



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

MECANISMOS DE COOPERACIÓN DE LAS ALIANZAS AÉREAS: STAR ALLIANCE

Trabajo Fin de Grado presentado por Andrea Sevillano El Amrany, siendo la tutora del mismo la profesora María Ángeles Gallego Águeda.

Vº. Bº.

Alumno/a:

Dra. María Ángeles Gallego Águeda

Dña. Andrea Sevillano El Amrany

Sevilla. Junio de 2023



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2022-2023]**

TÍTULO:

ALIANZAS AÉREAS: STAR ALLIANCE

AUTOR:

ANDREA SEVILLANO EL AMRANY

TUTOR:

Dra. MARÍA ÁNGELES GALLEGO ÁGUEDA

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

En el turismo, el sector aéreo es indispensable y de gran importancia, tanto para los que viajan por vacaciones como para aquellos que lo hacen por negocios. Dentro de este sector, existen un gran número de acuerdos establecidos para hacer que los clientes viajen sin ningún tipo de fisura o inconveniente. Estos acuerdos son clave para cualquier compañía aérea y para el desarrollo de su actividad. Analizaremos las alianzas aéreas y las estrategias de cooperación que persiguen, en concreto indagaremos y estudiaremos la alianza líder global Star Alliance, exponiendo sus características, su historia y cómo estas estrategias consiguen que sea líder en su sector.

PALABRAS CLAVE:

Alianza; Alianza multipartner; Cooperación; Star Alliance.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	- 1 -
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	- 1 -
1.2	OBJETIVOS	- 1 -
1.3	METODOLOGÍA.....	- 1 -
1.4	ESTRUCTURA.....	- 1 -
2	CAPÍTULO II: ALIANZAS Y COOPERACIÓN EN EL SECTOR AÉREO.....	- 3 -
2.1	INTRODUCCIÓN.....	- 3 -
2.2	ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO	- 4 -
2.3	MECANISMOS DE COOPERACIÓN EN LAS ALIANZAS AÉREAS	- 5 -
2.3.1	Acuerdos de código compartido.....	- 7 -
2.3.2	Programas de fidelización: viajero frecuente	- 7 -
2.3.3	Acuerdos interlínea.....	- 7 -
2.3.4	Joint Ventures.....	- 8 -
3	CAPÍTULO III: STAR ALLIANCE	- 9 -
3.1	INTRODUCCIÓN.....	- 9 -
3.2	HISTORIA Y EVOLUCIÓN	- 9 -
3.2.1	Inicios de la alianza (1997-1999)	- 10 -
3.2.2	Crecimiento y expansión (2000-2006)	- 10 -
3.2.3	Segunda década (2007-2016)	- 11 -
3.2.4	Tercera década y actualidad.....	- 11 -
3.3	MECANISMOS DE COOPERACIÓN EN STAR ALLIANCE	- 12 -
3.3.1	Aerolíneas miembros de Star Alliance	- 12 -
3.3.2	Acuerdos de código compartido en Star Alliance	- 17 -
3.3.3	Programa de viajero frecuente en Star Alliance	- 20 -
3.3.4	Posición competitiva de Star Alliance	- 23 -
3.4	PERSPECTIVAS DE FUTURO DE STAR ALLIANCE	- 26 -
4	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	- 29 -

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 – Incorporaciones a Star Alliance.....	- 13 -
TABLA 2 – Aerolíneas ex miembros de Star Alliance.....	- 13 -
TABLA 3 – Impacto de abandono de las aerolíneas.....	- 14 -
TABLA 4 – Aerolíneas miembros de Star Alliance.....	- 15 -
TABLA 5 – Expansión de Star Alliance.....	- 16 -
TABLA 6 – Acuerdos de código compartido en Star Alliance.....	- 20 -
TABLA 7 – Niveles de membresía de las aerolíneas miembros de Star Alliance.....	- 22 -
TABLA 8 – Expansión de Star Alliance, One World y Sky Team.....	- 24 -
TABLA 9 – Comparación entre Star Alliance, OneWorld y SkyTeam.....	- 25 -
TABLA 10 – Cuota del mercado aéreo civil.....	- 26 -

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Grado de implicación en una alianza.....	- 6 -
FIGURA 2 – Logotipo de Star Alliance.....	- 9 -
FIGURA 3 – Sedes de las compañías miembros de Star Alliance.....	- 16 -

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Hoy en día se realizan más de 96 mil vuelos diarios en todo el mundo, cifra importantísima y con gran valor para las empresas del sector aéreo. La industria de la aviación es un sector altamente competitivo, en el que las aerolíneas buscan constantemente mejorar su posición en el mercado y aumentar su cuota de pasajeros. Una de las formas en que las aerolíneas pueden lograr esto es a través de las alianzas aéreas, una estrategia que implica la cooperación entre varias aerolíneas para mejorar su alcance global, ampliar su red de rutas y ofrecer una mejor experiencia a sus clientes. Este es un estudio de tipo descriptivo en el que nos centraremos en las alianzas de la aviación y en la alianza Star Alliance debido a la importancia que mantienen en la actualidad tanto a nivel económico como social.

1.2 OBJETIVOS

Este trabajo profundizará en las formas y estrategias de colaboración que persiguen las alianzas. Se centrará en una alianza de tipo multipartner del sector aéreo, Star Alliance, para dar una imagen de la situación actual de la alianza y cómo aplica estos mecanismos de cooperación. A través del trabajo se espera proporcionar una comprensión más profunda de las alianzas aéreas y la importancia en la industria de la aviación de esta forma de operar entre aerolíneas.

1.3 METODOLOGÍA

La información obtenida para la realización de este trabajo se ha recopilado a través de técnicas de carácter exploratorio mediante revisión bibliográfica de todos los aspectos recopilados, estudiados y analizados en este documento. Para realizar el análisis descriptivo de las principales alianzas (Star Alliance, One World y Sky Team), se ha revisado principalmente la información proporcionada en sus páginas web y algunos artículos de las propias alianzas. Parte de la información de las alianzas se ha recogido y desarrollado en formato de tabla o gráfica para la interpretación directa por parte del lector, de forma que facilite su comprensión.

1.4 ESTRUCTURA

Este trabajo se divide en varios capítulos. En el capítulo uno se incluye una breve introducción sobre los temas a abordar en el estudio, forma en la que se abordan y la estructura de este. El segundo capítulo es de carácter introductorio y descriptivo sobre en qué consiste una alianza, una alianza de tipo multipartner y, sobre todo, de qué forma colaboran las aerolíneas en estas alianzas, es decir, cuáles son sus mecanismos de cooperación. En el tercer capítulo indagaremos en la alianza líder del sector, Star Alliance, y se estudiará su historia desde su formación hasta la actualidad, mencionando sus principales características, la forma en la que aplica los mecanismos de cooperación y su posición respecto a sus principales competidores One World y Sky Team. Por último, se abordarán las conclusiones del estudio sobre las alianzas aéreas del tipo multipartner y sobre Star Alliance.

CAPÍTULO II: ALIANZAS Y COOPERACIÓN EN EL SECTOR AÉREO

2.1 INTRODUCCIÓN

Una alianza es una forma de colaboración estratégica entre empresas que les permite aprovechar sus fortalezas y recursos complementarios para alcanzar objetivos comunes y crear valor para sus clientes y accionistas (Panico, C., 2017). De manera tradicional, las alianzas no se han considerado como un método capaz de hacer crecer a empresas para competir y adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, sino que eran consideradas como una manera de lograr algún recurso de manera puntual. Debido al efecto de la globalización por el desarrollo de las nuevas tecnologías, la apertura a nuevos mercados, el surgimiento de nuevas potencias económicas y los cambios sociales y políticos, las alianzas estratégicas han cobrado un papel imprescindible en las empresas para crear ventajas competitivas sostenibles y generar valor (Garret, 2000; Hampf, 2020).

Durante las últimas décadas, han ido apareciendo nuevos conceptos y por lo tanto diversos tipos de alianzas en función de los objetivos que persigan las empresas, el número de empresas miembro o el grado de participación en el capital. Estas se han ido definiendo para poder enmarcarlas dentro del mercado, y, por lo tanto, regularse de manera más específica y con necesidades propias. Estas alianzas se producen gracias a los acuerdos de cooperación y colaboración que existen entre las empresas miembros de estas alianzas.

En este trabajo se desarrollará y estudiará una alianza de tipo multipartner, que se define como “un único acuerdo de asociación voluntaria de más de dos organizaciones legalmente autónomas construidas para lograr un objetivo común, en beneficio de las organizaciones asociadas individuales” (Albers, Schweiger & Gibb, 2016) o como “una asociación organizativa colectiva y voluntaria que, de manera interactiva, implica a sus múltiples miembros en actividades multilaterales de la cadena de valor, tales como investigación colaborativa, desarrollo, abastecimiento, producción, o marketing de tecnologías, productos o servicios” (Lavie, Lechner, & Singh, 2007). Implican un gran número de socios, por lo que constituye una oportunidad para establecer vínculos entre empresas que, en condiciones normales, no habrían entrado en contacto (Human & Provan, 2000). Cubren la necesidad de alcanzar una escala global y por lo tanto crear lazos entre distintos sectores.

Este tipo de alianza se hace compleja debido a tres aspectos o modos: el número y la variedad de sus elementos (complejidad compositiva), la interrelación entre estos elementos (complejidad estructural) y la variedad de sus modos operativos (complejidad funcional) (Rescher, 1998). La principal a considerar es la complejidad compositiva, ya que, a mayor número o variables de elementos, mayor complejidad estructural y funcional se desarrollará. A causa de estas variables, es necesario contar con un mecanismo de control para mantener la congruencia entre socios, asegurar el ajuste cultural, coordinar tareas, gestionar conflictos y garantizar la reciprocidad (Das & Teng, 2002; Doz y Hamel, 1998; Lavie y otros, 2007). Es necesario asignar el poder de gestión y coordinación en estos grupos de empresas. En una alianza de dos miembros, el poder recae o de igual forma entre ambos o uno es más poderoso que otro, sin embargo, en las alianzas de tres o más socios, pueden trabajar conjuntamente en contra de otro socio. En las AMP lideran formas de organización que muestran diferentes grados de organización estructural (concentración de autoridad), que están diseñadas para permitir la toma de decisiones en una alianza con múltiples socios (Albers et al., 2013;

Albers, 2010; Provan y Kenis, 2007). Los miembros legitiman la posición central a un actor y transforman los derechos de decisión y autoridad de este debido a la importancia de su posicionamiento para el éxito de la alianza. También se destaca el importante papel de las estructuras organizativas formales en las AMP a las que Provan y Kenis (2007) se refieren como redes. Cuando alcanzan un determinado tamaño, se utilizan procesos de coordinación estandarizados y propiamente formalizados para gestionar el aumento de complejidad que conduce finalmente a una mejor eficacia en el funcionamiento de las AMP (Provan y Milward, 1995).

2.2 ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

La competencia internacional y la creciente globalización de los negocios han despertado un interés generalizado en las formas de gobernanza para la producción internacional (Dicken, 1998). Los acuerdos formales entre empresas representan un vehículo importante para la expansión internacional (Dunning, 1997) y para el desarrollo de una ventaja competitiva (Gomes-Casseres, 1996).

La globalización tuvo una gran influencia en el sector aéreo debido a la liberalización y a la eliminación de las barreras gubernamentales para operar. Esto supuso un punto de inflexión donde las aerolíneas comenzaron a encontrarse en un entorno más competitivo, global y en búsqueda de una economía de escala (Gámir y Ramos, 2002), lo que las ha llevado a adoptar diferentes y nuevos comportamientos evidentes en sus estrategias de internacionalización (Albers et al., 2010), mediante fusiones y adquisiciones (Fan et al., 2001) y la formación de alianzas estratégicas (de Man et al., 2010). Estas tendencias derivaron en grandes cambios en la competencia y la estructura de la industria (Evans, 2001).

