiones a nivel mundial (Ilustración 12), si bien las adquisiciones alcanzaron su número más elevado de los períodos analizados, con un total de 41 (Ilustración 12).

En la ilustración 16 se observa el proceso de expansión acelerada de las fusiones en los países europeos, con las aerolíneas francesas y españolas como actores destacados.

Ilustración 16. Número de fusiones y adquisiciones en el período 2001-2010 representadas por el país al que pertenece la aerolínea fusionada⁹ o adquirente¹⁰



Fuente. Elaboración propia.

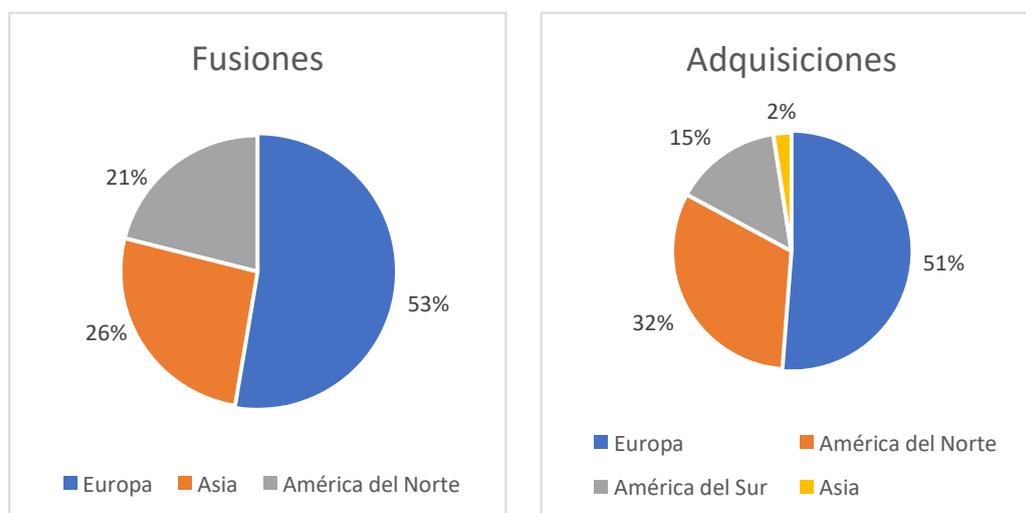
Respecto a las adquisiciones, el período 2001-2010 es muy similar a la década anteriormente analizada (1991-2000) donde las adquisiciones por parte de las aerolíneas europeas siguieron dominando por delante de las compañías aéreas estadounidenses. Sin embargo, es de destacar que empiezan a surgir adquisiciones de aerolíneas ajenas a estos procesos de desarrollo corporativo, como por ejemplo compañías aéreas de Colombia o Portugal.

En la ilustración 17 se refleja por continentes la misma tendencia que en la década de los 90 donde Europa desarrolla un mayor número de adquisiciones que América del Norte.

⁹ La denominación “resto” engloba a otros siete países que tan solo sus aerolíneas nacionales han realizado una fusión en el período de tiempo analizado.

¹⁰ La denominación “resto” engloba a otros ocho países que tan solo sus aerolíneas nacionales han realizado una adquisición en el período de tiempo analizado.

Ilustración 17. Fusiones y adquisiciones en el período 2001-2010 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)



Fuente. Elaboración propia.

Sin embargo, el número de fusiones por parte de empresas de países europeos pasó de ser nulo en el período 1991-2000 a colocarse en primer lugar en el período siguiente, al doblar a las aerolíneas de América del Norte y de Asia en número de fusiones desarrolladas entre los años 2001-2010.

A pesar de que la utilización de las fusiones por parte de compañías europeas tardó diez años más que las adquisiciones, acabaron desarrollándose de forma bastante rápida, mostrando el proceso acelerado de consolidación del sector en Europa.

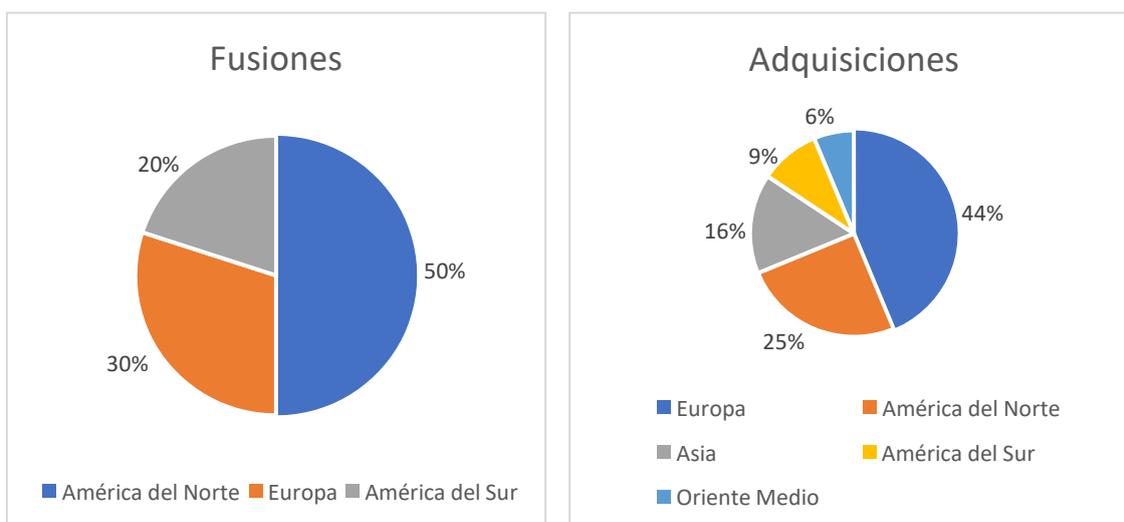
Período 2011-2021

En esta década, las consecuencias de la crisis económica, que afectó sobre todo a países europeos, y también la crisis sanitaria por la COVID-19 (Sahloul, 2020), que está afectando a todo el mundo, han provocado una disminución de fusiones, sobre todo en Europa.

La ilustración 18 muestra cómo las fusiones que en el anterior período analizado (2001-2010) fueron de un 53%, cayeron hasta el 30% entre los años 2011-2021. En cambio, las empresas de América del Norte volvieron a tomar el liderato y empezaron a surgir fusiones en América del Sur y Latina

Durante esta década se realizaron casi la mitad de las fusiones que en el anterior período analizado, siendo tan solo 10 fusiones por 19 que se realizaron en el período 2001-2010 (Ilustración 12).

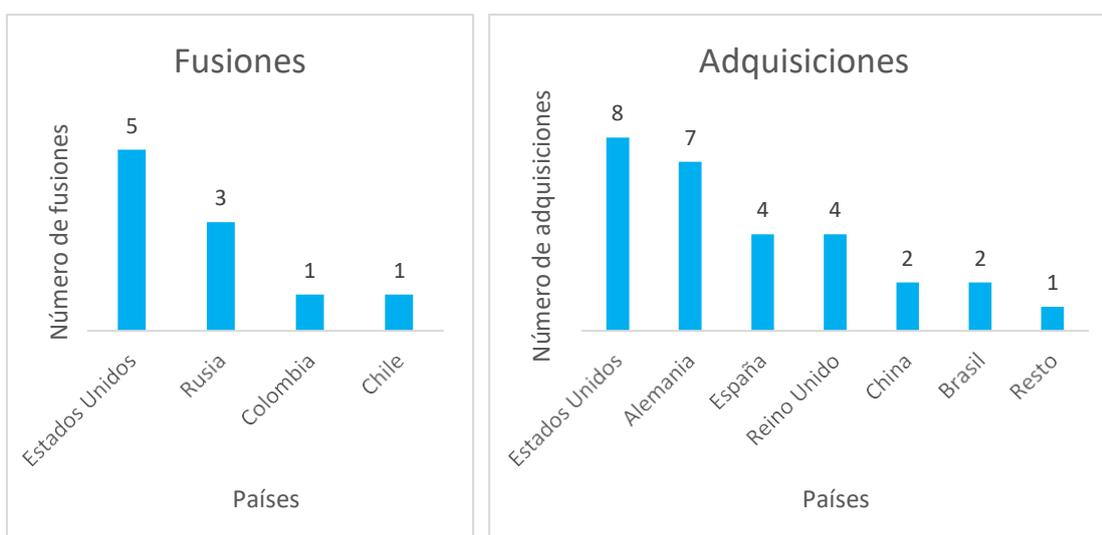
Ilustración 18. Fusiones y adquisiciones en el período 2011-2021 representadas por el continente al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o la adquisición (en porcentaje)



Fuente. Elaboración propia.

Respecto a las adquisiciones, también disminuyeron al pasar de 41 adquisiciones en la década anterior a 32 (Ilustración 12). A pesar de este decremento las aerolíneas europeas siguieron liderando las adquisiciones a nivel mundial, seguidas por las compañías aéreas de América del Norte.

Ilustración 19. Número de fusiones o adquisiciones en el período 2011-2021 representadas por el país al que pertenece la aerolínea que lidera la fusión o adquisición¹¹



Fuente. Elaboración propia.

¹¹ La denominación “resto” engloba a otros ocho países que tan solo sus aerolíneas nacionales han realizado una adquisición en el período de tiempo analizado.

Tal y como se mencionó anteriormente, se observa en la ilustración 19 que, en este período, empezaron a producirse fusiones entre algunas aerolíneas sudamericanas como, por ejemplo, la colombiana Avianca y o la chilena LAN.

También se observa que el número de adquisiciones en Alemania, debido a la notable actividad corporativa de la compañía Lufthansa, y también en Gran Bretaña y España, por medio de IAG, se elevó notablemente hasta acercarse al número de adquisiciones que realizaron las compañías aéreas de Estados Unidos (8) en este período.

Tras analizar las fusiones y adquisiciones en estos cuatro períodos se observa la tendencia creciente que han seguido y que es probable que continúe, debido al proceso de consolidación del sector a nivel mundial (BCG, 2016). A pesar del decremento que se ha producido en el último período, las fusiones y adquisiciones constituyen un método de desarrollo útil para que las compañías aéreas superen los efectos extremadamente negativos que está produciendo la crisis sanitaria, tal y como se está dando en otros sectores, como el sector bancario (Carretero, 2020).

5.3. Las fusiones y adquisiciones del sector aéreo por países

En el anterior epígrafe se ha analizado la evolución de las fusiones y adquisiciones en el largo período de desarrollo del sector aéreo, mostrando la creciente importancia que han ido adquiriendo con el transcurso de los años.

Las fusiones y adquisiciones comenzaron entre compañías de Estados Unidos y acabaron extendiéndose por todo el mundo, siendo realizadas por aerolíneas de Europa, Asia o América del Sur y Latina.

En la tabla 4 se puede observar que las compañías de Estados Unidos son las que más fusiones y adquisiciones han realizado a lo largo de la historia en el sector aéreo. Tras las aerolíneas norteamericanas, la relación parece algo distinta en fusiones y en adquisiciones, aunque los países principales aparecen en ambas listas. Es de destacar la mayor variedad de compañías que han desarrollado adquisiciones, ya que sus países de pertenencia casi doblan en número al caso de las fusiones.

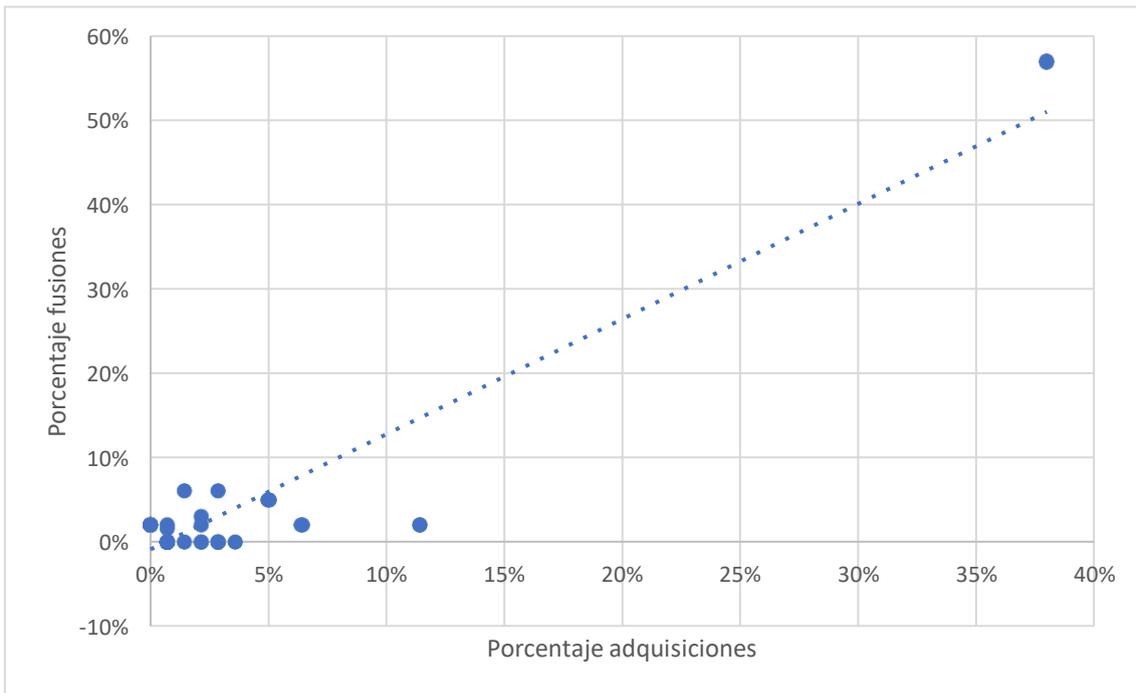
Tabla 4. Cantidad y porcentaje de fusiones y adquisiciones por países en el período analizado 1920-2021 (en orden de mayor a menor)

Adquisiciones			Fusiones		
Países	Número	Porcentaje	Países	Número	Porcentaje
Estados Unidos	53	38%	Estados Unidos	36	57%
Alemania	16	11%	China	4	6%
Reino Unido	9	6%	Rusia	4	6%
Colombia	7	5%	Colombia	3	5%
Brasil	5	4%	Japón	2	3%
Suecia	4	3%	España	2	3%
Noruega	4	3%	Canadá	1	2%
Dinamarca	4	3%	Polonia	1	2%
Rusia	4	3%	Islandia	1	2%
Suiza	4	3%	Francia	1	2%
Nueva Zelanda	3	2%	Taiwán	1	2%
Francia	3	2%	Bélgica	1	2%
Países Bajos	3	2%	Alemania	1	2%
España	3	2%	India	1	2%
Portugal	2	1%	Italia	1	2%
China	2	1%	Bulgaria	1	2%
Chile	1	1%	Chile	1	2%
Singapur	1	1%	Reino Unido	1	2%
Canadá	1	1%			
Hong Kong	1	1%			
Trinidad y Tobago	1	1%			
México	1	1%			
Vietnam	1	1%			
Filipinas	1	1%			
Qatar	1	1%			
República Checa	1	1%			
Irlanda	1	1%			
Grecia	1	1%			
Emiratos Árabes Unidos	1	1%			
Panamá	1	1%			

Puede ser interesante estimar el coeficiente de correlación entre fusiones y adquisiciones por países. El coeficiente es muy cercano a 1, exactamente 0,93, lo que quiere decir que los países que hacen más fusiones también son los países que desarrollan más adquisiciones, y viceversa. No obstante, el caso de EEUU condiciona los resultados de este cálculo; por tanto, puede ser pertinente estimar el coeficiente sin considerar los valores de ese país. En este caso, el coeficiente de correlación es de 0,17, lo que quiere decir que los países que hacen más fusiones no son los países que desarrollan más adquisiciones, y viceversa.

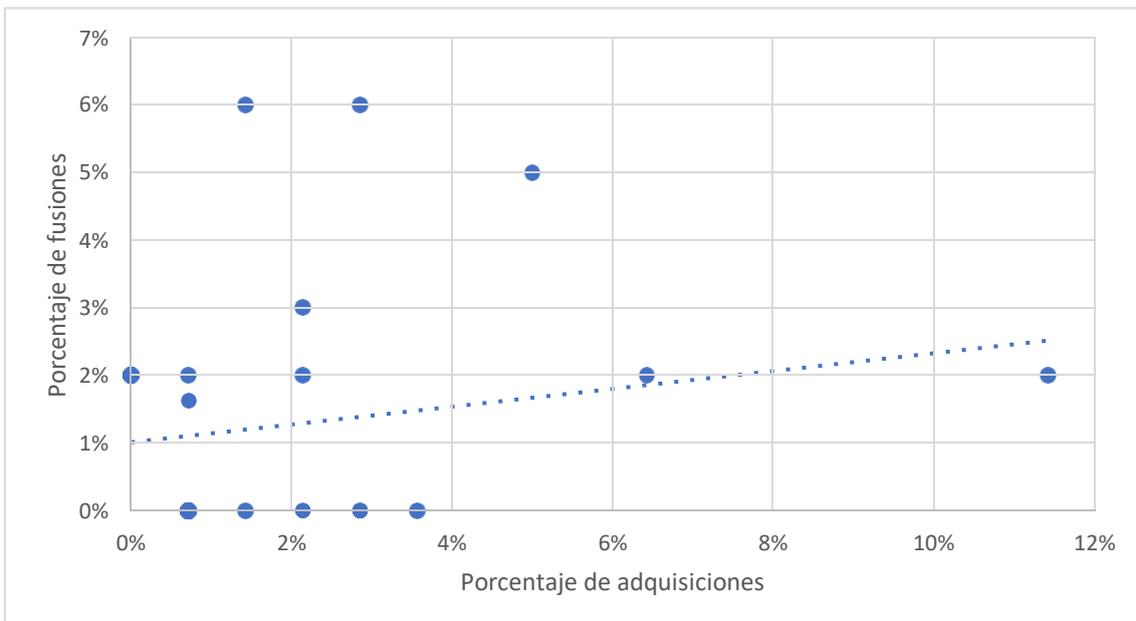
En las figuras siguientes se representan los porcentajes de fusiones y adquisiciones por países.

Ilustración 20. Fusiones y adquisiciones por países en el período analizado



Fuente. Elaboración propia

Ilustración 21. Fusiones y adquisiciones por países en el período analizado (excluyendo a Estados Unidos)



Fuente. Elaboración propia

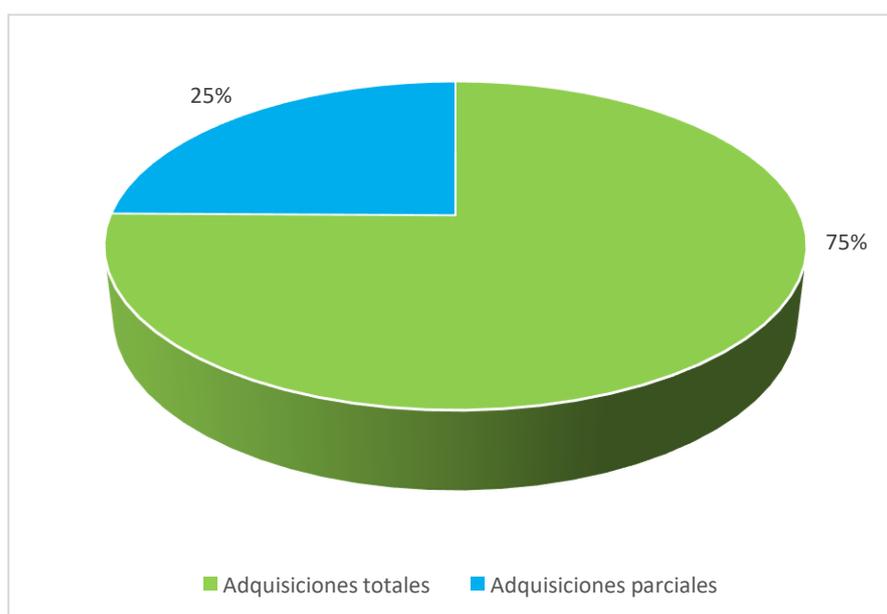
En la ilustración 20, se observa la relación entre el porcentaje de fusiones y adquisiciones desarrolladas en los países analizados en el período 1920-2021 donde el elevado porcentaje de realización de fusiones y adquisiciones por parte de las aerolíneas estadounidenses sugiere realizar la ilustración 21 para observar cómo existe una mayor dispersión entre las aerolíneas analizadas, situándose algunas por encima y otras por debajo del promedio, y también se muestra cómo existen aerolíneas de algunos países que desarrollan una alta cantidad de fusiones, pero pocas adquisiciones, y viceversa.

