



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ALIANZAS EN EL SECTOR ÁEREO

Trabajo Fin de Grado presentado por Kate Elizabeth Eguidazu Clinton, siendo la tutora del mismo Doña Concepción Rubio Picón.

Vº. Bº. de la tutora Concepción
Rubio Picón

Kate Elizabeth Eguidazu Clinton:

D.

D.

Sevilla, 23 Junio de 2014.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2013-2014]**

TÍTULO:

ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

AUTOR:

KATE ELIZABETH EGUIDAZU CLINTON

TUTOR:

DÑA. CONCEPCIÓN RUBIO PICÓN

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

La liberalización del transporte aéreo durante el siglo XX provocó la transición del sector desde un régimen estrictamente estatal hacia un mercado económico libre. Por consiguiente, se produjo la apertura del mercado aéreo y numerosas aerolíneas emergieron. Las alianzas se posicionaron como una herramienta clave para hacer frente a los cambios del entorno y fortalecer a las aerolíneas a través de la cooperación.

En la actualidad, el mercado aéreo está dominado por tres grandes alianzas; Oneworld, Star Alliance y Skyteam. Estas alianzas, configuradas mediante el modelo hub-and-spoke, han creado redes de alcance global con el objetivo de ofrecer mejores servicios a los consumidores y aprovechar las oportunidades del mercado.

Para determinar la importancia de las alianzas en las aerolíneas, llevaremos a cabo un análisis empírico, concretamente, un análisis factorial y una regresión múltiple lineal que determina la influencia de esta estrategia en los ingresos de las aerolíneas que la forman.

PALABRAS CLAVE: liberalización, alianzas, acuerdos comerciales, centro neurálgico.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.3 METODOLOGÍA.....	6

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ÁEREAS: LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO EN EL SIGLO XX

2.1 INTRODUCCIÓN.....	7
2.2 ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ÁEREAS: LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO SIGLO XX	
2.2.1 LA DESREGULACIÓN EN EE.UU.....	7
2.2.2 LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO EN LA CEE.....	9
2.2.3 LIBERTADES DEL AIRE.....	10
2.3 CONSECUENCIAS DE LA LIBERALIZACIÓN PROPULSORAS DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO.....	11
2.4 CONCLUSIONES Y APORTACIONES.....	12

CAPÍTULO 3. LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

3.1 INTRODUCCIÓN.....	14
3.2 REVISIÓN TEÓRICA DEL CONCEPTO ALIANZA	
3.2.1 DEFINICIÓN DE ALIANZA Y NUEVAS ALIANZAS.....	14
3.2.2 TIPOLOGÍA DE LAS ALIANZAS.....	14
3.2.3 FACTORES DE DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS.....	15
3.3 DESARROLLO DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO	
3.3.1 CONDICIONES MACROECONÓMICAS.....	19
3.3.2 CONDICIONES MICROECONÓMICAS.....	20
3.4 LA DIVERSIDAD DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO.....	21
3.5 LOS ACUERDOS COMERCIALES: CÓDIGO COMPARTIDO/ CODE-SHARE AGREEMENT.....	24
3.5.1 DEFINICIÓN DEL ACUERDO DE CÓDIGO COMPARTIDO.....	25
3.5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ACUERDO DE CÓDIGO COMPARTIDO/CODE-SHARE AGREEMENT.....	26
3.6 CONCLUSIONES Y APORTACIONES.....	27

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS GLOBALES

4.1 EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS AÉREAS GLOBALES.....	28
4.2 DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA: EL MODELO HUB-AND-SPOKE.....	30
4.3 LA ALIANZA ONEWORLD.....	31
4.4 LA ALIANZA SKYTEAM.....	34

4.5	LA ALIANZA STAR ALLIANCE.....	37
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS ALIANZAS AÉREAS		
5.1	ANÁLISIS FACTORIAL APLICADO AL SECTOR AÉREO.....	38
5.2	MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE LINEAL APLICADO AL SECTOR AÉREO.....	39
5.3	CONCLUSIONES Y APORTACIONES.....	44
5.4	LIMITACIONES Y POSIBLES FUTUROS ESTUDIOS.....	46
	BIBLIOGRAFÍA.....	48

CAPÍTULO 1. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA

“Las alianzas son herramientas para enriquecer o reforzar una ventaja competitiva, pero pocas veces un medio sostenible para crearlas”

Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, (1985).

1.1 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el ambiente empresarial se caracteriza por un rápido y complejo dinamismo. Por un lado, las organizaciones de todos los tamaños tratan de adaptarse y responder a los cambios que se suceden en el entorno, y por otro lado, los modelos de negocios se actualizan y redefinen continuamente poniendo en peligro la estabilidad de las empresas. Es por ello que se han de buscar soluciones que les permitan constituir un eje competitivo sobre el que actuar.

Una de las soluciones más frecuentes es el diseño de mecanismos de alianzas entre las distintas empresas. Las alianzas están presentes en todos niveles de la cadena de valor y suponen una fuente de aprendizaje y recursos (Camargo, 2011) esenciales para desarrollar una ventaja competitiva (Camargo, 2011).

Por este motivo, las empresas tratan de llevar a cabo mecanismos de colaboración conjunta y sinergias que les permitan alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo (Gulati, 1998).

Adicionalmente, este modelo de colaboración brinda numerosos beneficios a las compañías como la adquisición y mejora de competencias, movilidad en el mercado, difusión del riesgo empresarial y posibilidad de inversiones futuras (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Por lo tanto, tal y como estableció el empresario japonés Akio Morita:

“Ninguna empresa es una isla. En un mercado interdependiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en el mercado global”.

Michael Y. Yoshino & U. Srinivasa Rangan, Strategic Alliance, (1995).

La formación de alianzas se ha convertido en tendencia de la organización moderna debida a la intensificación de los cambios globales y a la rápida revolución tecnológica de las últimas décadas. En definitiva, este nuevo modelo organizacional constituye un elemento indispensable para ganar terreno en el juego de la globalización.

De acuerdo con la literatura analizada, existen numerosas investigaciones que hacen referencia al concepto de alianza dentro del sector aéreo. En concreto, muchas de dichas investigaciones tratan de explicar áreas como factores de desempeño, formación y desarrollo, antecedentes, duración, etc. Sin embargo, existen pocas investigaciones en la línea de conocer los beneficios que aporta este modelo organizacional a las aerolíneas de forma individualizada. Por ello, este trabajo tiene como propósito exponer en profundidad, por una parte, cómo funcionan las alianzas en el sector aéreo y cuáles son los beneficios que aportan a las aerolíneas que las componen.

1.2 OBJETIVOS

Los objetivos principales de este trabajo son, en primer lugar, comprender el funcionamiento de las alianzas desde un punto de vista teórico para, posteriormente, aplicar dicho concepto al sector aéreo. Concretamente, queremos conocer cómo influyen las alianzas sobre las aerolíneas, es decir, los beneficios que aporta este modelo organizacional a cada una de sus componentes.

Así mismo, desarrollaremos este objetivo principal a través de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el concepto de alianza desde la perspectiva teórica y general.

- Aplicar el concepto estudiado a un sector concreto, en nuestro caso, el sector del transporte aéreo. Adicionalmente, identificaremos las causas de la generación de alianzas aéreas, describiendo los diferentes factores del entorno económico influyentes en su formación, para continuar esbozando un esquema representativo de la diversidad de las alianzas en este sector.
- Desarrollar un análisis descriptivo de las principales alianzas globales que, actualmente, dominan el sector aéreo.
- Ejecutar un análisis empírico de las alianzas descritas con el propósito de demostrar como las alianzas influyen en sus componentes, es decir, como las alianzas influyen en las aerolíneas que la forman.

1.3 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos descritos en el epígrafe anterior ha sido muy diversa. En primer lugar, para exponer teóricamente el concepto de alianza, han sido analizados distintos artículos publicados en revistas científicas del campo de la dirección estratégica y la teoría de la organización tales como Journal of Physical Distribution & Logistics, International Journal of Commerce & Management, entre otras.

En segundo lugar, para realizar el análisis descriptivo de las principales alianzas globales del sector, hemos revisado fundamentalmente la información suministrada en sus páginas web, y algunos informes internos de las alianzas.

Por último, para el cálculo de la regresión lineal múltiple y el análisis factorial previo, ambos necesarios para el análisis empírico, hemos utilizado principalmente el paquete estadístico SPSS.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ÁEREAS: LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO EN EL SIGLO XX

2.1 INTRODUCCIÓN

En este epígrafe plasmaremos los distintos antecedentes que hicieron posible el desarrollo de las alianzas en el sector aéreo. Estos antecedentes permitieron la apertura del sector, y por consiguiente, provocaron la ebullición de nuevas aerolíneas en el mercado que, posteriormente, se organizaron en alianzas aéreas.

En este sentido, hablaremos de la liberalización del transporte aéreo, tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea, así como, de las denominadas “libertades del aire”. La liberalización provocó la modificación y apertura del sector, evolucionando desde un régimen estatal hacia un mercado económico libre. A su vez, otorgó mayor autonomía a las aerolíneas, que comenzaron a controlar y ejecutar sus propias decisiones estratégicas. Por otra parte, las libertades del aire representaron un conjunto de libertades aéreas que materializaron la apertura del mercado.

La liberalización del sector aéreo en los Estados Unidos y en Europa dieron lugar a las llamadas “libertades del aire”. Estas libertades representaron un conjunto de normas que, en la actualidad, cumplen dos funciones esenciales. Por una parte, simbolizan los derechos de las aerolíneas en materia de aviación civil, y por otra, regulan el tránsito de vuelos sobre cualquier espacio aéreo.

Así mismo, analizaremos las distintas consecuencias de la liberalización del sector aéreo que se posicionaron como propulsoras del nacimiento de alianzas aéreas.

En definitiva, las alianzas aéreas surgieron como respuesta ante los numerosos cambios que se produjeron en el mercado durante el siglo XX. Las aerolíneas comenzaron a aplicar esta nueva estrategia de marketing con el objetivo de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Paulatinamente, se formaron distintos lazos entre aerolíneas de todo el mundo y el sector quedó, finalmente, organizado en tres principales alianzas globales.

2.2. ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO: LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO EN EL SIGLO XX

2.2.1 LA DESREGULACIÓN EN EE.UU.

Tradicionalmente, en los Estados Unidos, el sector aéreo estaba dirigido por la llamada “*Civil Aeronautic Board*” (CAB). Esta institución, de carácter gubernamental, ejercía control total sobre regímenes tarifarios, entrada y salida de nuevas aerolíneas al mercado y política de precios. La competencia entre las aerolíneas dependía básicamente de la calidad de la tripulación, la frecuencia de los vuelos y la comida (Smith & Cox, 2008). Sin embargo, el 24 de octubre de 1978, el Congreso de los Estados Unidos propuso eliminar el control del gobierno sobre el transporte aéreo en un proceso popularmente conocido como “*Airline Deregulation Act*” (Groenewege, 1999).

El tratado, firmado cuatro días después por el presidente americano Jimmy Carter, representó la liberalización económica del sector aéreo, y por consiguiente, la eliminación del control estatal sobre el mismo (Goetz & Vowles, 2009). Las aerolíneas comenzaron a ejecutar sus propias decisiones en cuestiones tales como; entrada y salida al mercado aéreo y regímenes tarifarios, mientras que, las adquisiciones y fusiones continuaron siendo materia en manos del llamado “Department of Transportation”. Finalmente, el mercado aéreo estadounidense fue liberalizado por completo, en 1979, con la firma del “*International Air Transport Act*” (IATAC, 1979).

El proceso desregulador estadounidense permitió la aparición de políticas encaminadas a maximizar el beneficio de los consumidores a través de la intensificación de la competencia entre las aerolíneas en un mercado económico libre (IATAC, 1979). En consecuencia, entre 1977 y 1982, se pactaron numerosos acuerdos comerciales bilaterales que motivaron la desaparición de barreras de entradas al sector. Esto se tradujo en una importante afluencia de aerolíneas en el mercado, aumento de la frecuencia de vuelos y la apertura de nuevos puntos de conexión con Europa y Asia (DOT, 1997).

Posteriormente, en marzo de 1992, el gobierno de los Estados Unidos pactó los llamados "Acuerdos de los Cielos Abiertos" con distintos países en Europa. Estos acuerdos permitieron a las aerolíneas americanas adoptar estrategias más liberales en el sector aéreo, tales como, la formación de alianzas (Wang, 2004). Así mismo, a través de este tratado, se les concedió permiso tanto a Europa como a los Estados Unidos, para explotar rutas indistintamente en ambos territorios (Wang, 2004).

En consecuencia a la apertura del sector aéreo, entre 1978-1983, el mercado sufrió una oleada de nuevas aerolíneas entrantes. Las diez principales aerolíneas que dominaban el mercado americano durante el período previo a la liberalización (American, Braniff, Continental, Delta, Eastern, Northwest, Pan Am, TWA, United y Western) experimentaron una disminución de su cuota de mercado del 10% (85% a 75%) (Goetz & Vowles, 2009). El motivo de esta caída fue la entrada de nuevas aerolíneas que ofrecían servicios locales/regionales (Frontier, Ozark, Piedmont, Republic, US Air), aerolíneas intraestatales (Air California, Air Florida y Pacific Southwest), y aerolíneas charter (American TransAir, Capitol y World).

Posteriormente, entre 1983-1993, dado al aumento de la actividad internacional provocado por la liberalización, las aerolíneas vieron necesario reformular sus estrategias competitivas. El resultado fue la aplicación de nuevas políticas de precios que provocaron una guerra de precios en el sector. (Glisson et al., 1996). Sin embargo, numerosas aerolíneas tales como Eastern, Pan Am, Braniff y People Express, no sobrevivieron a la intensificación de la competencia. Así mismo, se produjeron fusiones y adquisiciones por parte de aquellas que alcanzaron una fuerte posición en el mercado dando lugar a las primeras alianzas (Glisson et al., 1996).

En 1991, tras la caída de dichas aerolíneas y la absorción de Western por parte de Delta Airlines, el mercado quedó en manos de diez principales compañías que controlaban aproximadamente el 97% de la cuota del sector aéreo. American, Continental, Delta Airlines, Northwest, United y US Air se convirtieron en las aerolíneas dominantes a través de la formación de alianzas con compañías regionales y la fusión y adquisición de aquellas compañías más débiles. Por consiguiente, aumentaron el control en los aeropuertos, abrieron nuevos centros de conexión y llevaron a cabo estrategias de marketing innovadoras tales como; programas de frecuencia de vuelo, nuevos sistemas informatizados de reserva de vuelos y apertura de agencias de viaje (Glisson et al., 1996).

Durante la década de los 90, se produjo una nueva oleada de aerolíneas al mercado aéreo americano. Esta expansión la protagonizaron compañías tales como Frontier, JetBlue, Kiwi, Midway, Reno, Spirit, ValueJet/AirTran, Vanguard y Western Pacific. Sin embargo, aunque experimentaron una disminución de su cuota de mercado, pronto se favorecieron de la fuerte economía y el auge de la demanda de servicios aéreos que caracterizó a este período.

Finalmente, a partir del año 2000, el sector aéreo se vio afectado por numerosos factores externos. En primer lugar, el ataque terrorista de las Torres Gemelas el 11 de Septiembre de 2001, en el que dos aviones de las compañías United Airlines y American Airlines impactaron contra el llamado "World Trade Center", se convirtió en el principal motivo de declive del sector aéreo americano. Junto a este suceso, la caída inesperada durante cuatro días del sistema informático aéreo y un período prolongado de baja demanda debido a la recesión económica, provocaron pérdidas de 35 billones de dólares entre 2001-2005 (IATA, 2006).

Por consiguiente, las aerolíneas tradicionales tales como US Airways, Delta Airlines, Northwest y United entraron en quiebra en el año 2002. Adicionalmente, comenzaron a emerger las

llamadas “compañías de bajo coste” o *Low-Cost-Carrier* (LCC). Southwest y JetBlue fueron especialmente exitosas durante este período.

En la siguiente tabla mostramos, de forma resumida, las diferentes etapas en las que se puede clasificar el proceso desregulador del sector aéreo en EE.UU. Estas etapas, abarcan desde 1978, año de propuesta de la liberalización aérea, hasta 2008, año en el que comienza la recesión económica que vivimos en la actualidad.

Fechas	Períodos	Aerolíneas en ascenso
1978-1983	El auge de las “Nuevas Aerolíneas” Parte I	People Express, New York, America West, Southwest
1983-1993	Fusiones, Adquisiciones & Incremento de la concentración	American, Continental, Delta, Northwest, United, US Air
1993-1996	El auge de las “Nuevas Aerolíneas” Parte II	ValueJet/ AirTran, Frontier, Kiwi, Spirit, Vanguard, Western Pacific,
1996-2000	Principales Respuestas	American, Continental, Delta, United
2000-2008	Crecimiento de las LLC & Declive	Southwest, JetBlue

Tabla 2.1 – Períodos Históricos de la Desregulación en los Estados Unidos (1978-2008)

Fuente: *Elaboración propia a partir de Goetz & Vowles, “The good, the bad, and the ugly: 30 years of US airlines deregulation” (2009, p. 252)*

La desregulación formó parte de un movimiento económico-liberalizador que permitió la globalización del transporte aéreo, especialmente, en América del Norte, Asia, Latino América y Europa. Adicionalmente, numerosos países industrializados, como Canadá, Japón y países pertenecientes a la Unión Europea, adoptaron políticas liberalizadoras que motivaron la apertura del mercado aéreo e impulsaron el desarrollo de un entorno más competitivo (Groenewege, 1999).

2.2.2 LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO EN LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

Las primeras medidas desregulatorias del transporte aéreo en la Unión Europea surgieron a finales de los 80. Sin embargo, no fue hasta 1997 cuando se produjo la liberalización efectiva del mercado intracomunitario.

El proceso de liberalización estuvo marcado por dos políticas importantes, de un lado la reforma de políticas sectoriales a partir de las grandes compañías existentes, y del otro, el desarrollo de procesos de blindaje respaldados por una gran parte de los estados miembros de la Unión Europea, que llevaron a cabo no solo las compañías de banderas sino también aquellos grupos aéreos en los que los estados poseían participación accionarial (Antón & Córdoba, 1994).