Gomes-Casseres definen una alianza global como “un conjunto de empresas, vinculadas a través de alianzas que compiten en un dominio comercial específico”, en este caso, el sector aéreo.

Los motivos por lo que una aerolínea decide formar una alianza son principalmente cuatro: ganar poder de mercado y acceso a recursos complementarios, adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias, explotar competencias específicas de una firma y reducir la incertidumbre del entorno (Park, Chen y Gallagher, 2002).

Estas alianzas se mantienen mediante acuerdos de cooperación, que persiguen la maximización de la rentabilidad y el desarrollo de las aerolíneas a largo plazo, más allá de lo que cualquier aerolínea podría lograr de manera individual (Corbo y Shi, 2015). Las empresas cooperan para reducir costes y aumentar eficiencia (Kogut, 1988), por el acceso y adquisición de recursos y capacidades (Eisenhardt y Schoohoven, 1996), por el aprendizaje (Doz y Hamel, 1998; Koza y Lewin, 1998), por la satisfacción del cliente (Pan, 2004), para ingresar en nuevos mercados y adquirir nuevas tecnologías y para compartir o reducir el riesgo (Wang y Miao, 2005). Proporcionan numerosos beneficios tanto para productores como para consumidores del servicio. Comparten costos de mantenimiento, instalaciones operativas y planes de viajero frecuente (Weber y Dinwoodie, 2000), aumenta el factor de carga y la eficiencia operativa de las aerolíneas (Alderighi y Gaggero, 2014), y a los viajeros proporcionan horarios flexibles, servicios de mantenimiento de equipaje, programas compartidos de viajero frecuente y mayores frecuencias de vuelo (Wan et al., 2009), lo que genera lealtad de los pasajeros hacia las aerolíneas (Wang, 2014).

Pertener a una alianza del sector aéreo requiere que una aerolínea asuma un cierto rol dentro de ella (Huettinger, 2014), ya que puede darse el caso de que una cierta aerolínea sea especialista en un mercado en concreto pero otra aerolínea de esa alianza conecte diferentes mercados (Kleymann, 2005).

Consideramos estas alianzas globales como grupos estratégicos ya que persiguen estrategias individuales y comunes para todas las aerolíneas miembros para la consecución de los objetivos establecidos. Según Porter (1980) “un grupo estratégico es el grupo de empresas en una industria que sigue la misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”. Clasificamos estas estrategias en dos grupos, estrategias operativas (para ampliar la red de destinos) y las estrategias asociativas (alianzas establecidas por cada aerolínea), ambas estrategias se complementan entre sí y conforman la estrategia general de cada aerolínea (Huettinger, 2014). Estos grupos estratégicos proporcionan ventajas comunes a todos los miembros, además, las empresas afiliadas pueden desarrollar ventajas específicas de manera independiente, que son recursos, capacidades y fortalezas únicas específicas de una empresa afiliada (Corporate Ownership & Control, Volumen 13, N1, 2015).

Existen tres principales alianzas de aerolíneas globales: Star Alliance, OneWorld y SkyTeam. Estas alianzas establecen una serie de requisitos para las nuevas aerolíneas miembros, entre ellos, disponer una amplia cobertura de red de destinos, altos estándares de calidad de servicio en términos de seguridad, puntualidad y atención al cliente, cumplir con los estándares de la industria y las regulaciones aplicables, tener una sólida posición financiera y aportar un valor estratégico a la alianza como su ubicación geográfica o su base de clientes. Dominan cada vez más la estructura y la competencia del sector (Fan et al., 2001). Estas alianzas globales han cambiado la forma de competir en la industria aérea (Lazzarini, 2007), de manera que se pasa de la competencia entre aerolíneas a la competencia entre grupos (Gomes-Casseres, 1994), lo que a su vez ha incrementado el número de miembros dentro de cada alianza y la formación de grandes alianzas multipartners.

2.3 MECANISMOS DE COOPERACIÓN EN LAS ALIANZAS AÉREAS

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es un organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la administración de los principios establecidos en el Convenio sobre Aviación Civil Internacional de 1944. Funciona como foro mundial para la cooperación entre sus estados miembros y la comunidad mundial de la aviación, establece normas y métodos recomendados para el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional, como la mejora de la seguridad de la aviación civil mundial, el fomento del desarrollo de un sistema de aviación civil económicamente viable y la reducción al mínimo de los efectos ambientales negativos de las actividades de aviación civil (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana).

Este organismo reconoce una serie de prácticas y estrategias que realizan las aerolíneas pertenecientes a alianzas aéreas comerciales y estratégicas para colaborar conjuntamente y cubrir sus objetivos, como el uso de códigos compartidos; la cooperación en el equipaje y/o asistencia en tierra que permite un uso más económicos de instalaciones y reducción en costos por personal en atención a clientes, equipaje o aeronaves; la coordinación de programas de viajero frecuente; la coordinación en la programación de vuelos; la coordinación en compras importantes como la compra de combustibles, seguros y equipo de a bordo en las aeronaves para obtener mejores precios ante los proveedores; comercialización conjunta o coordinación en el servicio a bordo y en tripulaciones, ya que algunas alianzas pueden intercambiar tripulaciones para generar una mejor logística de personal y así reducir costos; etc.

Dentro de las alianzas existen tres niveles de cooperación: cooperación ordinaria, cooperación táctica y cooperación estratégica (Fan et al., 2001; 349-360). La cooperación ordinaria engloba los servicios que comparten las aerolíneas en los aeropuertos donde operan, como las tareas de facturación, embarque o descarga de

equipaje. Se considera el nivel más básico de cooperación ya que no existen acuerdos más profundos o que asuman mayores riesgos entre las aerolíneas (Fan et al., 2001).

El siguiente nivel de cooperación es el táctico, usado principalmente para realizar rutas a regiones concretas, donde se situarían los acuerdos de código compartido. Estos acuerdos son considerados inestables y beneficiosos sólo a corto plazo dada la fácil disolución de tales acuerdos (Fan et al., 2001).

El último de los niveles de cooperación y, a su vez el más profundo, es el estratégico, donde se situarían las alianzas multipartner, donde las aerolíneas cooperan en toda su red y comparten puntos de vista estratégicos similares a la vez que objetivos comunes a largo plazo. Se considera un método de cooperación más seguro y estable a largo plazo ya que el vínculo entre las aerolíneas es difícil de romper (Fan et al., 2001).

Según el grado de implicación y de recursos compartidos entre las aerolíneas, nos encontramos ante una alianza estratégica o una comercial. Las alianzas comerciales se denominan alianzas tácticas o comerciales, formadas por acuerdos bilaterales entre aerolíneas y cuya cooperación se encuentra limitada a rutas específicas o para desarrollar una red conjunta. Cooperan mediante acuerdos de interlínea, programas de viajeros frecuentes, códigos compartidos o coordinación directa (precios, rutas, horarios...). Las alianzas estratégicas requieren un mayor nivel de implicación, y presentan una integración de tipo fusión ya que combinan sus recursos para cumplir con un mismo objetivo donde comparten, además de los mecanismos de cooperación de las alianzas comerciales, acuerdos de Joint Venture, (Kogut, 1998).



Figura 1. Grado de implicación en una alianza.

Fuente: Elaboración propia a partir de Doganis (2006: 81)

Estos mecanismos de cooperación proporcionan beneficios para las aerolíneas de manera independiente como la expansión de la red de vuelos ofrecida, la reducción de los costes tanto de producción como para el consumidor, la mejora de los servicios ofrecidos o la optimización de la capacidad de transporte.

2.3.1 Acuerdos de código compartido

Un acuerdo de código compartido es un tipo común de alianza estratégica dentro de las aerolíneas. Son acuerdos de cooperación entre aerolíneas para cubrir diversos destinos en forma conjunta a los cuales alguna de ellas no opera y a su vez incrementar frecuencias de vuelo e integración de servicios (Revista Mundo del Sur, agosto 2002).

Permite a una aerolínea acceder a las rutas y destinos de sus socios (Casanueva et al., 2014), lo que proporciona beneficios como la expansión de las redes de rutas (Oum et al., 2001) o la eficiencia (Wan et al., 2009), es decir, es un acuerdo suscrito por dos o más aerolíneas para explotar conjuntamente una determinada ruta.

Dentro de los códigos compartidos, se debe distinguir entre acuerdos de código compartido complementarios y acuerdos de código compartido paralelos (Adler y Hanany, 2016). Los paralelos se utilizan para proporcionar acceso a rutas ya ofrecidas por una aerolínea y aumentar la frecuencia en esas rutas, lo que aumenta la utilidad para los pasajeros (Hansen, 1990), mientras que los complementarios ayudan a ampliar la oferta de una cierta aerolínea movilizándolo los recursos de sus socios sin costos adicionales (Casanueva et al., 2014).

Mediante estos acuerdos una compañía puede incrementar o iniciar su presencia en un nuevo mercado, por lo que es el tipo de acuerdo más utilizado dentro de las grandes alianzas globales.

2.3.2 Programas de fidelización: viajero frecuente

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de una empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas a largo plazo con estas empresas (Pritchard, 1991). El principal beneficio es la mejora en la rentabilidad de la empresa derivada de las ventas de repetición, la creación de referencias hacia otros clientes o la disminución de costos de adquisición de clientes.

Las alianzas ofrecen múltiples beneficios para aquellos clientes que vuelan con alguna de sus aerolíneas miembro, de manera que según las condiciones que establezcan (número de millas acumulado, puntos o kilómetros), ofrecen billetes u otros servicios en forma de premios como acceso a las salas VIP, prioridad en el embarque o mejores asientos.

Dentro de las alianzas existe el programa de viajero frecuente de las aerolíneas y el programa de viajero frecuente de la alianza, pero estos no son incompatibles ya que el programa de una aerolínea miembro se ajusta al de la alianza para que los servicios se ofrezcan de igual forma dentro de la alianza y para todas sus aerolíneas miembro.

2.3.3 Acuerdos interlínea

Son acuerdos comerciales entre dos aerolíneas gestionados por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) con los cuales una aerolínea puede vender segmentos de la otra, manteniendo su propio código y permitiéndole identificar fácilmente a la compañía operadora (Copa Airlines, 2023). Con estos acuerdos, las aerolíneas expanden su red de rutas para ofrecer destinos en conexión con otras aerolíneas y pueden darse entre aerolíneas miembros de una alianza, entre aerolíneas independientes o entre una aerolínea de una alianza y una independiente (Copa Airlines, 2023).

Estos acuerdos facilitan la conexión de vuelos para los pasajeros, ya que mediante la compra de un único billete se cubren todos los vuelos del itinerario. También pueden

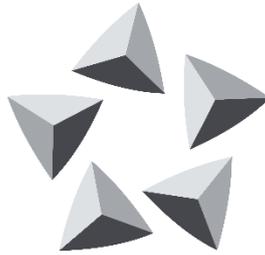
facturar su equipaje hasta el destino final, lo que evita la necesidad de recoger y volver a facturar el equipaje durante las conexiones.

En definitiva, estos acuerdos son beneficiosos tanto para las aerolíneas como para los pasajeros ya que aumentan la conectividad global, permiten itinerarios más flexibles y brindan un mejor servicio al cliente.

2.3.4 Joint Ventures

La alianza de Joint Venture (Kogut, 1998) es un tipo de alianza en la que dos o más empresas comparten sus recursos y riesgos financieros. En el caso de las aerolíneas, se caracteriza por la repartición de ganancias y beneficios en partes iguales entre las compañías socios, es decir, el total de billetes vendidos por el total de las compañías se reparte a partes iguales para cada una de ellas, de manera que operan conjuntamente una misma ruta y disminuyen los riesgos y los costes.