5.4. Adquisiciones parciales y totales en el sector aéreo

Las adquisiciones pueden ser de dos tipos: parciales y totales. Las primeras suponen que la empresa adquirente compra un porcentaje del capital de la adquirida, pero sin llegar al 100%. Si supera el 50%, la empresa posee un control absoluto sobre la comprada, si bien hay determinadas operaciones corporativas que no puede realizar (excluir de bolsa, segregación de activos de una determinada cuantía, ...). Si el porcentaje supera el 75%, la empresa adquirida pasa a formar parte del grupo fiscal y existen pocas limitaciones a las decisiones del accionista mayoritario (Guerras y Navas, 2016).

De las 128 adquisiciones analizadas en el período considerado 1920-2021, tal y como se muestra en la ilustración 22, una de cada cuatro adquisiciones han sido totales.

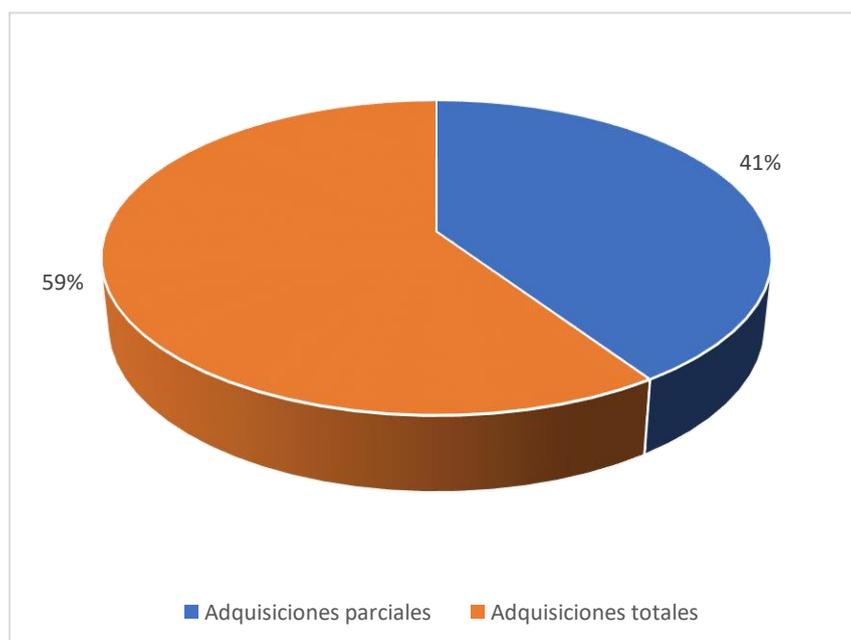
Ilustración 22. Adquisiciones parciales y totales en el período 1920-2021 (en porcentaje)



Fuente. Elaboración propia

A pesar de esta visión global que muestra el predominio de las adquisiciones parciales, la situación es bien distinta en la última década. En la ilustración 23 se muestra que de cada diez adquisiciones que se realizaron en este sector en los últimos años tan sólo cuatro son adquisiciones parciales.

Ilustración 23. Adquisiciones parciales y totales en el período 2011-2021

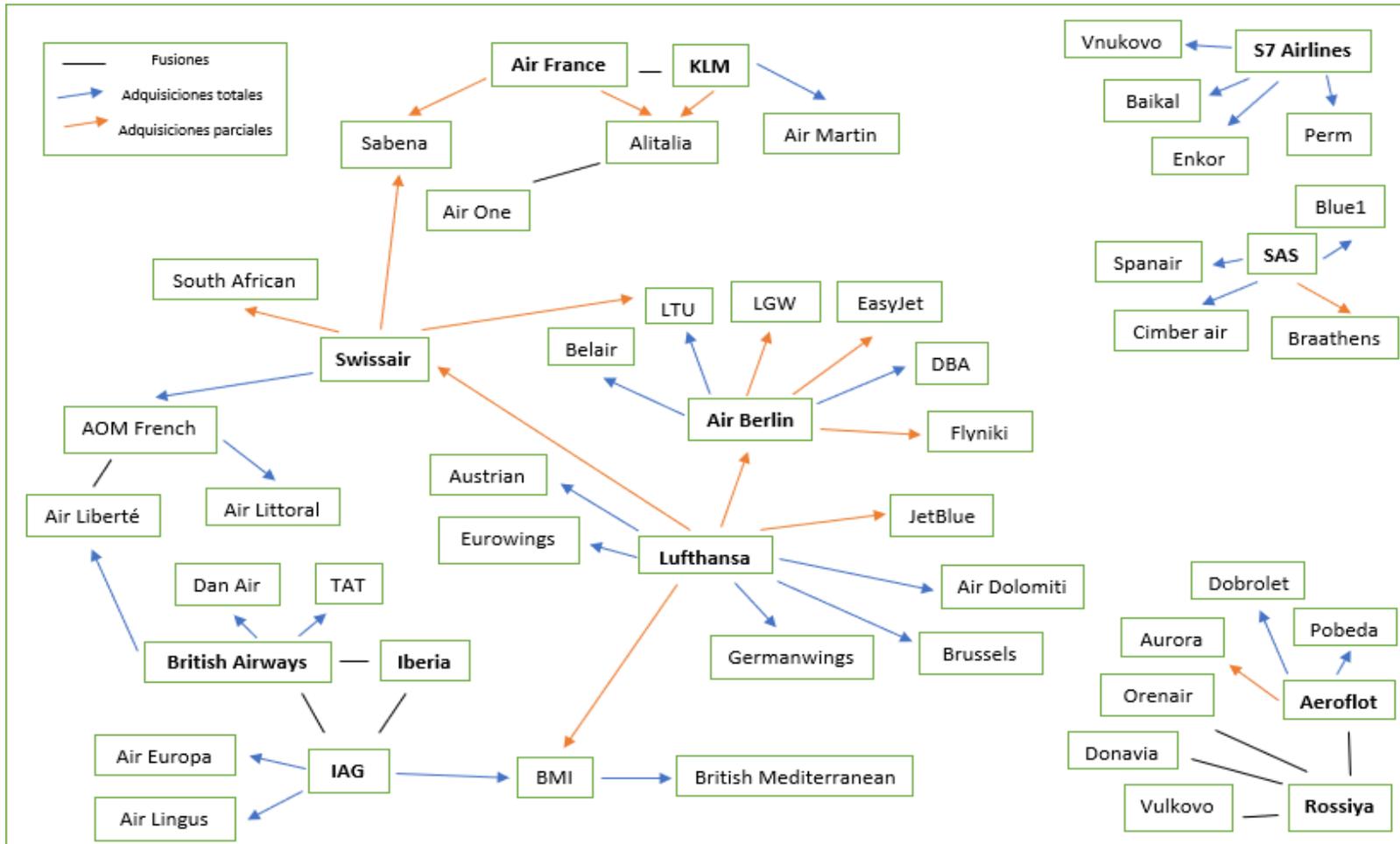


Fuente. Elaboración propia

La razón fundamental que puede explicar este cambio de tendencia es el cambio legislativo en la mayoría de los países, que ha favorecido una creciente liberalización del sector. En la mayoría de los países existen limitaciones a la participación que una compañía extranjera puede tener en el capital de una aerolínea nacional, de forma que en ningún caso se admite que la firma extranjera tenga el control, es decir, posea un porcentaje de capital superior al 50%. Esta estrategia de defensa del sector nacional provocó que muchas compañías tomaran participaciones de naturaleza táctica, para favorecer acuerdos comerciales o aprender las prácticas de gestión de las principales compañías (Doganis, 2006). Sin embargo, la liberalización del sector, sobre todo en Europa, ha provocado procesos de concentración y consolidación, con un aumento notable de las adquisiciones totales, para la formación de grandes grupos empresariales aéreos, como se analizará en el capítulo siguiente.

En muchos casos, la adquisición total resulta de un proceso progresivo de toma de participación, con el que las compañías aéreas tratan de evitar la incertidumbre de tener que adquirir el 100% del capital de otra aerolínea en una sola operación. De este modo, mediante la adquisición parcial se logra no tener que realizar una inversión muy elevada en un único momento y así pueden analizar si es atractivo adquirir completamente una aerolínea o finalmente decidir no seguir adquiriendo una mayor participación. Se trataría de un proceso de opciones reales, que es tan frecuente en el ámbito de la internacionalización (Chi, Li, Trigeorgis y Tsekekros, 2019)

Ilustración 24. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas europeas que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 24 se observa cómo las principales compañías aéreas europeas han ido fusionándose (línea negra) y desarrollando adquisiciones de forma parcial (flecha roja) o total (flecha azul) de otras aerolíneas.

El mapa refleja que existen tres grandes grupos en el sector aéreo europeo, IAG, Lufthansa y Air France – KLM, que se han conformado en los últimos años, una vez impulsada la liberalización más amplia de la industria en Europa (se analizarán esos grupos en el capítulo siguiente). También se observan otros grupos menores, como los formados en torno a las compañías rusas S7 Airlines, Rossiya y Aeroflot o la escandinava SAS.

Estas aerolíneas son las compañías que en Europa han desarrollado más fusiones, pero sobre todo adquisiciones totales y parciales en la historia del sector aéreo.

La figura también muestra algunas aerolíneas que han sido muy activas en adquisiciones, como son los casos de Swissair y Air Berlin, dos empresas que tuvieron crecimientos elevados, una en los años 90 y otra en la primera década de este siglo, y que finalmente terminaron en bancarrota, sin poder hacer frente a las deudas que habían financiado su expansión.

Con relación a los tres grandes grupos del sector europeo, se pueden apreciar diferencias entre ellos. Tanto IAG como Air France-KLM proceden de una fusión entre compañías de bandera (británica-española y francesa-holandesa), que venía acompañada, con anterioridad o posterioridad, de adquisiciones de empresas más pequeñas. Por el contrario, el grupo Lufthansa se ha creado a partir de adquisiciones realizadas por la empresa matriz, que se ha mostrado muy activa en la compra de empresas, sobre todo de aquellas compañías de cierto tamaño que estaban atravesando dificultades económicas, como serían los casos de Swissair, Austrian Airlines o Air Berlin.

Por último, las aerolíneas occidentales de Europa han sido las más propensas a utilizar las fusiones y adquisiciones, con el propósito de consolidar el sector a nivel europeo tras la liberalización del transporte en nuestro continente. En cambio, las compañías escandinavas o rusas han sido más remisas, en gran medida debido a la falta de oportunidades. En el caso de las escandinavas, su menor tamaño les impedía operaciones de gran calado; y las compañías rusas tenían limitado la posibilidad de tomar posiciones mayoritarias y de control en las aerolíneas comunitarias.

En la ilustración 25 se observa, del mismo modo que en el mapa europeo, cómo las principales compañías aéreas norteamericanas han ido fusionándose (línea negra) y desarrollando adquisiciones de forma parcial (flecha roja) o total (flecha azul) de otras compañías aéreas.

El mapa refleja que existen tres grandes grupos en el sector aéreo norteamericano que son los que más fusiones y adquisiciones han realizado en la historia del sector. Estos grupos son: Delta Air Lines Inc., United Airlines Holdings y American Airlines Group, habiendo aumentado este último aún más su importancia tras la fusión que desarrolló en el año 2013 con el grupo US Airways.

También se observan otros grupos menores, como Pinnacle Air, Frontier, Republic Air, Alaska Air, SkyWest o Pan Am, siendo este último uno de los más importantes en los inicios de las fusiones y adquisiciones en el sector aéreo.

Estas aerolíneas son las compañías que en América del Norte desarrollaron más fusiones entre los años 1920-1990, pero hoy en día destacan más por sus adquisiciones totales, y en menor medida, por sus adquisiciones parciales.

La mayoría de las fusiones y adquisiciones que se muestran en la ilustración fueron desarrolladas antes del presente siglo, ya que las aerolíneas norteamericanas observaron que era una forma muy útil para incrementar su cuota de mercado en la industria.

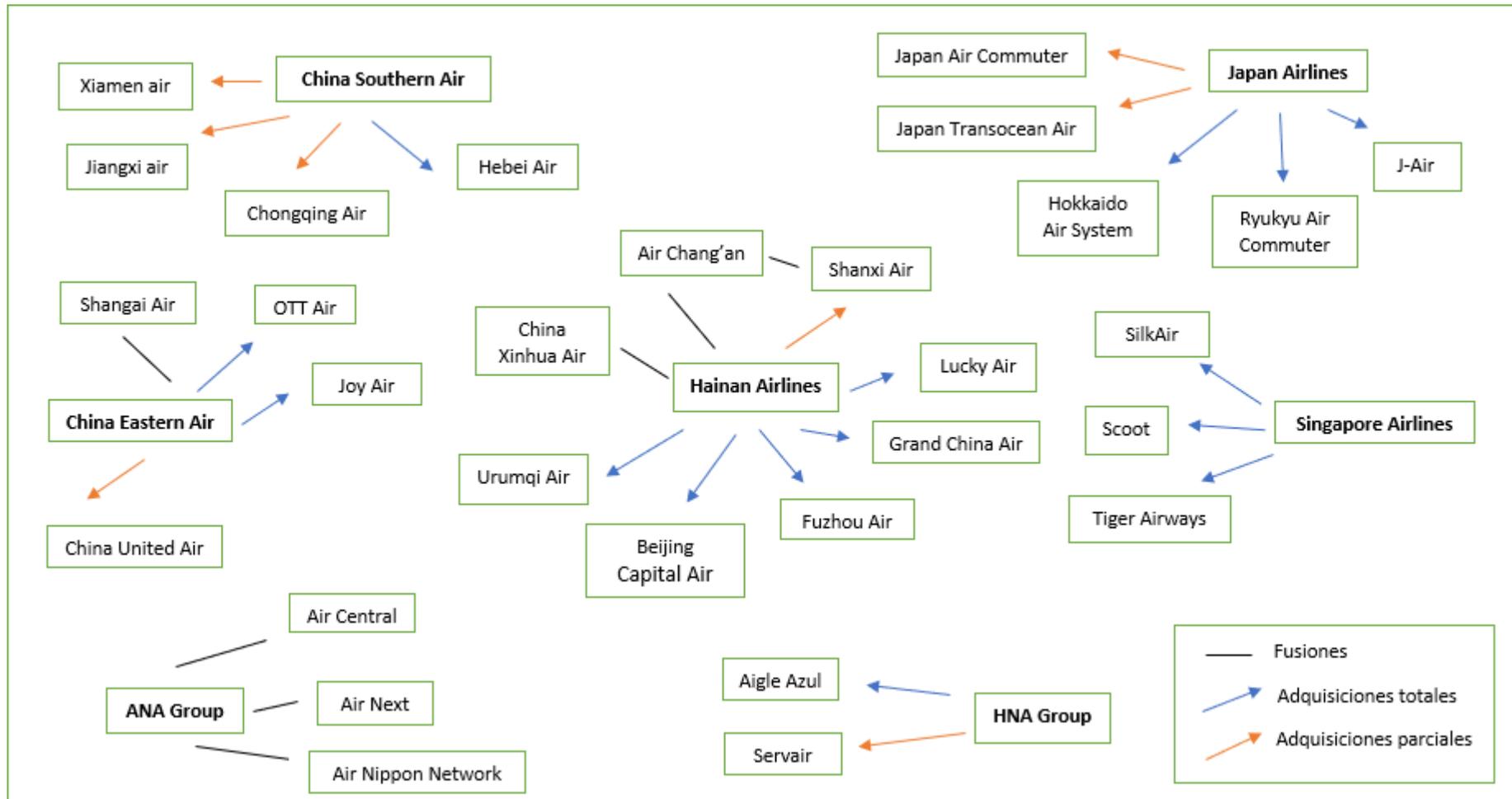
En la ilustración 26 se refleja cómo las principales compañías aéreas asiáticas han desarrollado fusiones y adquisiciones (totales y parciales) siguiendo el mismo funcionamiento que con los mapas de Europa y América del Norte.

El mapa muestra que existen cuatro grandes grupos en el sector aéreo asiático denominados Japan Airlines, Hainan Airlines, China Southern Airlines y China Eastern Airlines.

También se observan otros grupos que en su historia han desarrollado fusiones y adquisiciones, pero en menor medida, como son Singapore Airlines, ANA Group o HNA Group.

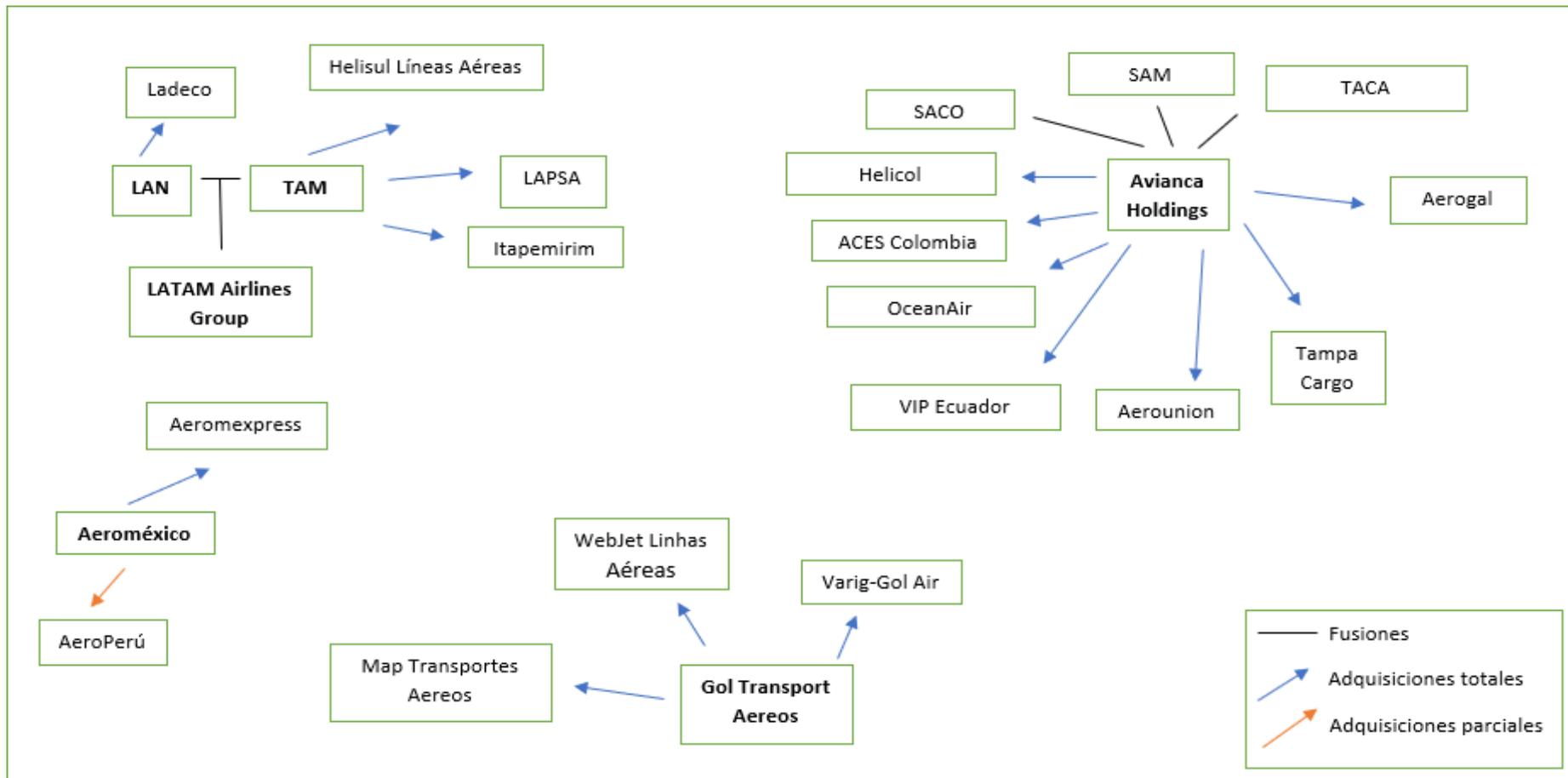
Estas compañías aéreas han destacado en las últimas décadas gracias a las numerosas adquisiciones parciales y totales que han desarrollado en la industria. Siendo de menor importancia las fusiones para las compañías aéreas asiáticas en comparación con las aerolíneas norteamericanas o europeas, tal y como se muestra en la figura.