La desregulación comienza concretamente con el Memorándum número 2 sobre aviación civil en la Comunidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 1985), el cual se apoyó sobre cuatro objetivos principales que, más tarde, darían lugar a la futura apertura del mercado aéreo.

En primer lugar, la accesibilidad al mercado para las nuevas aerolíneas creando nuevas estrategias que permitieran una mejor fluidez del tráfico internacional. Para ello se diseñaron dos redes intracomunitarias de aeropuertos. Por un lado una “red principal” operada por las compañías globales o “*megacarriers*” y por otro, una red de segundo nivel operada por compañías de carácter regional.

El segundo objetivo estuvo encaminado hacia la consecución de la uniformidad tarifaria mediante la aplicación de “criterios de aprobación” para reducir las prácticas de competencia desleal. Adicionalmente, se perseguía la eliminación del control estatal por parte de los estados miembros y acabar con las tradicionales políticas intervencionistas. Por último, respecto al ámbito de la libre operación aeronáutica comercial, se iniciaron normas de control y regulación nacidas de los principios comunitarios de libre competencia (Antón & Córdoba, 1994).

No obstante, el proceso de liberalización se materializó con la puesta en marcha de los llamados “paquetes aéreos” que poco a poco introdujeron normas que cambiarían la estructura del sector.

El “primer paquete”, iniciado en 1988, desarrolló normas de regulación de los transportes aéreos internacionales entre aeropuertos de la Comunidad (Reglamento 3976/87), tarifas de aplicación y zonas de flexibilidad tarifaria (Directiva 87/601). Así como, control de la capacidad de pasajeros en vuelos regulares entre los Estados miembro y entrada de nuevos operadores al mercado (Decisión 87/602).

Por otra parte, el “segundo paquete” se compuso de tres reglamentos publicados en 1988. El primero de ellos, Reglamento 2671/88, se orientó a la regulación de *condiciones especiales aplicables a los acuerdos relativos a consultas sobre tarifas y condiciones especiales aplicables a los acuerdos referidos la asignación de períodos, horarios y fijación de los mismos en cada aeropuerto*. Adicionalmente, los reglamentos 2672/88 y 2673/88, reflejaron la aplicación de normas de regulación de los sistemas comunes de informatización de reserva para evitar prácticas abusivas que impidieran la libre competencia en el sector aéreo.

Por último, el “tercer paquete”, publicado en 1993, incluyó políticas encaminadas hacia la liberalización de los precios, eliminación de restricciones y normas de derecho de tráfico y cabotaje.

El proceso liberalizador tuvo como objetivos clave facilitar el acceso a la oferta de servicios aéreos aumentando el número de aerolíneas en el mercado y reducir las tarifas por rutas y segmentos (Antón & Córdoba, 1994).

2.2.3 LIBERTADES DEL AIRE

En el ámbito de la legislación aérea, las llamadas “libertades del aire” son un conjunto de normas que representan los derechos de todas las aerolíneas en materia de aviación civil. Generalmente, este conjunto de normas tratan de regular el tránsito, despegue y aterrizaje de las aeronaves sobre cualquier espacio aéreo.

Dichas libertades fueron creadas a partir del *Convenio sobre Aviación Civil Internacional* aprobado en Chicago el 7 de diciembre de 1944. Posteriormente, fue ratificado por España mediante instrumento de fecha de 18 de marzo de 1969.

Esta Conferencia mantuvo dos posturas distintas, por una parte la del Reino Unido que defendía la regulación internacional del sector aéreo con el objetivo de que cada estado pudiese realizarlo dentro de su territorio creando el llamado “orden del aire”, y por otro, la de los Estados Unidos que defendía el derecho de libre tráfico. Surgieron en este sentido dos tendencias divergentes que dieron lugar a la creación de unos derechos que más tarde se denominarían “libertades del aire”.

Seguidamente, se aprobaron en la Conferencia dos instrumentos relacionados. En el primer lugar, el Acuerdo de tránsito de los servicios aéreos internacionales o las dos libertades del

aire, facultadas para otorgar exclusivamente derechos técnicos y en segundo lugar, el Acuerdo de transporte aéreo internacional o de las cinco libertades, encargadas de otorgar derechos comerciales (Poyo-Guerrero & Conde, 1991):

- Libertades técnicas

1º Libertad – Libertad de volar sobre el territorio de un estado sin aterrizar.

2º Libertad – Libertad para aterrizar con fines no comerciales.

- Libertades comerciales:

3º Libertad – Libertad para desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en el territorio del estado de nacionalidad de la aeronave.

4º Libertad – Libertad para tomar pasajeros, correo y carga destinados al estado de la nacionalidad de la aeronave.

Las cuatro primeras libertades se encuentran plasmadas en el artículo 5º del citado en el Convenio de Chicago.

5º Libertad – Libertad para tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio de cualquier estado contratante y para desembarcar pasajeros y carga procedentes de cualquiera de dichos territorios.

6º Libertad – Libertad para que la aeronave de un estado concreto pueda transportar pasajeros, correo o carga entre un segundo y un tercer estado haciendo escala en el territorio en que la aeronave esta abanderada.

7º Libertad – Libertad otorgado a las aeronaves de una empresa de cierta nacionalidad para trabajar en terceros países sin hacer escala en el país de dicha aeronave.

8º Libertad – Libertad concedida por un estado a las aeronaves de otro para efectuar “cabotaje aéreo”.

9º Libertad – Libertad concedida a las aeronaves de cierto estado para transportar pasaje, correo o carga con destino a tres o más países.

Sin embargo, aunque las libertades del aire sirvieron como instrumento de delimitación de aspectos jurídico-políticos del tráfico aéreo, se le confirió gran importancia a los acuerdos de transporte aéreo. Estos acuerdos, que se establecen en régimen de bilateralidad como acuerdos bilaterales, tienen como objetivo la fijación de los derechos aéreos en determinadas rutas y el nombramiento de las aerolíneas autorizadas para su uso.

2.3 CONSECUENCIAS DE LA LIBERALIZACIÓN PROPULSORAS DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS EN SECTOR AÉREO

La industria del transporte aéreo ha sido uno de los sectores más sufridos de la economía debido a la rápida transición desde un estricto control estatal hacia la liberalización del mercado la cual provocó una drástica expansión del sector. Las principales consecuencias derivadas de la desregulación fueron, por una parte, la intensificación la actividad aérea internacional, y por otra, la entrada de nuevas aerolíneas al mercado (de 36 a 123). Estos cambios económicos, junto a las barreras legales existentes, se posicionaron como los dos principales detonantes del brote de alianzas estratégicas en el mercado aéreo.

En primer lugar, dada la intensificación de la competencia y la gran afluencia de aerolíneas en el mercado, tuvo lugar una guerra de precios que provocó la quiebra de muchas de ellas, tales como las compañías americanas People Express, Pam Am y Braniff. Adicionalmente, aquellas que sobrevivieron perdieron su posición estratégica en el mercado y vieron necesaria una reformulación de sus estrategias de marketing.

Para reducir el impacto económico que había provocado el proceso liberalizador, las aerolíneas comenzaron a forjar alianzas y a contraer acuerdos bilaterales de colaboración con aerolíneas nacionales y extranjeras. Generalmente, estos acuerdos surgieron para hacer frente a las dificultades económicas y aprovechar las oportunidades que brindaban las nuevas rutas liberalizadas. A mitad de 1997, el número de alianzas globales constituían un total de 375 (Groenewege, 1999).

Por otra parte, el segundo causante del brote de alianzas estratégicas en el mercado aéreo, fueron las barreras legales impuestas por el Estado tras la liberalización.

Teóricamente, la liberalización del mercado aéreo en Europa se hizo efectiva en enero de 1994 a través de la implantación de paquetes de medidas desregulatorias. Sin embargo, en la práctica, dichos paquetes estaban limitados estrictamente a los asuntos comerciales, tales como, la política de precios, capacidad aérea y la entrada al mercado. Por lo tanto, si una aerolínea deseaba operar fuera de sus fronteras, debían de contraer previamente una serie de acuerdos bilaterales con las regiones correspondientes. Estos acuerdos bilaterales solo podían ser adquiridos por las llamadas *compañías de bandera*. Es decir, aquellas compañías cuya participación accionarial pertenecía en su mayoría al gobierno local.

En consecuencia, para superar las barreras legales en contra de las fusiones y adquisiciones, las aerolíneas fomentaron la cooperación mediante la formación de alianzas. Las alianzas se posicionaron como herramienta para sobrepasar los acuerdos bilaterales que obstaculizaban la libertad de vuelo entre países.

Adicionalmente, se crearon redes de alianzas que podían ser moldeadas en función de las necesidades de sus participantes. La pluralidad de formas dio lugar a una gran variedad de alianzas en el sector. Algunas estaban formadas por dos o más aerolíneas, otras incluían subsidiarias de la aerolínea matriz, etc. En definitiva, el objetivo de esta estrategia era crear aerolíneas híbridas que cooperasen por el beneficio común (Gudmundsson & Rhoades, 2001).

De modo que, tras la liberalización, la principal razón que motivó la formación de alianzas aéreas fue la necesidad, por parte de las aerolíneas, de acceder a los mercados internacionales obstaculizados por los acuerdos bilaterales (Gudmundsson & Rhoades, 2001). Sin embargo, junto a la liberalización, existieron otras razones que propulsaron la implantación de esta nueva estrategia.

En primer lugar, el deseo de las aerolíneas de construir una red de servicios uniforme. Los consumidores demandan una calidad de servicio estándar y prefieren volar con aerolíneas de gran tamaño porque minimizan el tiempo de transporte, incrementan el número de puntos de conexión y ofrecen programas de frecuencia de vuelo (Tretheway & Oum, 1992). En segundo lugar, los costes de reducción. Estos costes pueden crearse mediante la realización de actividades conjuntas o economías de escala. Por último, el objetivo de mantener presencia en los mercados internacionales en los que las aerolíneas nacionales por sí solas no alcanzan los mismos beneficios (Gudmundsson & Rhoades, 2001).

En definitiva, la liberalización del sector aéreo supuso el avance hacia un mercado económico libre. La eliminación del control estatal sobre el transporte aéreo permitió no sólo la apertura del mercado, sino también la adopción de nuevas estrategias de marketing tales como la formación de alianzas, acuerdos comerciales y actividades estratégicas conjuntas.

2.4 CONCLUSIONES Y APORTACIONES

Tras numerosos estudios, la literatura en este campo nos muestra que existen diferencias entre los procesos de liberalización de los sectores aéreos de cada continente. Sin embargo, todos coinciden en que la desregulación ha contribuido a la globalización del sector aéreo y al beneficio de los pasajeros, aerolíneas, así como, al desarrollo económico de cada país.

Concretamente, la liberalización aérea ha simbolizado el comienzo de políticas económicas encaminadas hacia el neoliberalismo durante las décadas de los 70 y 80. La desregulación formó parte de políticas neoliberales basadas en las teorías económicas promulgadas por la “Escuela Económica de Chicago” mediante el famoso concepto *laissez-faire* y, poco a poco, fue implantado a través del gobierno de Reagan en EE.UU. y de Thatcher en el Reino Unido.

Algunos autores, tales como el economista Milton Friedman (2000), identificaron el proceso desregulador aéreo como;

“Una de las características principales del enfoque restrictivo para el éxito de las nacionales en la era de la globalización contemporánea en concordancia con la privatización, el mercado libre, la reducción de procesos burocráticos, la apertura de mercaos para el fomento de la inversión y otras políticas a favor del sector privado” (Goetz, 2000).

Concretamente, expondremos las consecuencias del proceso desregulador aéreo desde dos perspectivas; perspectiva negativa y positiva. En primer lugar, según la Junta de Investigación de Transporte de EE.UU, los consumidores se han beneficiado de los bajos precios, nuevos regímenes tarifarios y una amplia variedad de servicios. Así mismo, la Oficina de Fiscalización Superior de EE.UU. (2006) estableció;

“Tras la desregulación, los cambios en los regímenes tarifarios y en la calidad del servicio aéreo muestran evidencias de que una gran mayoría de los consumidores se han visto beneficiados, aunque no todos en la misma medida.”

Por consiguiente, uno de los principales beneficios ha sido el dramático incremento del número total de pasajeros desde 275 millones en 1978 hasta 750 en 2006 (Goetz & Vowles, 2009). Los mayores aumentos se han producido en ciudades tales como Florida, Texas, East Coast y Far West ya que, tradicionalmente, son ciudades que ofrecen servicios de alta calidad y actividades de ocio.

Sin embargo, a pesar de las consecuencias positivas, la desregulación también lleva asociada algunos resultados negativos. Como ya hemos mencionado con anterioridad, el proceso desregulador ha ocasionado numerosas adquisiciones, fusiones, y liquidaciones de diferentes aerolíneas. Estos cambios han sido constantes en los últimos 30 años y, por lo tanto, ha provocado una gran inestabilidad en materia laboral.

Así mismo, la estructura financiera del sector aéreo ha sufrido cambios cíclicos entre 1977 y 2006. Concretamente, han existido períodos muy exitosos tales como 1995-2000, y otros con pérdidas espectaculares, como el 2000-2008, que auguraban las consecuencias de la recesión que experimentamos actualmente (Goetz & Vowles, 2009).

Adicionalmente, los consumidores han identificado algunos problemas relacionados con el servicio aéreo y ciertos regímenes tarifarios. En general, la calidad del servicio y las tarifas en los vuelos de corta distancia, es decir, aquellos trayectos de menos de 405 km, no ha sido similar a la calidad de servicio de los vuelos de larga distancia y hacia centros de conexión de gran tamaño. Los consumidores notificaron, a lo largo del proceso desregulador, un declive en términos de congestión aérea, retrasos y servicio al cliente.

En definitiva, la liberalización económica del sector aéreo ha sido un éxito, particularmente, en la consecución de objetivos tales como, la disminución de las tarifas, ampliación del número de destinos y el incremento de la eficiencia de las aerolíneas. No obstante, desde la perspectiva negativa, las aerolíneas han encontrado amplias oscilaciones en rentabilidad, con pérdidas mucho mayores que las ganancias provocando la debilidad de los cimientos de la industria aérea (Goetz & Vowles, 2009).

CAPÍTULO 3. LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

3.1 INTRODUCCIÓN

Tras el proceso liberalizador, se produjo la apertura del sector aéreo, y por consiguiente, numerosas aerolíneas emergieron. Dichas aerolíneas, utilizaron las alianzas como una herramienta para hacer frente a los cambios económicos y aprovechar las oportunidades del mercado económico libre. Así mismo, las alianzas se convirtieron en la estrategia clave para aumentar los beneficios de las aerolíneas y fusionar a las que no sobrevivieron a los bruscos cambios del entorno.

La primera parte de este capítulo la dedicaremos a desarrollar el concepto de alianza desde el punto de vista teórico. A su vez, expondremos las distintas clasificaciones propuestas por diferentes autores para, finalmente, centrarnos en la categorización clásica; alianzas estratégicas y comerciales. Adicionalmente, mencionaremos algunos de los factores, que los miembros de las alianzas, han de tener en cuenta para alcanzar el éxito de las mismas.

Una vez analizado el concepto teórico de alianza, en la segunda parte del capítulo, aplicaremos dicho concepto al ámbito específico del sector aéreo. En primer lugar, expondremos una breve introducción sobre la evolución de las principales alianzas aéreas durante las últimas décadas. En segundo lugar, explicaremos los distintos tipos de alianzas aéreas según su alcance y los factores del entorno incluyentes en el éxito de las mismas. Por último, estudiaremos dos tipos de acuerdos comerciales concretos; acuerdos de código compartido y acuerdos interlínea. Estos acuerdos son herramientas de cooperación utilizados entre las aerolíneas, no solo del mismo grupo, sino también ajenas a la alianza.

En definitiva, a lo largo de este capítulo nos acercaremos al concepto de alianza desde dos perspectivas diferentes. En un primer lugar desde la perspectiva general y teórica para, posteriormente, aplicarlo de forma práctica al sector aéreo.

El objetivo es estudiar el término alianza para saber porqué se forman, como se forman, y cuáles son sus funciones, beneficios y riesgos. Así mismo, analizaremos las diferentes categorizaciones, comparando las ventajas de unas y otras con el propósito de conocer cuál es la más favorable.

3.2 REVISION TEÓRICA DEL CONCEPTO ALIANZA

3.2.1 DEFINICIÓN DE ALIANZAS Y NUEVAS ALIANZAS

En su definición más simple, una alianza es una asociación entre dos o más miembros para lograr objetivos comunes (RAE, 2001). No obstante, en el ámbito empresarial, las alianzas son acuerdos voluntarios entre empresas, generalmente de largo plazo, que permiten intercambiar, compartir o co-desarrollar, capital, tecnología o activos específicos (Gulati, 1998). Dentro de las alianzas, las partes mantienen su autonomía, pero son bilateralmente dependientes en cierto grado (Rajasekar & Fouts, 2009).

A principios de los años 70, durante su investigación en el área de la economía industrial, el profesor G.B. Richardson introdujo el concepto *sine qua non* para describir las relaciones sociales de las empresas con el entorno competitivo. Esta locución, traducida literalmente del latín como “condición sin la cual no”, representa no sólo la importancia de una buena red social en la empresa, sino también una característica indispensable para el éxito de la misma (Yoshino & Rangan, 1995).

Las empresas necesitan proveedores, materiales, servicios y equipos para el desarrollo de su misión. Así como, distribuidores y minoristas que hagan llegar el producto o servicio al mercado. Por esta razón, se hace necesaria la construcción de una estructura social rígida a través de la formación de alianzas. Las alianzas estratégicas unen facetas específicas del

negocio y constituyen una herramienta necesaria que propicia el intercambio de conocimientos, tecnologías y habilidades entre dos o más empresas.

Debido a que existen numerosas formas de definir este término, consideraremos una alianza estratégica aquella que posea simultáneamente las condiciones necesarias y suficientes descritas a continuación: (Yoshino & Rangan, 1995).

En primer lugar, las empresas forman alianzas para alcanzar una serie de objetivos establecidos *a priori*. Una vez alcanzados dichos objetivos, permanecerán independientes a la alianza. En segundo lugar, las empresas aliadas comparten tanto los beneficios de la alianza como el control de determinadas tareas. Por último, las empresas aliadas normalmente controlan conjuntamente un área estratégico de la alianza.