CAPÍTULO III: STAR ALLIANCE



STAR ALLIANCE

Figura 2. Logotipo Star Alliance.

Fuente: Página web de Star Alliance (www.staralliance.com)

3.1 INTRODUCCIÓN

Star Alliance conforma la primera alianza mundial de aviación. Es un tipo de alianza multipartner donde colaboran varias compañías aéreas para la consecución de una serie de objetivos comunes, tales como enriquecer la experiencia de los viajeros y fomentar la lealtad de sus consumidores mediante acuerdos de cooperación entre las aerolíneas miembros. En este apartado analizaremos la historia de esta coalición aérea desde el momento de su creación hasta la actualidad, pasando por sus objetivos, sus estrategias, sus mecanismos de coordinación y como este modelo de negocio de red de aerolíneas ha sido beneficioso para la industria aérea. También compararemos esta con sus principales competidoras, Sky Team y One World, que aparecieron unos años más tarde dadas las múltiples ventajas que ofrecen este tipo de acuerdos.

3.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Desde la página web de Star Alliance (www.staralliance.com) recogemos los principales aspectos y características que convierten a esta, como indicó el autor Shanhui Fan en 2001, en una de las mayores alianzas aéreas globales. Muestran que se dedican principalmente a la innovación en los viajes internacionales y a proporcionar a los clientes viajes sin interrupciones. Ofrecen a los viajeros una red de rutas aéreas en todo el mundo, así como beneficios exclusivos para los pasajeros frecuentes y programas de lealtad. Trabajan conjuntamente para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos. En la actualidad hay 26 aerolíneas miembros, cada una de ellas con su propia cultura y estilo de servicio. Estos miembros se reúnen en más de 50 hubs globales, que Begazo Villanueva lo define en 2002 como un centro de operaciones – aeropuerto – desde el cual se distribuyen los pasajeros a distintas rutas conocidas, lo que permite que una aerolínea opere exclusiva y eficientemente y que aproveche las ventajas geográficas. Estos lugares pueden ser físicos o virtuales de tránsito que ayudan a consolidar nuevos sectores industriales para ofrecer conexiones fluidas a través de una red global líder en el mundo.

Star Alliance cuenta con una empresa de sede en Frankfurt (Alemania) y Singapur que coordina los proyectos y actividades de Star Alliance que incluyen la ubicación de aeropuertos, la infraestructura digital, la integración de viajeros frecuentes, los proyectos de salas VIP conjuntas y otros servicios para mejorar la experiencia de viaje.

Para la consecución de estos objetivos, Star Alliance establece estándares de servicio en toda su red de aerolíneas miembros para garantizar una experiencia de viaje

coherente y de alta calidad para los pasajeros, donde las aerolíneas deben cumplir ciertos requisitos para cubrirlos tales como la estabilidad financiera o el alto nivel de servicio al cliente. Como otras alianzas del sector y para ser capaz de permanecer, Star Alliance sigue iniciativas para estar en la vanguardia de la innovación en la industria de la aviación, adoptando tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia de la alianza y está en constante búsqueda de expansión de su red para ofrecer una mayor cobertura geográfica y un mayor número de opciones de viajes para los pasajeros, para lo que también colabora con empresas de viajes como hoteles y compañías de alquiler de coches y así ofrecer a los clientes una experiencia más completa.

3.2.1 Inicios de la alianza (1997-1999)

En mayo de 1997, cinco aerolíneas de América, Europa y Asia fundaron Star Alliance: Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai Airlines y United Airlines. Desde el momento de su creación, esta alianza tiene presencia en 3 grandes continentes con gran afluencia de pasajeros, aspecto clave para estas aerolíneas. Fueron pioneros en este aspecto. La alianza escogió a Young & Reubicam como encargados para la publicidad con un presupuesto de 18 millones de euros. Las aerolíneas compartieron el logotipo de la estrella (Figura 1) desde el principio, con sus cinco puntas que representan a las 5 aerolíneas fundadoras. Adoptó también su eslogan “La red de aerolíneas por la Tierra” (Young & Reubicam, 1997) con el objetivo de crear la imagen de “una alianza que lleve a todas las grandes ciudades del planeta” (Young & Reubicam, 1997). El 22 de octubre de ese mismo año, VARIG, la compañía brasileña, se unió a Star Alliance ampliando la alianza a América del Sur.

En 1998 se crean los primeros Comités de Ventas Nacionales, actualmente denominados Consejos Directivos Nacionales, que lo componen grupos de trabajo compuestos por representantes de estrategias de ventas a nivel nacional. El objetivo es aumentar las ventas y la participación en el mercado en todo el país o los países en los que se ubicaron estos Consejos.

En 1999 se unió All Nippon Airways (ANA), que constituye la segunda compañía asiática para la alianza y también Ansett Australia y Air New Zealand expandiéndose así hacia el Pacífico.

3.2.2 Crecimiento y expansión (2000-2006)

Durante los inicios de los 2000, la alianza experimentó una gran expansión debido al gran número de nuevos miembros. Abrió un centro de negocios en Frankfurt con Friedel Rödig como el primer CEO de Star Alliance. En este período se unieron Mexicana, Singapore Airlines, Austrian Airlines Group (compuesta por Austrian Airlines, Lauda Air y Tyrolean Airways) y British Midland (que hizo que el aeropuerto de Londres Heathrow fuera el único europeo con dos alianzas, ya que One World operaba con British Airways). También se aliaron LOT Polish Airlines, Spanair, Asiana Airlines, Blue 1, Adria Airways, Croatia Airlines, US Airways, TAP Portugal, SWISS y South African Airways. Debido al rápido crecimiento que experimentaba la alianza, abrieron la primera sala VIP en el aeropuerto de Zúrich, momento en el que se anunció el nombramiento de un nuevo CEO, Jaan Albrecht. Fue elegida Mejor Alianza de Líneas Aéreas en la encuesta de la revista U.S. Business Traveler, lo que supone el primer galardón de la alianza, que vuelve a recibir pocos años más tarde en los Business Traveller Awards. Inauguraron el Centro de Conexión Star en Múnich y lanzaron su página web oficial (www.staralliance.com), donde publican noticias sobre la alianza e informan a los clientes sobre nuevas ofertas o incentivos.

3.2.3 Segunda década (2007-2016)

En su décimo aniversario (mayo de 2007), los miembros de Star Alliance sumaban 16.000 salidas diarias a 855 destinos en 155 países y prestaban servicio a 406 millones de pasajeros al año. También introdujo, junto con la UNESCO, "Biosphere Connections", para promover la sostenibilidad ambiental.

Se inauguró la primera sala VIP en Norteamérica, en la Terminal Internacional Tom Bradley del Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, y también otra en Heathrow, Londres. En este momento se lanza el primer Auto Document Check del sector, algo muy importante ya que es un proceso de verificación de documentos de identificación personal para acelerar el proceso de registro (check-in) y reducir el tiempo que los pasajeros deben esperar en la fila del mostrador de facturación. Permite a los pasajeros escanear sus propios documentos de identificación como pasaportes o tarjetas de identidad, utilizando dispositivos de autoservicio en el aeropuerto. Se unieron Air China, Shanghai Airlines, EgyptAir, Turkish Airlines, Continental Airlines, Brussel Airlines, Aegean Airlines y TAM.

Mark Schwab es nombrado ceo en sustitución de Jaan Albrecht, y continúa creciendo con los nuevos miembros Ethiopian Airlines, Shenzhen Airlines, Avianca, Copa Airlines y Ev Air. El Aeropuerto de Heathrow designa la Terminal 2 como la nueva sede de las aerolíneas miembro de Star Alliance y abre el primer mostrador de venta de billetes con la marca de la alianza en el Aeropuerto Schipol de Ámsterdam.

Abre una nueva sala VIP en el Aeropuerto Internacional de Buenos Aires Ezeiza "Ministro Pistarini", otra en la Terminal 3 del Aeropuerto de Sao Paulo – Guarulhos, una en el aeropuerto de Río de Janeiro y renueva la sala VIP del Aeropuerto Charles-De-Gaulle de París. La nueva Terminal 2 de Heathrow comienza a operar, reuniendo a todos los miembros de Star Alliance bajo un mismo techo. Ese mismo mes, la Reina Isabel II inaugura formalmente la Terminal 2 de Heathrow, por lo que pasa a conocerse como la Terminal de la Reina, nombrada Aeropuerto del Año en los premios Air Transport World Annual Awards.

Se une además Air India y Avianca Brasil. Pedro Heilborn, CEO de Copa Airlines, es elegido presidente del Comité Ejecutivo de Star Alliance.

3.2.4 Tercera década y actualidad

Al comienzo de esta tercera década, en 2017, Jeffrey Goh toma el relevo de Mark Achwab como CEO de la alianza y, con motivo de su 20º Aniversario, Star Alliance celebra 20 años de "conectar personas y culturas".

Juneyao Airlines, con sede en Shanghái, se convierte en el primer Socio Conector de Star Alliance, es decir, la primera aerolínea no miembro que mantiene un acuerdo de colaboración con una o varias aerolíneas miembros de la alianza y que ofrece conexiones a los pasajeros de Star Alliance en destinos donde las aerolíneas miembros no tiene vuelos directos.

Inauguran una sala VIP en el aeropuerto de Rom Fiumicino, reabren la renovada sala del aeropuerto Charles-De-Gaulle de París e inauguran una nueva sala VIP en el Aeropuerto Schipol de Ámsterdam. La sala VIP de Los Ángeles es elegida varias veces como la Mejor Sala VIP de una Alianza de Líneas Aéreas en los Skytrax World Airline Awards.

En 2020 Scott Kirby, CEO de United, es elegido presidente del Comité Ejecutivo de Star Alliance. Star Alliance es nombrada Leading Airline Alliance por los World Travel Awards. En julio de ese mismo año, y debido a la situación pandémica mundial de

Coronavirus, OneWorld, SkyTeam y Star Alliance se unen para dar a los viajeros la confianza que necesitaban en el momento para volar. También se asoció con Skyscanner para la realización de itinerarios de tipo multi-aerolínea.

Finalmente, en 2022, la alianza cambia su lema de marca: “Together. Better. Connected”: para resumir su visión centrada principalmente en el cliente. El 1 de enero de 2023, Charlotta Wieland se convirtió en la nueva CEO de la alianza, la primera mujer, y sigue siéndolo hasta el momento.

3.3 MECANISMOS DE COOPERACIÓN EN STAR ALLIANCE

En este apartado analizaremos la forma en la que Star Alliance aplica los distintos mecanismos de cooperación estudiados en el capítulo dos de este texto.