Ilustración 26. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas de Asia que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Mapa de relaciones con las principales aerolíneas de América del Sur y Latina que han realizado fusiones, adquisiciones parciales y totales



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 27 se han reflejado las fusiones, adquisiciones totales y parciales más destacadas en la historia del sector aéreo sudamericano y latinoamericano.

El mapa muestra que existen dos grandes grupos en el sector aéreo que son los que más fusiones y adquisiciones han desarrollado. Por un lado, está el grupo Avianca Holdings y por otro lado está el grupo LATAM Airlines Group, que se formó hace unos años tras la fusión entre la aerolínea brasileña LAM y la compañía aérea TAM, formando uno de los grupos más relevantes de la industria.

También se observan otros grupos de menor importancia como es Aeroméxico o Gol Transport Aereas, dos compañías mexicana y brasileña, respectivamente, que se situarían en un segundo nivel de relevancia dentro de esta área geográfica.

En el mapa también se observa como estas aerolíneas han desarrollado en la industria una elevada cantidad de fusiones y adquisiciones totales. En cambio, las adquisiciones parciales no son tan utilizadas por estos grupos para aumentar sus competitividad.

En la tabla 5, se muestran las aerolíneas a nivel mundial que más fusiones y adquisiciones han desarrollado a lo largo de la historia (Ilustración 12).

Tabla 5. Aerolíneas con mayor número de fusiones y adquisiciones (totales y parciales) en la historia del sector aéreo¹²

Aerolínea	Fusiones	Adquisiciones totales	Adquisiciones parciales	Total
Delta Air Lines	3	6	4	13
Avianca	3	7	0	10
Lufthansa	0	5	4	9
United Airlines	2	7	0	9
Alaska Airlines	3	3	0	6
US Airways	2	4	0	6
American Airlines	1	4	1	6
Air Berlin	0	3	2	5
Republic Airlines	1	4	0	5
Scandinavian Airlines System	0	2	2	4
S7 Airlines	0	4	0	4
Continental Airlines	4	0	0	4
KLM	1	2	1	4
Swissair	0	1	3	4
Pan Am	4	0	0	4
Western Airlines	2	1	0	3
British Airways	0	3	0	3
Air France	1	1	1	3
Air New Zealand	0	3	0	3
Rossiya Airlines	3	0	0	3
IAG	0	3	0	3
Southwest Airlines	0	3	0	3

Fuente. Elaboración propia

¹² Delta Air Lines, United Airlines y American Airlines también poseen adquisiciones de rutas.

La compañía aérea que más fusiones y adquisiciones ha realizado en la historia ha sido la compañía norteamericana Delta Air Lines, que sabemos fue la primera en llevar a cabo una operación corporativa de este tipo en la década de los años 20 del siglo pasado.

La tabla muestra que la mayoría de las empresas, sobre todo las más activas y de mayor tamaño, han utilizado tanto fusiones como adquisiciones para conformar grandes grupos empresariales que hicieran posible la consolidación del sector. En principio, esa consolidación ha tenido lugar dentro de las fronteras de los distintos países, con la aparición de una o varias aerolíneas de bandera, según el tamaño del mercado doméstico. Posteriormente, la consolidación ha tenido lugar en amplias regiones geográficas que han adoptado normas de liberalización del sector, como ha sucedido en el caso europeo.

A partir de ese grupo de empresas más activas, aparecen compañías áreas que solamente utilizan uno de los métodos de desarrollo, bien las fusiones o adquisiciones, con una mayor preferencia por estas últimas.

Capítulo 6. Los principales grupos de empresas del sector aéreo

Tras realizar un análisis detenido de las fusiones y adquisiciones a lo largo de la historia del sector aéreo, a continuación se aborda el estudio, fundamentalmente descriptivo, de los principales grupos empresariales existentes en el sector. Los procesos de fusiones y adquisiciones han dado lugar a grandes corporaciones, integradas por diferentes aerolíneas que, en principio, deben ser complementarias. La formación de esos grandes grupos puede hacerse a través de desarrollo interno u orgánico, pero en la mayoría de los sectores se desarrollan fundamentalmente a través de crecimiento externo o inorgánico (Guerras y Navas, 2016).

Para la realización de este estudio se han seleccionado 18 compañías áreas, que pueden ser calificadas como los principales grupos del sector. Pertenecen a zonas geográficas distintas y la mayoría están integrados en alguna de las grandes alianzas existentes en la industria (StarAlliance, Oneworld, Skyteam), aunque existen algunos grupos independientes. Estos criterios de clasificación permitirán analizar las diferencias y semejanzas entre los grupos según se sitúen en un determinado continente o se integren en alguna gran alianza del sector.

El capítulo constará de tres partes: una primera, en la que se describen de forma general los distintos grupos, tanto por área geográfica y gran alianza a la que pertenecen; una segunda de análisis de los datos operativos; y otra tercera con los datos financieros de los dos últimos años, de forma que se pueda conocer el impacto que la pandemia sanitaria ha tenido sobre las principales empresas del sector.

6.1. La constitución de los grupos por zonas aéreas

En las figuras siguientes se presenta el proceso de formación de los 18 grupos de aerolíneas seleccionadas por períodos y zonas geográficas.

Los períodos que se han incluido en este análisis, adaptados al proceso de formación de esos grupos, son:

- Desde 1920 a 1960.
- Desde 1961 a 1990.
- Desde 1991 a 2000.
- Desde 2001 a 2010.
- Desde 2011 a 2021.

Las zonas geográficas que se han incluido en este estudio son:

- América del Norte.
- Europa.
- Asia.
- América Latina.

A continuación, se va a explicar con detalle cómo han evolucionado los 18 grupos de aerolíneas con el transcurso de los años y según la zona geográfica a la que pertenecen.

6.1.1. América del Norte

Tabla 6. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de América del Norte (por períodos)

Grupo aerolíneas	1920-1960	1961-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2021
American Airlines Group					American Airlines (2013)
					American Eagle (2013)
					US Airways Group (2013)
					American Airlines Shuttle (2013)
					Envoy air (2013)
					Simmons Airlines (2013)
					PSA Airlines (2013)
Delta Air Lines, Inc.	Delta Airlines (1929)		Delta Private Jets (1999)		Endeavor Air (2013)
	Delta Express (1929)		Comair (1999)		
United Airlines Holdings				United Airlines (2010)	
				United Airlines Express (2010)	
Air Canada Group	Air Canada (1937)			Air Canada Jetz (2001)	Air Canada Rouge (2011)
	Air Canada Cargo (1937)				Air Canada Express (2013)
SkyWest, Inc.		SkyWest Airlines (1972)		ExpressJet (2005)	
				Atlantic Southeast (2005)	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 6 se han incluido cinco grupos de aerolíneas norteamericanas que son: American Airlines Group, Delta Air Lines, Inc., United Airlines Holdings, Air Canada y SkyWest, Inc. Se observa que existe una gran variedad en los procesos de formación, con corporaciones que se formaron hace varias décadas o muy recientemente y otras se han ido desarrollando a lo largo de toda la historia del sector.

Existen grupos con un número relativamente elevado de miembros, como sería el caso de American Airlines, mientras que otros que están formados por dos o tres filiales, como es el caso del grupo Air Canada o SkyWest. Todos los miembros que pertenecen al mismo país que su aerolínea matriz. En este caso de Estados Unidos o Canada.

La tabla muestra que la mayoría de los grupos se conformaron en el siglo XX, poniendo de manifiesto el carácter adelantado de Estados Unidos en todos los procesos que han tenido lugar en el sector aéreo. No obstante, American Airlines Group o United Airlines se formaron a partir del año 2010, indicando el carácter dinámico del sector, sobre todo en las últimas décadas.

Los grupos europeos incluidos en la Tabla 7 son: Lufthansa Group, Air France-KLM Group, IAG y Aeroflot. Como era de esperar, todos los grupos se forman a partir del año 2000, cuando se manifiestan las consecuencias de la liberalización del sector en Europa. Previamente se habían producido algunas fusiones y adquisiciones, como en el caso de Lufthansa, pero dentro del mismo país de la aerolínea.

Algunos grupos se han formado por la fusión de dos compañías de bandera de países distintos, como serían los casos de Air France-KLM y del grupo IAG, mientras que Lufthansa creó su corporación fundamentalmente a través de adquisiciones de compañías, tanto alemanas como de otros países.

Los grupos están integrados por aerolíneas que se dedican al negocio tradicional (transporte regular de pasajeros a través de vuelos programados), pero también cuentan con filiales que tienen otros modelos de negocio, como cargo o de bajo coste/express.

A diferencia de los grupos norteamericanos, los europeos están compuestos por un mayor número de miembros, sobre todo las corporaciones occidentales (Lufthansa, Air France-KLM e IAG).

6.1.2. Europa

Tabla 7. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de Europa (por períodos)

Grupo a e ro líne a s	1920-1960	1961-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2021
Lufthansa Group	Lufthansa (1953)	Lufthansa Cargo (1977)		Air Dolomiti (2003)	Austrian Airlines (2011)
		Sun Express (1989)		Euro wings (2005)	Euro wings Europe (2016)
		Lufthansa CityLine (1990)		Swissair (2007)	Luftfahrtgesellschaft Walter (2017)
				Edelweiss Air (2007)	Brussels Airlines (2015)
				Aerologic (2009)	Luxair (2017)
Air France - KLM Group				KLM (2004)	VLM (2011)
				Air France (2004)	Transavia France (2011)
				Brit Air (2004)	Air Corsica (2011)
				HOP! Brit Air (2004)	Air Côte d'Ivoire (2012)
				KLM Cityhopper (2004)	HOP! (2013)
				Johnson (2004)	Alitalia (2015)
				HOP! Regional (2004)	Transavia Airlines (2017)
				KLM Cargo (2004)	
				Martinair (2004)	
				KLM Asia (2004)	
				CityJet (2004)	
				Air Mauritius (2004)	
				Air Tahiti (2004)	
				Kenya Airways (2004)	
				Air Calédonie (2004)	
			Royal Air Maroc (2004)		
			Air France Cargo (2004)		
IAG				British Airways (2010)	Vueling (2011)
				Iberia (2010)	Sun-Air (2011)
				BA CityFlyer (2010)	Iberia Express (2012)
				OpenSkies (2010)	Aer Lingus (2015)
				Co mair (2010)	Level (2017)
				Air Nostrum (2010)	Anisec Luftfahrt (2018)
Aeroflot Group	Aeroflot (1923)		Donavia (2000)	Orenair (2010)	Aurora (2013)
				Rossiya Airlines (2010)	Do bro let (2014)
				Vladivostok Air (2010)	Pobeda (2014)

Fuente. Elaboración propia

6.1.3. Asia

Tabla 8. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de Asia (por períodos)

Grupo aerolíneas	1920-1960	1961-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2021
China Southern Airlines		China Southern (1988)		Chongqing Airlines (2007)	Jiangxi Air (2016)
		XiamenAir (1988)		Hebei Airlines (2010)	
China Eastern Airlines			China Eastern (1998)	OTT Airlines (2002)	
			China Cargo Airlines (1998)	China United Airlines (2005)	
				Joy Air (2009)	
				Shangai Airlines (2010)	
Japan Airlines Group	Japan Airlines (1951)		J-Air (1996)	Japan Air Commuter (2002)	Hokkaido Air System (2018)
					Japan Transocean Air (2018)
					Ryukyu Air Commuter (2018)
Singapore Airlines Group		Singapore Airlines (1971)	SilkAir (1992)	Scoot (2003)	
			Singapore Airlines Cargo (1992)	Tiger Airways (2010)	
Hainan Airlines Group			Hainan Airlines (1993)	Shanxi Airlines (2001)	Fuzhou Airlines (2014)
			Beijing Capital Airlines (1995)	Lucky Air (2004)	Urumqi Air (2014)
				Grand China Air (2007)	Air Chang'an (2016)
				China Xinhua Airlines (2007)	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 8 se han incluido los cinco grupos asiáticos analizados: China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Japan Airlines Group, Singapore Airlines Group y Hainan Airlines Group.

Se observa que estos grupos se fueron conformando a partir de los años 60 del pasado siglo, pero este proceso se aceleró algo en los años 90 y sobre todo en el presente siglo. Los grupos se constituyeron con aerolíneas del mismo país, indicando la separación económica y política existente en Asia, que todavía perdura en la actualidad.

Los primeros movimientos corporativos se produjeron en Japón y Singapur, países con una amplia apertura al exterior, y continuaron con China, cuando este país cambió de política en sus relaciones internacionales y experimentó un importante desarrollo económico a partir de los años 90.

A título de información, la mayoría de estos grupos se han constituido a través de fusiones y adquisiciones, sobre todo por adquisiciones totales, aunque también cuentan con filiales, como por ejemplo el grupo China Eastern que posee la filial China Cargo Airlines.

Además, los grupos no están compuestos por un gran número de miembros, a diferencia de los grupos europeos o algunos norteamericanos. El grupo más numeroso es Hainan Airlines Group que está compuesto por nueve miembros.

.

6.1.4. América Latina

Tabla 9. Miembros que forman los grupos de aerolíneas de América Latina (por períodos)

Grupo aerolíneas	1920-1960	1961-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2021
LATAM Airlines Group					LATAM Airlines Group (2012)
					LATAM Argentina (2012)
					LATAM Brasil (2012)
					LATAM Colombia (2012)
					LATAM Perú (2012)
					Lan Express (2012)
					LATAM Paraguay (2012)
Avianca Holdings	Avianca (1920)			Aerounion (2001)	VIP Ecuador (2011)
				Tampa Airlines Cargo (2008)	Volaris (2011)
				Avianca Ecuador (2009)	SANSA (2011)
				Aviateca (2010)	Avianca Nicaragua (2011)
				Avianca Costa Rica (2010)	La Costeña S.A. (2011)
				Avianca Brazil (2010)	Avianca Honduras (2011)
				Avianca Perú (2010)	Avianca Argentina (2016)
				Avianca El Salvador (2010)	Volaris Costa Rica (2016)
				TACA Inter (2010)	Avianca Express (2019)
Grupo Aeroméxico	Aeroméxico (1934)		Aeroméxico Connect (1991)	Aeroméxico Travel (2008)	Aeroméxico Contigo (2014)
	Aeromexpress (1934)		AeroPerú (1993)		
Grupo Gol Transport Aereos			Gol Transport Aereos (2000)	WebJet Linhas Aéreas (2004)	
				VARIG-gol Airlines (2004)	

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 9, en América Latina existen dos grandes grupos empresariales: LATAM Airlines Group y Avianca Holdings; y otros dos más pequeños: Grupo Aeroméxico y Grupo Gol Transport Aereos.

Estos grupos se han formado en los últimos 20 años, destacando el caso de LATAM que se creó tras un proceso acelerado de fusiones y adquisiciones desarrollado por la compañía chilena LAN Chile, hasta formar uno de los grandes grupos mundiales.

Estos grupos se han constituido fundamentalmente a través de fusiones y adquisiciones, aunque algunos también cuentan con filiales, como por ejemplo el grupo LATAM Airlines con sus subsidiarias de cargo o bajo coste/express.

Los dos grandes grupos latinoamericanos, Latam y Avianca, están compuestos por una gran cantidad de miembros, al igual que los grupos europeos, pero diferentes de los grupos asiáticos y norteamericanos que tienen tamaños más reducidos. También, al igual que los grupos europeos, las corporaciones latinoamericanas están formadas por miembros de diferentes países.

6.2. Descripción de los grupos por zonas geográficas

A continuación, se realiza una descripción de los grupos de aerolíneas en función de algunas de las principales características que los definen, y en función de la zona geográfica a la que pertenecen.

Como se observará, existen cierta similitud entre los grupos en función de esa zona geográfica, probablemente debido a los rasgos culturales, políticos e institucionales que definen cada zona.

6.2.1. Características de los grupos de aerolíneas de América del Norte

En primer lugar, se analizan las características de los cinco grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a América del Norte.

Tabla 10. Las características de los grupos de aerolíneas de América del Norte

Grupos aerolíneas	País	Nº miembros	País miembro	Modelo de negocio	Gran alianza
American Airlines G.	US	8	8 US	100% Tradicional	Oneworld
Delta Air Lines, Inc.	US	5	5 US	80% Tradicional 20% Charter	Skyteam
United Airlines H.	US	2	2 US	100% Tradicional	Star Alliance
Air Canada	Canada	5	5 US	60% Tradicional 20% Cargo 20% Charter	Star Alliance
SkyWest, Inc	US	3	3 US	100% Tradicional	Independiente

Fuente. Elaboración propia

Según se muestra en la tabla 10, los grupos de aerolíneas de América del Norte son mayoritariamente de Estados Unidos, pues uno solo es de Canadá; situación lógica teniendo en cuenta la diferencia en los mercados aéreos de uno y otro país, junto a las limitaciones gubernamentales en relación la presencia de grupos extranjeros.

Los cinco grupos reúnen un total de 23 miembros, con notables diferencias en su número y composición. Siendo American Airlines Group el más destacado con ocho miembros y United Airlines Holdings con dos miembros el grupo que menos miembros posee.

Estos grupos norteamericanos destacan por un modelo de negocio tradicional (el 90% de los miembros de estos grupos desarrollan este tipo de modelo aéreo caracterizado por vuelos regulares y programados de pasajeros), aunque algunos de ellos disponen de aerolíneas cargo y chárter, aunque de menor relevancia.

Aunque no se puede generalizar, se puede señalar que las compañías US están muy enfocadas en el negocio tradicional, frente al grupo canadiense que está más diversificado. Esta situación parece indicar que el sector en USA está más especializado, con importantes compañías aéreas dedicadas al transporte de mercancías y paquetería (Federal Express, DHL). Se destaca, igualmente, que no existen aerolíneas de bajo coste que formen parte de estos grupos.

De los cinco grupos analizados, cuatro de ellos se encuentran dentro de una gran alianza excepto SkyWest, Inc., que opera de forma independiente. El resto se sitúan en StarAlliance (United Airlines Holdings y Air Canada Group), en Oneworld (American Airlines Group) y en SkyTeam (Delta Air Lines, Inc.).

6.2.2. Características de los grupos de aerolíneas de Europa

En segundo lugar, se analizan las características de los cuatro grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a Europa.

Tabla 11. Las características de los grupos de aerolíneas de Europa

Grupos aerolíneas	País	Número miembros	País de cada miembro	Modelo de negocio	Gran alianza
Lufthansa Group	Alemania	14	7 de Alemania	58% Tradicional 14% Bajo coste 14% Cargo 7% Charter 7% Leisure	Star Alliance
			2 de Austria		
			1 de Italia		
			1 de Turquía		
			1 de Suiza		
			1 de Bélgica		
			1 de Luxemburgo		
Air France-KLM Group	Francia Países Bajos	21	7 de Francia	67% Tradicional 14% Bajo Coste 14% Cargo 5% Charter	Skyteam
			5 de Países Bajos		
			2 de Bélgica		
			1 de Mauritania		
			1 de Taiwán		
			1 de Costa de Marfil		
			1 de Nueva Caledonia		
			1 de Kenia		
			1 de Italia		
			1 de Marruecos		
IAG	Reino Unido España	14	5 de Reino Unido	71% Tradicional 22% Bajo Coste 7% Cargo	Oneworld
			5 de España		
			1 de Dinamarca		
			1 de Irlanda		
			1 de Austria		
			1 de Sudáfrica		
Aeroflot Group	Rusia	8	8 de Rusia	46% Tradicional 18% de Bajo Coste 18% de Cargo 18% de Charter	Skyteam

Fuente. Elaboración propia

Según se muestra en la tabla 11, los grupos europeos seleccionados pertenecen a países europeos importantes por tamaño poblacional como Francia, Alemania, España, Reino Unido o Rusia, o bien con aerolíneas con una larga tradición internacional, como Países Bajos. Es reseñable que la compañía italiana, Alitalia, no forma parte de estos grupos, debido seguramente a las dificultades económico-financieras que viene atravesando desde hace algún tiempo.