Basándonos en estas condiciones, las fusiones y adquisiciones no entrarían dentro del concepto alianza, ya que en estos casos se presume que una empresa toma el control de la otra (Yoshino & U. Rangan, 1995).

No obstante, debido al fenómeno de la globalización, se hace necesaria una redefinición del concepto alianza que encaje con la nueva perspectiva del mercado. Hablamos en este sentido de las llamadas “nuevas alianzas”.

Estas nuevas alianzas forman a menudo redes entre empresas, distribuidores y proveedores que traspasan las fronteras nacionales. Un claro ejemplo de ello, podría ser la alianza formada por los fabricantes de automóviles *General Motors* y *Suzuki* o *Toyota*.

Con frecuencia, muchas de estas nuevas alianzas hubieran sido impensables años atrás, ya que han unido empresas que tradicionalmente eran rivales en su sector, como en el caso de las multinacionales *Ford* y *Nissan*. Sin embargo, estas alianzas no solo han surgido entre empresas rivales y de diferente nacionalidad, sino también entre empresas que pertenecen a industrias completamente distintas. Como son los casos de *Apple* y *Sony*, o *Microsoft* y *Geffen Records*.

Estas nuevas características han tenido un gran impacto en las habilidades gerenciales de los directores, que han tenido que cambiar sus tácticas para adaptarse a los nuevos objetivos estratégicos. La tarea gerencial es considerada como un proceso de aprendizaje de los socios y el uso de ese aprendizaje para ganar mercado a los mismos socios (Rajasekar & Fouts, 2009).

3.2.2 TIPOLOGÍA DE ALIANZAS

Conforme a la literatura analizada, no existe un único criterio de categorización de las alianzas estratégicas. Varios autores han propuesto diferentes clasificaciones sin llevar a un consenso.

Los autores Das y Teng, distinguen entre alianzas en forma de acuerdo contractual o accionarial. La primera de ellas engloba todos aquellos acuerdos comerciales tales como licencias, acuerdos de distribución y marketing o intercambio de tecnología. Mientras que la segunda se refiere a la constitución de empresas conjuntas o sociedades (Das & Teng, 1996). Por otra parte, una de las clasificaciones más aceptadas es aquella que se realiza en función de la categoría de escala y alcance (Dussauge & Garette, 1996). Adicionalmente, Lorange y Roos (1993), clasifican las alianzas entre ofensivas y defensivas.

Como podemos observar, existe una amplia bibliografía en el campo de la categorización de las alianzas que dificulta llegar a un único acuerdo. Sin embargo, para este trabajo, hemos elegido la tipología propuesta por los autores Xie y Johnston (2014).

La tipología presentada por Xie y Johnston basa su clasificación en la posición de cada una de las empresas aliadas dentro de la cadena de valor, horizontal o vertical, así como, la naturaleza de la cooperación, con o sin participación en el capital. (Joia & Malheiros, 2009). En la siguiente *Tabla 1* se observa la clasificación propuesta por dichos autores:

Autores	Tipos de alianza	Numero de aliados	Características (Horizontal: H: Vertical:V)
Kogut (1998)	Joint ventures	Dos o más	con/sin participación en el capital, H.
Frazier <i>et al.</i> (1998)	Just-in-time Systems (JIT)	Tres o más	con participación en el capital, V.
Heide & John (1990)	Alianzas industriales	Dos o más	sin participación en el capital, V.
Anderson & Narus (1991)	Asociaciones (Proveedores y clientes)	Dos	sin participación en el capital, V.
Achrol (1981)	I+D / Coalición de MK	Dos o más	con/sin participación en el capital, H.
Bucklin & Sengupta (1993)	Alianzas de marketing o comerciales	Dos o más	sin participación en el capital, H.
Johansson (1995)	- Producción bajo licencia/licencia compartida - Alianzas estratégicas internacionales - I+D	- Dos - Dos o más - Dos o más	- con participación en el capital, H. - Todos los tipos - con/sin participación en el capital, H.
Varadajan & Cunningham (1995)	- Coalición de MK - I+D - Intercambio de licencias y tecnología. - Exploración y desarrollo de materias primas - Desarrollo conjunto del producto - Producción conjunta - Marketing recíproco - Servicios post-venta recíprocos - Franquicias	- Dos o más - Dos o más - Dos - Dos - Dos o más - Dos - Dos - Dos - Tres o más	- sin participación en el capital, H. - con/sin participación en el capital - sin participación en el capital, H. - con participación en el capital, H. - sin participación en el capital, H. - con participación en el capital, H. - sin participación en el capital - sin participación en el capital - con participación en el capital, H.
Mowery <i>et al.</i> (1996)	Acuerdos de licencias	Dos	sin participación en el capital, V.

Lambe & Speakman (1997)	Alianzas de gestión contable nacional	Dos o más	sin participación en el capital, V.
Zinn & Parasuraman (1997)	Alianzas estratégicas basadas en la logística	Dos	sin participación en el capital, V.
Morash & Clinton (1998)	Integración de la cadena de valor	Dos o más	con participación en el capital, V.
Kale <i>et al.</i> (2000)	Alianza de aprendizaje	Dos	sin participación en el capital, H ó V.
Cooke & Ryan (2000)	Alianzas de marca (co-branding)	Dos o más	sin participación en el capital, H.
Nygaard & Dahlstrom (2002)	Alianzas horizontales	Dos	con/sin participación en el capital, H.

Tabla 3.1 – Tipos de alianzas estratégicas y sus características relacionadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Xie & Johnston, *Strategic Alliances and the intellectual capital of firms* (2006, p. 544).

Actualmente, la taxonomía de las alianzas estratégicas es inadecuada ya que nos proporciona una categorización simple y difusa de los numerosos tipos y estructuras de alianzas identificadas hasta la fecha (Xie & Johnston, 2004).

Dada la heterogeneidad y amplitud de los distintos tipos de alianzas mencionados en la tabla, estos autores proponen su integración en tres grandes grupos. Hablamos en este sentido de la clasificación tradicional; *production alliance*, *marketing alliance* e *innovation alliance*. Esta clasificación está diseñada para abarcar de forma genérica los principales objetivos y características de los distintos tipos de asociación entre las empresas.

En primer lugar, las alianzas de producción o *production alliance*, son un tipo de alianza que se centran en la integración de los procesos productivos, tales como la abastecimiento de componentes o materias primas, acuerdos operacionales o acuerdos para adoptar coeficientes técnicos de producción, etc. Básicamente, consiste en el flujo continuo de productos, servicios y recursos productivos compartidos.

En las alianzas de producción pueden estar involucradas empresas posicionadas, tanto en las etapas más tempranas de la cadena productiva como en las más tardías. Por ejemplo, distribuidores o consumidores, así como, competidores que comparten sus recursos productivos para obtener economías de escala. Este tipo de alianzas se forman con el objetivo de maximizar los beneficios que proporcionan las economías escala. Sin embargo, las líneas de productos no experimentan grandes innovaciones tecnológicas durante la alianza (Das, & Teng, 2002)

En segundo lugar, las alianzas de marketing o *marketing alliances* son aquellas que involucran a empresas que no compiten entre sí, pero que tienen intereses comunes. Las empresas aliadas ponen en marcha diferentes actividades en común para explotar nichos de mercados que les permitan incrementar su poder de distribución y la capacidad de respuesta al mercado. Algunas de estas actividades compartidas incluyen, política de precios, estrategias de marketing, canales de distribución o diversificación de productos a través de patentes tecnológicas (Das & Teng, 2002).

Adicionalmente, dentro de las alianzas de marketing, cabe destacar dos tipos de acuerdos importantes. Por una parte, el *co-branding*, sucede cuando dos marcas lanzan al mercado un producto cuyo nombre es la fusión de dichas dos marcas, o bien, crean una marca asociada. Por otro lado, el llamado *licencing*, cuando una empresa adquiere una licencia de uso sobre la marca de otra empresa.

Sin embargo, las empresas involucradas en las alianzas de marketing continúan operando y utilizando sus bienes o recursos de forma independiente, cada una persiguiendo sus propios objetivos (Doganis, 2006). Las alianzas comerciales poseen un menor grado de formalidad, lo que permite que se hagan ajustes, cambios o ruptura de los acuerdos con mayor facilidad.

Por último, las alianzas de innovación o *innovation alliances*, tienen el propósito de intercambiar y compartir conocimientos para el desarrollo de productos, tecnologías y servicios. Es decir, cada una de las empresas aliadas absorbe y/o transfiere conocimientos a las demás empresas asociadas.

No obstante, para la generación de nuevo conocimiento es necesario que proveedores, consumidores, y empresas se involucren aplicando sus recursos y competencias conjuntamente.

Según el autor, Rowley et al. (2000), estas alianzas también tiene un grado de formalidad menor ya que los acuerdos no especifican completamente las condiciones del intercambio de conocimientos. A su vez, este tipo de alianzas pueden darse entre empresas situadas en lo más alto o más bajo de la cadena de valor de una misma industria o industrias distintas. En otras palabras, las empresas aliadas pueden estar situadas en cualquier nivel jerárquico de la cadena de valor, lo cual se traduce en una mayor flexibilidad.

3.2.3 FACTORES DE DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS

Como ya hemos mencionado, las alianzas entre compañías se forman con el propósito de alcanzar unos objetivos comunes. Por ello, es importante conocer cuáles son los factores determinantes en el logro de dichos objetivos.

En tal sentido, la revisión teórica en esta materia de estudio propone el análisis de dos teorías para entender y explicar el desempeño de las alianzas. Hablamos de la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de las redes sociales.

La teoría de los recursos y capacidades sostiene que la ventaja competitiva de las empresas reside en la heterogeneidad de sus recursos y capacidades. Esta teoría enfatiza la maximización del valor de la organización mediante la agrupación de los recursos más valiosos. En otras palabras, mediante la combinación de diferentes recursos las empresas pueden optimizar sus límites (Barney, 1991). No obstante, se centra solamente en los recursos internos de las empresas, sin prestar atención a los recursos externos, accesibles a través de las redes sociales de la misma (Ahuja, 2000). Por ello, se hace necesaria la consideración de la teoría de las redes sociales. La posición de las compañías en las redes internacionales supone un factor influyente en el éxito y resultados de la misma (Gulati, 1998).

Para explicar los determinantes del éxito o fracaso de las alianzas estratégicas vamos a analizar varios factores que derivan de las dos teorías mencionadas anteriormente.

En primer lugar, los recursos y capacidades de los socios. La elección del socio es una tarea que condiciona directamente el éxito de la alianza y que ha de ser analizada minuciosamente antes de embarcarse en la formación de la misma.

Las empresas han de identificar sus recursos, habilidades y capacidades, y buscar al socio que posea cualidades distintivas o comunales, que les permitan complementarse (Gulati, 1998). Adicionalmente, se han de tener en cuenta otras características tales como la nacionalidad, cultura corporativa, tamaño del socio, etc. (Geringer & Hebert, 1991).

No obstante, resulta imprescindible que los miembros construyan una relación de confianza mutua. Dicha confianza puede proceder de la reputación de cada una de las empresas en el sector o de la experiencia en el mismo.

En segundo lugar, la estructura social de los socios. Generalmente, las alianzas se forman entre dos o más empresas, cada con recursos y capacidades diferentes. Uno de los recursos más importantes es la estructura social, es decir, el valor de las relaciones sociales del futuro socio. El capital social es una herramienta que proporciona conocimiento y facilita el aprendizaje, es decir, provee valor potencial a los individuos pertenecientes a la estructura (Ahuja, 2000).

En tercer lugar, la experiencia de los socios en la formación de alianzas. El historial de alianzas de nuestro socio nos puede dar una idea del funcionamiento de las alianzas futuras (Gulati, 1999). Además, aquellas empresas que poseen una mayor participación en acuerdos de colaboración, tienen mejores resultados debido a la diversidad de conocimientos adquiridos en cada una de ellas (Baum et al., 2000).

Por último, otro de los factores determinantes a analizar es la gestión de la alianza. Las condiciones del entorno turbulento provocan que inevitablemente surjan conflictos entre los miembros de la alianza. Por ello, una de las claves del éxito de las alianzas es una gestión adecuada de los conflictos. La confianza entre los socios y el equilibrio de poder crean un ambiente de cooperación mutua que favorece la rápida desaparición de dichos conflictos.

3.3 DESARROLLO DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Las características del entorno también son un factor influyente en la formación, desarrollo y éxito de alianzas. Los entornos turbulentos, dinámicos y con un alto nivel de incertidumbre demandan empresas con capacidad de respuesta y adaptación a los cambios del mercado, es decir, flexibilidad. En este sentido, las alianzas otorgan a las aerolíneas la ventaja de desarrollar una mayor flexibilidad frente a dichos cambios a través de la cooperación. Dicha cooperación se materializa en la constitución de acuerdos comerciales tales como, acuerdos de código compartido, acuerdos de interlínea o programas de frecuencia de vuelo.

En este epígrafe pondremos de manifiesto cuales son los factores del entorno económico que afectan a la formación, desarrollo y éxito de las alianzas, analizando dichos factores desde la perspectiva del mercado aéreo. Concretamente, realizaremos este análisis considerando el entorno desde dos niveles; macro y micro económico.

En primer lugar, analizaremos los distintos factores del entorno macroeconómico influyentes en la formación de alianzas, tales como factores político-legales y económicos o . En segundo lugar, expondremos, desde una perspectiva más específica, los factores del entorno microeconómico que afectan a las alianzas en cualquier mercado.

En definitiva, los objetivos de este apartado son, por una parte, entender el funcionamiento del entorno macroeconómico y las variables que afectan directamente al desarrollo de las alianzas y, por otra parte, exponer las variables del entorno económico que expliquen la formación de alianzas desde una perspectiva más específica.

3.3.1 CONDICIONES MACROECONÓMICAS

En primer lugar, englobaremos los factores del entorno macro económico en tres grandes dimensiones; diferencias político-legales y económicas, y las regulaciones sobre competencia internacional (Semercioz & Kocer, 2004).

Los factores político legales, tales como la estabilidad del gobierno, el déficit presupuestario o el nivel de impuestos, suponen unos determinantes directos en la formación de las alianzas, así como, no solo del sector aéreo sino de la economía global. Estos factores modifican los

incentivos de una empresa para aliarse con otra, especialmente, cuando se trata de empresas con distinta nacionalidad (Semercioz & Kocer, 2004).

A su vez, las restricciones legales y diferencias económicas, también impiden la cooperación y el desarrollo de las alianzas debido a las barreras impuestas por el Estado. Este fue el caso de la compañía nacional turca Turkish Airlines, miembro de la alianza Qualifyer Group. Posterior a la liberalización, Turquía no llevó a cabo los programas de privatización de las compañías aéreas, principalmente, a causa de las restricciones legales y económicas (Ertuna, 1998).

Este retraso en el proceso de privatización del sector aéreo afectó directamente a la relación con la alianza por dos razones. Por una parte, los acuerdos comerciales fueron suspendidos y la compañía turca, aunque continuaba siendo miembro de la alianza, declaró detener la cooperación hasta que el proceso de privatización fuese completado. A su vez, la imagen de la alianza se vio dañada con respecto a los inversores potenciales de la aerolínea no miembro de Qualifyer Group. Y por otra parte, la mayoría de las decisiones estratégicas debía de ser aprobadas previamente por la Organización de Planificación Estatal (SPO) lo cual ralentizaba la puesta en marcha de los proyectos. La inflexibilidad del gobierno turco provocó serias disminuciones en la capacidad de cooperación de Turkish Airlines para participar en acuerdos comerciales (Borsa Market, 1999).

En segundo lugar, otro factor macroeconómico influyente en la formación de las alianzas es la regulación de la competencia en el ámbito internacional. Esto es especialmente importante en los casos en los que las partes involucradas en la alianza son de diferente nacionalidad ya que la competitividad es más evidente entre alianzas a escala global que entre alianzas dentro de Europa (Esperou, 2001).

Para una correcta aplicación de las normas internacionales, sería necesaria la condensación de la normativa europea en una sola legislación, de forma que todas las naciones desarrollaran una única estratégica común frente a la competencia internacional. Sin embargo, la fragmentación del mercado aéreo en Europa impide que las aerolíneas europeas mejoren su competitividad a escala global (Parlamento Europeo, 2000).

En este sentido, las alianzas formadas por aerolíneas pertenecientes y no pertenecientes a la Comisión Europea quedan fuera de la regulación europea dejando un vacío legal (Sparaco, 1997). Este fue el principal obstáculo a la integración de la alianza Qualifyer Group, que a pesar de estar formada por aerolíneas europeas, no todas ellas formaban parte de la Comisión Europea.

En las últimas décadas, la economía global ha experimentado un rápido crecimiento provocado por los grandes avances tecnológicos. Esta revolución tecnológica ha tenido un gran impacto en el mercado y a su vez en las empresas, que han visto necesaria una modificación de sus estrategias. En consecuencia, las alianzas estratégicas se han convertido en una importante herramienta para gestionar dichos cambios y en la representación de un enfoque cooperativo para alcanzar una mayor cuota de mercado, fidelidad de los clientes y contribuir al objetivo de disminución de costes (Stickler, 2001).

3.3.2 CONDICIONES MICROECONÓMICAS

Por otra parte, para el análisis del entorno microeconómico es necesario descomponer sus factores en cuatro dimensiones; objetivos compatibles, análisis de los futuros socios, nivel de cooperación y gestión de las relaciones con la alianza. Sin embargo, dentro de cada una de estas dimensiones existen numerosas variables a tener en cuenta, así como, adaptabilidad al cambio, gestión de los conflictos, grado de cooperación y oportunismo, incertidumbre del comportamiento, confianza entre los socios, etc. (Semercioz & Kocer, 2004).

En primer lugar, antes de formar una alianza es importante determinar cuáles son los objetivos estratégicos de cada uno de sus miembros para que no tropiecen con los objetivos de la organización (Keuning, 1998). Estos han de ser delimitados, previo a la formación de la

alianza, para que todos sus miembros trabajen conjuntamente en la consecución de dichos objetivos. Generalmente, los objetivos que persigue una aerolínea cuando se adhiere a una alianza son reforzar la competitividad, ampliar su red de rutas, mejorar los niveles de clientes potenciales e incrementar los beneficios sin costes adicionales. Sin embargo, la motivación principal es encontrar al aliado con una capacidad distintiva, que ofrezca un recurso que nosotros no ofrecemos. En el sector aéreo, este rasgo distintivo es la accesibilidad a un mercado específico. Las aerolíneas se unen a las alianzas con el objetivo de reforzar su capacidad de proveer un determinado mercado hasta el momento inaccesible, ya sea por las barreras legales o por la situación económica.