3.3.1 Aerolíneas miembros de Star Alliance

Tras recopilar el ciclo de vida y la historia de la compañía en los puntos anteriores, analizaremos de forma cronológica y más clara las aerolíneas que han sido o son miembros de Star Alliance mediante una tabla que muestra la expansión de la coalición aérea a lo largo de los años para visualizar el alcance y la complejidad de organización de esta alianza multipartner:

AÑO	MIEMBROS
Creación (14/05/1997)	- Air Canada - Lufthansa - SAS - Thai Airways International - United Airlines
1997	- Varig Brasil (22 de mayo)
1999	- Ansett Australia (3 de mayo) - Air New Zealand (3 de mayo) - ANA (All Nippon Airways) (15 de octubre)
2000	- Austrian Airlines Group (26 de marzo) - Singapore Airlines (1 de abril) - British Midland (1 de julio) - Mexicana Airlines (1 de julio)
2003	- Asiana Airlines (1 de marzo) - Spanair (1 de mayo) - LOT Polish Airlines (26 de octubre)
2004	- US Airways (4 de mayo) - Blue1 (3 de noviembre) - Adria Airways (18 de noviembre) - Croatia Airlines (18 de noviembre)
2005	- TAP Air Portugal (14 de marzo)
2006	- SWISS International Air Lines (1 de abril) - South African Airways (10 de abril)
2007	- Air China (12 de diciembre) - Shangai Airlines (12 de diciembre)
2008	- Turkish Airlines (1 de abril) - EgyptAir (11 de julio)
2009	- Continental Airlines (27 de octubre) - Brussel Airlines (9 de diciembre)
2010	- TAM (13 de mayo) - Aegean Airlines (30 de junio)
2011	- Ethiopian Airlines (13 de diciembre)
2012	- Avianca (21 de junio) - Copa Airlines (21 de junio)

	- Shenzhen Airlines (29 de noviembre)
2013	- EVA Air (18 de junio)
2014	- Air India (3 de julio)
2015	- Avianca Brasil (22 de julio)

Tabla 1. Incorporaciones a Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como observamos en la tabla 1, Star Alliance ha experimentado períodos de gran expansión a nivel de miembros, lo que supone la necesidad de una mayor coordinación en las decisiones operativas y estratégicas de la alianza, pero, también ha afrontado contracciones debido a los estándares establecidos tanto a nivel económico y financiero, como a nivel de servicio. Cada aerolínea miembro es independiente, con sus propias cuentas financieras y contables en cada ejercicio económico, lo que hace que muchas de estas grandes compañías hayan cesado de operar bien sea por quiebra, por fusión con otras aerolíneas o incluso por formar acuerdos de alianzas con otras competidoras como One World o Sky Team. El sector aéreo se encuentra en constante cambio, lo que indica que las compañías aéreas deben ser capaces de adaptarse a estos cambios.

En la actualidad Star Alliance cuenta con un total de 26 miembros. A continuación, mostraremos las compañías que abandonaron la alianza, el tiempo que permanecieron en la misma y las causas principales de esta decisión en la siguiente tabla:

AEROLÍNEA	TIEMPO	CAUSA
Varig Brazilian Airlines	1997-2007	Problemas financieros y de gestión, cesaron sus operaciones en julio de 2006.
Ansett Australia	1999-2001	Quiebra
British Midland	2000-2012	Absorbida por British Airways en 2012, actual miembro de One World
Spanair	2003-2012	Problemas financieros y posterior quiebra
Mexicana	2000-2004	Problemas financieros
Blue1	2004-2015	Cese de operaciones
Adria Airways	2004-2019	Bancarrota y quiebra
US Airways	2004-2014	Fusión con American Airlines, actual miembro de OneWorld
Shangai Airlines	2007-2010	Fusión con China Eastern Airlines que pasa a ser miembro de Sky Team
Continental Airlines	2009-2012	Fusión con United Airlines, sigue perteneciendo a Star Alliance de forma indirecta
TAM	2010-2014	La adquiere LAN Airlines, posterior formación de LATAM Airlines Group, miembro de One World
Avianca Brasil	2015-2019	Situación operacional y financiera

Tabla 2. Aerolíneas ex miembros de Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia a partir de Aviation Club Amazon Naw

El dinamismo del sector aéreo provoca un entorno cada vez más competitivo, por lo que las aerolíneas están en constante crecimiento y cambio, recurriendo a nuevas alianzas y/o asociaciones entre ellas, y aquellas que no son capaces de afrontar el entorno se ven obligadas a cesar sus operaciones. Según Lordan y Klophaus (2016) estas salidas de aerolíneas pueden ser problemáticas para la alianza según la inversión realizada en la aerolínea o la información confidencial de la alianza que puede llegar a ser compartida en términos de generar una ventaja competitiva. Conlleva además la suspensión de determinadas rutas debido al cese de determinados códigos compartidos, lo que afecta a la conectividad global de la alianza. Lordan y Klophaus realizaron un estudio en 2016 para calcular el impacto para la alianza de perder cada una de sus aerolíneas miembros.

Miden el nivel de impactos mediante el indicador Dmember, desarrollado por ellos mismos. A continuación, se muestra la tabla que recoge su estudio de 2016, incluyendo 27 miembros de Star Alliance:

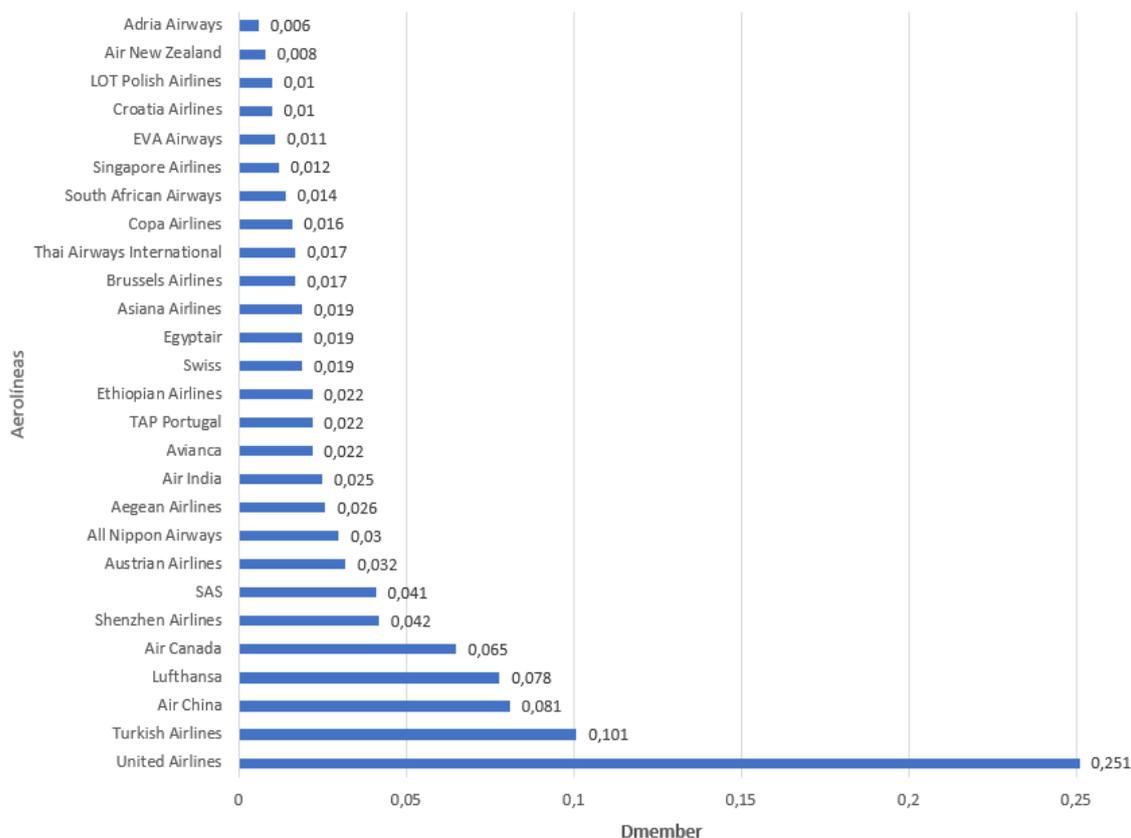


Tabla 3. Impacto de abandono de las aerolíneas.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado por Lordan & Klophaus, 2016

De este estudio deducimos que la aerolínea que más impacto podría causar es United Airlines, ya que cuenta con muchos acuerdos de carácter estratégico y su pérdida conllevaría la asunción de costes muy elevados para la alianza. Esta aerolínea es además la segunda en el ranking de mejor servicio al cliente realizado por Air Help (Anexo 1). Esta gráfica nos sirve para apreciar la importancia y el grado de implicación y riesgos asumidos por cada aerolínea miembro.

Una vez analizadas las causas de abandono, las aerolíneas que han abandonado la alianza y el impacto que tendrían, alcanzamos la actual cifra de 26 miembros recogidos en la siguiente tabla por sede, año de incorporación, tamaño y red de destinos:

Aerolínea	País	Miembro desde	Tamaño de su flota	Países a los que vuela	Pasajeros anuales
Air Canada	Canadá	1997	390	42	33,14 mill
Lufthansa	Alemania	1997	357	76	66,2 mill
Thai Airways	Tailandia	1997	100	31	25 mill
United Airlines	EE. UU.	1997	1306	48	156 mill
Scandinavian Airlines System	Suecia	1997	156	30	30 mill

Air New Zealand	Nueva Zelanda	1999	112	17	17 mill
ANA	Japón	1999	266	22	53,9 mill
Asiana Airlines	Corea del Sur	2003	84	22	19,5 mill
Austrian Airlines	Austria	2003	83	57	12,9 mill
LOT Polish Airlines	Polonia	2003	75	50	9 mill
Croatia Airlines	Croacia	2004	12	19	2,13 mill
TAP Portugal	Portugal	2005	91	34	14,2 mill
Swiss International Air Lines	Suiza	2006	90	43	16,9 mill
South African Airways	Sudáfrica	2006	48	22	6,8 mill
Air China	China	2007	397	42	33,14 mill
EgyptAir	Egipto	2008	69	47	7,33 mill
Brussels Airlines	Bélgica	2009	54	54	9,1 mill
Singapore Airlines	Singapur	2010	112	32	19,51 mill
Aegean Airlines	Grecia	2010	46	44	7,37 mill
Turkish Airlines	Turquía	2011	329	122	68,6 mill
Ethiopian Airlines	Etiopía	2011	108	75	10,63 mill
Avianca	Colombia	2012	189	27	29,4 mill
Copa Airlines	Panamá	2012	102	32	13,3 mill
Shenzhen Airlines	China	2012	191	7	30,22 mill
EVA Air	Taiwán	2013	79	18	12 mill
Air India	India	2014	125	28	24,6 mill

Tabla 4. Aerolíneas miembros de Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Strategic Alliances in Airline Business: Comparison of Skyteam, Oneworld, Star Alliance Groups", S. Annaç, 2020

Para esclarecer la expansión y contracción de la alianza, tanto nuevas aerolíneas como aerolíneas que dejaron la alianza, se ha realizado una gráfica que recoge los datos de las tablas 1, 2 y 3 para proporcionar una visualización más clara:

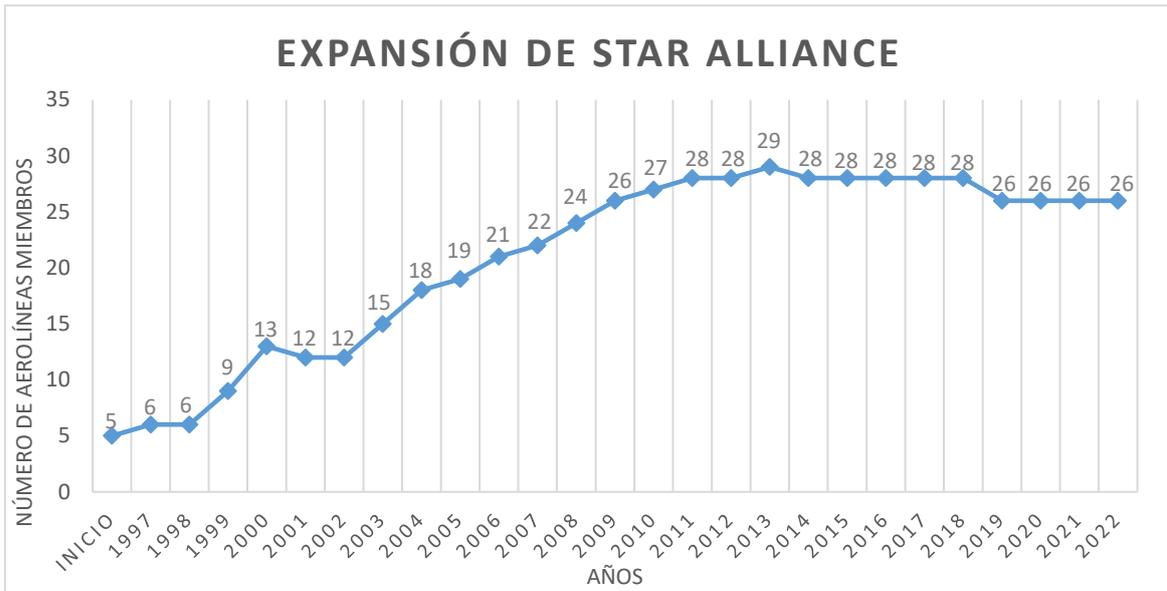


Tabla 5. Expansión de Star Alliance

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las tablas 1, 2 y 3

En la tabla 4 se observa el número de aerolíneas miembros de Star Alliance a lo largo de los años. Hasta el año 2000 la alianza crece deprisa, y a partir de ese año disminuye el número de miembros y se detiene el período de expansión, probablemente debido a la incorporación al mercado de las dos principales competidoras de Star Alliance: One World y Sky Team. A partir de 2003 la alianza crece sin parar hasta que en la década de 2010 la comienza a consolidarse y estabilizarse hasta la actualidad, con 26 miembros.