El número total de miembros totales entre los cinco grupos de 57 miembros, destacando Air France-KLM Group con 21 miembros.

Estos grupos europeos destacan por un modelo de negocio tradicional que alcanza el 60% entre los miembros analizados, seguido por aerolíneas de bajo coste (17%), compañías aéreas de cargo (13%), empresas charter (8%) y, con menor relevancia, tan solo un 2% las aerolíneas leisure. En este caso, los grupos están ampliamente diversificados, aunque con un predominio del negocio tradicional (transporte de pasajeros regular a través de vuelos programados).

Desde el punto de vista geográfico, también existe una gran diversidad entre los miembros de los grupos, ya que tres de ellos integran aerolíneas de diferentes países. En el caso extremo, el grupo Air France-KLM posee miembros de diez países diferentes.

Los cuatro grupos analizados se encuentran dentro de una gran alianza, destacando los casos de Aeroflot y Air France-KLM que se sitúan dentro de la misma gran alianza, Skyteam.

6.2.3. Características de los grupos de aerolíneas de Asia

En tercer lugar, se analizan las características de los cinco grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a Asia.

Tabla 12. Las características de los grupos de aerolíneas de Asia

Grupos aerolíneas	País	Nº miembros	País miembro	Modelo de negocio	Gran alianza
China Southern Air	China	5	5 China	100% Tradicional	Skyteam
China Eastern Air	China	6	6 China	87% Tradicional 13% Cargo	Skyteam
Japan Air	Japón	6	6 Japón	100% Tradicional	Oneworld
Singapore Air	Singapur	5	5 Singapur	40% Tradicional 40% Bajo Coste 20% Cargo	Star Alliance
Hainan Air G.	China	9	9 China	56% Tradicional 33% Bajo Coste 11% Charter	Independiente

Fuente. Elaboración propia

Los grupos de aerolíneas de Asia seleccionados pertenecen a tres países China, Japón y Singapur; lógicamente con un predominio de compañías chinas debido al tamaño de su mercado. El número de miembros totales de los cinco grupos es de 31 miembros, destacando Hainan Airlines Group con 9 miembros.

Estos grupos asiáticos destacan por un modelo de negocio tradicional, pues el 77% de los miembros desarrollan este modelo, seguido por aerolíneas de bajo coste (15%), de cargo (7%) y charter (1%). Los grupos tienen una cierta diversificación, mayor que los grupos norteamericanos, pero menor que los europeos, aunque con diferencias notables entre unas compañías y otras. Así, Japan Airlines se encuentra especializada en el negocio tradicional, igual que China Southern, mientras que, en el otro extremo, Hainan Airlines y Singapore Airlines tienen un alto grado de diversificación, con un porcentaje significativo de aerolíneas de bajo coste.

De los cinco grupos analizados, cuatro de ellos se encuentran dentro de una gran alianza, con la única excepción de Hainan Airlines Group que opera de forma independiente.

6.2.4. Características de los grupos de aerolíneas de América Latina

En cuarto lugar, se analizan las características de los cuatro grupos de aerolíneas de América Latina.

Tabla 13. Las características de los grupos de aerolíneas de América Latina

Grupos aerolíneas	País	Número miembros	País de cada miembro	Modelo de negocio	Gran alianza
LATAM Airlines Group	Chile	8	2 de Chile 1 de Colombia 1 de Argentina 1 de Perú 1 de Brasil 1 de Paraguay 1 de Ecuador	100% Tradicional	Oneworld
Avianca Holdings	Colombia	19	3 de Colombia 3 de Costa Rica 2 de Ecuador 2 de México 2 de Nicaragua 2 de Guatemala 1 de Honduras 1 de Perú 1 de Brasil 1 de El Salvador 1 de Argentina	79% Tradicional 11% Bajo Coste 11% Cargo	Star Alliance
Grupo Aeroméxico	México	5	4 de México 1 de Perú	40% Tradicional 20% Bajo Coste 20% Cargo 20% Charter	Skyteam
Gol Transport Aereos	Brasil	3	3 de Brasil	66% Tradicional 34% Bajo Coste	Independiente

Fuente. Elaboración propia

Según se muestra en la tabla 13, los grupos de aerolíneas de América Latina seleccionados pertenecen a países importantes como México, Chile, Colombia o Brasil. Siendo el número de miembros totales entre los cinco grupos de 35 miembros, destacando Avianca Holdings con 19 miembros.

Estos grupos latinoamericanos destacan por un modelo de negocio tradicional donde el 71% de los miembros analizados desarrollan este modelo, seguido por aerolíneas de bajo coste (16%), de cargo (8%) y charter (5%).

De los cuatro grupos analizados, tres de ellos se encuentran dentro de una gran alianza excepto Gol Transport Aereos que opera de forma independiente.

6.2.5. Comparación de resultados por zonas geográficas

El análisis de los grupos de aerolíneas según áreas geográficas (América del Norte, Europa, Asia y América Latina) pone de manifiesto que estas grandes corporaciones varían según tres variables: tamaño (número de miembros), grado de diversificación de productos (tipos de aerolíneas) y diversificación geográfica (países de las aerolíneas miembros). Aunque existe una diversidad de grupos en función de estos tres criterios, es posible identificar algunas tendencias generales.

En primer lugar, los grupos pertenecientes a América del Norte y a Asia son bastante similares, pues están compuestos por un elevado (relativamente) número de miembros, todos del país de origen del grupo (sobre todo en los casos de US y China) y tienen un elevado porcentaje de miembros que desarrollan el modelo tradicional. No obstante, existe una cierta divergencia en cuanto al grado de diversificación, pues las compañías norteamericanas no tienen operadores de bajo coste, mientras que estas aerolíneas están presentes en los grupos chinos.

En segundo lugar, los grupos europeos se caracterizan por una elevada diversificación, tanto de producto (aunque lógicamente el modelo tradicional es dominante) como geográfica, con una presencia de aerolíneas de bastantes países europeos, y con un elevado número de miembros. El modelo de bajo coste está presente en bastantes de los grupos europeos, aumentando de esta forma su diversificación de producto.

En tercer lugar, los grupos de América Latina se sitúan entre los grupos europeos y norteamericanos-asiáticos. Son parecidos a los grupos europeos en el grado de diversificación geográfica, si bien no tienen tanta diversificación de producto. Algunas compañías integran un elevado número de miembros, como sería el caso del grupo LATAM, pero otros tienen muy pocos componentes.

En definitiva, se puede señalar la relativa semejanza entre los grupos norteamericanos y asiáticos, sobre todo entre grandes compañías de US y de China, si bien las primeras muestran un mayor grado de especialización. Por otro lado, las empresas europeas están conformando grupos muy diversificados que tratan de abarcar un amplio abanico de productos y un extenso territorio dentro del continente. Finalmente, los grupos latinoamericanos se están creando para abarcar grandes territorios con un grado de diversificación de producto relativamente amplio.

6.3. Descripción de los grupos según su pertenencia a las grandes alianzas

A continuación, se analizan los grupos de aerolíneas en función de su pertenencia a alguna de las tres grandes alianzas (Oneworld, Skyteam y StarAlliance). Siguiendo el mismo esquema que para las zonas geográficas, se determinarán las características de las corporaciones de cada alianza y se establecerá una comparación entre ellas. Se ha incluido una cuarta categoría formada por aquellos grupos que permanecen independientes y, por tanto, no integrados en alguna de las tres grandes alianzas.

Es preciso indicar que dentro de los grupos sólo se han considerado las aerolíneas que forman parte de la gran alianza, de ahí que los datos sean algo diferentes a los de apartado precedente. En este sentido, la mayoría de las aerolíneas de los grupos que forman parte de las alianzas desarrollan el modelo tradicional, aunque también existen aerolíneas de cargo y chárter que son miembros de esas grandes alianzas.

6.3.1. Características de los grupos de aerolíneas de Oneworld

En primer lugar, se analizan las características de los cuatro grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a la gran alianza Oneworld.

Tabla 14. Las características de los grupos de aerolíneas de Oneworld¹³

Grupos aerolíneas	País	Total N° miembros	País de cada miembro	Modelo de negocio
American Airlines Group IAG Japan Airlines LATAM Airlines Group	Estados Unidos Reino Unido-España Japón Chile	24	6 de Estados Unidos 3 de España 3 de Japón 2 de Reino Unido 1 de Sudáfrica 1 de Dinamarca 1 de Colombia 1 de Argentina 1 de Brasil 1 de Chile 1 de Perú 1 de Chile 1 de Paraguay 1 de Ecuador	96% Tradicional 4% Bajo Coste

Fuente. Elaboración propia

Cada gran grupo integrado en Oneworld pertenece a una de las cuatro zonas geográficas consideradas, con un número total de miembros de 24. Las aerolíneas de los cuatro grupos abarcan una amplia variedad de países de esas zonas geográficas, que se centran casi exclusivamente en el modelo tradicional.

¹³ Se ha incluido al grupo LATAM Airlines dentro de la gran alianza Oneworld aunque abandonó esta alianza hace tan solo unos meses.

6.3.2. Características de los grupos de aerolíneas de Skyteam

En segundo lugar, se analizan las características de los seis grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a la gran alianza Skyteam.

Tabla 15. Las características de los grupos de aerolíneas de Skyteam

Grupos aerolíneas	País	Total N° miembros	País miembro	Modelo negocio
Delta Air	Estados Unidos	17	4 US	85% Tradicional 5% Bajo Coste 5% Cargo 5% Charter
Air France-KLM G.	Francia-Países Bajos		4 China	
Aeroflot G.	Rusia		3 Países Bajos	
China Southern Air	China		2 Rusia	
China Eastern Air	China		2 México	
Grupo Aeroméxico	México		2 Francia	

Fuente. Elaboración propia

Los seis grupos que forman parte de Skyteam también proceden de las cuatro zonas geográficas, pero en este caso existen dos grupos europeos y dos grupos asiáticos, si bien corresponden a territorios diferentes dentro de esas zonas.

En el caso europeo son compañías de Europa Occidental y Oriental y en el caso asiático empresas del Este y del Sur de China. El número total de aerolíneas que comprenden esos grupos de 17. El ámbito geográfico de estos grupos es más reducido, pero abarcan los países y mercados más extensos de cada zona geográfica. La mayoría de las aerolíneas se dedican al negocio tradicional, pero en menor medida que la alianza anterior.

6.3.3. Características de los grupos de aerolíneas de StarAlliance

En tercer lugar, se analizan las características de los cinco grupos de aerolíneas seleccionadas que pertenecen a StarAlliance.

En la tabla 16 se muestran los datos correspondientes a StarAlliance, con cinco grupos de aerolíneas pertenecientes a las cuatro zonas geográficas estudiadas. Se observan que existen dos grupos de América del Norte, uno de Estados Unidos y otro de Canadá. El número total de miembros de los cinco grupos que forman parte de la alianza es de 23.

Las aerolíneas de los grupos ofrecen una diversidad de países muy alta, ya que proceden de 17 países distintos, repitiendo tan solo miembros de Estados Unidos, Canadá y Alemania.

Todas las aerolíneas de estos grupos que pertenecen a la alianza StarAlliance desarrollan el modelo tradicional. Hay que observar que algunas de las aerolíneas que forman estos grupos, como sucede en el caso de Lufthansa, son de bajo coste o de cargo; sin embargo, estas aerolíneas no están integradas en la gran alianza. Una decisión que requeriría un análisis posterior, pues resulta curioso que los grupos decidan incluir unas aerolíneas dentro de la alianza y otras no.

Tabla 16. Las características de los grupos de aerolíneas de StarAlliance

Grupos aerolíneas	País	Total N° miembros	País de cada miembro	Modelo de negocio
United Airlines H. Air Canada G. Lufthansa G. Singapore Air Avianca H.	US Canada Alemania Singapur Colombia	23	4 Canada 3 Alemania 2 US 1 Italia 1 Suiza 1 Austria 1 Bélgica 1 Singapur 1 Ecuador 1 Brasil 1 Argentina 1 Honduras 1 Colombia 1 Guatemala 1 Costa Rica 1 Perú 1 El Salvador	100% Tradicional

Fuente. Elaboración propia

6.3.4. Características de los grupos de aerolíneas que operan de forma independiente

En cuarto lugar, se analizan las características de los tres grupos de aerolíneas seleccionadas que no pertenecen a ninguna gran alianza, es decir, que operan de forma independiente.

Tabla 17. Las características de los grupos de aerolíneas que operan de forma independiente

Grupos aerolíneas	País	Total N° miembros	País miembro	Modelo de negocio
SkyWest, Inc.	US	15	9 China	67% Tradicional
Hainan Airlines	China		3 Estados Unidos	26% Bajo Coste
Gol Transport G.	Brasil		3 Brasil	7% Charter

Fuente. Elaboración propia

Estos tres grupos independientes son más reducidos en tamaño y diversificación geográfica que los integrados en las grandes alianzas, salvo el caso de la compañía china Hainan Airlines que tiene un número de miembros relativamente elevado. Todas las aerolíneas que forman parte de estas corporaciones proceden del país de origen del grupo.

Lógicamente, estos grupos muestran una mayor diversificación de producto que los integrados en las grandes alianzas, pues hemos podido deducir que esos grupos incorporan preferentemente en la gran alianza las aerolíneas que desarrollan el modelo tradicional. Es significativo que un 26% de las aerolíneas de estos grupos desarrollan el modelo de bajo coste, un porcentaje significativamente superior al observado para los grupos integrados en las grandes alianzas.

6.3.5. Comparación de resultados por grandes alianzas

Los resultados del análisis muestran que las tres grandes alianzas se formaron a partir de grupos empresariales de las cuatro zonas geográficas mundiales. Es destacable que cuando esas alianzas se constituyeron (StarAlliance en 1997; Oneworld en 1998 y SkyTeam en 2000) muchos de esos grupos todavía no se habían desarrollado, pero sus empresas principales fueron las que decidieron crear las alianzas. En consecuencia, parece que esas grandes alianzas constituyeron el marco, o tal vez el impulso, para la formación de los grandes grupos de aerolíneas.

En consecuencia, estamos asistiendo a un acelerado proceso de consolidación y concentración en el sector, a partir del establecimiento de las normativa sobre liberalización y desregulación, y eso proceso vienen determinado fundamentalmente por los dos métodos de desarrollo externo que las empresas pueden utilizar: las fusiones y adquisiciones y las alianzas, en este caso la formación de grandes alianzas multilaterales. Ambos métodos se combinan de forma consistente para conseguir ese proceso de consolidación que se está produciendo por zonas geográficas.

Así, se puede observar un proceso de fusiones y adquisiciones entre aerolíneas de cada zona geográfica, dando lugar a grandes grupos en cada una de ellas, fomentando la concentración por áreas; y al mismo tiempo se produce un proceso de consolidación a través de grandes alianzas a nivel mundial, lo que provoca una competencia que, cada vez más, se desarrolla entre grupos, bien corporativos o bien alianzas, más que entre aerolíneas individuales.

Apenas si existen diferencias notables en las tres grandes alianzas en función de los grupos que las integran, pues cada una de ellas se formaron con compañías de las distintas áreas geográficas, tratando de disminuir al mínimo el solapamiento territorial entre las aerolíneas que integran esas alianzas. Todas ellas abarcan un amplio ámbito geográfico, tratando de llegar a cualquier parte del mundo, y están integradas por aerolíneas que siguen el modelo tradicional.

No obstante, se aprecian algunas divergencias, derivadas de las aerolíneas que se incorporaron como miembros de la alianza. Por ejemplo, el modelo tradicional es casi dominante en Oneworld y StarAlliance y sus miembros proceden de una variedad importante de países. Por el contrario, Skyteam tiene un número significativo de aerolíneas que no siguen el modelo tradicional, lo mismo que sucede con los grupos independientes. Además, tanto los miembros de esta alianza como los independientes cuentan con una escasa diversidad geográfico, pues todas las aerolíneas proceden solo del país de origen de los grupos. La presencia de aerolíneas de bajo coste es el rasgo que en mayor medida diferencia a los grupos independientes de los que están afiliados a las grandes alianzas, indicando que la cooperación todavía no es un método utilizado por las aerolíneas que desarrollan este modelo de negocio.

6.4. Análisis de los datos operativos de los grupos¹⁴ seleccionados

A continuación, se realiza un análisis de los datos operativos de los grupos seleccionados a partir de la información disponible para el período 2010-2017.

6.4.1. Análisis de los datos operativos: RPK, ASK y número de pasajeros

Los datos operativos (RPK, ASK y número de pasajeros) para los años 2010 al 2017 y para todos los grupos aparecen recogidos en los anexos III al VII.

Para desarrollar este análisis se han utilizado tres indicadores:

- RPK, variable que refleja los ingresos que logran las aerolíneas por kilómetro por pasajero. Se refleja en millones.
- ASK, se refiere a la disponibilidad de asientos por kilómetros. Se refleja en millones.
- Número de pasajeros, la cantidad de pasajeros que una aerolínea desplaza en el período analizado. Se refleja en millones.

Estos indicadores son muy significativos para el estudio del sector aéreo, ya que con estos datos se logra saber si una aerolínea es rentable o no lo es, el porcentaje de asientos que dispone la compañía, los ingresos por los pasajeros que desplaza y por los kilómetros que realizan para desplazar a un viajero, los millones de pasajeros que desplaza anualmente, entre otros.

Estos datos son muy útiles para realizar comparaciones entre unas aerolíneas y otras. De este modo, se puede comprobar cómo se encuentran frente a la competencia y también analizar la heterogeneidad de estos datos según la zona geográfica en la que se encuentran estas aerolíneas (Doganis, 2006).

¹⁴ No se ha incluido en el análisis el grupo brasileño Gol Tranports Aereos por falta de datos fiables y cada grupo tiene los datos de su aerolínea matriz.

Tabla 18. Datos operativos (en promedio) de los grupos de aerolíneas entre los años 2010-2017

Grupos de aerolíneas	RPK		ASK		Pasajeros	
	Promedio	Desv. típica	Promedio	Desv. típica	Promedio	Desv. típica
American Airlines Group	258.238	74.701	313.395	96.186	122	52
Delta Air Lines, Inc.	321.085	12.940	381.592	28.621	167	12
United Airlines Holdings	271.839	70.397	330.829	85.992	96	34
Air Canada	101.378	18.912	109.249	25.504	36	7
SkyWest, Inc	26.523	3.729	32.391	5.766	31	6
Lufthansa Group	148.985	10.128	18.7925	17.794	70	8
Air France-KLM Group	130.599	7.606	157.950	11.634	50	2
IAG	205.091	11.747	251.907	19.844	74	5
Aeroflot	66.300	23.458	83.488	29.602	24	9
China Southern Air	133.603	27.662	164.647	37.020	77	10
China Eastern Airlines	123.325	21.099	154.291	29.047	79	10
Japan Airlines	54.932	6.104	75.387	11.827	29	5
Singapore Airlines	92.338	3.902	116.758	9.010	18	1
Hainan Airlines Group	40.906	14.451	47.699	17.113	22	6
LATAM Airlines Group	42.658	5.191	52.058	6.290	26	6
Avianca Holdings	25.774	10.766	32.176	13.342	21	8
Grupo Aeromexico	25.220	4.381	32.515	6.339	14	2

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 se han reflejado los indicadores mencionados anteriormente, con el promedio de los ocho años analizados y la desviación típica que nos permite conocer el grado de variabilidad de la muestra.

Respecto a los indicadores de demanda (RPK y número de pasajeros), se observa en los anexos III al VII cómo la mayoría de los indicadores han ido evolucionando de forma creciente con el transcurso de los años analizados (2010-2017).

En la tabla 18 se observa cómo la variable RPK (ingresos por pasajeros por kilómetros) presenta valores elevados para la mayoría de los grupos, sobre todo para los norteamericanos. Tan solo el grupo SkyWest, Inc., o algunos grupos latinoamericanos como Avianca Holdings y Aeroméxico, cuentan con un RPK bajo en comparación con el resto de los grupos estudiados.