En segundo lugar, la elección de la alianza, así como, la inclusión de un nuevo miembro ha de ser una decisión previamente deliberada. Los miembros de la alianza han de complementarse de tal forma que cada uno posea capacidades y recursos que el otro no posee. Frecuentemente, en el sector aéreo, las alianzas que aumentan el número de miembros en las etapas tempranas de su formación aumentan a su vez los beneficios por tres razones. Por una parte, aumenta la cobertura de la red y por lo tanto el acceso a nuevos mercados, los miembros de alianza ponen sus fuerzas en común para ofrecer un servicio global similar y por último, se aprovechan las ventajas que brindan las economías de escala. Sin embargo, un aumento del número de aerolíneas en la alianza puede disminuir el valor adicional añadido por cada miembro debido al solapamiento de las redes de cada miembro y la duplicación de los centros neurálgicos (Agusdinata & De Klein, 2001).

En tercer lugar, es imprescindible determinar el nivel de cooperación de la alianza para que no se produzcan conflictos entre sus miembros. En la industria aérea, existen tres principales niveles de cooperación, ordenados de menor a mayor, dependiendo del grado de integración y compromiso de la alianza. Estos son el nivel operativo, táctico y estratégico (Fan et al., 2001).

En el nivel operativo, las aerolíneas ceden parte de sus actividades a una segunda aerolínea pero sin llegar a tratarse de outsourcing. Normalmente, se trata de actividades relacionadas con la gestión del aeropuerto, así como, las ventas o funciones propias de cada aerolínea dentro del mismo. Por otro lado, la cooperación táctica suele llevarse a cabo mediante la venta cruzada de asientos de una determinada ruta entre dos aerolíneas. La cooperación en este nivel está limitada a rutas específicas o regionales, pero no priva a las aerolíneas de la gestión independiente de sus rutas, que siguen operando en el mercado como un servicio propio. Por último, el nivel estratégico está caracterizado por la unión de las estrategias globales de marketing entre dos aerolíneas para la consecución de beneficios. Estas estrategias se llevan a cabo mediante acuerdos de colaboración mutuo en los que están involucradas tareas tales como, intercambio de tecnología, co-desarrollo de productos y servicios, y la gestión compartida (Gulati, 1998).

El último factor que vamos a analizar dentro del entorno microeconómico es la gestión de las relaciones con la alianza. La formación de alianzas requiere cambios en la estructura organizacional de cualquier empresa, y más concretamente, en el área de la cultura organizacional. No obstante, para realizar estos cambios es necesario que la empresa posea un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad al entorno. Las empresas que son menos formales, y por lo tanto, más flexibles tienden a tener mejores resultados dentro de la alianza (Cravens et al., 1994).

3.4 LA DIVERSIDAD DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

De acuerdo con la literatura revisada, existe una gran variedad de criterios para clasificar las alianzas aéreas. Entre las más destacadas nos encontramos las alianzas aéreas con o sin participación en el capital, alianzas de un solo miembro, alianzas múltiples, alianzas entre aerolíneas de gran tamaño etc. Sin embargo, la propuesta por el autor Rigas Doganis en el año 2006 es la más completa debido a que toma como base el criterio de clasificación clásico

entre alianzas de marketing o comerciales y alianzas estratégicas. Dentro de cada una de ellas se integrarán los distintos tipos de acuerdos de colaboración desarrollados por las aerolíneas y, además, propone una nueva clasificación basada en el alcance de la alianza; alianzas globales, regionales o de rutas específicas.

La siguiente tabla, sustraída del libro *The Airline Business*, nos muestra una rápida visión de los tipos de alianzas y los acuerdos sobre los cuales se materializan cada una de ellas. No obstante, aunque no se trata de una categorización oficial, es una de las más completas. Podemos observar, que la gran mayoría de los acuerdos son del tipo comercial. En comparación con las alianzas estratégicas, las alianzas comerciales requieren menos compromiso e integración. Se trata de acuerdos a corto plazo que no demandan la completa fusión de las partes que la llevan a cabo.

Tipo de acuerdo	Tipo de alianza
Interlínea	Comercial
Programa de frecuencia de vuelo	Comercial
Código compartido	Comercial
Reserva de capacidad	Comercial
Política común de ventas y distribución	Comercial
Vuelos conjuntos/Obras de construcción conjunta	Comercial
Franquicia	Estratégica
Desarrollo de una marca común	Estratégica
Política común de transporte de pasajeros y mercancía	Estratégica
Fusión	Estratégica

Tabla 3.2 – Categorización clásica de las alianzas aéreas
 Fuente: *Elaboración propia a partir de Rigas Doganis, The Airline Business (2006, p.81)*

En primer lugar, hemos de conocer las diferencias principales entre alianzas estratégicas y alianzas comerciales o de marketing. En el sector aéreo, consideramos una alianza estratégica aquella en la que las aerolíneas miembro ponen en común sus activos con el propósito de adquirir una serie de objetivos fijados. Las aerolíneas fusionan sus activos de forma que unifican terminales, bases aéreas, aeronaves, plantilla, derechos de tráfico aéreo, recursos de capital etc. Por lo tanto, si dos o más aerolíneas ofrecen una marca común, a través de un servicio estándar y uniforme estamos hablando de una alianza estratégica.

Comúnmente, las alianzas estratégicas son utilizadas en los modelos de franquicia en los que una aerolínea de gran tamaño adquiere una de menor tamaño para convertirse en su franquiciador. Los miembros de este tipo de alianza tienen como objetivo común la consecución de beneficios ofreciendo un servicio de transporte de pasajeros.

Por otra parte, otro ejemplo de alianza estratégica son las llamadas *joint ventures*. En esta modalidad, las aerolíneas se unen para operar un negocio concreto sin perder su propia identidad e independencia. Se trata de un acuerdo de colaboración en el que las dos o más empresas crean una nueva compañía sobre la cual ambas van a tener el mismo grado de poder y las mismas competencias. No obstante, las empresas nunca llegan a fusionarse, la independencia de cada miembro se mantiene a lo largo de la vida de la alianza. Las empresas miembro podrán aportar a distintos recursos tales como capital, conocimiento, personal, tecnología etc. A su vez, no sólo compartirán los beneficios y recursos sino también el riesgo empresarial, desde el punto de vista del mercado.

Frecuentemente, esta modalidad es confundida con el último tipo de alianza estratégica, la fusión. A diferencia de las *joint ventures*, la fusión implica la unión de completa de dos empresas, dando lugar a una única empresa, la empresa fusionada. Las empresas miembro dejan de existir y nace una nueva empresa como resultado de la adhesión de ambas.

Sin embargo, para identificar una alianza estratégica no sólo debemos observar si existen activos compartidos, es necesario que ambas empresas persigan también los mismos objetivos. Este fue el caso de la alianza "Global Excellence", entre Swissair, Delta y Singapore Airlines, en el año 1989. Estas aerolíneas se unieron por diferentes razones y persiguiendo objetivos distintos, lo cual convertía esta alianza en un acuerdo meramente comercial.

Por lo tanto, para la identificación de una alianza estratégica debemos de observar la existencia de activos compartidos y los objetivos que persiguen cada uno de sus miembros.

Por otra parte, se encuentran las alianzas de marketing o comerciales. Generalmente, estas alianzas comerciales abarcan ámbitos tales como, la venta de servicios a transporte de pasajeros, vuelos compartidos, oficinas de ventas, etc. Dentro de esta categoría, existen tres principales acuerdos de colaboración que actualmente dominan el sector aéreo. Estos son los acuerdos de código compartido o *code-share* y acuerdos interlínea o *interlining*.

Tipo de alianza	Tipo de acuerdo
Alianzas de ruta-específica	Interlining y codesharing
Alianzas regionales	Codesharing y acuerdo de franquicia
Alianzas globales	Codesharing, programa de frecuencia de vuelo y <i>ground handling</i> .

Tabla 3.3 – Categorización de las alianzas aéreas según su alcance geográfico.
Fuente: *Elaboración propia*

Con independencia de que las alianzas sean clasificadas entre comerciales y estratégicas, debemos de tener en cuenta la dimensión espacial de la misma. En este sentido, nace una nueva categorización propuesta por Rigas Doganis, basada en el alcance geográfico de la alianza, dando lugar a las alianzas de ruta específica, las alianzas regionales y las alianzas globales.

En primer lugar, las alianzas de ruta específica tienen como objetivo la cobertura de una línea concreta, es decir, el transporte de pasajeros desde un punto A hacia un punto B. Existen una gran variedad de alianzas de ruta específica, no obstante, el número de pares de ciudades es limitado.

A su vez, estas alianzas incluyen la aplicación de acuerdos interlínea, código compartido y reserva de capacidad. Mediante estos acuerdos, las aerolíneas operan una determinada ruta utilizando en sus vuelos la codificación de cada una de ellas. Si bien, cuando se trata de una ruta pequeña es una única aerolínea la que opera en nombre de las dos. En este último caso, debe de llevarse a cabo un acuerdo de recolocación de beneficios para establecer el número de asientos exacto que las aerolíneas van a adquirir.

En segundo lugar, las alianzas regionales cubren más de una ruta dentro de una determinada zona geográfica, puede ser una región o un país. Dentro de las alianzas regionales se llevan a cabo principalmente dos tipos de acuerdos. El primer tipo son los acuerdos comerciales, tales como los acuerdos de código compartido, mediante los cuales se unen estrategias de marketing, venta compartida, coordinación de capacidad etc. El segundo tipo de alianzas regionales son los acuerdos de franquicia, entre una aerolínea de gran tamaño y una aerolínea regional.

Por último, las alianzas globales son aquellas que poseen mayor alcance geográfico. Estas alianzas se forman entre dos o más aerolíneas de gran tamaño que se unen para operar en distintos mercados, idealmente, situados en continentes diferentes. El objetivo de sus miembros es crear una sinergia de grupo mediante la cual se aproveche al máximo los beneficios de las estrategias de marketing y las economías de escala.

En las alianzas globales, se llevan a cabo acuerdos de código compartido en un gran número de sus rutas. No obstante, la cooperación entre las dos aerolíneas se extiende también a ámbitos tales como, coordinación de horarios, unión de oficinas de venta, servicios de asistencia en tierra, actividades de mantenimiento etc.

3.5. ACUERDOS COMERCIALES: ACUERDOS DE CÓDIGO COMPARTIDO O CODE-SHARE AGREEMENTS

Como hemos mencionado anteriormente, en el siguiente epígrafe vamos a centrarnos en un tipo de acuerdo de colaboración concreto dentro del sector aéreo; los acuerdos de colaboración comerciales. Los acuerdos comerciales son aquellas actividades vinculadas con el área del marketing llevados a cabo por dos partes con el objetivo de alcanzar un propósito común. Así mismo, los acuerdos de colaboración pueden ser comprendidos como las actividades sobre las cuáles se materializan las alianzas.

En comparación con las alianzas estratégicas, en el sector aéreo, las alianzas comerciales incluyen actividades tales como servicios de transporte de pasajeros, vuelos compartidos, oficinas de ventas, etc. Es decir, actividades de menor alcance que no requieran la completa fusión de las partes para su funcionamiento.

El principal acuerdo de colaboración comercial llevado a cabo en el sector aéreo es el acuerdo de código compartido o *code-share agreement*. Este tipo de acuerdo aporta numerosos beneficios a las aerolíneas, especialmente, en términos cuantitativos. A lo largo de este epígrafe, expondremos una amplia definición de este acuerdo de colaboración, así como, las ventajas y desventajas del mismo.

Históricamente, las aerolíneas han coordinado sus actividades a través de la aplicación de estos acuerdos de colaboración en un intento de aumentar la eficiencia del transporte aéreo. Estas actividades pueden ser muy diversas, incluyendo el transporte de mercancía, pasajeros y equipaje (Hannegan & Mulvey, 1995).

En general, para la fijación de acuerdos de colaboración comerciales entre dos aerolíneas se pone en marcha mediante la realización de actividades conjuntas, tales como, venta de billetes, coordinación de hojas de ruta, comprobación de equipaje, etc. Así mismo, cabe destacar el establecimiento de procedimientos uniformes relacionados con estas áreas (Hannegan & Mulvey, 1995).

De modo que, para la construcción de una alianza comercial aérea, las aerolíneas fijan acuerdos de colaboración entre ellas. La existencia de acuerdos de colaboración entre dos aerolíneas muestra que ambas están involucradas y cooperan en alguno de los niveles empresariales. Sin embargo, dependiendo del tipo de actividad que lleven a cabo, hablaremos de alianza aérea estratégica o comercial.

Como hemos mencionado anteriormente, el acuerdo de colaboración más frecuente es el acuerdo de código compartido o *code-share agreement*. Estos acuerdos permiten a varias aerolíneas comercializar billetes de un mismo vuelo. Normalmente, este acuerdo de colaboración es contraído por dos aerolíneas, aquella que aporta las aeronaves, tripulación y/o servicios de asistencia en tierra, y aquella que comercializa los billetes.

En definitiva, los acuerdos de código compartido permiten a las aerolíneas ofrecer una amplia variedad de servicios a sus clientes que ayudan a extender el alcance de su red.

3.5.1 DEFINICIÓN DEL ACUERDO DE CÓDIGO COMPARTIDO

Dentro de las alianzas comerciales, la forma más frecuente de colaboración entre aerolíneas son los acuerdos de código compartido. Es la modalidad más extendida en la industria aérea junto a los acuerdos interlínea (Wang, 2010).

El acuerdo de código compartido permite que un vuelo operado por una compañía concreta, pueda ser comercializado por otra compañía aérea aliada a través de un código y número de vuelo distinto, sin que necesariamente estén involucrados en la operación elementos como la tripulación, aeronaves o servicios de asistencia en tierra de ambas aerolíneas. Se trata de una de las modalidades más simple de las estrategias de marketing llevadas a cabo en el mercado aéreo (Hannegan & Mulvey, 1995).

Bajo el código compartido, cada aerolínea participante en el acuerdo establece un código y número distinto del vuelo en cuestión, y puede comercializar billetes del mismo, sin embargo, el vuelo será finalmente operado por una sola compañía. Por ejemplo, un cliente observa tres vuelos con las mismas características, todos con misma hora de partida y destino, sin embargo, cada uno de ellos con códigos diferentes. Supongamos los códigos, HI987, JK654 y WX321, correspondientes a tres vuelos que van a partir desde el punto A hacia el punto B. Los clientes podrán adquirir un billete desde cualquiera de las tres aerolíneas pero finalmente será una sola la que lo realice, es decir, solo existe único vuelo (Wang, 2010).

En los acuerdos de código compartido, el “código” es la referencia utilizada para identificar los vuelos comerciales y está compuesto de dos partes. La primera parte corresponde a las dos letras que representan el nombre de la aerolínea, y la segunda, es el número del vuelo asignado por la aerolínea para identificar su origen y llegada (ICAO, International Civil Aviation Organization).

No obstante, aunque los acuerdos de código compartido permiten a varias aerolíneas comercializar billetes de vuelos operados por una sola, existe una modalidad múltiple en la que el vuelo se desglosa en dos o más líneas y es finalmente operado por varias aerolíneas regionales bajo el código de una aerolínea de gran escala (Hassin & Shy, 2004).

La compañía que originariamente opera el vuelo, es decir aquella que aportará la aeronave, tripulación y/o servicios de asistencia en tierra, es denominada “*operating carrier*” o aerolínea operadora, mientras que la segunda aerolínea que comercializa los billetes se conoce como “*marketing carrier*” o aerolínea comercializadora. Es posible que una aerolínea operadora

posea un acuerdo de código compartido con varias aerolíneas comercializadoras que venden billetes de un mismo vuelo (Goetz & Shapiro, 2012).

Adicionalmente, es importante diferenciar entre un segmento de vuelo y un itinerario de vuelo. El segmento de vuelo está sujeto a una ruta y horario determinado y se realiza de forma continuada y sin interrupción. El itinerario es un conjunto de vuelos que parten del punto A hacia el punto B, pasando por diferentes ciudades hasta llegar al destino final. Los acuerdos de código compartido pueden ser aplicados tanto a segmento de vuelo independiente, o bien a una parte del itinerario mutisegmentario (Goetz & Shapiro, 2012).

Desde el punto de vista legal, los acuerdos de código compartido pueden ser definidos como simples contratos comerciales. Sus principales objetivos son ofrecer a los pasajeros la posibilidad de acceder a nuevos destinos y ampliar la red de rutas a través de vuelos operados por nuevas aerolíneas aliadas.

El propósito de las aerolíneas es compartir la venta de asientos en vuelos específicos, siendo una de las aerolíneas la *operadora* (aeronaves, permisos, tripulaciones) de la ruta, y la(s) otra(s), la *comercializadora* de la ruta, estableciendo su código en los vuelos o rutas cubiertos por el acuerdo.

El primer acuerdo de código compartido tuvo lugar en 1967 entre la compañía americana, Allegheny Airlines (USAir) y una compañía regional (Sabar, 1998). Sin embargo, el gran crecimiento de estos acuerdos se produjo 1978, tras la liberalización del mercado aéreo (Wang, 2010).

Posteriormente, se produjo un auge de los acuerdos de código compartido durante la década de los 90, especialmente, en el mercado aéreo internacional. El código compartido se convirtió en la nueva vía para conectar ciudades cuyo acceso a vuelos internacionales era limitado. Por ejemplo, Air France y Delta Airlines, establecieron un acuerdo de código compartido para el vuelo de Air France, Washington-Paris. Esto permitió que pasajeros de Cincinnati, ciudad perteneciente al estado de Ohio, comenzasen a tomar vuelos Cincinnati-Washington operado por Delta Airlines para, posteriormente, coger el vuelo operado por Air France hasta Paris. Ambas aerolíneas operan una parte del itinerario completo lo que se denomina, segmento de vuelo (Goetz & Shapiro, 2012). Adicionalmente, el acuerdo de código compartido permitió a las dos aerolíneas beneficiarse de dicha ruta, así como, expandir su red, coordinar horarios y compartir facilidades en los aeropuertos.