Para dar una imagen clara de la ubicación de las sedes principales de las compañías, se muestra a continuación un mapa con todas las aerolíneas miembros en la actualidad:



Figura 3. Sedes de las compañías miembros de Star Alliance

Fuente: Airline Alliances & Partnerships: A Beginners Guide – AwardWallet Blog, 2021

Como se observa en la imagen, tiene presencia en todos los continentes y regiones del mundo, lo que hace que su red de rutas sea amplia y rica. Esta red le permite conectarse con un incomparable número de destinos en el 98% de los países del mundo. La red se ha ampliado recientemente en América Latina y China, adaptándose a las nuevas oportunidades comerciales a nivel mundial en las economías emergentes y con el creciente deseo por los viajes de ocio a cualquier parte del mundo. Las 26 aerolíneas

ofrecen más de 19.000 vuelos diarios. En conjunto, su flota suma más de 5.000 aviones y vuela a más de 1.300 destinos en 195 países de todo el mundo. Ofrece conexiones sin interrupciones con casi todas las ciudades del mundo. Cada año, 262 millones de pasajeros viajan con estas aerolíneas, cada una con su visión única para la innovación, pero todas comparten el compromiso de cumplir con los más altos estándares de seguridad y servicio al cliente.

3.3.2 Acuerdos de código compartido en Star Alliance

Como se ha mencionado en este documento, un acuerdo de código compartido es un tipo de acuerdo entre dos o más aerolíneas para explotar conjuntamente una ruta. Para una alianza aérea de este tipo, estos acuerdos adquieren una importancia muy relevante. Su relación se basa en estos acuerdos, ya que permite ampliar las redes de destinos y hace que los viajeros obtengan una experiencia de viaje integrado. Las compañías miembros de Star Alliance cuentan con un elevado número de códigos compartidos entre miembros, pero también con compañías independientes. Esto varía según la ubicación geográfica de cada una de estas, de forma que una compañía que opera en Europa tendrá acuerdos con algunas aerolíneas europeas que no pertenezcan a Star Alliance. Esto depende de la estrategia empresarial de cada una de las compañías, que identifican claros beneficios y vías clave para la consecución de sus objetivos propios. A continuación, se muestra una lista de todas las compañías miembro de Star Alliance y los acuerdos de código que mantienen en la actualidad:

COMPAÑÍA	ACUERDOS DE CÓDIGO COMPARTIDO
Air Canada	Aegean Airlines, Aer Lingus, Air China, Air India, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Cathay Pacific, Central Mountain Air, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Eurowings, EVA Air, Germanwings, Gol Transportes Aéreos, Jet Airways, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Middle East Airlines, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SriLankan Airlines, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, y United Airlines.
Lufthansa	Aegean Airlines, Air Astana, Air Canada, Air China, Air Dolomiti, Air India, Air Malta, Air New Zealand, All Nippon Airways, Austrian Airlines, Azerbaijan Airlines, BMI Regional, Brussels Airlines, Cathay Pacific, Copa Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Eurowings, Germanwings, Iran Air, LATAM Brasil, LOT Polish Airlines, Luxair, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, TAAG Angola Airlines, TAP Portugal, Thai Airways, y United Airlines.
Thai Airways	Air Canada, Air India, Air Macau, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Bangkok Airways, Brussels Airlines, China Southern Airlines, EgyptAir, El Al, Emirates, EVA Air, Gulf Air, Japan Airlines, Lao Airlines, Lufthansa, Malaysia Airlines, Oman Air, Pakistan International Airlines, Royal Brunei Airlines, Scandinavian Airlines, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Thai Smile, y Turkish Airlines
United Airlines	Aegean Airlines, Aer Lingus, Aeromar, Air Canada, Air China, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca Airlines, Brussels Airlines, Cape Air, Copa Airlines, Croatia Airlines, Egypt Air, Ethiopian Airlines, EVA Air, Great Lakes Airlines, Hawaiian Airlines, Island Air, Jet Airways, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines,

	Shenzhen Airlines, Silver Airways, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways, o Turkish Airlines.
Scandinavian Airlines System	Aegean Airlines, Air Canada, Air China, airBaltic, All Nippon Airways, Austrian Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Icelandair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Nextjet, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, y Widerøe.
Air New Zealand	Aerolíneas Argentinas, Air Canada, Air China, Air India, Air Rarotonga, Air Tahiti Nui, Aircalin, Alaska Airlines, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Pacific, Etihad Airways, Fiji Airways, Lufthansa, SilkAir, Singapore Airlines, South African Airways, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, Virgin Atlantic, y Virgin Australia.
ANA	Air Busan, Air Canada, Air China, Air Do, Air Dolomiti, Air France, Air Macau, Air New Zealand, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Eurowings, EVA Air, Garuda Indonesia, Germanwings, Hawaiian Airlines, Ibex Airlines, Jet Airways, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Oriental Air Bridge, Philippine Airlines, Scandinavian Airlines, Shandong Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, Solaseed Air, South African Airways, StarFlyer, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, y Vietnam Airlines.
Asiana Airlines	Air Astana, Air Busan (Subsidiary), Air Canada, Air China, Air India, Air Macau, Air New Zealand, Air Seoul (Subsidiary), All Nippon Airways, Austrian Airlines, China Southern Airlines, Copa Airlines, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, EVA Air, Hong Kong Airlines, LOT Polish Airlines, Qantas, Qatar Airways, S7 Airlines, Shandong Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SriLankan Airlines, Thai Airways, Turkish Airlines, y United Airlines.
Austrian Airlines	Air Canada, Air China, Air France, Air India, Air Malta, airBaltic, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Atlantis European Airways, Bangkok Airways, Belavia, Brussels Airlines, Cathay Pacific, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Eurowings, Georgian Airways, Germanwings, Iran Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Luxair, Montenegro Airlines, Scandinavian Airlines, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, TAROM, Thai Airways, Ukraine International Airlines, y United Airlines.
LOT Polish Airlines	Aeroflot, Air Canada, Air China, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian, Belavia, Bulgaria Air, EgyptAir, JAT Airways, Lufthansa, Luxair, Rossiya Airlines, SAS, Singapore Airlines, Swiss, TAP, Tarom, Turkish Airlines, United, y US Airways.
Croatia Airlines	Air Canada, Air India, Air France, Alitalia, Austrian Airlines, Brussels Airlines, KLM, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss International Airlines, TAP Portugal, Turkish Airlines, y United Airlines.
TAP Air Portugal	Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Alitalia, All Nippon Airways, Austrian Airlines, Azores Airlines, Azul Brazilian Airlines, Beijing Capital Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Emirates, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Finnair, Gol Transportes Aéreos, JetBlue, LAM Mozambique Airlines, LOT Polish Airlines, Lufthansa, S7 Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, Thai Airways, Turkish Airlines, Ukraine International Airlines, y United Airlines.

Swiss International Air Lines	Air Canada, Air China, Air France, Air Malta, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Edelweiss Air, Egyptair, El Al, Germanwings, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, TAP Portugal, Thai Airways, y United Airlines.
South African Airways	Air Canada, Air China, Air Mauritius, Air New Zealand, Air Seychelles, All Nippon Airways (ANA), Asiana Airlines, Egypt Air, Emirates, Ethiopian, Jet Blue, LAM, Lufthansa, Mango, Scandinavian (SAS), Singapore Airlines, Swiss Airline, TAP, Virgin Atlantic, RwandAir, TAM, y Virgin Australia
Air China	Air India, Air Canada, Air Dolomiti, Air Macau, Air New Zealand, Air Serbia, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Cathay Dragon, Cathay Pacific, China Express Airlines, El Al, Ethiopian Airlines, EVA Air, Finnair, Hawaiian Airlines, Juneyao Airlines, Kunming Airlines, LATAM Brasil, LATAM Chile, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shandong Airlines, Shenzhen Airlines, SilkAir, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Tibet Airlines, Turkish Airlines, WestJet, Uni Air, United Airlines, y Virgin Atlantic.
EgyptAir	Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Etihad Airways, Ethiopian Airlines, Gulf Air, Kenya Airways, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, y United Airlines.
Brussels Airlines	Aegean Airlines, Air Canada, Air India, Air Malta, airBaltic, All Nippon Airways, Austrian Airlines, BMI Regional, Croatia Airlines, EgyptAir, Etihad Airways, Germanwings, Hainan Airlines, Lufthansa, Royal Air Maroc, RwandAir, Singapore Airlines, Swiss International Air Lines, TAAG Angola Airlines, TAP Portugal, TAROM, Thai Airways, Ukraine International Airlines, y United Airlines.
Singapore Airlines	Air Canada, Air France, Air New Zealand, Asiana Airlines, Croatia Airlines, Ethiopian Airlines, FlyBe, JetBlue Airways, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Siberia Airlines, South African Airways, TAP Portugal, Turkish Airlines, Virgin Australia, Virgin America, Aegean Airlines, Air China, Air Mauritius, All Nippon Airways, Brussels Airlines, EGYPTAIR, EVA Airways, Garuda Indonesia, LOT Polish Airlines, Malaysia Airlines, Shenzhen Airlines, SilkAir, Swiss International Air Lines, Vistara, United Airlines, y Virgin Atlantic.
Aegean Airlines	Air Canada, Air Serbia, airBaltic, Brussels Airlines, Bulgaria Air, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, Gulf Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Olympic Air, S7 Airlines, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, TAROM, y Turkish Airlines.
Turkish Airlines	Aegean Airlines, Air Algérie, Air Astana, Air Canada, Air China, Air Europa, Air India, Air Malta, Air Namibia, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Avianca, Azerbaijan Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, Etihad Airways, EVA Air, Garuda Indonesia, Hawaiian Airlines, Iran Air, JetBlue, LOT Polish Airlines, Luxair, Middle East Airlines, Oman Air, Pakistan International Airlines, Philippine Airlines, Royal Air, aroc, Royal Brunei Airlines, Royal Jordanian, RwandAir, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, TAP Portugal, Thai Airways, Ukraine International Airlines, United Airlines, y UTair Aviation.
Ethiopian Airlines	Air Canada, Air China, Air India, Air Europa, Air Namibia, All Nippon Airways, Asiana Airlines, ASKY Airlines, Austrian Airlines, Egypt Air, ELAL Israel Airlines, Kuwait Airways, Lam linhas Aereas, Lufthansa, Malawian Airlines,

	Malaysian Airlines, Midwest Connect, Mozambique Airlines, Oman Air, Rwanda Air, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Tap Portugal, Turkish Airlines, y United Airlines.
Avianca	Aeroméxico, Air Canada, All Nippon Airways, Avianca El Salvador, Copa Airlines, Cubana de Aviacion, Etihad Airways, EVA Air, Iberia, Lufthansa, Silver Airways, Singapore Airlines, TAME, Turkish Airlines, y United Airlines.
Copa Airlines	Aeroméxico, Air France, Asiana Airlines, Avianca, Emirates, Gol Transportes Aéreos, Iberia, KLM, Lufthansa, TAME, Turkish Airlines, y United Airlines
Shenzhen Airlines	Air China, Air Macau, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Dragon, EVA Air, Kunming Airlines, Shandong Airlines, SilkAir, Singapore Airlines, Tibet Airlines, Turkish Airlines, y Uni Air.
EVA AIR	Air Canada, Air China, Air India, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Avianca, Bangkok Airways, Hainan Airlines, Hong Kong Airlines, Shandong Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, Thai Airways, Turkish Airlines, Uni Air, y United Airlines.
Air India	Air Astana, Air Austral, Air Canada, Air China, Air India Express, Air Mauritius, Air New Zealand, Alliance Air, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Emirates, Ethiopian Airlines, EVA Air, Flybe, Hong Kong Airlines, Japan Airlines, Lufthansa, Singapore Airlines, SriLankan Airlines, Swiss International Air Lines, Thai Airways, Turkish Airlines, y United Airlines.