Realizando un análisis más en profundidad de los diferentes grupos que se han analizado, en la tabla 18 se muestra que el promedio RPK es muy elevado en los grupos de aerolíneas norteamericanas. Siendo los más destacados American Airlines Group, Delta Air Lines, Inc., y United Airlines Holdings, que son los tres grupos que más ingresos por pasajeros por kilómetros logran en promedio entre los años 2010-2017, de entre los 17 grupos evaluados.

Tras los grupos norteamericanos, los grupos europeos y asiáticos son los que más RPK tienen. Sin embargo, los grupos sudamericanos tienen un RPK muy bajo en

comparación con el resto de los grupos analizados. Después comprobaremos, a través de un análisis de la varianza, si existen diferencias significativas entre ellos.

En cambio, existen mayores diferencias al analizar la desviación típica, ya que existen dos grupos que tienen una desviación típica bastante elevada (por encima de 70.000), lo que quiere decir que existe una alta variación en los datos de estos dos grupos en su crecimiento del RPK. A diferencia del resto de grupos que tienen una desviación típica con baja variación. La evolución de los distintos grupos permitirá observar las diferencias de esos dos grupos respecto a los demás.

Del mismo modo, el indicador número de pasajeros también ha evolucionado con el transcurso de los años de forma creciente (ver anexos III-VII). Observando la tabla 13 se refleja cómo existen tres grupos norteamericanos que están por encima del resto, destacando American Airlines Group y Delta Air Lines, Inc., que tienen más de cien millones de pasajeros anuales.

De los 17 grupos de aerolíneas analizadas el promedio de número de pasajeros es de 56 millones. Siendo tan solo esta cifra superada por siete grupos de aerolíneas, donde destacan las norteamericanas, ya que dos de ellas poseen más de cien millones de pasajeros anuales (Delta Air Lines Inc., tiene 167 millones al año y American Airlines Group cuenta con 122 millones al año).

El número de pasajeros de los diferentes grupos seleccionados es relativamente similar si se eliminan a los grandes grupos norteamericanos. Siendo el promedio de pasajeros desplazados anualmente de 30 millones al descartar a los grupos de América del Norte. Estos resultados indican que los vuelos de las compañías norteamericanas son de más larga distancia. Observando la desviación típica en relación al número de pasajeros, los grupos norteamericanos son los que tienen mayor grado de variación. A diferencia del resto de grupos analizados que cuentan con una variación mucho menor.

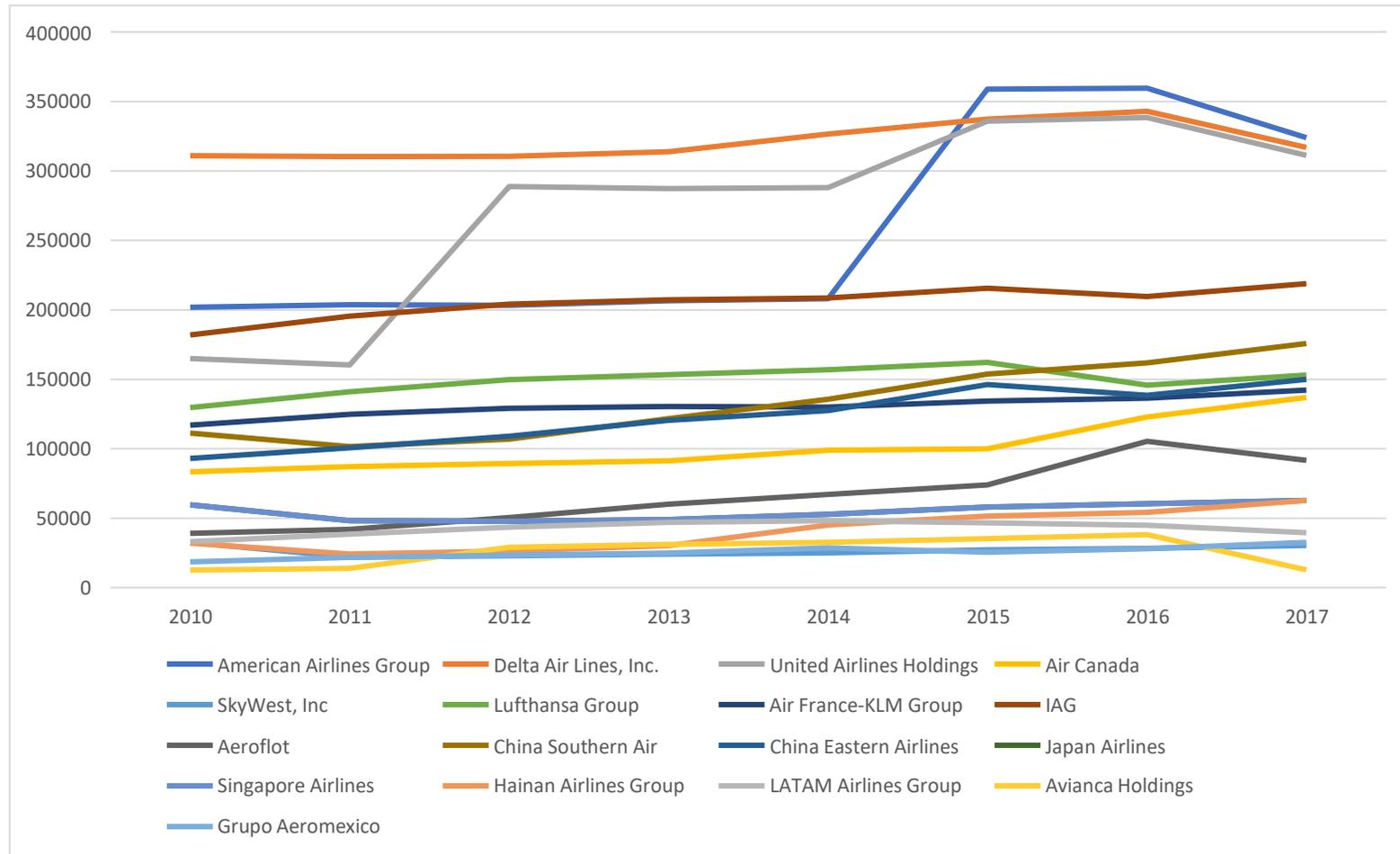
Al ser los indicadores RPK y número de pasajeros indicadores de demanda, se refleja cómo existe una similitud entre estos dos datos, porque los grupos que menos habían aumentado su RPK en los años analizados, son los que menos han aumentado su volumen de pasajeros, y viceversa.

Respecto al indicador de oferta (ASK), en los anexos III-VII se observa cómo la mayoría de los grupos han incrementado el número de asientos disponibles por kilómetros entre los años 2010 al 2017. Aunque existen algunos grupos como SkyWest, Inc., Avianca Holdings o Japan Airlines que cuentan con menor número de asientos disponibles por kilómetros en el año 2017 que en el año 2010. Observando la desviación típica, de nuevo son los grupos norteamericanos (American Airlines Group y United Airlines Holdings) los que cuentan con un grado de variación más elevada que el resto de los grupos que poseen poca variación.

6.4.2. Evolución de los datos RPK y pasajeros por años

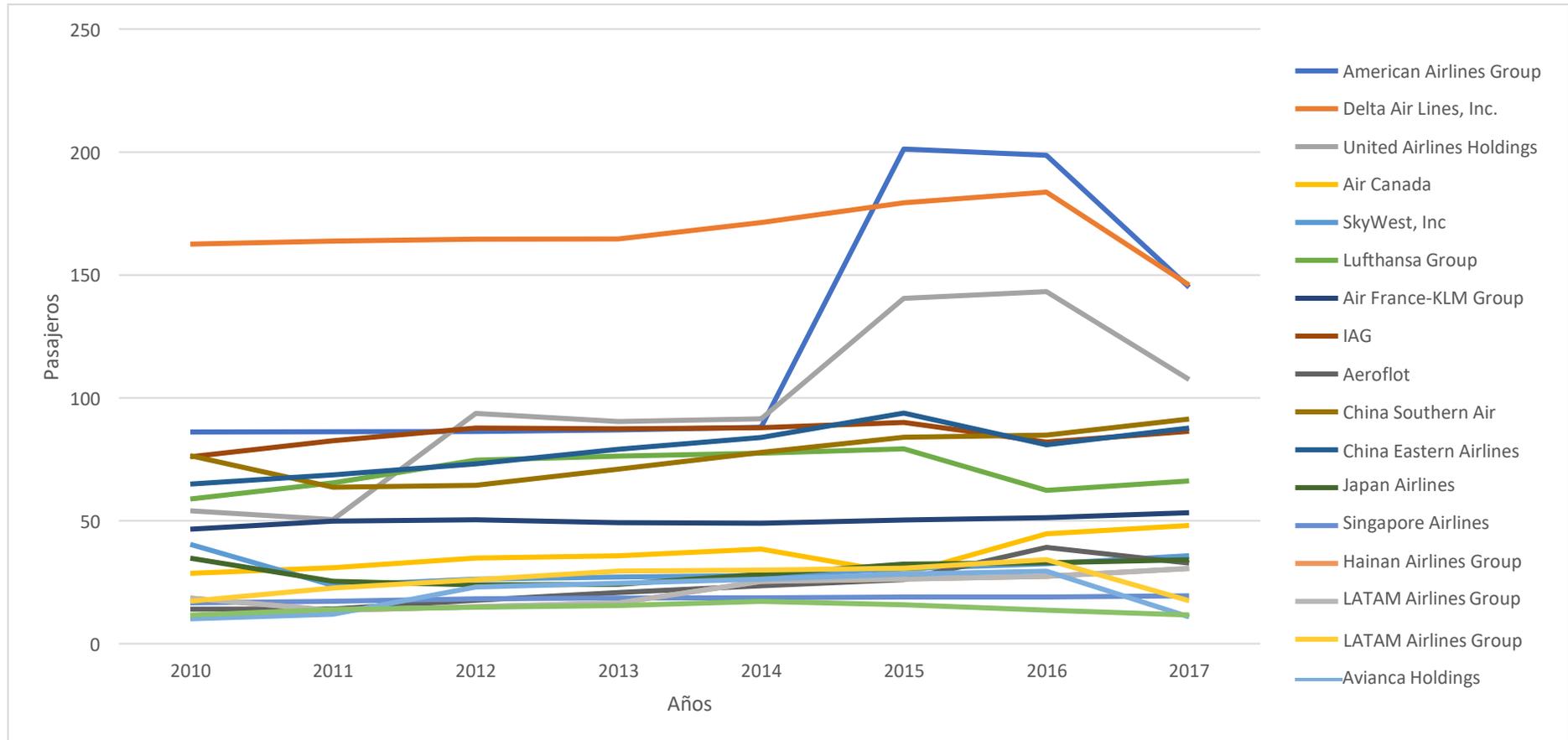
La evolución de los indicadores (RPK y pasajeros) entre los años 2010 al 2017 se va a poder observar mejor al analizarse año por año en las siguientes gráficas.

Ilustración 28. Crecimiento de los grupos de aerolíneas según su RPK entre los años 2010-2017



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 29. Crecimiento de los grupos de aerolíneas según su volumen de pasajeros¹⁵ entre los años 2010-2017



Fuente. Elaboración propia.

¹⁵ En millones.

En la ilustración 28 se observa los elevados valores de RPK de los grupos norteamericanos, donde destacan las compañías American Airlines Group, Delta Air Lines y United Airlines Holdings, que son las líderes del sector en esa zona geográfica y en el ámbito mundial. Como señalaron los valores de las desviaciones típicas, tanto American Airlines Group como United Airlines Holdings experimentaron elevadas variaciones a lo largo de los años, que se tradujeron en fuertes crecimientos de sus valores de RPK.

El siguiente grupo tras los norteamericanos con mayor crecimiento es el grupo europeo IAG. El resto de los grupos (europeos, asiáticos y latinoamericanos) tienen crecimientos, en estos ocho años estudiados, muy estables.

También hay que reseñar que la mayoría de los 17 grupos evaluados crecen en durante el período analizado, aunque se observa una disminución de los valores de esta variable en algunos grupos en los años finales, como sucede con los grupos norteamericanos (American Airlines Group, Delta Air Lines Inc., y United Airlines Holdings) y algún grupo latinoamericano como Avianca Holdings o Latam, que decrecen entre los años 2016 y 2017.

En la ilustración 29 se observa la evolución entre 2010 y 2017 del número de pasajeros de los 17 grupos analizados que muestra un crecimiento estable en la mayoría de los grupos, con algunos decrementos a partir de 2016, sobre todo en los grupos de América Latina y de América del Norte.

Como era de esperar en función de las tendencias observadas en RPK, American Airlines Group y United Airlines Holdings experimentan saltos en su evolución, lo que indica los efectos de operaciones corporativas (fusiones y adquisiciones) que se traducen en aumentos disruptivos en la cifra de pasajeros y de RPK.

Aunque los grandes grupos norteamericanos son los que más crecen en el período analizado, acusan una caída de pasajeros entre los años 2016 y 2017. Un hecho similar al que le sucede a varios grupos latinoamericanos, como Aeroméxico, Avianca Holdings o Latam Airlines Group, que crecen de forma constante, pero a partir del año 2016 empiezan a tener una ligera caída en el volumen de pasajeros.

En cambio, los grupos asiáticos durante todo el período analizado crecen de forma lenta, pero constante. Un hecho que también les ocurre a los grupos europeos, aunque estos grupos a diferencia de los grupos norteamericanos y latinoamericanos logran un ligero crecimiento entre los años 2016 y 2017.

6.4.3. Análisis de ANOVA de los datos operativos

A continuación, se van a realizar cuatro análisis de ANOVA para la variable RPK promedio de los años 2010-2017, tomando como variables de clasificación el área geográfica y la pertenencia a las grandes alianzas de los 17 grupos seleccionados.

En primer lugar, se muestra el análisis de ANOVA del dato RPK por zonas geográficas (América del Norte, Europa, Asia y América Latina) mediante un análisis de varianza de un factor, y en segundo lugar el análisis de ANOVA por grandes alianzas (Oneworld, SkyTeam, StarAlliance e independiente) mediante un análisis de varianza de un factor .

Tabla 19. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (el dato RPK por áreas geográficas)

RESUMEN

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
América del Norte	5	979063	195812,6	1,5737E+10
Europa	4	550975	137743,75	3272424884
Asia	5	445014	89002,8	1661566625
América Latina	3	93952	31317,33333	96474169,3

ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	58345608154	3	19448536051	3,17612999	0,06013924	3,410533645
Dentro de los grupos	79603470097	13	6123343854			
Total	1,37949E+11	16				

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (el dato RPK por grandes alianzas)

RESUMEN

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Oneworld	4	560919	140229,75	1,1643E+10
SkyTeam	6	800342	133390,3333	1,0295E+10
StarAlliance	5	640314	128062,8	8390168158
Independiente	2	67429	33714,5	103435345

ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	17878711804	3	5959570601	0,64524179	0,5996187	3,410533645
Dentro de los grupos	1,2007E+11	13	9236182034			
Total	1,37949E+11	16				

Fuente. Elaboración propia

Las tabla 19 refleja que los resultados del análisis ANOVA indican que los datos de RPK promedios por las zonas geográficas no son muy desiguales, ya que el valor de F es inferior al valor crítico de F, pero por poca diferencia. Por tanto, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las zonas geográficas. Las medias muestran, como ya se había observado anteriormente, que las aerolíneas norteamericanas tienen valores de RPK superiores a los grupos europeos, estos superiores a los asiáticos, y en último lugar se sitúan los latinoamericanos.

Las tabla 20 muestra los resultados del análisis ANOVA según la gran alianza a la que pertenecen los grupos analizados. Según estos resultados, no existen diferencias significativas en los RPK promedios entre las distintas grandes alianzas y con los grupos independientes. La tabla también indica que la alianza Oneworld es la que tiene un RPK medio superior, seguido por SkyTeam y, a continuación, StarAlliance. A bastante distancia se sitúa el RPK promedio de los grupos independientes.

6.5. La situación financiera de los grupos del sector aéreo en la pandemia sanitaria

La pandemia sanitaria provocada por la COVID-19 ha tenido, además de las terribles consecuencias en términos de mortalidad, un notable impacto negativo sobre la mayoría de los sectores económicos, entre ellos el sector aéreo ha sido especialmente afectado por la paralización de los vuelos y los desplazamientos. A continuación, se realiza un análisis de los datos financieros de los principales grupos aéreos a través de una comparación entre 2020 y 2019.

6.5.1. Análisis de los ingresos y resultados

Se han seleccionado dos medidas de rendimiento, ingresos y resultados, de los 18¹⁶ grupos analizados correspondientes a los años 2019 y 2020. La tabla muestra la variación de esas dos magnitudes financieras.

¹⁶ Se incluye el grupo brasileño Gol Transport Aereos.

Tabla 21. Datos financieros (ingresos y resultados) en los años 2019 y 2020 de los grupos seleccionados (valores en miles)

Grupo de aerolíneas	Ingresos			Resultados		
	2019	2020	% Variación ¹⁷	2019	2020	% Variación
American Airlines Group	38.559.540 €	14.606.422 €	-62%	8.752.733 €	-6.399.630 €	-173%
Delta Air Lines, Inc.	39.603.398 €	14.402.538 €	-64%	8.746.835 €	-6.451.000 €	-174%
United Airlines Holdings	36.445.708 €	12.936.588 €	-65%	10.508.503 €	-4.578.961 €	-144%
Air Canada	16.117.868 €	4.914.303 €	-70%	3.868.760 €	-1.948.703 €	-150%
SkyWest, Inc	2.503.879 €	1.792.087 €	-28%	655.344 €	-11.704 €	-102%
Lufthansa Group	36.424.000 €	13.589.000 €	-63%	5.853.000 €	-2.849.000 €	-149%
Air France-KLM Group	27.189.000 €	11.088.000 €	-59%	8.694.000 €	1.000 €	-100%
IAG	25.506.000 €	7.806.000 €	-69%	6.755.000 €	-3.992.000 €	-159%
Aeroflot	7.767.000 €	3.466.000 €	-55%	1.458.000 €	-574.000 €	-139%
China Southern Air	20.108.000 €	12.061.000 €	-40%	2.539.000 €	-220.500 €	-109%
China Eastern Airlines	15.740.000 €	7.619.000 €	-52%	1.555.000 €	-1.831.000 €	-218%
Japan Airlines	10.745.616 €	3.766.223 €	-65%	2.551.428 €	-362.147 €	-114%
Singapore Airlines	10.033.774 €	2.396.062 €	-76%	2.439.733 €	-660.078 €	-127%
Hainan Airlines Group	9.432.000 €	3.831.000 €	-59%	699.900 €	-1.576.000 €	-325%
LATAM Airlines Group	8.479.253 €	3.302.845 €	-61%	1.783.522 €	-496.254 €	-128%
Avianca Holdings	3.890.260 €	1.440.769	-63%	697.084 €	-48.394 €	-107%
Grupo Aeromexico	9.923.249 €	1.212.478 €	-88%	363.419 €	-489.444 €	-235%
Gol Transport Aereos	2.295.570 €	1.054.978 €	-54%	515.413 €	-190.440 €	-137%
VALORES MEDIOS	18.733.444 €	7.072.371 €	-61,1%	3.995.368 €	-1.911.048 €	-156,1%

Fuente. Elaboración propia.

¹⁷ El porcentaje de variación de ingresos y resultados es la comparación del año 2020 con el año 2019.

La tabla 21 muestra con claridad el impacto que la crisis sanitaria y económica provocada la COVID-19 ha provocado en el sector y, en concreto, en los principales grupos aéreos. El efecto sobre los ingresos ha sido significativo, que se ha traducido en unas pérdidas muy notables en todos los grupos, desde los más grandes hasta los más pequeños.

La reducción de los ingresos ha fluctuado desde un máximo del -88% del Grupo Aeroméxico hasta un mínimo del -28% de la compañía norteamericana SkyWest. Por su parte, el impacto sobre los resultados ha ido desde una disminución del 100% del grupo AirFrance-KLM hasta un 325% del grupo chino Hainan. Como se observa, son compañías de distintos continentes, lo que refleja el impacto mundial que la pandemia ha tenido sobre el sector.