Es importante destacar que estos acuerdos no son meros intercambios y designaciones de códigos. Los acuerdos de código compartido se complementan con elementos de cooperación tales como, planificación de rutas y horarios, coordinación de estrategias de marketing, política de precios conjunta, redes de venta y distribución, así como, desarrollo de sistemas de comunicación (Wang, 2010).

Actualmente, estos acuerdos se han extendido en el sector aéreo y son aplicados tanto en vuelos regionales como internacionales. Los acuerdos de código compartido aplicados a vuelos regionales permiten a las aerolíneas operar en aquellos mercados, en los que realmente no están asentadas físicamente, mediante la venta de billetes bajo sus propios códigos, sin incurrir en costes de nuevo personal, equipos o aeronaves. Las aerolíneas de gran escala contraen acuerdos de código compartido con aerolíneas regionales, que realizan sus servicios en mercados pequeños, para conectar los aeropuertos regionales con los grandes centros neurálgicos o hubs (Armantier & Richard, 2008).

3.5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ACUERDO DE CÓDIGO COMPARTIDO

En la práctica, el código compartido aporta numerosos beneficios estratégicos y económicos. En primer lugar, la motivación principal que encuentran las aerolíneas para contraer estos acuerdos es la mejora de la oferta. Los acuerdos de código compartido permiten a las compañías ampliar sus servicios en términos de número de destinos y, en algunos casos,

ayudan a ofrecer una mayor variedad de horarios de los vuelos a sus clientes potenciales. Todo ello eliminando los costes y dificultades que supondrían una inversión adicional en equipo o fusiones con otras aerolíneas (Gudmundsson & Rhoades, 2001).

Frecuentemente, los acuerdos de código compartido son una estrategia de marketing que aporta grandes beneficios a las aerolíneas tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Estos beneficios dependerán, no sólo del alcance geográfico, sino también del nivel de cooperación e integración conseguido entre las aerolíneas involucradas (Hannegan & Mulvey, 1995).

En los acuerdos de código compartido, las compañías encargadas de comercializar los billetes reciben una comisión por la venta de los mismos, mientras que, la compañía operadora obtiene todos los ingresos provenientes de las tarifas (Goetz & Shapiro, 2012). Sin embargo, los beneficios que se obtengan dependerán de las características específicas de cada acuerdo. Los tipos son diversos, algunos acuerdos establecen limitaciones en el número de asientos que pueden comercializar y es posible que en otros no existan limitaciones (Holloway, 2008).

Así mismo, las aerolíneas pueden expandir el alcance de su red y posicionarse en mercados hasta entonces limitados. Para la compañía que comercializa el vuelo, el código compartido es especialmente beneficioso ya que, por una parte, aumenta su visibilidad dándose a conocer en nuevos mercados y, por otra parte, experimenta un incremento de sus ingresos sin costes adicionales puesto que no opera el vuelo.

Adicionalmente, algunos autores defienden que los consumidores también se benefician de este tipo de cooperación dado que se produce una ampliación de la variación de servicios y mejoras en el servicio de vuelo (Wang, 2010).

Sin embargo, ciertos consumidores no defienden opiniones positivas ante los acuerdos de código compartido. Especialmente, encuentran fraudulenta la práctica puesto que compran billetes a ciertas aerolíneas que finalmente no son las que realizan el vuelo.

El problema se hace patente cuando la calidad del servicio de la compañía operadora y la compañía comercializadora es notablemente distinta. Es posible que un cliente compre un billete porque posea preferencias por cierta aerolínea, y no desee viajar con otra compañía. Por lo tanto, si se producen cambios por la existencia de un acuerdo de código compartido, el cliente queda descontento y puede afectar negativamente a ambas compañías (Wang, 2012).

No obstante, existen numerosas vías de información mediante las cuales los consumidores pueden saber los distintos acuerdos de código compartido que poseen las aerolíneas entre ellas.

En definitiva, los acuerdos de código compartido han revolucionado el mercado aéreo de forma gratamente positiva. Actualmente, es el tipo de acuerdo más utilizado entre las aerolíneas en todos los mercados internacionales. Estos acuerdos han permitido, no sólo la expansión de una red aérea global sino también, aumentar el alcance geográfico de sus rutas, ofreciendo a los consumidores mayores y mejores conexiones aéreas.

3.6 CONCLUSIONES Y APORTACIONES

Las alianzas son acuerdos a través de los cuales las empresas, en nuestro caso las aerolíneas, combinan recursos y esfuerzos conjuntamente para alcanzar un objetivo, pero sin necesariamente se produzca la fusión de las empresas involucradas. Es decir, es posible que las partes permanezcan como entidades independientes a lo largo de la vida de la alianza (Goetz & Shapiro, 2012).

Tradicionalmente, los objetivos que pretenden alcanzar las empresas que inician un proyecto de alianza son reducir costes transaccionales, compartir riesgos e integrar sus redes para ampliar el alcance de sus servicios, o por otro lado, aportar valor añadido (Rajasekar & Fouts, 2009). Sin embargo, en el caso de las alianzas exitosas, es posible que se creen ventajas

competitivas importantes que marquen la diferencia de las empresas aliadas sobre el resto. Especialmente, la industria aérea ha sido el sector que ha experimentado un mayor número de formación de alianzas en las últimas décadas. Dichas alianzas se han visto materializadas en diferentes acuerdos comerciales siendo el más destacado el acuerdo de código compartido.

De modo que, las alianzas se han convertido claramente en el modelo organizacional del mercado aéreo internacional. Sin embargo, dicho mercado continua haciendo frente a numerosos cambios que se están dando debido a la situación económica del momento (Gudmundsson & Rhoades, 2001). Luego, es posible, que en el futuro tengan que aplicarse nuevas estrategias de mercado.

A lo largo de este epígrafe, hemos intentando exponer el potencial existente en la cooperación entre dos aéreo en términos de marketing, eficiencia y beneficio. Así mismo, es evidente las grandes ventajas que aportan las alianzas no sólo a las aerolíneas, de forma individualizada, sino también al grupo. Adicionalmente, ha quedado patente la gran diversidad de alianzas comerciales y estratégicas las cuales serán aplicadas o no dependiendo de los objetivos marcados por las aerolíneas.

En definitiva, las alianzas aéreas han impulsado de forma positiva el mercado aéreo de las últimas décadas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Actualmente, este modelo organizacional ha sido implantado en el mercado aéreo internacional quedando éste organizado en tres grandes alianzas globales que dominan todo el sector.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS GLOBALES AÉREAS

4.1. EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS AÉREAS GLOBALES

A finales de 1990, cuatro alianzas globales configuraban el conjunto de aerolíneas en el mercado. Estas eran Star Alliance, Oneworld, The Qualiflyer Group y KLM-Northwest. Sin embargo, actualmente, solo dos de ellas permanecen operativas en el sector aéreo, estas son; Star Alliance y Oneworld. La alianza KLM-Northwest se uniría, posteriormente, a Skyteam, mientras que The Qualiflyer Group fue disuelta en 2001 a consecuencia de la quiebra de su matriz.

En la siguiente tabla se observan las distintas alianzas que dominaban el sector aéreo a principios de la década de los 90 y las aerolíneas miembro de cada una de ellas.

Nombre de la alianza	Aerolíneas componentes de la alianza
Star Alliance	United Airlines; Lufthansa; Thai Airways; SAS; Air Canada; Varig
Oneworld	American Airlines; British Airways, Qantas, Cathay Pacific; Iberia; Finnair
The Qualiflyer Group	Swissair; TAP; Sabena; AOM; Crossair; Air Europe; Turkish Airlines
KLM/Northwest	KLM; Northwest

Tabla 4.1 – Alianzas aéreas globales en el año 1990

Fuente: Elaboración propia a partir de Faith Semercioz & Burak Kocer, Journal of Transnational Management Development (2008, p. 33)

Una de las primeras y más exitosas alianzas del mercado aéreo surgió en 1989 por la fusión entre la aerolínea holandesa KLM y la compañía norteamericana Northwest Airlines. Dicha alianza supuso uno de los primeros acuerdos de cooperación formales del mercado aéreo y tuvo como objetivo principal el incremento de sus beneficios.

La relación de cooperación entre ambas aerolíneas comenzó en 1989 cuando un conjunto de inversores pertenecientes a KLM participaron en la adquisición del 20% de Northwest Airlines. En consecuencia, se creó un acuerdo de participación en el capital entre las dos aerolíneas. Este acuerdo se limitó a regular el transporte de carga aérea mediante la creación de sinergias de grupos entre KLM y Northwest Airlines.

En 1992, los gobiernos holandés y estadounidense firmaron el primer acuerdo del “Tratado del los Cielos Abiertos”. Este acuerdo permitió la completa apertura de los cielos aéreos, lo cual significó la libre afluencia de vuelos entre EE.UU. y Europa.

Posteriormente, KLM-Northwest amplió la cobertura de sus servicios gracias a la concesión, por parte del gobierno estadounidense, de la llamada inmunidad *Antitrust* o antimonopolio. Dicha inmunidad concedió ventajas a la alianza, que intensificó su relación de cooperación y comenzó a ofrecer servicios de transporte de pasajeros. En consecuencia, se creó la ruta de vuelo Ámsterdam-Detroit en la que ambas aerolíneas empezaron a colaborar conjuntamente.

Para formalizar su asociación, KLM y Northwest llevaron a cabo un acuerdo de reserva de capacidad mediante el cual ambas compañías podían adquirir una parte de los asientos en los vuelos de su aliada y venderlos a una tercera compañía.

Sin embargo, KLM-Northeast no fue única alianza pionera en el sector. Adicionalmente, cabe mencionar la llamada The Qualiflyer Group fundada en marzo de 1998 por la compañía nacional suiza Swissair. Desde sus comienzos, sus miembros principales fueron las compañías europeas; Austrian Airlines, Lauda Air, TAP Portugal, Turkish Airlines, AOM France, Crossair y Sabena. Posteriormente, en el año 1999, se unieron Air Europe y LOT Polish, así como, Air Litoral, Portugalia y Volare Air en 2000.

No obstante, The Qualiflyer Group no era una alianza entre iguales, es decir, no existía equidad de poder entre sus miembros. La compañía suiza era la miembro dominante por dos razones principales. Por una parte, influía directamente sobre las decisiones estratégicas de la alianza, y por otra, poseía participaciones en el capital del resto de sus miembros. Concretamente, 70.52% de Crossair, 49.79% de Volare Air (incluyendo Air Europa), 49.5% de Sabena, 37.6% de LOT, 49.5% de Air Liberte (incluyendo AOM France) y por último el 10% de Austrian Airlines (sociedad matriz de Lauda Air). De este modo, las compañías miembro no contraían fuertes relaciones entre ellas sino que la cooperación nacía de las relaciones independientes de cada miembro con Swissair.

A principios del año 2000, la alianza había construido una extensa red que ofrecía servicios en más de 200 destinos europeos, y 330 destinos a escala global. Estos vuelos operaban desde los llamados *hubs* o centros neurálgicos que con frecuencia se encontraban situados en las grandes ciudades tales como Bruselas, Estambul, Niza, Varsovia, Lisboa, Zurich, Milán y París.

Uno de los rasgos distintivos de Qualiflyer Group era, precisamente, que todos sus miembros poseían sus bases en Europa, lo cual permitía la creación de una red que atendiera exclusivamente al mercado europeo, mientras que el resto de alianzas optaban por la constitución de una red intercontinental.

A partir de marzo de 2000, Austrian Airlines abandona la alianza para unirse con su competidora, Star Alliance, y finalmente, se produce en 2001 la disolución de Qualiflyer Group como consecuencia de la quiebra de su aerolínea matriz, Swissair. La suspensión de pagos fue motivada principalmente por las numerosas inversiones iniciales realizadas por parte de Swissair y las recapitalizaciones que demandaban cada una de las aerolíneas miembro de la alianza.

Por otra parte, la alianza KLM-Northwest no ha sufrido modificaciones, a pesar de la creación de la nueva alianza entre KLM y Air France. Todas ellas pertenecen ahora a la alianza Skyteam, fundada en Junio de 2000.

En la actualidad, las principales alianzas que dominan el mercado aéreo son Oneworld, Star Alliance y Skyteam. El conjunto de las aerolíneas que operan en el mercado aéreo atienden tres regiones principales; América del Norte y América del Sur, EMEA (Europa, Oriente Medio y África) y Asia-Pacífico. A pesar de esta fragmentación, la mayor parte del tráfico aéreo está concentrado en América del Norte, Europa y Asia, concentrándose tan sólo el 10% en Latinoamérica, África y Oriente Medio (Christian Czipura & Dominique R. Jolly, 2007).

En la industria aérea se han de diferenciar tres tipos de aerolíneas principales. En un primer lugar, las compañías de gran tamaño, las cuales operan vuelos transoceánicos y rutas domésticas. En segundo lugar, las aerolíneas de tamaño mediano, que atienden los mercados regionales y realizan parcialmente algunos vuelos transoceánicos. Por último, las aerolíneas "nicho", éstas se centran en los mercados nacionales y realizan vuelos muy específicos dentro de las fronteras de una zona geográfica determinada.

Como observamos, existe una gran diversidad de aerolíneas en el mercado. En los últimos años, estas aerolíneas se han ido agregando a diferentes grupos hasta formar las tres principales alianzas que dominan el sector aéreo. Durante la década de los 90, la liberalización

provocó la globalización del sector y las alianzas estratégicas se han posicionado como la respuesta de las aerolíneas ante dichos cambios (Weber, 2001).

Sin embargo, el reparto del mercado entre las alianzas existentes no es equitativo. Star Alliance es la alianza de mayor tamaño y posee un 23,6% de la cuota de mercado, seguida de Skyteam, la cual controla un 20,7%. Por último, se encuentra Oneworld con un 13,5% bajo su poder (IATA, 2005).

En el siguiente capítulo, analizaremos las alianzas desde el punto de vista empresarial para entender los esfuerzos de cooperación y organización llevados a cabo dentro de ellas. Así mismo, explicaremos la forma en la que operan y como se distribuyen en el mercado global. Para ello, nos ayudaremos de un mapa donde señalaremos los diferentes centros de conexiones de cada una de las alianzas en un intento de entender el alcance de sus redes.

Adicionalmente, mencionaremos los distintos acuerdos de código compartido contraídos por cada una de las aerolíneas miembro, necesarios para el desarrollo de las alianzas. Todo ello enlazado con el modelo de distribución y logística aplicado en este sector, denominado hub-and-spoke. Este modelo nos ayudará a comprender la configuración de los vuelos dentro de las distintas aerolíneas y como se concentra el tráfico aéreo desde las pequeñas ciudades hasta los destinos finales.

4.2 DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA: MODELO HUB-AND-SPOKE

El modelo hub-and-spoke, traducido al castellano como de aporte y dispersión por su analogía con los radios y centros de una rueda, es un sistema de distribución del tráfico aéreo (Antón, 1992). Este modelo consiste en transportar el tráfico aéreo mediante radios o *spokes* directamente conectados con el centro neurálgico o *hub*. Gráficamente, el modelo hub-and-spoke se dispone como una rueda, en el que los radios o *spokes* representan los vuelos y el eje los centros neurálgicos o hubs.

Comúnmente, este modelo es utilizado en otros sectores como el transporte en tierra, redes de comunicaciones y otros sistemas logísticos. Sin embargo, es en la industria aérea donde más se ha extendido su aplicación, tanto para el transporte de mercancías como para el de pasajeros.

En el sector aéreo, el modelo hub-and-spoke tiende a concentrar el tráfico aéreo desde un único aeropuerto, denominado centro neurálgico o hub, hacia aeropuertos más pequeños conocidos como *spokes*. Posteriormente, la mayoría de los vuelos se desplazan entre los *spokes*, localizados entre los distintos destinos y el centro o centros neurálgicos principales. Algunas aerolíneas utilizan un único hub, mientras que otras se encuentran asentadas en múltiples hubs, y además, puede ser utilizado tanto para el transporte de pasajeros como para el de pasajeros.

Adicionalmente, existe una clara distinción entre los papeles que juegan los aeropuertos secundarios y principales. Los aeropuertos de gran tamaño asumen el papel de centro neurálgico principal y agregan todos los vuelos procedentes de aeropuertos secundarios. Una de sus principales funciones es transportar a los pasajeros entre aeropuertos que no están conectados mediante un vuelo directo. Por ejemplo, *British Airways (BA)*, una de las principales compañías líderes en Reino Unido, posee su centro neurálgico establecido en el aeropuerto de *London Heathrow (LHR)*, localizado en la capital. Supongamos que dicha compañía pretende, en un primer lugar, operar el vuelo Bristol-Nueva York desde el Aeropuerto Internacional de Bristol (BRS).

Probablemente, no existe una alta demanda de pasajeros que deseen realizar dicha ruta al tratarse de un aeropuerto regional con poco tránsito en vuelos internacionales.

De modo que, para ahorrar en costes y aprovechar oportunidades, la compañía británica facilita un vuelo regular Bristol-Londres transportando a sus pasajeros hasta el aeropuerto de London

Heathrow. Al tratarse de un aeropuerto principal con mayor tránsito de pasajeros, las probabilidades de que aumente la demanda para el vuelo hasta Nueva York, son mayores. Finalmente, mediante conexión con el vuelo Londres-Nueva York, los pasajeros son transportados a su destino final.

Mediante este sistema, las compañías aéreas aprovechan las oportunidades que les brindan el mercado reorganizando la forma de ofrecer sus servicios. En nuestro ejemplo, London Heathrow al ser un hub situado en la capital, posee conexiones más amplias que el Aeropuerto Internacional de Bristol, pudiendo recibir un mayor número de pasajeros, y por consiguiente, aumentando la demanda del vuelo de larga distancia hasta Nueva York.

En este sentido, el modelo hub-and-spoke se enlaza con el término de alianza aérea. En un primer lugar, las compañías aéreas ofrecerán a los clientes la posibilidad de realizar el itinerario completo con ellos mismos. Esta opción aporta grandes beneficios no sólo a la empresa sino también a los consumidores. Ante situaciones tales como pérdida de equipaje o pérdida de equipaje, el consumidor reclamaría a una única aerolínea responsable del itinerario completo. La segunda opción sería que el vuelo regional o de corta distancia fuese operado por una compañía perteneciente a la misma alianza que la compañía operadora del vuelo de larga distancia. Esta opción es bastante extendida y aporta grandes beneficios para los consumidores en términos de calidad. Generalmente, las compañías miembro de una misma alianza ejecutan acuerdos en los que se comprometen a ofrecer un servicio estándar y uniforme. Sin embargo, en los casos de pérdida de equipaje la responsabilidad recae sobre la línea aérea que opera el vuelo al destino final.