Tabla 6. Acuerdos de código compartido en Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Star Alliance en 2023 (www.staralliance.com)

Como se muestra en la tabla 3, todas las compañías cuentan con este tipo de acuerdo, algunas más y otras menos, tanto entre compañías miembro como con compañías externas. Estos acuerdos son vitales para la supervivencia de una aerolínea ya que abre puertas a nuevos destinos con poca necesidad de inversión, además, para los clientes es mucho más efectivo y proporciona seguridad y confianza a la hora de escoger.

Gracias a estos, la red de destinos de la compañía es muy extensa y consigue llegar a casi todas las ubicaciones geográficas. La alianza sigue unas líneas estratégicas para seguir ampliando esta red al máximo, siempre para favorecer a los viajeros y hacer rutas específicas y más certeras. Gracias a estos acuerdos, Star Alliance mantiene una cartera de destinos de hasta 190 países en todo el mundo. De la información recogida a partir de Star Alliance, la propia alianza indica que cuenta con presencia en 39 países en América, 36 en Asia y Pacífico, 45 en Europa, 15 en Oriente Medio y 53 en África.

Se puede observar la magnitud del alcance que tienen las compañías aéreas miembros de Star Alliance. Esta red de destinos es clave para los usuarios que escogen vuelos con la alianza, ya que saben que pueden llegar prácticamente a cualquier destino del mundo sin fisuras y de forma segura.

3.3.3 Programa de viajero frecuente en Star Alliance

Además de la amplia red de destinos, Star Alliance muestra las ventajas y beneficios para sus viajeros frecuentes, algo que sirve de atractivo a nuevos clientes.

A partir del apartado “Beneficios y Privilegios” de viajeros frecuentes en Star Alliance (Benefits and Privileges - Star Alliance), se indica que existen varios programas de viajero frecuente, es decir, que cada aerolínea miembro cuenta con su propia tarjeta de fidelización de cliente con la cual, el cliente puede acumular puntos en el programa Star

Alliance. Según el número de millas que acumule un viajero que disponga de la tarjeta de viajero frecuente de la alianza, este puede llegar a obtener un estatus Star Alliance Silver o subir al estatus Gold. Estos dos niveles de estatus permiten a los clientes disfrutar de los beneficios premium especiales del cliente Star Alliance.

Dentro de este apartado, definen que el estatus Silver reconoce que el viajero ha demostrado un alto grado de lealtad hacia la marca y hacia las aerolíneas miembro de Star Alliance. Si se continúa volando con aerolíneas miembro, el cliente puede llegar a conseguir los requisitos para alcanzar el estatus Gold. Ofrece beneficios como prioridad en las listas de espera, es decir, si no hay asientos en el vuelo de preferencia del cliente, este estatus lo coloca en una situación privilegiada en la lista de espera (Star Alliance “Benefits and Privileges”).

En el siguiente nivel, y el máximo, el cliente se situaría representando una gran lealtad como viajero frecuente de la red Star Alliance, por lo que obtiene el estatus Gold con beneficios muy atractivos como la facturación prioritaria, es decir, el cliente puede evitar las colas de facturación acudiendo a los mostradores de prioridad donde estén disponibles. También cuenta con manejo preferencial del equipaje, por lo que saldrá entre los primeros de la cinta para continuar rápidamente y acortar las esperas, como con el Gold Track, donde se crean nuevas vías prioritarias para atravesar el control de seguridad con mayor comodidad. Este estatus ofrece acceso a las salas VIP del aeropuerto y embarque prioritario. También se les permite llevar una pieza de equipaje adicional de hasta 20 kilogramos. Por último, hay que mencionar que los beneficios que ofrece el estatus Silver se encuentran incluidos en el estatus Gold. (Star Alliance “Benefits and Privileges”).

Dado que cada aerolínea cuenta con su propio programa de fidelización, también tienen sus propios niveles de estatus. Al ser parte de Star Alliance, estos adaptan sus niveles a los dos que ofrece la alianza, es decir, al estatus Star Silver y al estatus Star Gold. La siguiente tabla muestra las compañías miembros, sus programas de fidelización y los equivalentes al estatus Silver y Gold.

Compañía miembro	Programa de fidelización	Equivalente Star Silver	Equivalente Star Gold
Air Canada	Aeroplan	Prestigio (25K) Elite (35K)	Elite (50K) Elite (75K) Super Elite (100K)
Lufthansa	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
Thai Airways	Royal Orchid Plus	Silver	Gold Platinum
United Airlines	MileagePlus	Premier Silver	Premier Gold Premier Platinum Premier 1K Global Services
SAS	EuroBonus	Silver	Gold Diamond Pandion
Air New Zealand	Airpoints	Silver	Gold Elite
ANA	ANA Mileage Club	Bronze	Super Flyers Diamond Platinum
Asiana Airlines	Asiana Club	Gold	Diamond Diamond Plus Platinum
Austrian Airlines	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
LOT Polish Airlines	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
Croatia Airlines	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
TAP Air Portugal	Miles & Go	Silver	Gold

Swiss International	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
South African Airways	Voyager	Silver	Gold Platinum
Air China	PhoenixMiles	Silver	Gold Platinum
EgyptAir	EgyptAir Plus	Silver	Gold Elite Platinum
Brussels Airlines	Miles & More	Viajero Frecuente	Senador Círculo HON
Singapore Airlines	KrisFlyer	Elite Silver	Elite Gold PPS Club Solitaire PPS Club
Aegean Airlines	Miles+Bonus	Silver	Gold
Turkish Airlines	Miles&Smiles	Classic Plus	Elite Elite Plus
Ethiopian Airlines	ShebaMiles	Silver	Gold Platinum
Avianca	LifeMiles	Silver	Gold Diamond Cent
Copa Airlines	ConnectMiles	Silver	Gold Platinum Presidential Platinum
Shenzhen Airlines	PhoenixMiles	Silver	Gold Platinum
EVA AIR	Infinity MileageLands	Inf. Mil. Lands Silver	Inf. Mil. Lands Gold Inf. Mil. Lands Diam.
Air India	Flying Returns	Silver Edge Club	Golden Edge Club The Maharaj Club

Tabla 7. Niveles de membresía de las aerolíneas miembro de Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Star Alliance "Benefits and Privileges".

Es importante tener en cuenta que cada programa de viajero frecuente tiene sus propias políticas y requisitos para ganar y canjear millas, por lo que es recomendable revisar las políticas de cada programa antes de realizar cualquier transacción.

Para aportar claridad ante estos tipos de programas, definiremos el programa Miles & More ya que es el más utilizado dentro de la alianza, en concreto son 6 las que utilizan este programa de viajero frecuente. Además de estos, hay socios no aéreos como hoteles, compañías de alquiler de coches y empresas de tarjetas de crédito que permiten que los usuarios puedan acumular puntos canjeables (Star Alliance, Members). Los miembros de Miles & More pueden acumular millas al volar con las aerolíneas miembro de Star Alliance y otras aerolíneas asociadas. La cantidad de millas acumuladas varía en función de la aerolínea o servicio utilizado. Existen cuatro niveles de membresía, el Miembro, que es el nivel más básico que se obtiene al registrarse en el programa y pueden ganar millas al volar con las aerolíneas miembros. El siguiente nivel es el de Viajero Frecuente, que equivale al estatus Star Silver de la alianza, y se necesita acumular 35 mil millas o realizar 30 vuelos elegibles en un año de calendario para alcanzar este nivel. El próximo es el Senador, para el que se necesita acumular 100 mil millas o realizar 100 vuelos elegibles en un año de calendario. Este ya se alberga dentro del estatus Star Gold de la alianza. Por último y el máximo nivel es el Miembro de Círculo HON, que se obtiene por invitación exclusiva después de acumular 600 mil millas en dos años de calendario y pueden compartir este estatus con sus compañeros de viaje. Estas millas que acumulan los clientes tienen una vigencia de 3 años para ser canjeadas, tras los cuales caducan, sin embargo, es posible renovar la vigencia de las millas mediante la acumulación de nuevas millas en el programa. Lo último a mencionar sobre este programa es la tarjeta de crédito Miles & More, asociada a este programa que permite a los titulares de la tarjeta acumular millas en sus compras diarias. Ofrece beneficios adicionales como millas de bienvenida, acceso a salas VIP de aeropuertos o seguros de viaje (Miles & More, Lufthansa).

El sistema de fidelización de clientes de Star Alliance es muy atractivo ya que ofrece un gran número de beneficios. Este tipo de sistema tiene como objetivo recompensar a los clientes por su fidelidad a la marca, lo que puede ayudar a aumentar las ventas y el valor percibido por los clientes, además, sirve para que la alianza reciba información sobre los patrones de compra y las preferencias de los consumidores. Para que una empresa perdure, es importante contar con una cartera de clientes fieles a tu servicio de calidad para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y hacer frente a los competidores dentro del sector.

3.3.4 Posición competitiva de Star Alliance

Star Alliance puede considerarse como pionera en lo que a grandes alianzas aéreas se refiere, pero en el mundo empresarial “cuando nace una nueva empresa, nacen nuevos competidores” (The Globalization of Markets, Theodore Levitt, 1983). Esto quiere decir que desde el momento que una idea entra en el mercado y obtiene buenos resultados económicos, financieros y sociales, esta es adquirida de igual o similar forma por otra empresa. La competencia es “la rivalidad entre empresas que participan en un mercado, aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales” (Sandoval, 2011), es decir, son el conjunto de acciones y estrategias que una empresa utiliza para competir con otras empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mismo mercado. Esto ocurre en todo tipo de organizaciones y empresas, la posibilidad de tener un monopolio es muy reducida, y es por ello que Star Alliance ha tenido que innovar y desarrollar nuevas ideas y conceptos para mantener su posición en el mercado y hacer frente a sus dos principales competidoras, dos alianzas aéreas concretamente: OneWorld y SkyTeam.

One World es una de las principales alianzas aéreas competidoras dominantes del mercado del sector aéreo. Se fundó en 1999, es decir, dos años más tarde que Star Alliance, y, actualmente la conforman trece aerolíneas miembros, incluyendo American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Air Maroc, Royal Jordanian y SriLankan Airlines. Destaca por ser la primera alianza global en vender billetes en línea entre sus aerolíneas asociadas, lo que permite a los pasajeros realizar un único vuelo o viaje combinando varias compañías miembros. Ofrece una amplia red global que abarca más de 1000 destinos en todo el mundo, sus aerolíneas miembros mantienen acuerdos de código compartido, al igual que en Star Alliance. Cuenta también con programas de viajero frecuente, lo que significa que los pasajeros pueden acumular y canjear puntos en todas las aerolíneas de la alianza. Cuentan con salones de tipo lounge-VIP para los pasajeros ejecutivos y los titulares de tarjetas de viajero frecuente de nivel superior.