Los 18 grupos analizados han tenido graves pérdidas, aunque las que ingresaban más en el año 2019, como American Airlines Group, Delta Air Lines, Inc., y United Airlines Holdings han logrado mantenerse con elevados ingresos en el año 2020, ya que han rondado los 12-15 mil millones de euros ingresados. Esto quiere decir que a pesar de que su caída por nivel de ingresos ha sido elevada, si se comparan con otros grupos pues no se muestra tanto este decremento porque ya ingresaron muchos millones en el año 2019.

6.5.2. Análisis de ANOVA de los datos financieros y su impacto por la crisis sanitaria

A continuación, se realizan cuatro análisis de la varianza para las variables variaciones de los ingresos y resultados, tomando como criterios de clasificación el área geográfica y la pertenencia a las grandes alianzas de los grupos seleccionados.

En primer lugar, se muestran los resultados del ANOVA, tanto para la variaciones de ingresos y de resultados, por zonas geográficas (América del Norte, Europa, Asia y América Latina), y en segundo lugar, por grandes alianzas (Oneworld, SkyTeam, StarAlliance e independiente).

Respecto a la variación de los ingresos por zonas geográficas (tabla 22) y por grandes alianzas (tabla 23), los resultados del análisis indican que no existen diferencias estadísticamente significativas en función de la zona geográfica donde se ubica el grupo empresarial ni de la gran alianza a la que pertenecen. Este resultado pone de manifiesto que la crisis afectó de forma similar a todas las compañías aéreas, con independencia de su lugar de origen y de la gran alianza a la que pertenecen.

Respecto a la variación de beneficios/pérdidas (tablas 24 y 25), el resultado del ANOVA señala también que no existen diferencias estadísticamente significativas en función de las zonas geográficas y de la pertenencia a las grandes alianzas, al igual que lo analizado en la variable variación de ingresos

Tabla 22. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de ingresos por área geográfica)

RESUMEN

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
AMERICA NORTE	5	-2,8819518	-0,5763904	0,02743438
EUROPA	4	-2,4668172	-0,6167043	0,00354529
ASIA	5	-2,9206762	-0,5841352	0,01855147
AMERICA SUR	3	-2,1179408	-0,7059803	0,02223708

ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	0,036791609	3	0,01226387	0,66692328	0,58716841	3,410533645
Dentro de los grupos	0,239053442	13	0,01838873			
Total	0,275845052	16				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de resultados por área geográfica)

RESUMEN						
<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>		
AMERICA NORTE	5	-7,425982031	-1,485196406	0,08633968		
EUROPA	4	-5,471303544	-1,367825886	0,06666256		
ASIA	5	-8,928579748	-1,78571595	0,86775166		
AMERICA SUR	3	-4,694443354	-1,564814451	0,46949942		

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	0,430509429	3	0,143503143	0,37646991	0,771500991	3,410533645
Dentro de los grupos	4,955351864	13	0,381180913			
Total	5,385861294	16				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de ingresos por grandes alianzas)

RESUMEN						
<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>		
ONEWORLD	4	-2,575142582	-0,643785646	0,001389728		
SKYTEAM	6	-3,610955645	-0,601825941	0,025666749		
STARALLIANCE	5	-3,357916372	-0,671583274	0,003260481		
INDEPENDIENTE	2	-0,878105234	-0,439052617	0,047911777		

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	0,082215492	3	0,027405164	1,841586583	0,18939599	3,410533645
Dentro de los grupos	0,193456629	13	0,014881279			
Total	0,275672121	16				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Análisis de varianza de un factor con una sola muestra por grupo (los datos de variación de resultados por grandes alianzas)

RESUMEN						
<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>		
ONEWORLD	4	-5,742310346	-1,435577586	0,07416399		
SKYTEAM	6	-10,22908604	-1,704847673	0,23256825		
STARALLIANCE	5	-6,766176666	-1,353235333	0,03366528		
INDEPENDIENTE	2	-4,269609573	-2,134804786	2,49513434		

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1,048406478	3	0,349468826	1,13149419	0,37258472	3,410533645
Dentro de los grupos	4,015128655	13	0,30885605			
Total	5,063535133	16				

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En este trabajo se ha puesto de manifiesto la utilidad de las fusiones y adquisiciones para las compañías aéreas al aumentar la competitividad de las aerolíneas en un sector donde existe una gran cantidad de competidores. La industria aérea es claramente, y cada vez más, internacional, pues el tráfico entre países y continentes el que está aumentando de forma continuada desde hace ya varias décadas, y esta tendencia continuará en el futuro según previsiones de las Naciones Unidas y de ICAO. Las compañías aéreas deben afrontar esta creciente globalización por medio de nuevas alternativas estratégicas de crecimiento que pueden ser internas o externas, pero que fundamentalmente serán de este segundo tipo.

Por ello, las aerolíneas están usando, cada vez con mayor frecuencia, las fusiones y adquisiciones, que les permiten alcanzar un volumen superior de pasajeros, unos servicios mejores, plantar cara a la competencia y, por ende, lograr mayores ingresos y beneficios.

Para lograr el objetivo general de este trabajo, analizar las fusiones y adquisiciones de las aerolíneas en los últimos cien años de historia, se fijaron una serie de objetivos más específicos, de los cuáles se extraen una serie de conclusiones:

- a) El análisis teórico sobre la internacionalización de las empresas refleja que existen varias alternativas para que las organizaciones accedan a los mercados exteriores, destacándose desde la década de 1990 las fusiones y adquisiciones como un método cada vez más usado por las compañías de todo el mundo y de cualquier sector.
- b) El estudio del sector aéreo muestra que las actividades de esta industria son muy importantes para la economía global. Del mismo modo, se han evaluado las cifras que el sector aéreo aporta a España y se refleja cómo es un sector de gran relevancia para el PIB nacional.

Por otra parte, también se ha puesto de manifiesto la evolución del sector aéreo mundial en las últimas décadas, destacando como detonador de esta evolución disruptiva la liberalización del mercado estadounidense, que provocó un efecto en cadena hasta alcanzar otras áreas geográficas, como Europa, donde el sector aéreo empezó a globalizarse y liberalizarse.

Además de las razones regulatorias, también se han observado otros motivos por los cuales el sector aéreo comenzó a globalizarse; entre los cuales se pueden mencionar los incentivos económicos, la aparición de las aerolíneas de bajo coste o la necesidad de un método eficiente para hacer frente a la competencia en un sector donde existe un elevado número de compañías aéreas a nivel mundial.

- c) Desde el punto de vista teórico se ha mostrado cómo las fusiones y adquisiciones son muy importantes para el sector aéreo, ya que cuentan con una gran cantidad de ventajas que constituyen los principales motivos por los cuáles las compañías aéreas deciden desarrollar estos métodos.
- d) Desde una óptica descriptiva se han analizado las fusiones y adquisiciones más importantes que se han desarrollado desde los años 1920 hasta la actualidad, estudiando

el origen de las fusiones y adquisiciones en el sector, los períodos en los que más se han desarrollado estos métodos, las zonas geográficas donde más fusiones y adquisiciones se han realizado o el desarrollo de estas operaciones corporativas dentro de las tres grandes alianzas existentes en el sector (StarAlliance, Oneworld, SkyTeam).

Este estudio puso de manifiesto que las fusiones y adquisiciones comenzaron en Estados Unidos y a partir de la década de 1990 se expandieron por el resto del planeta. En consecuencia, ha sido Estados Unidos el país con mayor desarrollo de este tipo de operaciones corporativas, aunque recientemente los países europeos han sido muy activos, gracias a la posibilidad de llevar a cabo fusiones y adquisiciones entre compañías aéreas de diferentes países de la Unión Europea.

e) También desde el punto de vista descriptivo se han analizado las adquisiciones, distinguiendo entre parciales y totales. El estudio ha mostrado que, en muchas ocasiones, las compañías comienzan con compras parciales, como una especie de opción real, y con el transcurso del tiempo si observan que la operación es significativa para sus intereses, acaban realizando la adquisición de forma completa.

Además, también se ha mostrado en los mapas de relaciones cómo las aerolíneas europeas están muy conectadas. En cambio, los grupos estadounidenses, asiáticos y latinoamericanos a pesar de que han realizado una gran cantidad de fusiones y adquisiciones, no están tan conectados unos con otros como ocurre con los grupos importantes de Europa.

f) A través del análisis descriptivo de los 18 grupos seleccionados correspondientes a las cuatro áreas geográficas seleccionadas, se pone en evidencia que los procesos de formación de estos grupos han sido muy variados, con algunos que se han constituido en la última década y otros que llevan conformándose desde hace más de medio siglo.

También se observa que existen grupos que cuentan con una gran cantidad de miembros (como Air France-KLM) y otros grupos de tamaño más reducido en cuanto a número de miembros (como Singapore Airlines).

Por otro lado, también se pone de manifiesto que en los grupos europeos y latinoamericanos sus miembros proceden de diferentes países. En cambio, los grupos asiáticos y norteamericanos no cuentan con una gran variedad de miembros de distintos países. Igualmente es de destacar que no todos los miembros de un grupo empresarial pertenecen a la gran alianza en la que se integran la mayoría de sus aerolíneas, cuestión que merece un estudio adicional.

g) Por medio del desarrollo de los análisis de varianza se ha puesto de manifiesto que no existen diferencias significativas en función del RPK, el indicador de ingresos más utilizado en el sector, entre los grupos en función del área geográfica a la que pertenecen y de la gran alianza en que se integran. Respecto al impacto de la COVID-19, los resultados del ANOVA muestran que no existen diferencias en la reducción de ingresos y de resultados entre las compañías en función del área geográfica ni de la gran alianza a la que pertenecen. En definitiva, el impacto de la crisis ha sido generalizado tanto a nivel geográfico como de grandes grupos de aerolíneas.

En conclusión, este trabajo pone de manifiesto cómo las compañías aéreas están buscando nuevas formas de crecer internacionalmente, y uno de estos métodos es a

través de las fusiones y adquisiciones, que seguirán creciendo en este y en otros sectores por las consecuencias de la crisis sanitaria del COVID-19, ya que las compañías aéreas tendrán que seguir haciendo frente a los grandes competidores de la industria.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Por una parte, el análisis de las fusiones y adquisiciones se ha realizado con una muestra de casi 200 fusiones y adquisiciones, por tanto, no se han podido añadir en este trabajo todas las fusiones y adquisiciones que se han desarrollado a lo largo de la historia. En estudios futuros se podría incluir una muestra con una mayor cantidad de fusiones y adquisiciones.

Por otra parte, se ha realizado el estudio con algunos datos operativos y financieros de diferentes grupos empresariales. En futuras investigaciones se podrían incluir más datos operativos, financieros y grupos empresariales de otras zonas geográficas, como por ejemplo, de África, Oriente Medio u Oceanía.

Por último, realizar un análisis menos descriptivo y más empírico, como con el análisis de la varianza del ANOVA, que son análisis estadísticos muy ilustrativos.

Referencias bibliográficas

- Abellán, D. (2006). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Libros de economía y empresa.
- AENA (2021a). *Información de los aeropuertos de interés de España*. Recuperado de <https://portal.aena.es/es/aerolineas/aeropuertos.html>
- AENA (2021b). *El transporte aéreo y el turismo en España*. Recuperado de <https://portal.aena.es/es/corporativa/transporte-aereo-y-turismo.html>
- AIRLINES (2021). *U.S. Airlines Mergers and acquisitions*. Recuperado de <https://www.airlines.org/dataset/u-s-airline-mergers-and-acquisitions/>
- Albarrán, A., Martínez, M. (2012). *Introducción a las fusiones y adquisiciones de empresas*.
- Álvarez, P. (2015). *Fusiones y adquisiciones desde la perspectiva de marketing: impacto en el consumidor bancario español*. Universidad de Vigo.
- ATAG (2018). *El PIB mundial en los distintos sectores*. Recuperado de <https://www.atag.org/our-publications/latest-publications.html>
- Barrales, V., Martínez, L. (2011). *La dirección estratégica*. Fundamentos de dirección y administración de empresas.
- Barros, C., Peypoch, N. (2009). *An evaluation of European airlines' operational performance*. International Journal of Production Economics 122, 525–533.
- Benavides, P. (2019). *Las alianzas estratégicas en el sector del transporte aéreo de pasajeros*. Universidad de Sevilla.
- Benítez, A., Paniagua, J. (2017). *La inversión extranjera greenfield en España*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía.
- Benito, D. (2017). *El transporte aéreo en España*. Observatorio de la logística y del transporte en España. 4ª Edición.
- Bernal, M., Fuentelsaz, L., Gómez, J. (2009). *El efecto del horizonte temporal en el resultado de las fusiones y adquisiciones: el caso de las cajas de ahorro españolas*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, volumen 18, número 4, 49-68. Universidad de Zaragoza.
- 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.
- Bilkey, W., Tesar, G. (1977). *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*. Journal of international business studies. Volumen 8.

- Bruner, R. (2004). *Applied Mergers and acquisitions*.
- Bueno, E., Martín, J., Merino, C., Salmador, M. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide.
- Calvo, A. L., y Carrascosa, J. (1998). *Desregulación del sector aéreo y Derecho Comunitario*. Cuadernos de Derecho Público, 4 (mayo-agosto), 9-63.
- Canelas, H., Ramos, P. (2016). *Consolidation in Europe's airline industry*. Boston Consulting Group.
- Cardoso-Vargas, C. E. (2016). *Competencia económica en el sector de transporte aéreo de pasajeros en México*. Economía Informa, 397, 39-60.
- Cardozo, P., Chavarro, A., Ramírez, C. (2013). *Teorías de internacionalización*. Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano Panorama. Volumen 1.
- Carretero, J. (2020). *Bankia-CaixaBank. Fusiones bancarias y dinero público*. Cultura para la esperanza: instrumento de análisis de la realidad, número 115, 7-9.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica competitiva y modelos de negocio*. UCJC Business and Society Review.
- Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. (2007). *Competing through Business Models*. Working Paper. IESE Business School.
- Castiglioni, M. (2018). *La cartera de alianzas y su relación con la estrategia de la empresa y el proceso de internacionalización: Teoría y evidencias empíricas en las industrias aeronáuticas y del transporte aéreo*. Universidad de Sevilla.
- Castro, I. (2020). *Tipología de acuerdos de cooperación*. Redes Internacionales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.
- Cavusgil, S. (1980). *On the internationalization process of the firm*. European Research.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: challenges in the 21st century*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E. (1978). *Measuring the efficiency of decision making units*. European Journal of Operational Research 2, 429-444.
- Chi, L., Li, J., Trigeorgis, L., Tsekrekos, A. (2019). *Real options theory in international business*. Journal of International Business Studies.
- Ciliberto, F., Murry, C., y Tamer, E. (2018). *Estructura y competencias en los mercados de las aerolíneas*.
- Cuervo, A. (2001). *Fusiones y adquisiciones: Justificación del proceso*. Edición Digital. Sevilla, 133-147.

- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. Nueva York: Praeger.
- Dans, N. (2012). *El riesgo país en la inversión extranjera directa: concepto y modalidades de riesgo*. Universidad Complutense de Madrid. Papeles de Europa, 109.
- Delgado, M., Sigala, L. (2014). *Establecimiento de filiales de empresas multinacionales*. Scientia et Technica Año XIX, volumen 19, número 3. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. McGraw-Hill. México. 5ª edición.
- Devlin, G., Bleackley, M. (1988). *Alianzas estratégicas. Directrices para el éxito*. Planificación a largo plazo, volumen 21, número 5, 18-23.
- Díez, E., Rondán, F., Navarro, A. (2005). *El sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos*. Pirámide.
- Doernhoefer, G., y Pearce, B. (2011). *The economic benefits generated by alliances and joint ventures*. IATA Economics Briefing.
- Doganis, R. (2000) *The Airline Business*. “Beyond open skies”, 51-72. Strategies for survival in the twenty-first century, 258-291.
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. New York: Routledge.
- Dunning, J. (1988). *El paradigma ecléctico de la producción internacional: una reformulación y algunas posibles ampliaciones*. Journal of International Business, volumen 19, número 1, 1-32.
- ELFAA (2004). *Liberalisation of European air transport: The benefits of low fare airlines to consumers, airports, regions and the environment*. European Low Fares Airline Association. Recuperado de <http://www.aerohabitat.eu/uploads/media/09-01-2009 - E.L.F.A.A. - Benefits of Low Fare Airlines.pdf>
- Ellis, P. (2000). *Social ties and foreign market entry*. Journal of International Business Studies. Volumen 3.
- Espino, T., Gil, A. (2009). *Teoría de los costes de transacción y teoría de la agencia. Gestión en la nueva economía*.
- Evrpidou, L. (2012). *Mergers and acquisitions in the airline industry: motives and systematic risk*. Departamento de Contabilidad, Economía y Finanzas. Universidad Europea de Chipre.
- Fageda, X., Perdiguero, J. (2011). *An empirical análisis of a merger between a network and low-cost airlines*. Universidad de Barcelona.

- Fernández, F., Morcillo, P., Rodríguez Pomedá, J., Rodríguez Antón, J. (2001). *La teoría de los recursos y capacidades: un cruce de caminos*. Cuadernos aragoneses de economía, 49-66.
- Fernández Rodríguez, Z. (1993): *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de Economía Española, número 56, 178-193.
- Fernández Sánchez, E. (1991a): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas. Madrid.
- Fernández Sánchez, E. (1991b): *La cooperación empresarial*. Información Comercial Española, 25-38.
- Fernández Torres, I. (2015). *Competencia en el sector aéreo y aeroportuario*. Documentos de trabajo del Departamento de Derecho Mercantil.
- Fethi, M., Jackson, P., Weyman-Jones, T. (2001). *European Airlines: A Stochastic DEA Study of Efficiency with Market Liberalisation*. Paper Presented at the Seventh European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis (7EWEPA), University of Oviedo, Spain.
- Fleis, A. (2013). *La franquicia en España: Estudio y evolución de las redes mixtas. Propuesta de un modelo práctico de tipo polinómico*. Universitat Internacional de Catalunya.
- Flores-Fillol, R. (2007). *Competition and alliances in the airline industry*. Universidad autónoma de Barcelona.
- Gámir, A., Ramos, D. (2002). *Transporte aéreo y territorio*. Ariel.
- García Canal, E. (1993). *La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura*. Información Comercial Española, número 714, 87-98.
- García, R. (1989). *La cooperación entre empresas en la Comunidad Europea*, Economía Industrial, número 266, 131-161.
- García-Ochoa, M. (2005). *Estrategia y planificación de las alianzas estratégicas entre empresas*.
- González, A. (2008). *Barreras a la entrada del mercado aéreo*. Departamento de Economía. Universidad de Santiago de Chile.
- Grandori, A., Soda, G. (1995). *Redes interempresas: antecedentes, mecanismos y formas*. Estudios de Organización, volumen 16, número 2, 183-214.
- Guerras, L., Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teorías y aplicaciones*. 5ª Edición.
- Guisado, M., García, J. (1996). *La consideración de los acuerdos de licencia desde un enfoque estratégico*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Volumen 2, 119-148.

- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C. (1989). *Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia*. Harvard-Deusto Business Review, número 39, 19-28.
- Helmbold, G. (2004). *Crisis de las aerolíneas mundiales*. Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Hong, S., Zhang, A. (2010). *An efficiency study of airlines and air cargo/passenger divisions: a DEA approach*. World Review of Intermodal Transportation Research 3, 137–149.
- Iborra, M. (1997). *Las fusiones y adquisiciones como proceso*. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas.
- ICAO (2006). *Convenio sobre Aviación Internacional*. Novena Edición. Recuperado de https://www.icao.int/publications/Documents/7300_cons.pdf
- INE (2019). *Transporte aéreo: por desglose de la cifra de negocios según las actividades realizadas y tramos de ocupación*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?tpx=48697>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Vaidyanath, D. (2002). *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*. Journal of Management, 28, 413-446.
- Jiménez, J. (2015). *Dirección estratégica*. Pirámide. Madrid.
- Jiménez, J., Aldeanueva, I. (2016). *Dirección estratégica internacional*. Pirámide.
- Johanson, J., Mattson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems. A network approach. Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977). *The internationalization of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, volumen 8, 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1990). *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review. Londres. Volumen 7.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Explorando la estrategia*. Financial Times-Prentice Hall, Harlow, 9ª edición.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm. Four swedish cases*. Journal of management studies. London: London School of Economics. Volumen 12.
- Kleymann, B., y Seristö, H. (2017). *Managing Strategic Airline Alliances*. Routledge.
- Knight, G., Cavusgil, S. (1992). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*. A study of governance of exchange relationships. Administrative Science Quarterly. Volumen 27.