El desarrollo del modelo hub-and-spoke ha favorecido, especialmente, el servicio de transporte de pasajeros, ofreciéndoles conexiones desde las regiones pequeñas hacia las grandes capitales.

Desde el punto de vista económico, algunos autores han estudiado la influencia de este modelo en términos de satisfacción del cliente. De acuerdo con los autores S. Morrison y C. Winston (The Economic Effects of Airline Deregulation, 1986) los consumidores también se benefician de la implementación de este sistema recibiendo una mayor frecuencia de vuelos, tarifas más bajas y disminución de la duración del vuelo. A su vez, la configuración de este modelo ha supuesto el incremento de la conectividad entre aeropuertos de distinto tamaño y la maximización de la eficiencia de los vuelos.

Como podemos observar, el modelo de hub-and-spoke ha revolucionado el transporte aéreo del siglo XX al tratarse, no sólo de un sistema de distribución y logística sino también, una forma alternativa de materializar acuerdos entre las distintas compañías.

4.3 LA ALIANZA GLOBAL ONEWORLD

Oneworld es una de las tres principales alianzas comerciales que dominan actualmente el mercado aéreo. Dicha alianza está compuesta por trece aerolíneas líderes en todo el mundo y posee aproximadamente treinta compañías de transporte aéreo afiliadas.

Fue fundada en 1998 por cuatro de sus aerolíneas miembros: American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas. Las primeras adhesiones a la alianza las protagonizaron Finnair e Iberia en septiembre de 1999 y la compañía chilena, LAN Airlines, en el año 2000. Posteriormente se unieron Japan Airlines y Royal Jordanian en 2007 y S7 Airlines en 2010.

Finalmente, las últimas incorporaciones se han producido en 2012 por parte de Air Berlin y en 2013 por Malaysia Airlines y Qatar Airways. No obstante, no se descartan las posibles adhesiones en el futuro de Sri Lanka Airlines, TAM y US Airways.

La alianza Oneworld destaca por ser la primera alianza global en vender billetes interlínea entre aerolíneas asociadas. Los acuerdos de interlínea permiten a los pasajeros agregar vuelos a un itinerario operado por una determinada aerolínea, utilizando los vuelos de una segunda

compañía. Así pues, se le otorga una mayor flexibilidad a toda la red. Adicionalmente, Oneworld, posee un amplio programa de servicios dependiendo del destino o los destinos que el pasajero desee visitar. En primer lugar, se encuentra las tarifas “Oneworld Explorer”, mediante la cual el pasajero puede visitar entre tres y seis continentes. La tarifa se determinará en función de la clase seleccionada y la cantidad de continentes que se atraviesen.

Una de las principales características de esta ruta es que todos los destinos son operados por aerolíneas miembros de la alianza. En segundo lugar, la tarifa “Global Explorer” brinda una mayor flexibilidad al cliente permitiendo al pasajero viajar con aerolíneas no pertenecientes a la alianza, tales como Aer Lingus, Alaska Airlines y sus afiliadas Horizon Air, Fiji Airways, Meridiana fly o WestJet. De modo que el itinerario será operado tanto por aerolíneas miembro como por aerolíneas ajenas a la alianza. Para el cálculo de esta tarifa, se tiene en cuenta la distancia total recorrida por el pasajero durante su viaje.

Por último, se encuentra la tarifa de un solo continente la cual ofrece un servicio más simple y específico. Está dirigido principalmente a personas que desean conocer una única zona geográfica. Por ejemplo, existe el programa “Visit Africa Pass” mediante el cual el cliente puede conocer los principales destinos africanos, tales como Namibia, Sudáfrica o Zambia, entre otros, sin necesidad de tener que realizar un itinerario global. En concreto, dicho programa está operado por la compañía Británica Airways y su afiliada Comair, que desde su base en el aeropuerto Internacional de Johannesburgo-Olive Reginald Tambo (JNB), opera todos los vuelos del continente africano.

Oneworld Explorer tiene acceso a más de 900 destinos en 150 países diferentes en toda la red de la alianza. Su red de conexiones se extiende por Europa/Oriente Medio (Argelia, Armenia, Azerbaiyán, Egipto, Georgia, Libia, Moldavia, Marruecos, Rusia, Sudán, Túnez y Yemen), África, Asia (incluyendo Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán), Australia, Nueva Zelanda, y el Sudoeste del Pacífico. Así como, America del Norte (incluyendo el Caribe, América Central y Panamá) y América de Sur.

En el siguiente mapa, observamos las distintas ciudades desde las que opera Oneworld y que forman la red de conexiones de la alianza. Estas ciudades son denominadas centros neurálgicos o hubs y dependiendo de la zona geográfica, serán operadas por unas aerolíneas u otras. Dado el alcance global de esta alianza analizaremos la distribución y organización de los centros neurálgicos a nivel europeo.



Figura 4.1. - Mapa de hubs o centros neurálgicos de la alianza Oneworld

Fuente: *Elaboración propia*

Tomando como ejemplo el caso de Alemania, la ciudad de Berlín se posiciona como uno de los centros neurálgicos del país. La alianza Oneworld, a través de las compañías Air Berlín, British Airways, Finnair, Iberia, Qatar y Royal Jordanian y estableciendo su base el aeropuerto de Berlín-Tegel (TXL), opera gran parte del mercado aéreo europeo. No obstante, Oneworld posee centros de conexiones también en otros aeropuertos alemanes como el de Dusseldorf (DUS) y Fráncfort del Meno (FRA). Estos aeropuertos se consolidan como los principales pilares que atienden el mercado aéreo alemán y europeo.

Es importante destacar que la alianza Oneworld no sólo incluye dentro de su grupo aerolíneas miembro de gran tamaño y alcance, sino también aerolíneas filiales que van a atender la demanda de los aeropuertos regionales. Las aerolíneas de gran alcance operan la demanda de los aeropuertos principales, tales como pueden ser el aeropuerto de Fráncfort del Meno (FRA) o el aeropuerto de Berlín-Tegel, transportando a los pasajeros a sus destinos finales. Sin embargo, las alianzas necesitan también de aerolíneas de menor alcance y tamaño que transporten a los tránsitos desde aeropuertos regionales hacia los aeropuertos principales. A esta forma de configuración y distribución se la conoce comúnmente como el modelo *hub-and-spoke*, el cual hemos desarrollado en el epígrafe anterior. De este modo, los clientes tienen la posibilidad de realizar vuelos de larga distancia desde su aeropuerto más cercano y con aerolíneas miembro de la misma alianza.

Como podemos observar, Oneworld posee una amplia red de aerolíneas distribuidas por todo el mundo capaz de ofrecer servicios muy específicos a cada cliente. Esto no hubiera sido posible sin la aglomeración de todas sus aerolíneas en una sola alianza. La alianza permite a Oneworld operar en distintos continentes sin la necesidad de ceder parte de sus servicios a la competencia.

4.4 LA ALIANZA GLOBAL SKYTEAM

La alianza Skyteam es, actualmente, la alianza más joven del mercado aéreo. Fue fundada en el año 2000 por cuatro compañías de alcance global; Delta Air Lines, Korean Air, Air France y Aeroméxico. Sin embargo, los primeros pasos de la alianza comenzaron en junio de 1999 a través de un acuerdo exclusivo y estratégico firmado por dos de sus fundadoras Air France y Delta Air Lines. En dicho acuerdo se acordaron las bases para la formación de una alianza de alcance internacional que fue creándose durante la siguiente década. Finalmente, la alianza anunció su creación el 22 de junio de 2000 posicionándose como la tercera alianza aérea global.

Skyteam fue lanzada al mercado bajo la idea *“created around the customer”*, traducido al castellano como la alianza creada alrededor del consumidor, es decir, exclusivamente para satisfacer sus necesidades y deseos. Posteriormente, Air France declaró:

“Las alianzas son esenciales; aceleran el crecimiento y permiten la absorción de aerolíneas en épocas de crisis; son la clave para la reconstrucción del sector del transporte aéreo” (Air France, 2005):

Durante el mismo año de su creación, Skyteam llevó a cabo la ampliación de su oferta de servicios incorporando el llamado *Skyteam Cargo*. Skyteam Cargo es una alianza dentro de la propia alianza Skyteam encargada, principalmente, de los servicios de carga y mercancía, ofreciendo una red ininterrumpida de transporte y entrega de alcance internacional. Esta alianza es ejecutada por las mayores compañías de distribución y logística; Aeromexpress, Air France Cargo, Delta Air Logistics y Korean Air Cargo.

En 2001, la compañía checa Czech Airlines se adhirió a la alianza, convirtiéndose en el quinto miembro. Con la llegada de dicha aerolínea, se incorporaron 21 nuevos destinos en 14 países diferentes y se habilitaron nuevos centros neurálgicos en Europa que facilitaron el acceso a los mercados de Europa Central y Oriente Medio. Adicionalmente, la ciudad de Seúl se incorporó como nuevo hub de la alianza, permitiendo a Skyteam explotar las oportunidades del sector

Asia-Pacífico. En un primer lugar, el Aeropuerto Internacional de Seúl fue operado por la compañía fundadora, Korean Air. El objetivo de la alianza fue la expansión de la red mediante la apertura de nuevos centros neurálgicos para ofrecer a los clientes una mayor diversidad de destinos.

Posteriormente, en el año 2002, la alianza Skyteam firmó un acuerdo estratégico de comercialización con Coca-Cola. Se trató del primer acuerdo entre una alianza aérea y una empresa de bebidas embotelladas. Durante ese mismo año, la revista *Global Finance Magazine* clasificó a Skyteam como la quinta en su ranking anual de “Mejores Compañías Internacionales”. Adicionalmente, se produjo la incorporación de Alitalia Linee Aeree Italiane.

En agosto de 2001, las compañías Delta Air Lines, Air France, Czech Airlines y la recién incorporada, Alitalia, presentaron la solicitud de inmunidad antimonopolio o *Antitrust* en el *Department of Transportation* (DOT) de EE.UU. Esta solicitud permitiría a las aerolíneas incrementar sus acuerdos comerciales y desarrollar sinergias entre ellas. Las leyes antimonopolio tienen como objetivo la eliminación de las restricciones comerciales y evitar prácticas de monopolización abusivas. Posteriormente, se sumó a la solicitud la compañía asiática Korean Air que, finalmente, fue aprobada en 2002 para los mercados trasatlántico y transpacífico.

El año 2004, fue un período decisivo para la alianza Skyteam. La Comisión Europea y el Departamento de Justicia de EE.U. aprobó la fusión de KLM Royal Dutch Airlines con la compañía francesa Air France, recibiendo así al nuevo miembro. Así mismo, con la incorporación de KLM Royal Dutch Airlines, se produjo también la adhesión de las compañías americanas Continental y Northwest.

La fusión entre KLM Royal Dutch Airlines y Air France formó la primera agrupación de aerolíneas de Europa. Posteriormente, se inauguraron terminales en París, Bruselas, Venecia y Stuttgart. La gestión de esta última sería compartida por Alitalia, Air France y Delta Air Lines.

En tan sólo cuatro años desde su creación, la expansión de la alianza fue bastante significativa. En la siguiente tabla, podemos observar los diferentes incrementos que sufrió la alianza desde el año 2000 hasta 2004.

Año	2000	2002	2004
Miembros	4	6	9
Destinos	451	512	658
Número de pasajeros (Millones)	176,3	228	341
Países	98	114	130
Vuelos diarios	6.400	8.000	14.320

Tabla 4.2 – Cálculo de la expansión de la alianza Skyteam en términos cuantitativos durante el período 2000-2004.

Fuente: *Elaboración propia*

Posteriormente, Air Europa, Copa Airlines, China Southern, Kenya Airways y TAROM se unieron a la alianza, ampliando su red internacional hacia Sudáfrica y Asia-Pacífico. Adicionalmente, se produjo la apertura de una nueva terminal en Ciudad de México que ofrecería servicios a clientes que desearan viajar al Caribe, mediante el programa America Pass.

En junio de 2006, la alianza Skyteam firmó un acuerdo bilateral, denominado “Memorandum of Understanding” o memorándum de entendimiento, con el organismo británico British Airport Authority (BAA). Mediante este acuerdo, se permitió que nueve aerolíneas pertenecientes a la alianza Skyteam ubicaran sus instalaciones en el Aeropuerto Internacional de Londres-Heathrow (LHR). De este modo, se aumentaron las conexiones con Europa incrementando el tránsito de pasajeros en 3,5 millones.

No se produjeron nuevas adhesiones hasta el año 2011, cuando la compañía China Eastern Airlines expresó su deseo de formar parte de la alianza. Junto a la compañía China Southern Airlines, se configuró una extensa red en Asia-Pacífico donde Shanghai, Cantón y Beijing se establecerían como los principales centros neurálgicos. Junto a ellas, se incluyeron las compañías China Airlines y Shanghai Airlines, culminando así la red asiática.

Sin embargo, meses más tarde, se produciría una nueva adhesión por parte de la compañía indonesia, Garuda Indonesia. Dicha aerolínea destacó por recibir el premio a la aerolínea con más mejoras del mundo por parte de la organización World Airlines Awards (2010). El objetivo de este nuevo miembro fue la ampliación de la red en el sudeste asiático, así como, la integración de 30 nuevos destinos que aportasen mayor cobertura a la alianza.

Durante 2011, Oriente Medio se posicionó como el nuevo objetivo de Skyteam. Con la unión de Saudia al grupo se sumaron 35 nuevos destinos operados desde los centros neurálgicos de Riad, Yeda y Dammam. Estos centros neurálgicos permitirían nuevas conexiones hacia la Península Arábiga, el subcontinente Indio y el norte de África.

En el siguiente mapa, podemos localizar donde se encuentran situados los distintos centros neurálgicos desde los que operan las aerolíneas miembro de Skyteam. Como podemos observar, existen numerosas conexiones en Oriente Medio, Europa, y Asia-Pacífico, convirtiéndose esta última en su mercado más beneficioso.

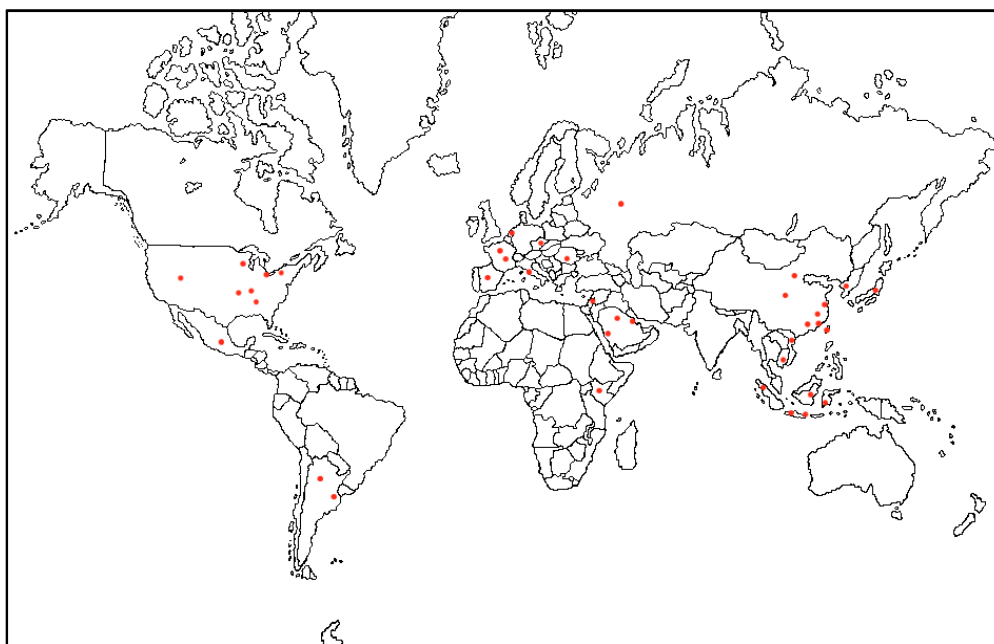


Figura 4.2. - Mapa de hubs o centros neurálgicos de la alianza Star Alliance

Fuente: Elaboración propia

Para aumentar sus conexiones en Oriente, Skyteam firmó un nuevo acuerdo de adhesión con Middle East Airlines (MEA), aerolínea principal del Líbano, que ofrecería nuevos destinos tanto en Oriente Medio como en el oeste de África.

Finalmente, en junio de 2012, Skyteam expresó sus deseos de fijar nuevos objetivos. La alianza anunció tres iniciativas; ampliar los servicios a los clientes, fortalecer la red global y crear nuevas sinergias.

La última incorporación a la alianza Skyteam la protagonizó la compañía Xiamen Air con base en la ciudad de Fujian, China del este. Sus centros neurálgicos están situados en la ciudad de Xiamen, Fuzhou y Hangzhou desde los que operan vuelos nacionales y regionales en Asia.

4.5 ALIANZA GLOBAL STAR ALLIANCE

La alianza Star Alliance fue fundada en 1997 por las aerolíneas United Airlines, Scandinavian Air System (SAS), Lufthansa, Thai Airways y Air Canada. Sin embargo, antes de hacerse oficial, dichas aerolíneas ya poseían acuerdos bilaterales entre ellas. Estos acuerdos bilaterales englobaban actividades tales como, code-sharing, coordinación de programación de vuelo, actividades de marketing etc.

En el año 2012, se realizaron las últimas incorporaciones protagonizadas por Avianca, Copa Airlines, Ethiopian Airlines y Shenzhen Airlines, completando así la alianza con un total de 26 miembros.

En sus inicios, la alianza Star Alliance se formó con el propósito de alcanzar tres objetivos principales, estos fueron; configurar una extensa red internacional, alcanzar reconocimiento global y ofrecer un servicio uniforme a todos sus clientes.

Tras su formación en 1997, dos de sus compañías fundadoras, Air Canada y Scandinavian Airlines, fueron las primeras en contraer acuerdos de código compartido dentro de la alianza. Posteriormente, les siguieron las compañías recién incorporadas United y Varig. Esta última trajo consigo la unión de su filial Varig Brazilian Airlines, sin embargo, ambas abandonaron el grupo en 2006.