El programa de viajero frecuente se denomina “One World Alliance”, y funciona mediante la acumulación de puntos o millas cada vez que se vuela con una aerolínea de la alianza, que luego, pueden canjear por vuelos gratuitos, mejoras de clase, estancias en hoteles y otros beneficios. Tiene tres niveles de membresía, Ruby, que es el más básico, en el que los miembros tienen beneficios como acceso prioritario a la facturación y embarque, y dos niveles superiores, Sapphire y Emerald, con los cuales se obtienen beneficios adicionales como acceso a salas VIP o franquicias de equipaje adicionales.

Dado que para perdurar en el sector de la aviación es necesaria la innovación y el desarrollo, One World fue pionera en implantar el código QR para embarcar en los vuelos y hacer que la experiencia del pasajero sea más fluida y conveniente.

Sky Team conforma la tercera de las grandes alianzas de la industria de la aviación. Se fundó en junio del 2000, con 4 fundadoras, Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air. Previo a la alianza, se firmó un acuerdo en 1999 entre Air France y Delta Air Lines, que sirvió de precedente para la futura alianza. Al igual que sus competidoras, el objetivo de Sky Team es ofrecer a los pasajeros una experiencia de viaje sin interrupciones y sin fisuras, independientemente de la aerolínea que utilicen para su viaje. Ha implementado sistemas tecnológicos como el reconocimiento facial para el proceso de embarque.

Actualmente cuenta con 19 aerolíneas miembro, las cuatro fundadoras junto con Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Air Europa, Alitalia, China Airlines, Czech Airlines, Garuda Indonesia, Kenia Airways, KLM, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines y Xiamen Air. Abarca un total de 4 continentes ofreciendo 1036 destinos entre 170 países.

También ofrece un programa de viajero frecuente con dos niveles de membresía, Sky Team Elite y Sky Team Elite Plus. Para ser miembro de Sky Team Elite, el pasajero debe acumular un mínimo de 25 mil millas o volar en al menos 30 vuelos operados por aerolíneas miembros de Sky Team. Los beneficios que incluye son la prioridad de embarque y acceso a salones VIP en aeropuertos seleccionados, asignación de asientos preferentes y franquicia de equipaje adicional. Para ser miembro de Sky Team Elite Plus, un pasajero debe acumular un mínimo de 50 mil millas o volar en al menos 60 vuelos operados por aerolíneas miembros de Sky Team. Los beneficios de este nivel de membresía incluyen todos los beneficios de Sky Team Elite junto con acceso a todas las salas VIP de Sky Team, prioridad de embarque y acceso a servicios de asistencia en tierra, franquicia de equipaje adicional y prioridad en la recogida del equipaje. Los pasajeros pueden alcanzar los estatus de Elite y Elite Plus mediante el uso de tarjetas de crédito de viajero frecuente de las aerolíneas miembro de Sky Team, al igual que en Star Alliance.

A continuación, se muestra una gráfica para comparar el crecimiento y la expansión de las tres alianzas y así localizar la de mayor tamaño:

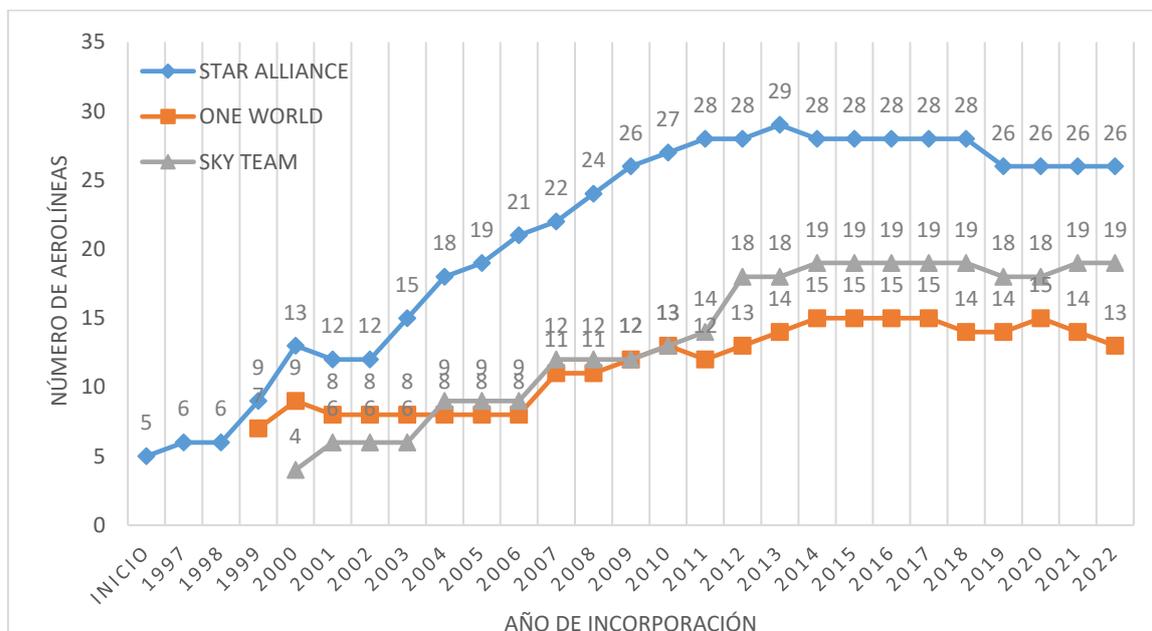


Tabla 8. Expansión de Star Alliance, OneWorld y SkyTeam.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs de Star Alliance (www.staralliance.com), One World (www.oneworld.com) y Sky Team (www.skyteam.com)

Se observa que la primera en entrar al mercado, Star Alliance, es la que mayor número de miembros presenta y ha presentado desde sus inicios hasta la actualidad. Con la incorporación de One World y Sky Team, Star Alliance sufrió un pequeño descenso en cantidad de miembros, del cual fue recuperándose los años posteriores. Sky Team aunque fue la última de las tres alianzas en incorporarse, ha contado con un número de miembros muy similar a One World, hasta 2011, donde empiezan a observarse claras diferencias.

A continuación, se muestra una tabla con las tres alianzas y sus principales características para analizar las diferencias e identificar la alianza líder del sector:

	STAR ALLIANCE	ONEWORLD	SKYTEAM
Momento de fundación	14 de mayo de 1997	1 de febrero de 1999	22 de junio de 2000
Aerolíneas fundadoras	Air Canada Lufthansa SAS Thai Airways United Airlines	American Airlines British Airways Cathay Pacific Qantas Canadian Airlines	Aeroméxico Air France Delta Air Lines Korean Air
Número de miembros actuales	26	13	19
Países a los que se puede llegar	195	170	184
Red de destinos	1.300	1.000	1.088
Número de vuelos operados diariamente	19.000	11.000	10.084
Programa de Viajero Frecuente	Star Alliance Silver & Gold	OneWorld Alliance	SkyTeam Elite & Elite Plus
Eslogan	"The way the earth connects"	"Oneworld revolves around you"	"Caring more about you"
Salas VIP	+1000	+650	+600
Sede	Frankfurt	Nueva York	Ámsterdam
Tamaño de flota	4.600	3.500	3.000
Beneficio operativo (2018)	14,2 billones (\$)	10,2 billones (\$)	9,5 billones (\$)
Ingresos (2018)	213,2 billones (\$)	142,4 billones (\$)	151 billones (\$)
Cuota de mercado (2018)	21.7%	15.6%	16.1%

Tabla 9. Comparación entre Star Alliance, OneWorld y SkyTeam.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs de Star Alliance (www.staralliance.com), OneWorld (www.oneworld.com), SkyTeam (www.skyteam.com) y Statista.

Es importante tener en cuenta que estas cifras son las proporcionadas por las propias alianzas en sus páginas web, cuyos datos y cifras están sujetos a cambios ya que estas alianzas están en constante expansión y evolución. Además, cabe mencionar que no todas las aerolíneas miembros de cada alianza vuelan a todos los destinos, sino que cada una tiene su propia red de destinos y rutas de forma independiente que complementa a la red de destinos de las alianzas.

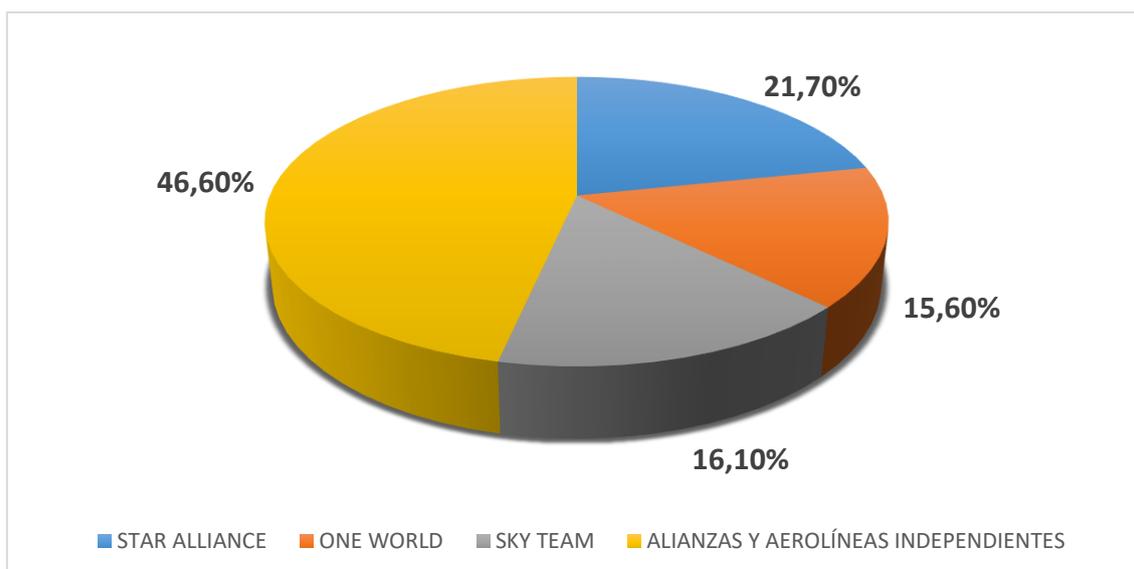


Tabla 10. Cuota del mercado aéreo civil.

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista, "Leading airline alliances, by marketshare"

Si nos fijamos en la cuota de mercado, Star Alliance se situaría en la cúspide, seguida por SkyTeam y OneWorld, y, analizando la gráfica, se deduce que Star Alliance es líder de alianzas aéreas globales. Se determina entonces que Star Alliance es más preferida que las demás en términos de número de empresas asociadas, calificación y servicios. El 46,6% del mercado pertenece a las aerolíneas independientes y a alianzas de menor tamaño o casuales, que ocupan casi el 50% del mercado, por lo que las tres principales alianzas están constantemente intentando captar nuevos miembros para así llegar a más destinos, adquirir mayor rentabilidad y prestar un mejor servicio a los clientes.

3.4 PERSPECTIVAS DE FUTURO DE STAR ALLIANCE

Tras estudiar la alianza Star Alliance, sus características, funciones y objetivos, localizamos algunas de las estrategias empresariales que persiguen y que son capaces de alcanzar gracias a la cooperación que se da entre los miembros de la alianza.