Kumar, R. (2012). *Mergers and acquisitions in the airline industry*. *Mega Mergers and acquisitions*, 226-230.

Llamazares, O. (2017). *Plan de internacionalización para empresas: metodología, etapas, herramientas de gestión, fuentes de información, presentación oral y escrita, caso práctico*. Marketing Global. Madrid.

Lebreault, J. (2021). *Pros y contras de las fusiones y adquisiciones*.

Leland, H. (2007). *Financial synergies and the optimal scope of the firm: implications for mergers, spinoffs, and structured finance*, *The Journal of Finance*, volumen 62, número 2, 765-807.

Lewis, J. (1993). *Alianzas estratégicas*. Buenos Aires.

Lewis, J.B. (1993). *Alianzas Estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*. Madrid. Vergara.

Madroñal, F., García, R. (2013). *Análisis actualizado de las teorías de la internacionalización*. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Sevilla.

Madsen, T., Servais, P. (1997). *The internationalization of Born Globals: An evolutionary process*. *International Business Review*. Volumen 6.

Manchón, C., Aranda, T. (2007). *Transporte aéreo y turismo*. Estudios turísticos.

Marín, P. L. (1999). *El transporte aéreo en España*. *Papeles de Economía Española*, (82), 19-29.

Martínez, S., Martín, F. (2004). *El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*.

Mascareñas, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Ecobook, Madrid, 5ª edición.

Mata, G., Arteaga, O., Martín, I. (2013). *La estrategia de internacionalización y la empresa*. *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*.

McCann, J., Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas*.

Melin, L. (1992). *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*. Volumen 13.

Méndez, J. (2012). *Fusiones nacionales e internacionales en oligopolios mixtos*. *Estudios de economía*, volumen 39, número 1. Universidad Ciencias Económicas y Empresariales, A Coruña, Galicia.

- Menguzzato, M. (1995). *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. Dirección de empresas de los noventa. Civitas, Madrid, 503-523.
- Merkert, R., Morrell, P. (2006). *Mergers and acquisitions in aviation – Management and economic perspectives on the size of airlines*. Instituto de transportes y Estudios Logísticos, Universidad de Sidney.
- Molina, R., Vázquez, G. (2009). *Alianzas estratégicas para la competitividad empresarial*.
- Montiel, G. (1996). *Alianzas estratégicas*. Carta Económica regional.
- Montoro, M. (2005). *La cooperación internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos*. Revista de Economía Aplicada, volumen 13, número 39, 21-45.
- Montoro, M., Mora, E., Ortiz, M. (2010). *Tendencias en el uso de las fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector del automóvil: situación a nivel mundial*. Economía industrial, número 376, 51-65.
- Mora, A., Pardo, F. (1996). *Análisis expost de fusiones y adquisiciones: un caso de estudio de los procedimientos contables en España*. Análisis financiero, número 68, 40-55.
- Naik, V. (1993). *Option valuation and hedging strategies with jumps in the volatility of asset returns*, The Journal of Finance, volumen 48, número 5, 1969-84.
- Navarro, A. (2020). *Distribución comercial y mercados internacionales*. Sistemas integrados de distribución en mercados internacionales. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.
- Navas, J. (2017). *La liberalización normativa del sector aéreo en la Unión Europea*. Derecho Bancario.
- Navas, J. E., y Guerras, L. A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª).
- Nolan, J., Ritchie, P., y Rowcroft, J. (2014). *International Mergers and acquisitions in the airline industry*. The Economics of International Airline Transporte, 127-150.
- OMT (2002). *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284405237>
- OMT (2019). *Desplazamiento de los turistas en el año 2019*. Recuperado de <https://www.unwto.org/search?keys=2019+tourism>
- Orella, J. (2009). *El nacimiento de Estados Unidos como potencia en el mundo*. Historia Universal Contemporánea, 735-754.

- Ortiz, M., Carrión, M. (2002). *La teoría de recursos y capacidades y gestión del conocimiento*. Comunicación y Pedagogía: nuevas tecnologías y recursos didácticos, 65-67.
- Pachamé, M. (2017a). *Las operaciones corporativas en el sector aéreo en el seno de la Unión Europea: La fusión de Air France con KLM*. Revista universitaria europea, número 27, 63-78.
- Pachamé, M. (2017b). *Análisis comparado de los procesos de fusiones y adquisiciones en la Unión Europea a partir de estudios de casos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España).
- PAN AM (2021). Historia de la aerolínea Pan American World Airways. Recuperado de <https://www.panam.org/pan-am-stories/554-first-flight-oct-19-1927>
- Parada, P. (2003). *Estrategias de Internacionalización: algunas preguntas clave*. Iniciativa emprendedora y empresa familiar.
- Payet, J. (2007) *Fusiones, adquisiciones y la información en el mercado de valores*. Revista de derecho, número 54, 135-175.
- Pender, L. y Baum, T. (2000): *Have the frills really left the airline industry?* International Journal of Tourism Research, 2, 423-436.
- Pla, J., León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación.
- Porter, M. y Fuller, M. (1988). *Coaliciones y Estrategia Global*, Información Comercial Española, número 658, junio, 101-120.
- Quirós, F. (2008): *European low cost carriers and typical carriers: a comparison en Entrepreneurship and small business in international aspect*. Vojtech Korab. Brno.
- Quirós, F. (2016). *Aerolíneas low cost y sus efectos sobre el turismo: El caso español*. El turismo y la experiencia del cliente, 491-514. Universidad de Sevilla.
- Ramón, A; Moreno, L; Perles, J. (2010). *Growth and internationalisation strategies in the airline industry*. Instituto de Economía Internacional, Universidad de Alicante.
- Reyes, F. (2018). *La propiedad familiar y las fusiones y adquisiciones: un estudio bajo la óptica de la riqueza socioemocional*. Universidad de Salamanca.
- Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura*. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). Número 1.
- Ripoli, V., Barrachina, M. (2005). *Fusiones y adquisiciones empresariales: sistemas contables de gestión y problemas socioculturales*. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, número 70, 12-15.

Rodríguez, M. (2007). *Factores condicionantes de la transferencia de conocimiento: un estudio empírico de sus influencias en el rendimiento de los sistemas de franquicia*. Universidad Complutense de Madrid.

Sahloul, F. (2020). *El coronavirus frenó abruptamente las fusiones en el mundo*. Bloomberg.

Samunderu, E. (2012). *The dynamics of airline industry: studies on airline Alliance networks, strategic groups and low cost Carrier phenomenon*. Universidad Carlos III de Madrid.

Santeiro, M. (2014). *Cuestiones básicas y metodología en el proceso de fusiones y adquisiciones*. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de A Coruña.

Santomá, J. (1991). *El caso de las fusiones y adquisiciones, y la falacia del crecimiento del BPA*. Estrategia financiera, número 61, 20-22.

Schefczyk, M. (1993). *Operational performance of airlines: an extension of traditional measurement paradigms*. Strategic Management Journal 14, 301–317.

Schweizer, R., Vahlne, J., Johanson, J. (2010). *Internationalization as an entrepreneurial process*. Journal of International Business. Springer.

Serrano, J. (2010). *La crisis del petróleo*. Las crisis a lo largo de la historia, 155-192.

Slim, R. (2011). *Mergers and acquisitions in the European Airlines Sector*. Erasmus University Rotterdam.

Sroka, W., Hittmár, S. (2013). *Management of alliance networks: formation, functionality and post operational strategies*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

STATISTA (2019). *Evolución de la aportación directa de del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2019*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-directa-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>

Suárez, I. (1999). *El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica*. Papeles de economía española, 78-100.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill. México. 18.ª edición.

Tofallis, C. (1997). *Input efficiency profiling: an application to airlines*. Computers and Operations Research 24, 253–258.

Trigo, J., Drudis, A. (1999). *Alianzas estratégicas*. Gestión 2000.

Tugores-García, A. (2013). *Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development*. Massachusetts Institute of Technology.

Turner, L., Wang, Z., Evans, M. (2004). *Effects of strategic airline alliances on air transport market competition: an empirical analysis*. Tourism Economics: the business and finance of Tourism and recreation, volumen 10, número 1, 13-43.

UAHF (2021). *Historia de la aerolínea United Airlines*. Recuperado de http://www.uahf.org/united_history_01.asp

Valdés, A. (1997). *Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas*. Esic Market, número 95, 29-41.

Van Horne, J. (1980). *Financial Management and Policy*, 5ª edición., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Vázquez, M. (2020). *Cambios estructurales en un sector destrozado por la pandemia*. El Mercantil, número 2, 128-138.

Vernon, R. (1996). *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics. Cambridge

Vilarasau, D. (2016). *El mercado de las low cost superará los 200.000 millones \$ en cinco años*.

Yoshino, M., Rangan, S. (1996). *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*.

WIKIPEDIA (2021). *List of airlines Mergers and acquisitions*. Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_airline_mergers_and_acquisitions

Anexos

Anexo I. Las fusiones más relevantes en el sector aéreo entre los años 1928-2021

Año	Aerolínea¹⁸	País de la aerolínea	Se fusionó con:	País de la aerolínea	Denominación tras la fusión
1928	Pan Am	Estados Unidos	Aviation Corporation of America Atlantic, Gulf y Caribbean Airways ¹⁹	Estados Unidos	Pam American Airways
1929	Aero	Polonia	Aerolot	Polonia	LOT Polish Airlines
1929	Transcontinental Air Transport	Estados Unidos	Maddux Air	Estados Unidos	Transcontinental Air Transport
1930	Western Air Express	Estados Unidos	Standard Air Lines	Estados Unidos	Western Air Express
1930	Transcontinental Air Transport	Estados Unidos	Western Air Express	Estados Unidos	Trans Word Airlines
1940	Avianca	Colombia	SACO	Colombia	Avianca
1950	Pan Am	Estados Unidos	American Overseas Airlines	Estados Unidos	Pan Am
1961	United Airlines	Estados Unidos	Capital Airlines	Estados Unidos	United Airlines
1967	Wester Airlines	Estados Unidos	Pacific Northern Airlines	Estados Unidos	Wester Airlines
1967	Frontier Airlines	Estados Unidos	Central Airlines	Estados Unidos	Frontier Airlines
1967	Alaska Airlines	Estados Unidos	Cordova Airlines	Estados Unidos	Alaska Airlines
1967	Alaska Airlines	Estados Unidos	Alaska Coastal Airlines	Estados Unidos	Alaska Airlines
1968	Pacific Air Lines	Estados Unidos	Bonanza Air Lines y West Coast Airlines ²⁰	Estados Unidos	Air West
1979	Flugfélag Íslands	Islandia	Loftleiðir	Islandia	Icelandair
1979	Pan Am	Estados Unidos	National Airlines	Estados Unidos	Pan Am
1979	National Airlines	Estados Unidos	Pam Am	Estados Unidos	National Airlines

¹⁸ Son las aerolíneas que toman la iniciativa para realizar la fusión

¹⁹ Se formó por medio de la fusión de tres aerolíneas

²⁰ Fusión de tres aerolíneas estadounidenses para formar Air West

1979	North Central Airlines	Estados Unidos	Southern Airways	Estados Unidos	Republic Airlines
1980	Republic Airlines	Estados Unidos	Hughes Airwest	Estados Unidos	Republic Airlines
1980	Pan Am	Estados Unidos	National Airlines	Estados Unidos	Pan Am
1982	Continental Airlines	Estados Unidos	Texas International Airlines	Estados Unidos	Continental Airlines
1986	Trans World Airlines	Estados Unidos	Ozark Airlines	Estados Unidos	Trans World Airlines
1986	Northwest Orient	Estados Unidos	Republic Airlines	Estados Unidos	Northwest Airlines
1987	Canadian Pacific Airlines	Canadá	Easter Provincial Airways, Nordair y Pacific Western Airlines ²¹	Estados Unidos	Canadian Airlines
1987	Continental Express	Estados Unidos	Britt Airways	Estados Unidos	Continental Express
1987	Continental Airlines	Estados Unidos	People Express	Estados Unidos	Continental Airlines
1987	Continental Airlines	Estados Unidos	Frontier	Estados Unidos	Continental Airlines
1987	Continental Airlines	Estados Unidos	New York Air	Estados Unidos	Continental Airlines
1987	Continental Airlines	Estados Unidos	PBA	Estados Unidos	Continental Airlines
1987	Delta Air Lines	Estados Unidos	Western Airlines	Estados Unidos	Delta Air Lines
1994	Avianca	Colombia	SAM	Colombia	Avianca
1997	AirTran Airways	Estados Unidos	ValuJet Airlines	Estados Unidos	AirTran Airways
1998	Great China Airlines y Taiwan Airways ²²	China y Taiwan	UNI Airways	Taiwan	Great China Airlines/Taiwan Airways
2000	US Airways	Estados Unidos	US Airways Shuttle	Estados Unidos	US Airways
2000	Hainan Airlines	China	Air Chang'an	China	Hainan Airlines
2001	AOM French Airlines	Francia	Air Liberté	Francia	AOM French Airlines
2002	Japan Airlines	Japón	Japan Air System	Japón	Japan Airlines
2004	Air France	Francia	KLM Royal Dutch Airlines	Países Bajos	Air France-KLM

²¹ Fusión de cuatro aerolíneas canadienses

²² Great China Airlines y Taiwán Airways se fusionan con UNI Airways

2005	US Airways	Estados Unidos	America West Airlines	Estados Unidos	US Airways
2005	SN Brussels Airlines	Bélgica	Virgin Express	Estados Unidos	Brussels Airlines
2006	Rossiya Airlines	Rusia	Vulkovo Aviation Enterprise	Rusia	Rossiya Airlines
2007	Shanxi Airlines	China	Chang'an Airlines	China	Grand China Air
2007	Air India	India	Indian Airlines	India	Air India
2007	Hapag Lloyd Flug	Alemania	Hapag Lloyd Express	Alemania	TuiFly
2008	First Choice Airways	Reino Unido	Thomsonfly	Reino Unido	Thomson Airways
2009	Frontier Airlines	Estados Unidos	Midwest Airlines	Estados Unidos	Frontier Airlines
2009	Vueling ²³	España	Clickair	España	Vueling
2009	China Easter Airlines	China	Shangai Airlines	China	China Eastern Airlines
2009	Alitalia	Italia	Air One	Italia	Alitalia
2010	Bulgaria Air	Bulgaria	Hemus Air	Bulgaria	Bulgaria Air
2010	Delta Airlines	Estados Unidos	Northwest Airlines	Estados Unidos	Delta Airlines
2010	United Airlines	Estados Unidos	Continental Express	Estados Unidos	United Airlines
2010	Iberia	España	British Airways	Reino Unido	IAG
2010	ANA Group	Japón	Air Nippon Network, Air Next y Air Central ²⁴	Japón	ANA Wings
2012	LAN Chile	Chile	TAM Airlines	Brasil	LATAM Airlines Group
2013	American Airlines	Estados Unidos	US Airways	Estados Unidos	American Airlines
2013	Aeroflot mediante su filial SAT Airlines	Rusia	Aeroflot mediante su filial Vladivostok Air	Rusia	Aurora ²⁵
2013	Delta Air Lines	Estados Unidos	Pinnacle Airlines Corporation	Estados Unidos	Delta Air Lines

²³ Al fusionarse Vueling con la filial de Iberia, llamada Clickair, Vueling pasó a ser controlada por Iberia

²⁴ ANA Group se fusionó con tres compañías japonesas

²⁵ Fue una fusión de dos filiales de la compañía Aeroflot

2013	Avianca	Colombia	TACA	El Salvador	Avianca TACA Holding Company
2016	Rossiya Airlines	Rusia	Orenair	Rusia	Rossiya Airlines
2016	Rossiya Airlines	Rusia	Donavia	Rusia	Rossiya Airlines
2016	Alaska Airlines	Estados Unidos	Virgin America	Estados Unidos	Alaska Airlines
2017	Republic Airline	Estados Unidos	Shuttle America	Estados Unidos	Republic Airlines
2020	Makulele Airlines	Estados Unidos	Makani Kai Air	Estados Unidos	Makulele Airlines

Fuente: Elaboración propia a partir de Merkert y Morrell (2012), Grupo de investigación del departamento de administración de empresas de la US, Benavides (2019), Wikipedia²⁶ (2021) y American of Airlines²⁷ (2021)

²⁶ Wikipedia, es una enciclopedia virtual donde se recopila información de temas muy diversos. Más información sobre las fusiones de las aerolíneas: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_airline_mergers_and_acquisitions

²⁷ American of Airlines, base de datos de aerolíneas de América del Norte: <https://www.airlines.org/dataset/u-s-airline-mergers-and-acquisitions/>

Anexo II. Las adquisiciones más relevantes en el sector aéreo entre los años 1925-2021

Año	Aerolínea	País aerolínea	Adquirió a	País aerolínea adquirida	Adquisición
1925	United Airlines	Estados Unidos	National Air Transport	Estados Unidos	Adquisición total
1926	United Airlines	Estados Unidos	Varney Air Lines	Estados Unidos	Adquisición total
1926	United Airlines	Estados Unidos	Pacific Air Transport	Estados Unidos	Adquisición total
1927	United Airlines	Estados Unidos	Boeing Transport	Estados Unidos	Adquisición total
1930	Western Airlines	Estados Unidos	Standard Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1950	Ozark Airlines	Estados Unidos	Parks Air Transport	Estados Unidos	Adquisición total
1953	Delta Air Lines	Estados Unidos	Chicago Air Lines	Estados Unidos	Adquisición total
1953	Delta Air Lines	Estados Unidos	Southern Air Lines	Estados Unidos	Adquisición total
1968	US Airways	Estados Unidos	Lake Central Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1971	American Airlines	Estados Unidos	Trans Caribbean Airways	Estados Unidos	Adquisición total
1972	US Airways	Estados Unidos	Mohawk Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1980	Republic Airlines	Estados Unidos	Hughes Airwest	Estados Unidos	Adquisición total
1982	Eastern Airlines	Estados Unidos	Braniff International Airways	Estados Unidos	Adquisición de rutas ²⁸
1985	United Airlines	Estados Unidos	Pan Am	Estados Unidos	Adquisición de rutas ²⁹
1985	Southwest Airlines	Estados Unidos	Muse Air	Estados Unidos	Adquisición total
1986	Alaska Airlines	Estados Unidos	Jet America Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1986	Alaska Airlines	Estados Unidos	Horizon Air	Estados Unidos	Adquisición total
1986	Texas Air Corporation	Estados Unidos	Easter Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1986	Northwest Airlines	Estados Unidos	Republic Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1986	Trans World Airlines	Estados Unidos	Ozark Air Lines	Estados Unidos	Adquisición total

²⁸ Easter Airlines adquiere las rutas de América del sur de Braniff International Airways

²⁹ United Airlines adquirió las rutas del Pacífico de Pan Am

1987	American Airlines	Estados Unidos	Air California	Estados Unidos	Adquisición total
1988	US Airways	Estados Unidos	Pacific Southwest Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1989	US Airways	Estados Unidos	Piedmont Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
1990	United Airlines	Estados Unidos	Pan Am	Estados Unidos	Adquisición de rutas ³⁰
1990	American Airlines	Estados Unidos	Eastern Airlines	Estados Unidos	Adquisición de rutas ³¹
1991	United Airlines	Estados Unidos	Pan Am	Estados Unidos	Adquisición de rutas ³²
1991	Delta Air Lines	Estados Unidos	Pan Am	Estados Unidos	Adquisición de rutas ³³
1991	Delta Air Lines	Estados Unidos	Pan Am's shuttle	Estados Unidos	Adquisición de rutas ³⁴
1991	Air New Zealand	Nueva Zelanda	Mount Cook Airlines	Nueva Zelanda	Adquisición total
1991	Mesa Airlines	Estados Unidos	Air Midwest	Estados Unidos	Adquisición total
1992	British Airways	Reino Unido	Dan Air	Reino Unido	Adquisición total
1992	Air France	Francia	Sabena	Bélgica	Adquisición parcial del 37,5%
1992	Southwest Airlines	Estados Unidos	Morris Air	Estados Unidos	Adquisición total
1993	AeroMéxico	México	AeroPerú	Perú	Adquisición parcial del 70%
1994	Avianca	Colombia	Helicol	Colombia	Adquisición total
1995	Swissair	Suiza	Sabena	Bélgica	Adquisición parcial del 49%
1995	LAN	Chile	Ladeco	Chile	Adquisición total
1995	Air New Zealand	Nueva Zelanda	Eagle Airways	Nueva Zelanda	Adquisición total
1996	TAM	Brasil	Helisul Linhas Aéreas	Brasil	Adquisición total