En 1999, Star Alliance recibiría a dos importantes miembros, la compañía australiana Air New Zealand y la compañía nipona ANA (All Nippon Airlines). La unión trajo consigo numerosos beneficios para la alianza, ya que permitieron la expansión de la red en Asia-Pacífico. Las ciudades de Auckland y Tokio fueron las elegidas para establecer los centros neurálgicos desde donde ambas aerolíneas operarían.

Así mismo, en marzo de 2000, el denominado *The Austrian Airlines Group* formado por Austrian Airlines, Lauda Air y Tyrolean Airways se incorporó a la alianza. No obstante, el grupo fue disuelto quedando únicamente Austrian Airlines como miembro de Star Alliance. Tan sólo un mes más tarde, la compañía indonesia Singapore Airlines expresó sus deseos de unirse a la alianza.

Star Alliance se caracteriza por ser la alianza de mayor tamaño en la industria aérea, realizando una media de 21.900 vuelos diarios en 195 países diferentes. Su red se posiciona como la más extensa por ofrecer el mayor número de destinos diferentes en comparación a sus dos competidoras. Además, posee en su equipo cinco compañías aéreas, clasificadas por la auditoría británica *Skytrax*, como aerolíneas de primer nivel mundial (United Airlines, Scandinavian Airlines, Thai Airways International y Lufthansa).

Esta alianza opera bajo el lema “Ser líderes en la gestión de la cartera de productos y servicios utilizando un proceso consensuado”. Adicionalmente, destaca por ser la primera alianza en llevar a cabo la unificación de redes, salas de embarque, servicios de facturación, de emisión de billetes y decenas de servicios adicionales. Por último, cabe mencionar el llamado “Star Alliance Service GmbH”. Se trata de un organismo con sede en Fráncfort, compuesto por 70

empleados de 20 nacionalidades distintas que tiene como objetivo gestionar la alianza en nombre de todos sus miembros.

Star Alliance, a diferencia de Oneworld, está compuesta por aerolíneas muy diversas, es decir, con perfiles diferentes. Se trata de compañías que presentan características específicas que otorgan a la alianza recursos difíciles de sustituir. En este sentido, hablamos de sus estructuras de financiación, la zona geográfica que atienden, la cultura de la organización, los tipos de servicios que ofrecen y los tipos de clientes (Christian Czipura & Dominique R. Jolly, 2007).

Como hemos estudiado en epígrafes anteriores, el éxito de las alianzas radica precisamente en la diversidad de sus recursos. Los recursos y capacidades de las alianzas han de complementarse, de modo que cada aerolínea aporte un elemento que no aportaban las demás.

La clave de Star Alliance ha sido extender su red por diferentes zonas geográficas ofreciendo al cliente un servicio más completo. Dentro del grupo, las aerolíneas se organizan en función del continente que atiendan, ya sea América del Norte y Sur, Europa, Oriente Medio o Asia-Pacífico. Cada aerolínea compensa las debilidades de otra en un determinado territorio con el objetivo de fortalecer la red y permitir una mayor expansión internacional que sus competidoras. (Christian Czipura & Dominique R. Jolly, 2007).

En el siguiente mapa, al igual que en el caso de la alianza Oneworld, hemos señalado los centros neurálgicos desde los que opera Star Alliance. Observamos, que posee un mayor alcance global dado al elevado número de miembros en el grupo. Sus principales centros de conexiones se sitúan en Oriente Medio y en Asia, aprovechando la oportunidad de explotar mercados, hasta el momento, desconocidos.



Figura 4.3. - Mapa de hubs o centros neurálgicos de la alianza Star Alliance

Fuente: *Elaboración propia*

CAPITULO 5. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS ALIANZAS AÉREAS

El objetivo primordial de este capítulo es demostrar como la alianza es influyente sobre parte del nivel de ingresos de las aerolíneas que la forman. Para ello utilizaremos dos técnicas estadísticas: análisis factorial y el modelo de regresión múltiple simple. Ambas nos permitirán analizar información secundaria de las aerolíneas y sus alianzas. Así mismo, trataremos de encontrar cuales son las variables explicativas de las que dependen los ingresos de las aerolíneas, es decir, construir una función matemática que sea capaz de explicar dichos ingresos.

Por ello, en un primer lugar, aplicaremos el análisis factorial que nos permitirá reducir la información que poseemos. El análisis factorial nos ayudará conocer cuáles son las variables significativas que hemos de tener en cuenta y como pueden ser agrupadas.

En definitiva, el análisis factorial va a tomar el conjunto de variables y seleccionar aquellas que están correlacionadas entre sí para, posteriormente, agruparlas. De este modo, el modelo toma únicamente las variables significativas, denominadas variables latentes.

En segundo lugar, habiendo reducido la información, aplicaremos el modelo de regresión multivariante simple para construir la función que explica los ingresos de las aerolíneas y los factores de cuales depende la misma. De esta forma se podrá de manifiesto la influencia o no de una alianza en los ingresos de las aerolíneas que la forman.

Este análisis será realizado con datos pertenecientes a 2014 de las tres principales alianzas aéreas.

5.1 ANÁLISIS FACTORIAL APLICADO A LAS ALIANZAS AÉREAS

El Análisis Factorial (AF) es un método multivariante que pretende expresar p variables observables en una combinación lineal de m variables latentes, denominadas factores.

Concretamente, se trata de una técnica estadística cuyo objetivo es la reducción de datos, es decir, busca reunir grupos homogéneos de variables dentro de un conjunto de variables que sean capaces de explicar dicho conjunto.

Los grupos homogéneos de variables son denominados comúnmente como “variables latentes” y son variables correlacionadas entre sí. Las variables latentes son aquellas que no son directamente observables, sin embargo, son inferidas por las variables observables. Además, en el análisis factorial, las variables latentes, al estar correlacionadas entre sí, pueden agruparse en un conjunto. De este modo, se forma un grupo de variables con significado común.

En definitiva, el análisis factorial busca el menor número de variables posible capaz de explicar el máximo de información contenida en el conjunto total de las variables existentes.

En nuestro caso, vamos a aplicar el análisis factorial al campo de las alianzas aéreas. Para ello vamos a definir el conjunto de variables que queremos analizar con el objetivo de diferenciar entre variables observables y latentes. Una vez identificadas las variables latentes, estas serán agrupadas y reducirán por lo tanto el número de variables.

A partir del análisis factorial, vamos a analizar la varianza común de todas las variables existentes. La varianza total de una variable se compone:

Varianza Total = Varianza Compartida o Común + Varianza Específica + Varianza de Errores de Medición

Como ya sabemos, la varianza mide las diferencias en las respuestas o mediciones. Cada variable tiene su varianza específica, sin embargo, existe también la varianza compartida o común. Cuando las diferencias en las respuestas son coherentes decimos que comparten varianza, es decir, son variables relacionadas positivamente.

La relación entre las varianzas de dos variables viene expresada por el coeficiente de relación "R" de Pearson. La R expresa la proporción de varianza común o varianza conjunta.

Por último, la varianza de error de medición es aquella ocasionada por variables que pueden ser controladas en el experimento.

Para llevar a cabo el análisis factorial vamos a utilizar el programa estadístico SPSS cuyos pasos son los siguientes:

1. Formulación del problema
2. Extracción de factores
3. Rotación de factores

1. Formulación del problema

En nuestro caso, vamos a aplicar el Análisis Factorial al campo de las líneas aéreas para conocer, del conjunto de variables cuales son las variables latentes.

En primer lugar, las variables que hemos escogido para el análisis son:

- **Número de países de la aerolínea:** El número de países a los que opera una determinada aerolínea. Dicha variable determinará el alcance de la red de la aerolínea. Cuanto mayor sea el número de países, mayor será el alcance internacional de la red.
- **Número de países de la alianza:** El número de países a los que opera el resto de la alianza.
- **Número de destinos de la aerolínea:** El número de lugares a los que vuela la aerolínea dentro de cada país.
- **Número de destinos de la alianza:** El número de lugares a los que vuela el resto de la alianza.
- **Flota de la aerolínea:** La flota cuantifica el número de aviones que posee una determinada aerolínea. Dicha variable es determinante en la capacidad de una aerolínea para abastecer los destinos a los que opera. Cuanto mayor es el número de aviones, mayor será la eficiencia con la que abastece los vuelos.
- **Flota de la alianza:** El número de aviones que posee el resto de la alianza.
- **Salidas diarias de la aerolínea:** El número de vuelos diarios que realiza una determinada aerolínea.
- **Salidas diarias de la alianza:** El total de número de vuelos diarios que realiza una alianza, es decir, el número de vuelos diarios que realiza el resto de la alianza.
- **Número de hubs/ Centros de conexión de la aerolínea:** Es el número de centros neurálgicos de cada aerolínea, es decir, el número de aeropuertos que una aerolínea utiliza como punto para cubrir sus destinos.
- **Número de hubs/Centros de conexión de la alianza:** Es el número de centros neurálgicos de la alianza completa, es decir, el número total de aeropuertos en los que opera el resto de la alianza.

Las variables vinculadas a la alianza no tienen en cuenta los datos de las variables de la aerolínea analizada, ya que nuestro objetivo es conocer el valor adicional que aporta la alianza a determinada aerolínea. Por lo tanto, no tenemos en cuenta para las variables de la alianza los datos de la aerolínea que estemos analizando.

La siguiente tabla ha sido calculada a partir de los datos que hemos obtenido de cada aerolínea (Ver Anexo). Al introducir los datos en el programa SPSS, hemos calculado los diferentes estadísticos que observamos en la tabla:

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Varianza
DESTINO_LINEA	60	20	330	103,93	69,765	4867,148
PAISES_LINEA	60	5	115	36,52	22,348	49,440
FLOTA_LINEA	60	12	1283	183,42	236,905	56123,973
SALIDAS_LINEA	60	11	5200	712,98	923,414	852692,966
HUB_LINEA	60	1	9	2,15	1,505	2,265
DESTINO_ALIANZA	60	688	1249	1027,98	147,833	21854,627
PAISES_ALIANZA	60	37	188	141,23	28,900	835,233
FLOTA_ALIANZA	60	2435	449	3422,55	632,244	399732,692
SALIDAS_ALIANZA	60	2252	15664	9838,27	5255,893	27624409,318
HUB_ALIANZA	60	23	56	46,52	12,607	158,932
INGRESOS_ALIANZA	60	1,0100	25086,0000	2426,837500	5596,1253192	31316618,589
N válido (por lista)	59					

Tabla 5.1 – Cálculo de estadísticos descriptivos
Fuente: Elaboración propia a partir del programa estadístico SPSS

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo del análisis factorial es reducir el número de factores que puedan representar a las variables originales. Para realizar este análisis existen numerosos métodos, en nuestro caso, hemos utilizado el llamado “Método de las Componentes Principales”. Este método consiste en estimar las puntuaciones factoriales y la matriz de cargas factoriales. Estas últimas se han calculado mediante las correlaciones de las variables originales.

Como observamos en la tabla, los resultados de la aplicación de este método han sido que 4 de nuestras variables son capaces de explicar el 90,63% del conjunto de la información, sin embargo, no sabemos cuáles son. A continuación vamos a analizar los resultados en detalle:

- Componente 1: Los resultados nos muestran que dicho componente es capaz de explicar un 34,304% del conjunto de las variables.
- Componente 2: Los resultados nos muestran que dicho componente es capaz de explicar un 20,446% del conjunto de las variables. Sumado al componente 1, esto quiere decir que ambas son capaces de explicar el conjunto de las variables en un 54,75%.
- Componente 3: Los resultados nos muestran este tercer componente es capaz de explicar un 19,324% del conjunto de variables. Añadido a los componentes 1 y 2, en total, son capaces de explicar un 74,073% del conjunto de la información.
- Componente 4: Por último, los resultados nos muestran que este componente es capaz de explicar el conjunto de las variables en un 19,324%.

En conclusión, esta tabla nos muestra la varianza total explicada de los componentes. Así mismo, partiendo del análisis realizado, podemos deducir que 4 de los 10 componentes expuestos son capaces de explicar el 90,63% de la información contenida en el conjunto de las variables. De modo que estos 4 componentes van a ser nuestras variables latentes.

Varianza total explicada									
Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	%varianza	% acumul.	Total	% varian.	% acum.	Total	% varian	% acum.
1	4,414	44,142	44,142	4,414	44,142	44,142	3,430	34,304	34,304
2	2,287	22,874	67,016	2,287	22,874	67,016	2,045	20,446	54,750
3	1,320	13,198	80,214	1,320	13,198	80,214	1,932	19,324	74,073
4	1,042	10,416	90,630	1,042	10,416	90,630	1,656	16,557	90,630
5	,805	8,046	98,676						
6	,084	,837	99,513						
7	,047	,470	99,983						
8	,002	,017	100,000						
9	5,125E-16	5,125E-15	100,000						
10	2,254E-16	2,254E-15	100,000						

Tabla 5.2 – Cálculo de la varianza total explicada (Análisis factorial)
Fuente: Elaboración propia a partir de programa estadístico SPSS

2. Rotación de los factores

El siguiente paso del proceso es llevar a cabo un procedimiento de “Rotación de Factores”. Este procedimiento consiste en determinar los factores que tienen una alta correlación con un grupo de variables, es decir, conocer cuáles son las variables que están correlacionadas entre sí y asignar una denominación que responda a esos rasgos comunes. La rotación de factores nos permite examinar las características de un grupo asociado a un determinado factor.

La rotación de factores ha sido realizada a través del “Método Varimax”. El método Varimax es un método de rotación que minimiza el número de variables con cargas altas en un componente, mejorando así la interpretación de dicho componente.

Tras la aplicación de este método obtenemos la llamada “Matriz de Componentes Rotados”. Esta matriz nos muestra cuales son el grupo de variables asociados a cada factor o componente.

En primer lugar, el componente 1, se encuentra asociado a 3 variables:

- Flota de la aerolínea
- Salida diaria de las aerolíneas
- Destinos de las aerolíneas

Resulta lógico pensar que dichas variables poseen una alta correlación entre ellas. El número de salidas de una aerolínea dependerá directamente del número de destinos que quiera abastecer. Cuanto mayor sea el número de destinos que ofrezca a sus consumidores, mayores vuelos diarios realizará esta aerolínea.

Así mismo, la flota, es decir, el número de aeronaves que posee la aerolínea, se encuentra en proporción al número de salidas diarias que lleve a cabo. Cuanto mayor sea el número de salidas diarias a realizar, la aerolínea necesitará un mayor número de aeronaves para abastecer dicha oferta.

En segundo lugar, el componente 2, está compuesto por las variables “flota de la alianza” y “salidas de la alianza”. Al igual que hemos explicado anteriormente, cuanto mayor sea el número de salidas diarias de la alianza, mayor será el número de aeronaves que necesite.

Adicionalmente, el componente 3 está formado por las variables “hub de las alianzas” y “destinos de las alianzas”. Los hubs o centros neurálgicos son los aeropuertos que utilizan las alianzas para operar sus destinos. Cuanto mayor sea el número de destinos, mayor será el número de centros neurálgicos que necesite.

Por último, el componente 4 representa a las variables “países de la aerolínea y países de la alianza”. Las aerolíneas se unen a las alianzas por diferentes motivos, sin embargo, uno de los motivos principales analizados en la teoría es aumentar su oferta, es decir, ampliar el alcance de su red. Si una aerolínea A cubre un pequeño número de países, posiblemente desee unirse a una alianza que le aporte un mayor número de países a su oferta. De modo que, podemos deducir que ambas variables están correlacionadas entre sí.

Matriz de Componente Rotado^a				
	Componente			
	1	2	3	4
FLOTA_LINEA	,930			
SALIDAS_LINEA	,927			
DESTINO_LINEA	,914			
FLOTA_ALIANZA		,955		
SALIDA_ALIANZA		,910		
HUB_ALIANZA			,992	
DESTINO_ALIANZA			,625	
PAISES_LINEA				-,818
PAISES_ALIANZA				,703
HUB_LINEA				
Método de extracción: Análisis de componentes principales				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser				
a) La rotación ha convergido en 5 iteraciones.				

Tabla 5.3 – Cálculo de la matriz de componente rotado (Análisis factorial)
Fuente: Elaboración propia a partir de programa estadístico SPSS.

Una vez identificados cuales son los grupos de variables asociados a un factor debemos de asignar una denominación a cada uno de ellos:

- Componente 1: Flota, salidas diarias y destinos de la aerolínea. Estas variables determinan el nivel de servicio de la aerolínea, es decir, su volumen y alcance.
- Componente 2: Flota y salidas diarias de la alianza. Estas variables representan el volumen del resto de la alianza, sin tener en cuenta la aerolínea que se este analizando.

- Componente 3: Hubs y destino de la alianza. Estas variables determinan el alcance de la red de la alianza, es decir, del resto de las aerolíneas que no están siendo analizadas.
- Componente 4: Países la aerolínea y países de la alianza. Ambas variables en conjunto representa el grado de internacionalización de la alianza completa.

La aplicación estadística genera los valores de las cuatro variables latentes, una por cada componente. Estas variables serán las que utilicemos para el modelo de regresión múltiple.

5.2 MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE SIMPLE APLICADO A LAS ALIANZAS AÉREAS

En el siguiente apartado, vamos a aplicar el modelo de regresión múltiple lineal para ajustar los ingresos de una aerolínea en función de los cuatro componentes extraídos de nuestro análisis factorial. Si los resultados son significativos, podremos determinar cómo los componentes influyen en los ingresos. Es decir, queremos conocer qué papel juegan los cuatro componentes extraídos, en los ingresos de las aerolíneas.

Para ello hemos llevado a cabo una regresión múltiple lineal por pasos que utiliza modelos de regresión insertando progresivamente los distintos factores. Se han desarrollado dos modelos. En el primer modelo, el programa SPSS ha introducido el componente 3, el cuál representaba dos variables; destinos de las alianzas y centros de conexión de las alianzas, que denominábamos alcance de la alianza. Mientras que, el segundo modelo, introduce dos componentes de forma conjunta; el componente 3 y el componente 1. Por una parte, el componente 3 representa a los variables centros de conexión de la alianza y destino de la alianza, y por otra parte, el componente 1 representa a las variables

En la primera tabla que presentamos a continuación aparecen expuestas el llamado “coeficiente de correlación R” de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson expresa la proporción de varianza común o varianza conjunta.