En términos generales, Star Alliance persigue una estrategia de colaboración entre empresas, que tal y como afirma el autor Lewis (1993: 34), las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos a fin de lograr un objetivo común, relativo a desplazar a los competidores o alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial. El mercado aéreo está constantemente cambiando en función de las circunstancias globales, el número de vuelos en la industria aérea global ha ido aumentando progresivamente en la década de los 2000. En 2019 se realizaron 38,9 millones de vuelos, aunque debido a la pandemia de coronavirus, en 2020 fueron 16,9 millones de vuelos. Tras la pandemia, en 2021 y 2022 esta cifra ha vuelto a crecer hasta que, actualmente, en el año 2023, se espera un total de 32,4 millones de vuelos, cifra cada vez más próxima a la alcanzada en 2019 (Statista, 2023).

Actualmente Star Alliance es la alianza que mayor cuota de mercado posee, con un 21,7%, esto le proporciona una mejor posición competitiva, para lo que debe seguir expandiéndose a nuevos mercados menos accesibles y tratar de captar nuevas aerolíneas que proporcionen nuevos destinos a la alianza y servicios más completos y atractivos para los clientes.

Para lograr estas metas, la alianza se encuentra constantemente en la búsqueda de nuevos mercados y expansión. La última noticia proporcionada es la designación del

próximo CEO de la alianza, Theo Panagiotoulas, que cuenta con más de 25 años de experiencia internacional en aerolíneas e industria de aviación y sustituirá a la actual CEO Charlotta Wieland. Panagiotoulas afirma que seguirán innovando como “el líder mundial de alianza de aerolíneas”.

En contraposición a lo que se espera de las alianzas y su continua expansión, mencionamos una encuesta realizada en Statista en 2016 donde los ejecutivos de las aerolíneas afirmaron que era posible que las empresas conjuntas sustituyeran a las alianzas en un futuro próximo. Una de las razones en las que se basaban para esta teoría es la forma en que las alianzas pueden limitar las oportunidades de las aerolíneas miembros, ya que las aerolíneas más grandes tendrían más poder dentro de la alianza y podrían impedir que otros miembros se expandan en su mercado nacional. En lugar de sustituirse por empresas conjuntas, habría que regular internamente los estatutos y normas de cada alianza para tratar de beneficiar a todas las aerolíneas miembros además de a la propia alianza.

Conocemos la complejidad de coordinación en una alianza multipartner en función del número de miembros, pero consideramos para Star Alliance beneficiosa la expansión ya que, mediante acuerdos de cooperación y organización dentro de la alianza, aumenta el tamaño y el alcance de todos los miembros de la alianza.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

La realización de este trabajo ha servido para esclarecer, ampliar y ordenar la información sobre la alianza aérea Star Alliance, una alianza multipartner y las ventajas que ofrecen los acuerdos de cooperación.

La expresión común y coloquial “juntos llegaremos lejos” adquiere relevancia en este tipo de alianzas empresariales. La coordinación y colaboración entre empresas es vital para la supervivencia de una organización dentro de un mercado tan dinámico y competitivo como es, en este caso, el sector aéreo. Estos acuerdos han facilitado la consecución de los objetivos de las diferentes aerolíneas del mundo además de cubrir las necesidades de un mayor número de clientes. Igualmente, se comprende la dificultad de coordinar empresas y de la consecución de estos objetivos en una alianza multipartner debido al gran número de socios miembros, pero en el caso del sector aéreo, son de vital importancia ya que, los clientes consumidores necesitan un gran número de destinos para confiar en viajes con rutas rápidas y efectivas, y esto es muy difícil si se quiere realizar con una sola compañía aérea, ya que requiere de una gran inversión y de asumir elevados riesgos.

Respecto a Star Alliance, es la más grande y exitosa de las alianzas aéreas del mundo hasta el momento. A lo largo de los años ha demostrado ser una plataforma efectiva para que las aerolíneas miembros colaboren y ofrezcan una amplia gama de servicios y beneficios a los viajeros, mediante mecanismos de cooperación entre sus aerolíneas miembros. Su red global de destinos es extensa, con ella se puede llegar al 98% de los países en el mundo, además, sus servicios garantizan una experiencia de viaje fluida e integrada. Destaca también por el programa de lealtad y fidelización a través del cual mantienen y atraen a nuevos clientes. Gracias a la cooperación entre sus aerolíneas, estos programas independientes de cada una de ellas tienen la capacidad de adaptarse a uno solo, el de Star Alliance.

La alianza Star Alliance ha sido fundamental para el éxito de las aerolíneas miembros y ha demostrado ser una plataforma eficaz para la colaboración y la innovación en la industria de la aviación. Su reputación es merecida, pero debe seguir innovando en el sector para ser capaz de hacer frente a sus principales competidoras SkyTeam y OneWorld.

En conclusión, la cooperación en el sector aéreo es esencial para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los viajeros, la seguridad de los vuelos, el respeto del medioambiente y la eficiencia de las operaciones aéreas. Es crucial para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sector y la sostenibilidad de las operaciones aéreas.

Bibliografía

- Agusdinata, B.; De Klein, W. (2001): "The Dinamics of Airline Alliances", *Journal of Air Transport Management*, 201-211.
- AirHelp (2019) Ranking de las mejores Aerolíneas. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.airhelp.com/es/airhelp-score/ranking-aerolineas/>
- Albers, Schweiger & Gibb (2015): "Complexity, Power and Timing in Multipartner Alliances – An Integrative Review and Research Agenda".
- Asgari et al. (2017): "Creating and timing discord: How firms manage embedded competition in alliance portfolios to limit alliance termination".
- Barnett (2004): "How much does industry strategy matter? Organizational field dynamics and the intensity of cooperation among rivals". *University of South Florida*.
- Barnett (2006): Waves of Collectivizing: A Dynamic Model of Competition and Cooperation Over the Life of an Industry" *Department of Management and Organization, The University of South Florida, FL*.
- Benavides Vélez, Paola Mercedes (2019): "Las alianzas estratégicas en el sector del transporte aéreo de pasajeros".
- Bintaned, M. (2014). Historia de la Aviación Comercial desde 1909 hasta nuestros días. [Tesis profesional, Universitat de les Illes Balears]. <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/149004>
- Bugador (2015): "The effects of business group control advantages and affiliate level advantages on affiliate performance" *College of Economics and Business, Hankuk University, South Korea*.
- Bugador (2016): "The competitive of business groups and their affiliates in international operations" *Hanuk University of Foreign Studies, Yongin, South Korea*.
- Cark & Fuller (2010): "Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross Sector Social Partnerships" *Journal of Business Ethics*, 94:85-11.
- Castiglioni, M; Castro, I; Glán, J. L. (2015): "El uso y la elección de las alianzas multipartner: un estudio exploratorio", *Esic Market Economics and Business Journal Vol. 46, Nº 1, Enero Abril*.
- Catiglioni, M.; Gallego, A.; Galán, J. L. (2018): "The virtualization of the airline industry: A strategic process" *Journal of Air Transport Management*, 134-145.
- Czipura C.; Jolly D. R. (2007): "Global Airline Alliances: Sparking Profitability for a Troubled Industry", *Journal of Business Strategy*, 57-64.
- Dorn, Schweiger & Albers (2016): "Levels, phases and the,es of competition: A systematic literature review and research agenda" *European Management Journal*, 34:484-500.
- Fan, T.; Viagent-Langlois L.; Geissler, C.; Bolser, B.; Wilmking, J. (2001): "Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the 21st Century", *Journal of Air Transport Management*, disponible en www.scientistdirect.com
- Gimeno, J. (2004): "Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddeness on alliance formation" *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 820-842.
- González, A. (2008): "Barreras a la entrada en el mercado aéreo".
- Gutiérrez Cárdenas, Guillermo (2013): "La competencia empresarial y su aplicabilidad".
- Hertz & Mattsson (2004): "Collective competition and the dynamics of market reconfiguration" *Scandivavian Journal of Management* 20:31-51.
- IATA: International Air Transport Association: www.iata.org
- Jiménez, P.; Sánchez J. D.; González, P (2007): "La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes".

- Levitt, T. (mayo 1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*.
- Lordan, O., & Klopheus, R. (2017): "Measuring the vulnerability of global airline alliances to member exits". *Transportation Research Procedia*, 25, 7–16.
- Manene, L. M. (2014): "Estrategias empresariales: tipología, características y uso".
- Michael S. Simons (1999): "Global Airline Alliances – Reaching Out to New Galaxies in a Changing Competitive Market – The Star Alliance and Oneworld".
- Miles & More Lufthansa (miles-and-more.com).
- OneWorld: www.oneworld.com
- SkyTeam: www.skyteam.com
- Star Alliance: www.staralliance.com
- Starista: www.statista.com
- Stickler, J. (2001): "Building Successful Strategic Alliances", *Strategic Direction*, 3-4.
- T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, Tatiana L. Tauhata y Francisco Carvalho de Lima (2005): "Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de las líneas aéreas: estudio de caso práctico".

Anexo 1: Encuestas de satisfacción de clientes Air Help

El éxito o fracaso de una empresa de servicios se mide principalmente en el nivel de satisfacción del cliente. Basándonos en los estudios de satisfacción de clientes realizados por Air Help, se ha desarrollado la siguiente tabla, que muestra principalmente datos del pasado año 2022 y, otros anteriores ya que en la muestra de 2022 no se incluían todas las aerolíneas de Star Alliance, con puntuaciones en escala de 0 a 10. Para este estudio, AirHelp se basa en la puntualidad de la aerolínea, la opinión del cliente y la gestión de las reclamaciones. La media de estos tres parámetros se recoge en la columna de AirHelp Score:

	2022	2019	invierno 2017/18	Invierno 2016/17
	muestra de 64 aerolíneas	muestra de 72 aerolíneas	muestra de 72 aerolíneas	muestra de 87 aerolíneas
	Air Help Score	Puntualidad	Opinión del cliente	Gestión de reclamaciones
Aegean Airlines	6,06	7,00	7,50	3,70
Air Canada	5,68	5,20	8,10	3,70
Air China	7,00	6,70	7,70	6,60
Air India	6,19	7,90	8,00	2,70
Air New Zealand	-	-	-	-
All Nippon Airways	7,50	9,00	7,40	5,10
Asiana Airlines	6,42	6,30	8,00	4,90
Austrian Airlines	7,67	8,00	7,90	7,10
Avianca	7,23	8,50	7,90	5,30
Brussels Airlines	7,23	6,90	8,10	6,70
Copa Airlines	-	-	-	-
Croatia Airlines	7,07	7,00	7,90	6,20
Egyptair	5,27	6,80	6,00	3,00
Ethiopian Airlines	6,87	6,70	7,70	6,20
EVA Air	-	-	-	-
LOT Polish Airlines	7,55	7,30	8,20	7,20
Lufthansa	5,93	6,60	8,20	3,00
Scandinavian Airlines	7,26	7,30	7,80	6,70
Shenzhen Airlines	-	-	-	-
Singapore Airlines	7,29	7,80	8,70	5,30
South African Airways	8,31	8,50	7,80	8,70
Swiss	7,11	6,90	8,20	6,30
TAP Air Portugal	6,86	6,00	7,80	6,80
Thai Airways International	6,90	7,00	8,70	5,10
Turkish Airlines	6,60	6,70	8,70	4,80
United Airlines	8,07	7,90	7,90	8,40
MEDIA AÑOS 2016-2022	6,91	7,18	7,92	5,61
MEDIA 2022	6,95	7,27	8,03	5,52

Se ha calculado la media total de los años 2016 a 2022 con 22 aerolíneas valoradas por AirHelp que muestra una satisfacción global del cliente de un 6,91. Finalmente se ha calculado la media más reciente posible, del pasado 2022 donde se incluyeron en el ranking 15 aerolíneas miembros de Star Alliance con una satisfacción de 6,95. Cabe mencionar que United Airlines es la segunda aerolínea del mundo mejor puntuada en estos parámetros por AirHelp.