³⁰ United Airlines adquirió las rutas hacia Londres de Pan Am

³¹ American Airlines adquiere las rutas de Latinoamérica y del Caribe de Eastern Airlines

³² United Airlines adquirió las rutas de Latinoamérica de Pan Am

³³ Delta Air Lines adquiere las rutas europeas de Pan Am

³⁴ Delta Air Lines adquiere Pan Am's shuttle dando lugar a Delta shuttle

1996	British Airways	Reino Unido	TAT	Francia	Adquisición total
1996	TAM	Brasil	LAPSA	Uruguay	Adquisición total
1997	American Airlines	Estados Unidos	Reno Air	Estados Unidos	Adquisición total
1997	British Airways	Reino Unido	Air Liberté	Francia	Adquisición total
1997	KLM	Países Bajos	AIR UK ³⁵	Reino Unido	Adquisición total
1998	TAM	Brasil	Itapemirim Transportes Aéreos	Brasil	Adquisición total
1998	Swissair	Suiza	LTU	Alemania	Adquisición parcial del 49,9%
1998	Scandinavian Airlines System	Dinamarca, Suecia y Noruega	Blue1	Finlandia	Adquisición total
1999	Swissair	Suiza	South African Airways	Sudáfrica	Adquisición parcial del 20%
1999	Swissair	Suiza	AOM	Francia	Adquisición total
1999	Delta Air Lines	Estados Unidos	Comair	Sudáfrica	Adquisición total
1999	Delta Air Lines	Estados Unidos	Atlantic Southeast Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2000	Air New Zealand	Nueva Zelanda	Ansett Australia	Australia	Adquisición total
2000	Singapore Airlines	Singapur	Virgin Atlantic	Reino Unido	Adquisición parcial del 49%
2000	AOM French Airlines	Francia	Air Littoral	Francia	Adquisición total
2000	Preussag AG	Alemania	Thompson Group	Reino Unido	Adquisición total
2001	American Airlines	Estados Unidos	Trans World Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2001	Air Canada	Canadá	Canadian Airlines	Canadá	Adquisición total
2001	S7 Airlines	Rusia	Vnukovo Airlines	Rusia	Adquisición total
2001	S7 Airlines	Rusia	Baikal Airlines	Rusia	Adquisición total

³⁵ Tras la adquisición, AIR UK pasó a denominarse KLM UK

2001	Scandinavian Airlines System	Dinamarca, Suecia y Noruega	Braathens Airlines	Suecia	Adquisición total
2001	Atlas Air Worldwide Holdings	Estados Unidos	Polar Air	Estados Unidos	Adquisición total
2002	Scandinavian Airlines System	Dinamarca, Suecia y Noruega	Spanair	España	Adquisición parcial del 19,9%
2003	Avianca	Colombia	ACES Colombia	Colombia	Adquisición total
2003	Avianca	Colombia	OceanAir	Brasil	Adquisición total
2003	Avianca	Colombia	VIP Ecuador	Ecuador	Adquisición total
2004	S7 Airlines	Rusia	Enkor	Rusia	Adquisición total
2004	Scandinavian Airlines System	Dinamarca, Suecia y Noruega	Cimber Air	Dinamarca	Adquisición parcial del 26%
2005	SkyWest	Estados Unidos	Atlantic Southeast America	Estados Unidos	Adquisición total
2005	Copa Airlines	Panamá	Aero República	Colombia	Adquisición parcial del 90%
2005	Air France-KLM	Francia-Países Bajos	Alitalia	Italia	Adquisición parcial del 49%
2005	Republic Airlines Holding	Estados Unidos	Shuttle America	Estados Unidos	Adquisición total
2006	Air Berlín	Alemania	Dbc	Alemania	Adquisición total
2006	Cathay Pacific	Hong Kong	Dragonair ³⁶	Hong Kong	Adquisición total
2006	TAP	Portugal	Portugalia	Portugal	Adquisición total
2006	Omni Aviation Group	Portugal	White Airways	Portugal	Adquisición total
2007	Air Berlín	Alemania	LTU	Alemania	Adquisición total
2007	Lufthansa	Alemania	Swiss International Airlines	Suiza	Adquisición parcial del 89%
2007	Pinnacle Airlines	Estados Unidos	Colgan Airlines	Estados Unidos	Adquisición total

³⁶ La aerolínea se llama Cathay Dragon desde el año 2016

2007	BMI	Reino Unido	British Mediterranean Airways	Reino Unido	Adquisición total
2008	Lufthansa	Alemania	Austrian Airlines	Austria	Adquisición total
2008	Lufthansa	Alemania	BMI	Reino Unido	Adquisición parcial del 30%
2008	Lufthansa	Alemania	Jetblue	Estados Unidos	Adquisición parcial del 19%
2008	Cimber Air	Dinamarca	Sterling ³⁷	Dinamarca	Adquisición inferior al 50%.
2008	KLM	Países Bajos	Air Martin	Países Bajos	Adquisición total
2008	Avianca	Colombia	Tampa Cargo	Colombia	Adquisición total
2008	S7 Airlines	Rusia	Perm Airlines	Rusia	Adquisición total
2008	Southwest Airlines	Estados Unidos	ATA Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2009	Avianca	Colombia	Aerogal	Ecuador	Adquisición total
2009	Air Berlín	Alemania	LGW	Alemania	Adquisición superior al 50%
2009	Air Berlín	Alemania	Belair	Suiza	Adquisición total
2009	Republic Airlines Holding	Estados Unidos	Midwest Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2009	Republic Airlines Holding	Estados Unidos	Frontier Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2010	Caribbean Airlines	Trinidad y Tobago	Air Jamaica	Jamaica	Adquisición total
2010	Southwest Airlines	Estados Unidos	AirTran Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2010	Pinnacle Airlines	Estados Unidos	Mesaba Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2010	Sky West	Estados Unidos	Atlantic Southeast Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2010	Sky West	Estados Unidos	Expressjet Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2011	Lufthansa	Alemania	Eurowings	Alemania	Adquisición total

³⁷ Tras la adquisición, la nueva denominación de la aerolínea fue Cimber Sterling

2011	Lufthansa	Alemania	Germanwings	Alemania	Adquisición total
2011	Air Berlín	Alemania	Flyniki	Austria	Adquisición parcial del 24%
2012	IAG	España-Reino Unido	BMI	Reino Unido	Adquisición total
2012	HNA Group	China	Aigle Azul	Francia	Adquisición total
2012	Vietnam Airlines	Vietnam	Jetstar Pacific	Vietnam	Adquisición parcial del 70%
2013	Aegean Airlines	Grecia	Olimpic Air	Grecia	Adquisición total
2013	Delta Air Lines	Estados Unidos	Virgin Atlantic	Reino Unido	Adquisición parcial del 49%
2013	Lufthansa	Alemania	Air Dolomiti	Italia	Adquisición total
2014	Etihad	Emiratos Árabes Unidos	Alitalia	Italia	Adquisición parcial del 49%
2014	Avianca	Colombia	AeroUnion	México	Adquisición total
2014	Cebu Pacific	Filipinas	Tigerair Philippines	Filipinas	Adquisición total
2015	IAG	España-Reino Unido	Aer Lingus	Irlanda	Adquisición total
2015	Globalia Corporacion	España	Aeronova	España	Adquisición total
2016	Atlas Air	Estados Unidos	Southern Air ³⁸	Estados Unidos	Adquisición total
2016	HNA Group	China	Servair	Francia	Adquisición parcial del 49,99%
2016	TUI	Alemania	Transat France	Francia	Adquisición total
2016	Synergy Group	Brasil	Macair Jet ³⁹	Argentina	Adquisición total
2016	Lufthansa	Alemania	Brussels Airlines	Bélgica	Adquisición total
2017	Lufthansa	Alemania	Air Berlin	Alemania	Adquisición superior al 50%

³⁸ Tras la adquisición, la aerolínea pasó a denominarse Atlas Air Worldwide

³⁹ Tras la adquisición, la aerolínea pasó a denominarse Avianca Argentina

2017	Delta Air Lines	Estados Unidos	Air France-KLM	Francia-Países Bajos	Adquisición parcial del 10%
2017	Delta Air Lines	Estados Unidos	Aeromexico	México	Adquisición parcial del 32%
2017	Qatar Airways	Qatar	Meridiana	Italia	Adquisición parcial del 49%
2017	Easyjet	Reino Unido	Air Berlin	Alemania	Adquisición inferior al 50%
2017	Czech Airlines	República Checa	Korean Air	Corea del sur	Adquisición parcial del 44%
2018	Ryanair	Irlanda	Laudamotion	Austria	Adquisición total
2018	Alaska Airlines	Estados Unidos	Virgin America	Estados Unidos	Adquisición total
2019	American Airlines	Estados Unidos	China Southern Airlines	China	Adquisición parcial del 3%
2019	Southern Airways	Estados Unidos	Makulele Airlines	Estados Unidos	Adquisición total
2020	Delta Air Lines	Estados Unidos	LATAM Airlines Group	Chile	Adquisición parcial del 20%
2021	Gol Transportes Aéreos	Brasil	Map Transportes Aéreos	Brasil	Adquisición total
2021	IAG	España-Reino Unido	Air Europa	España	Adquisición total

Fuente: Elaboración propia a partir de Merkert y Morrell (2012), Grupo de investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015), Benavides (2019), Wikipedia (2021) y American of airlines (2021)

Anexo III. Los datos operativos⁴⁰ de los grupos de aerolíneas entre los años 2010 y 2011

Grupos de aerolíneas	RPK año 2010	ASK año 2010	Factor de carga año 2010	Pasajeros año 2010	RPK año 2011	ASK año 2011	Factor de carga año 2011	Pasajeros año 2011
American Airlines Group	201891	246527	81,9	86,1	203621	248423	82	86,2
Delta Air Lines, Inc.	310876	374469	83	162,6	310228	377642	82,1	163,8
United Airlines Holdings	164962	196115	84,1	54,1	160390	191518	83,7	50,5
Air Canada	83485	102187	81,7	28,6	87280	106957	81,6	30,9
SkyWest, Inc	32553	41044	79,3	40,4	21923	27470	79,8	23,7
Lufthansa Group	129668	163270	79,4	58,9	141055	182609	77,2	65,5
Air France-KLM Group	117066	146525	79,9	46,6	124813	155591	80,2	49,9
IAG	181900	228106	79,7	76	195341	246895	79,1	82,6
Aeroflot	39172	50803	77,1	14,1	42021	54228	77,5	14,2
China Southern Air	111328	140498	79,2	76,5	101637	124754	81,5	63,7
China Eastern Airlines	93153	119451	78	64,9	100744	127700	78,9	68,7
Japan Airlines	59740	86688	68,9	34,8	48217	71202	67,7	25,4
Singapore Airlines	84801	108060	78,5	16,6	87824	113410	77,4	17,2
Hainan Airlines Group	32161	39347	81,7	18,6	24330	29292	83,1	13,6
LATAM Airlines Group	33147	42355	78,3	17,3	38423	48140	79,8	22,6
Avianca Holdings	12762	16289	78,3	10,1	14022	17912	78,3	12
Grupo Aeromexico	18632	24068	77,4	11,6	21783	28252	77,1	13,9

Fuente. Elaboración propia a partir del Grupo de Investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015)

⁴⁰ RPK, ASK y pasajeros en millones. Factor de carga en porcentaje. Se incluyen los datos operativos solo de las aerolíneas matrices de los grupos seleccionados.

Anexo IV. Los datos operativos⁴¹ de los grupos de aerolíneas entre los años 2012 y 2013

Grupos de aerolíneas	RPK año 2012	ASK año 2012	Factor de carga año 2012	Pasajeros año 2012	RPK año 2013	ASK año 2013	Factor de carga año 2013	Pasajeros año 2013
American Airlines Group	203299	245450	82,8	86,3	206616	248589	83,1	87
Delta Air Lines, Inc.	310466	370713	83,7	164,6	313736	374479	83,8	164,7
United Airlines Holdings	288680	384075	82,9	93,6	287305	342680	83,8	90,3
Air Canada	89534	108239	82,7	34,9	91372	110334	82,8	35,8
SkyWest, Inc	22846	26893	82	26,2	24061	29273	82,2	27,1
Lufthansa Group	149780	191735	78,1	74,7	153334	193807	79,1	76,3
Air France-KLM Group	129148	157949	81,7	50,4	130522	158421	82,4	49,2
IAG	204038	253817	80,4	87,7	207189	255325	81,1	87,4
Aeroflot	50532	64868	77,9	17,7	60226	76429	78,8	20,9
China Southern Air	107000	132500	80,8	64,5	121786	151467	80,4	71,1
China Eastern Airlines	109113	136724	79,8	73,1	120461	152075	79,2	79,1
Japan Airlines	47877	66629	71,9	23,9	49163	67444	72,9	24,1
Singapore Airlines	93766	118264	79,3	18,2	95064	120503	78,9	18,6
Hainan Airlines Group	26500	31233	82,8	15	30422	35434	85,9	16,6
LATAM Airlines Group	43500	54000	80,6	26	47000	57000	82,5	29,5
Avianca Holdings	29072	36545	79,6	23,1	31197	38774	80,5	24,6
Grupo Aeromexico	23484	30526	76,4	14,8	25010	32496	77	15,5

Fuente. Elaboración propia a partir del Grupo de Investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015)

⁴¹ RPK, ASK y pasajeros en millones. Factor de carga en porcentaje. Se incluyen los datos operativos solo de las aerolíneas matrices de los grupos seleccionados.

Anexo V. Los datos operativos⁴² de los grupos de aerolíneas entre los años 2014 y 2015

Grupos de aerolíneas	RPK año 2014	ASK año 2014	Factor de carga año 2014	Pasajeros año 2014	RPK año 2015	ASK año 2015	Factor de carga año 2015	Pasajeros año 2015
American Airlines Group	208108	253576	82,1	88	358823	432396	83	201,2
Delta Air Lines, Inc.	326465	385642	84,7	171,4	337264	397034	84,9	179,4
United Airlines Holdings	288036	344495	83,6	91,5	335728	402342	83,4	140,4
Air Canada	99140	11887	83,4	38,5	100167	118669	84,4	28,4
SkyWest, Inc	24953	29919	83,4	27,8	27314	32874	83,1	30,5
Lufthansa Group	156826	197478	79,4	77,5	162173	202314	80,2	79,3
Air France-KLM Group	129999	157128	82,7	49	134416	160125	84	50,3
IAG	208401	255866	81,4	87,8	215502	261282	82,5	90
Aeroflot	67122	85822	78,2	23,6	74116	93471	79,3	26,1
China Southern Air	135637	168530	80,5	77,9	153749	188740	81,5	84
China Eastern Airlines	127637	160600	79,5	83,9	146291	181792	80,5	93,8
Japan Airlines	52890	72960	72,5	28,2	58041	77896	74,5	32,4
Singapore Airlines	94209	119674	78,7	18,7	94267	118367	79,6	19
Hainan Airlines Group	45072	51742	87,1	25,4	51592	57856	87,1	26,3
LATAM Airlines Group	48250	57500	83,9	30	46525	56250	84,9	30,7
Avianca Holdings	32602	41052	79,4	26,2	35478	44513	79,7	28,3
Grupo Aeromexico	28772	36217	79,8	17,2	25696	31821	80,7	15,8

Fuente. Elaboración propia a partir del Grupo de Investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015)

⁴² RPK, ASK y pasajeros en millones. Factor de carga en porcentaje. Se incluyen los datos operativos solo de las aerolíneas matrices de los grupos seleccionados.

Anexo V. Los datos operativos⁴³ de los grupos de aerolíneas entre los años 2014 y 2015

Grupos de aerolíneas	RPK año 2014	ASK año 2014	Factor de carga año 2014	Pasajeros año 2014	RPK año 2015	ASK año 2015	Factor de carga año 2015	Pasajeros año 2015
American Airlines Group	208108	253576	82,1	88	358823	432396	83	201,2
Delta Air Lines, Inc.	326465	385642	84,7	171,4	337264	397034	84,9	179,4
United Airlines Holdings	288036	344495	83,6	91,5	335728	402342	83,4	140,4
Air Canada	99140	11887	83,4	38,5	100167	118669	84,4	28,4
SkyWest, Inc	24953	29919	83,4	27,8	27314	32874	83,1	30,5
Lufthansa Group	156826	197478	79,4	77,5	162173	202314	80,2	79,3
Air France-KLM Group	129999	157128	82,7	49	134416	160125	84	50,3
IAG	208401	255866	81,4	87,8	215502	261282	82,5	90
Aeroflot	67122	85822	78,2	23,6	74116	93471	79,3	26,1
China Southern Air	135637	168530	80,5	77,9	153749	188740	81,5	84
China Eastern Airlines	127637	160600	79,5	83,9	146291	181792	80,5	93,8
Japan Airlines	52890	72960	72,5	28,2	58041	77896	74,5	32,4
Singapore Airlines	94209	119674	78,7	18,7	94267	118367	79,6	19
Hainan Airlines Group	45072	51742	87,1	25,4	51592	57856	87,1	26,3
LATAM Airlines Group	48250	57500	83,9	30	46525	56250	84,9	30,7
Avianca Holdings	32602	41052	79,4	26,2	35478	44513	79,7	28,3
Grupo Aeromexico	28772	36217	79,8	17,2	25696	31821	80,7	15,8

Fuente. Elaboración propia a partir del Grupo de Investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015)

⁴³ RPK, ASK y pasajeros en millones. Factor de carga en porcentaje. Se incluyen los datos operativos solo de las aerolíneas matrices de los grupos seleccionados.

Anexo VI. Los datos operativos⁴⁴ de los grupos de aerolíneas entre los años 2016 y 2017

Grupos de aerolíneas	RPK año 2016	ASK año 2016	Factor de carga año 2016	Pasajeros año 2016	RPK año 2017	ASK año 2017	Factor de carga año 2017	Pasajeros año 2017
American Airlines Group	359574	439916	81,7	198,7	323974	392284	82,6	144,9
Delta Air Lines, Inc.	342860	405236	84,6	183,7	316784	367522	86,2	145,9
United Airlines Holdings	338388	408026	82,9	143,2	311224	377386	82,5	107,4
Air Canada	123058	149196	82,5	44,8	136985	166519	82,3	48,1
SkyWest, Inc	28235	34268	82,4	32,5	30298	37387	81	35,8
Lufthansa Group	145878	184428	79,1	62,4	153168	187762	81,6	66,2
Air France-KLM Group	136592	161904	84,4	51,3	142238	165960	85,7	53,3
IAG	209531	254117	82,5	82	218822	259850	84,2	86,4
Aeroflot	105397	130040	81	39,2	91810	112246	81,8	32,8
China Southern Air	161879	198461	81,6	84,9	175808	212228	82,8	91,4
China Eastern Airlines	138528	170413	81,3	80,9	149950	185571	80,8	87,7
Japan Airlines	60658	79550	76,3	32,9	62867	80725	77,9	34,1
Singapore Airlines	92914	117662	79	19	95855	118127	81,1	19,5
Hainan Airlines Group	54321	62326	87,2	27,4	62853	74362	84,5	30,6
LATAM Airlines Group	44856	54623	83,8	34,2	39562	46596	79,4	17,5
Avianca Holdings	38233	47145	81,1	29,5	12828	15178	84,5	10,9
Grupo Aeromexico	28101	34270	82	13,6	32682	42471	77	11,7

Fuente. Elaboración propia a partir del Grupo de Investigación del departamento de administración de empresas de la US (2015)

⁴⁴ RPK, ASK y pasajeros en millones. Factor de carga en porcentaje. Se incluyen los datos operativos solo de las aerolíneas matrices de los grupos seleccionados.