Resumen del modelo ^c				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	E. estándar estimación
1	,728 ^a	,529	,521	3904,9761616
2	,789 ^b	,622	,609	3529,0648443
a. Predictores: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 1				
b. Predictores: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1				
c. Variable dependiente: INGRESOS_LINEA				

ANOVA ^a						
Modelo		Suma cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	977902842,158	1	977902842,158	64,130	,000 ^b
	Residuo	869183812,889	57	15248838,823		
	Total	1847086655,046	58			
2	Regresión	1149645929,236	2	574822964,618	46,155	,000 ^c

	Residuo	697440725,810	56	12454298,675		
	Total	1847086655,046	58			
a) Variable dependiente: INGRESOS_LINEA						
b) Predictores: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 1						
c) Predictores: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1						

Tabla 5.4 – Cálculo de 2 modelos de regression multiple lineal
Fuente: Elaboración propia a patir del programa estadístico SPSS

Los componentes 2 y cuatro 4 no han sido incluidos en la regresión por lo que su influencia en los ingresos parecer nula o no significativa.

Como hemos mencionado con anterioridad, el objetivo de nuestro análisis es construir la función de ingresos de las aerolíneas. A través del programa SPSS, hemos calculado los coeficientes de nuestra función.

En la siguiente tabla, se muestran los coeficientes y constantes con los que, posteriormente, vamos a construir dicha función de ingresos.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
		1	(Constante)	2413,886		
	REGR factor score 3 for analysis 1	-4106,141	512,748	-,728	-8,008	,000
2	(Constante)	2413,886	459,445		5,254	,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-4106,141	463,389	-,728	-8,861	,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	1720,781	463,389	,305	3,713	,000
a) Variable dependiente: INGRESOS_LINEA						

Tabla 5.5 – Cálculo de coeficientes de la función de ingresos de la aerolínea
Fuente: Elaboración propia a partir del programa estadístico SPSS

A partir de nuestro análisis realizado los resultados han sido los siguientes:

$$F(Y) = \text{INGRESOS DE LAS AEROLÍNEAS} = 2413,88 - 4106,14 \cdot \text{FACTOR 3} + 1720,781 \cdot \text{FACTOR 1}$$

Tal y como se expone en la función los ingresos de las aerolíneas dependen los factores 3 y 1.

5.3. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Si observamos la función, podemos ver que el coeficiente del factor 3, el cual representa las variables hubs y destinos de la alianza, tiene signo negativo. Este resultado nos lleva a deducir que ambas variables disminuyen los ingresos de las aerolíneas.

A lo largo de la teoría, hemos recalcado los numerosos beneficios que aportan las alianzas a las aerolíneas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En un primer lugar, el signo negativo de este factor nos llevaría a realizar conclusiones contradictorias. Sin embargo, cuando una aerolínea se une a una alianza, principalmente, tiene como objetivo ampliar el alcance de sus redes internacionales. Para ello, es necesario que se adhiera a aquella alianza que opera los centros de conexiones y destinos que dicha aerolínea no opera, de lo contrario, se produciría una duplicidad en los servicios que oferta. Esporádicamente, cabe la posibilidad de que dos aerolíneas pertenecientes a la misma alianza operen los mismos destinos o centros de conexiones. En tal caso, la alianza no estaría aportando beneficios positivos a dichas aerolíneas ya que se produciría un cambio, pasarían de ser aliadas a ser competidoras.

No obstante, independientemente del signo que tome el factor, la importancia se encuentra en que el modelo ha tenido en cuenta dichas variables. De modo que, nos hace pensar que las variables asociadas a las alianzas son cruciales e influyentes en los ingresos.

Por otra parte, el factor 1 hace referencia a las variables; flota, salidas y destinos de la aerolínea. Las aerolíneas reciben sus ingresos de la realización de ciertos servicios, por lo tanto, cuantos más servicios realice mayores serán sus ingresos. Dichos servicios son contabilizados por la variable "salidas diarias", la cual depende directamente del número de destinos y la flota. El número de destinos de una aerolínea determina el alcance de su red y se encuentra correlacionado con las variables flota y salidas. Cuantos más destinos opere una aerolínea, mayores serán el número de salidas diarias, y por consiguiente, mayor será el número de aeronaves que necesite para realizar dichos servicios.

Si observamos la función de ingresos de las aerolíneas, el coeficiente del factor 1 es positivo. El signo positivo nos hace indicar que dicho factor aumenta los ingresos de las aerolíneas de forma positiva encajando, por lo tanto, con la deducción anterior.

Sin embargo, debemos recalcar que el modelo no ha tenido en cuenta los componentes 2 y 4. El componente 2 representa la flota y salidas de la alianza, mientras que el componente 4 representa los países tanto de la aerolínea como de la alianza. Posiblemente, al tratarse de componentes formados en su mayoría por variables ya incluidas en los componentes 1 y 3, el programa estadístico no los incluye con el fin de evitar duplicidades.

5.4 LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

A lo largo de la realización del análisis empírico hemos observado ciertas limitaciones que, posiblemente, hayan influido en los resultados obtenidos. Entre estas limitaciones cabe destacar:

1. Definición de las variables: Las variables definidas al comienzo del análisis son variables cuantitativas, es decir, nos aportan únicamente una cantidad. Sin embargo, existen otros factores a tener en cuenta a la hora de definir dichas variables. Por ejemplo, la flota de la aerolínea determina el número de aviones que posee una aerolínea, no obstante, existen otros factores tales como la capacidad o la potencia de dichos aviones que no han sido incluidos en el análisis. De modo que, para una mayor precisión de los resultados, sería necesario reformular las variables e incluir los factores que no han sido tenidos en cuenta.
2. Número de variables: Para llevar a cabo el análisis empírico, se han utilizado 10 variables, 5 correspondientes a la aerolínea y 5 a la alianza. No obstante, existen otras

variables determinantes en el sector aéreo que no han sido incluidas por motivos de la extensión del trabajo. Estas variables pueden ser los gastos de la aerolínea, el número de empleados o la calidad del servicio entre otras.

3. Otras técnicas estadísticas: Tras el análisis factorial, hemos aplicado un modelo de regresión múltiple simple, sin embargo, existen otros métodos estadísticos más fiables y precisos tales como

Dado las limitaciones encontradas en la realización de este trabajo, podemos hablar de posibles investigaciones futuras que corrijan o incluyan los factores que no se han tenido en cuenta en nuestro análisis. De este modo, hablaríamos de investigaciones que proporcionaran con mayor exactitud información referente a los beneficios que aportan las alianzas en el sector aéreo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, G. (2000): "Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, 425-455.
- Agusdinata, B.; De Klein, W. (2001): "The Dynamics of Airline Alliances", *Journal of Air Transport Management*, 201-211.
- Antón Burgos F.J.; Córdoba Ordóñez J. (1994): "La liberalización del transporte aéreo en España", *Boletín de la A.G.E. N° 19*, 113-132.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 99-120.
- Baum J.A.C.; Calabrese, T.; Silverman B.S. (2000): "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, 94-297.
- Camargo Miralles, F. (2011): "Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas", *Estudios Gerenciales*, 105-117.
- Cravens, D.W.; Shipp, S.H.; Cravens, K.S.; (1994): "Reforming the Traditional Organization: The Mandate for Developing Networks", *Business Horizons*, Julio-Agosto.
- Czipura C.; Jolly D. R. (2007): "Global Airline Alliances: Sparking Profitability for a Troubled Industry", *Journal of Business Strategy*, 57-64.
- Das, T.K.; Teng, B. (1996): "The Strategic Alliance Structuring Process: A Risk Perception Model", papel presentado en la "Academy of Management", Cincinnati, OH.
- Das, T.K; Teng, B. (2002): "The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process". *Journal of International Management*, 1-29.
- Doganis R. (2006): "The Airline Business". Alliances. A Response to Uncertainty or An Economic Necessity? 74-117
- DOT: Department of Transportation. www.dot.gov
- Dussage, P.; Garette, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-530.
- Eisenhardt, K.M.; Schoonhoven, C.B. (1996): "Resource-based view of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 136-150.
- Ertuna, O. (1998): "Constraints of Privatization: The Turkish Case", *Mediterranean Development Forum*, 3-6 Septiembre.
- Esperou, R. (2001): "The Main Challenges for European Air Transport", *ECAC News*, 19-22.
- 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*, (Online), disponible en www.scientistdirect.com
- Geringer, J.M.; Hebert, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 249-263.
- Glisson Milton, L.; Cunningham William, A.; Harris James, R.; Di Lorenzo-Aiss, J. (1996): "Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 27-34.
- Goetz, F. C.; Shapiro, A. H. (2012): "Strategic Alliance as a Response to the Threat of Entry: Evidence from Airline Codesharing", *International Journal of Industrial Organization*, 735-747.

- Goetz, F.C.; Vowles, T.M. (2009): "The Good, the Bad and the Ugly: 30 Years of US Deregulation", *Journal of Transport Geography*, 251-263.
- Groenewege, A.D. (1999): "Compendium of International Civil Aviation", 2º Edición, Quebec: IATA.
- Gudmundsson, V.S.; Rhoades D. L. (2001): "Airline Alliance Survival Analysis: Typology, Strategy and Duration", *Transport Policy*, 209-218
- Gulati R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 293-317
- Hannegan, T.F.; Mulvey, F.P (1995): "International airline alliances: An analysis of code-sharing's impact on airlines and consumers", *Journal of Air Transport Management*, 2(2) 131-137.
- IATA: International Air Transport Association: www.iata.org
- Joia, L.A.; Malheiros R. (2009): "Strategic Alliances and the Intellectual Capital of Firms", *Journal of Intellectual Capital*, 539-558.
- Keuning, D. (1998): Management, London: Pitman Publishing.
- Lazzarini S.G. (2007): "The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines", *Strategic Management Journal*, 345-367.
- Oum, T.H., Park, J.H.; Zhang, A. (1996): "The Effects of Arline Code Sharing Agreements on Firm Conduct and International Air Fares", *Journal of Transport Economics and Policy*, 187-202.
- Oneworld: www.oneworld.com
- Parlamento Europeo (2001): Official Journal of the European Communities, 7 Febrero, (Online), disponible: www.knoweurope.net.
- Porter, M.E. (1985): "The Competitive Advantage of Nations". *Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Poyo-Guerrero Sancho, Julio; Conde Asorey Luis A. (1991); "Convenios multilaterales de aviación civil"
- Rajasekar J.; Fouts P. (2009): "Strategic Alliances as a Competitive Strategy: How Domestic Airlines Use Alliances for Improving Performance", *International Journal of Commerce*, 94-114.
- Reglamento (CEE) 3976/87, de 14 de diciembre de 1987, Agencia Estatal de Seguridad Aérea. (DOUE, núm. 374, de 31 de diciembre de 1987).
- Reglamento (CEE) 2671/88, de 26 de julio de 1988, Comunidades Europeas. (DOUE, núm. 239, de 30 de agosto de 1988).
- Reglamento (CEE) 2672/88, de 24 de julio de 1989, Comunidades Europeas. (DOUE, núm. 220, de 29 de julio de 1989).
- Reglamento (CEE) 2673/88, de 14 de diciembre de 1987, Comunidades Europeas. (DOUE, núm. 374, de 31 diciembre de 1987).
- Rowley, T.; Behrens, D.; Krackhardt, D. (2000): "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductors Industries", *Strategic Management Journal*,
- Semercioz, F.; Kocer, B. (2004): "Strategic Alliances in the Aviation Industry: An Analysis of Turkish Airlines Experience", *Journal of Transational Management Development*, 29-45.
- Skyteam: www.skyteam.com
- Smith F.L Cox B. (2013): "Airline Deregulation"
<http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>

Star Alliance: www.staralliance.com

Stickler, J. (2001): "Building Successful Strategic Alliances", *Strategic Direction*, 3-4.

Sparaco, P. (1997): "New Carrier Relationships Create Legal Complexities in Europe", *Aviation Week & Space Technology*.

Tretheway, M. & Oum, T. (1992): *Airline Economics – Foundations for Strategy and Policy*, Center for Transportation Studies, University of British Columbia, and Vancouver.

Wang, Z.H.; Evans, M.; Turner, L. (2004): "Effects of Strategic Airline Alliances on Air Transport Market Competition: An Empirical Analysis", *Tourism Economics*, 23-43

Wang, J. (2010): "Airline Code-Sharing: A Trap for Travelers?" *International Journal of Organizational Innovation*, 174-186.

Weber, J. (2001): "Flying into the Network Age", papel presentado en la "Conferencia Lindbergh", Royal Aeronautical Society, Londres.

Xie, F.T; Johnston, W.F. (2004): "Strategic Alliances Incorporating the Impact of e-business Technological Information", *Journal of Business & Industrial Marketing*,

Yoshino Y. M.; Rangan U. Srinivasa (1995): "Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization", *the World of Alliances*, 3-25.

ANEXOS

ANEXO 1. PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS GLOBALES

(* Aerolínea fundadora)

Compañía miembro	Año de adhesión	Compañía filial	Centro neurálgico
American Airlines*	1999	American Eagles, US Airways, AmericanConnection	Nueva York, Dallas
Air Berlin	2012	NIKI	Dusseldorf, Berlín
British Airways*	1999	BA CityFlyer, British Airways Limited, Comair, OpenSkies, SUN-Air of Scandinavian	Londres, Manchester,
Iberia	1999	Iberia Express, Iberia Regional Air Nostrum	Madrid, Barcelona
Finnair	1999	Flybe Finland	Helsinki
S7 Airlines	2010	Globus, LLC.	Moscú
Cathay Pacific*	1999	Dragonair	Hong Kong
Japan Airlines	2007	JAL Express, J-Air, Japan Transocean Air	Nayoga, Osaka
Malasya Airlines	2013	Sin afiliada	Kuala Lumpur
Qatar Airways	2013	Sin afiliada	Doha
TAM Airlines	2014	Sin afiliada	Paraguay
LAN*	2000	LAN Argentina, LAN Ecuador, LAN Perú, LAN Colombia, LAN Express	Buenos Aires, Colombia, Lima, Quito,
SriLankan Airlines	2014	Sin afiliada	Colombo
Royal Jordanian Airways	2007	Sin afiliada	Amán

Tabla 6.1 – Miembros de la alianza Oneworld

Fuente: Elaboración propia a partir de www.oneworld.com

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Compañía miembro	Año de adhesión	Compañía filial	Centro neurálgico
Aeroflot	2006	Sin afiliada	Moscú
Aerolíneas Argentinas	2012	Sin afiliada	Buenos Aires, Ciudad de Córdoba
Aeroméxico*	2000	Sin afiliada	Ciudad de México
Air Europa	2007	Sin afiliada	Madrid
Air France*	2000	Sin afiliada	Paris, Lyon
Alitalia	2009	Sin afiliada	Roma
China Airlines	2011	Sin afiliada	Taiwan
China Eastern	2011	Sin afiliada	Shangai, Xianyang
China Southern	2007	Sin afiliada	Pekín, Cantón
Czech Airlines	2001	Sin afiliada	Praga
Delta Air Lines*	2000	Sin afiliada	Atlanta, Kentucky, Salt Lake, Nueva York, Detroit, Minneapolis, Memphis, Tokio
Garuda Indonesia	2014	Sin afiliada	Yakarta, Macasar, Denpasar, Medan, Balikpapan,
Kenia Airways	2007	Sin afiliada	Nairobi
KLM	2004	Sin afiliada	Amsterdam
Korean Air*	2000	Sin afiliada	Seúl
Middle East Airlines	2012	Sin afiliada	Líbano
Saudi	2012	Sin afiliada	Yeda, Dammam, Riad
TAROM	2010	Sin afiliada	Bucarest
Vietnam Airlines	2010	Sin afiliada	Hanói, Ho Chi Minh
Xiamen Air	2012	Sin afiliada	Xiamen, Fuzhou

Tabla 6.2 – Miembros de la alianza Skyteam (2014)

Fuente: Elaboración propia a partir de www.skyteam.com

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Compañía miembro	Año de adhesión	Compañía filial	Centro neurálgico
Adria Airways	2004	Sin afiliada	Ljubljana, Pristina
Aegean Airlines	2010	Sin afiliada	Atenas
Air China	2007	Sin afiliada	Beijing, Chengdu, Shangai
Air Canadá	1997	Sin afiliada	Toronto, Montreal, Vancouver
Air New Zeland	1999	Sin afiliada	Auckland
ANA	1999	Sin afiliada	Tokio
Asiana Airlines	2003	Sin afiliada	Seúl
Austrian	2000	Sin afiliada	Viena
Avianca	2012	Sin afiliada	Bogotá, San Salvador, El Salvador, Lima
Brussels Airlines	2009	Sin afiliada	Bruselas
Copa Airlines	2012	Sin afiliada	Panamá
Croatia Airlines	2004	Sin afiliada	Zagreb
EGYTAIR	2008	Sin afiliada	Cairo
Ethiopian Airlines	2011	Sin afiliada	Addis Abeba
EVA Air	2013	Sin afiliada	Taipei
LOT Polish Airlines	2003	Sin afiliada	Varsovia
Lufthansa	1997	Sin afiliada	Fráncfort, Munich
Scandinavian Airlines	1997	Sin afiliada	Copenhague, Oslo, Estocolmo
Shenzhen Airlines	2012	Sin afiliada	Shenzhen, Guangzhou
Singapore Airlines	2000	Sin afiliada	Singapur
United	1997	Sin afiliada	Chicago, Denver, Houston, LA., Cleveland, Newark Washington, Guam,
SWISS	2006	Sin afiliada	Zurich

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

TAP Portugal	2005	Sin afiliada	Lisboa, Oporto
THAI	1997	Sin afiliada	Bangkok, Chiang Mai, Phunket, Hat Yai
Turkish Airlines	2008	Sin afiliada	Estambul, Ankara
South African Airlines	2006	Sin afiliada	Johannesburgo

Tabla 6.3 – Miembros de la alianza Star Alliance (2014)

Fuente: Elaboración propia a partir de www.staralliance.com

ANEXO 2. CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE CÓDIGO COMPARTIDO DE LAS PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS

Compañía miembro	Socios de código compartido (compañía miembro)	Socios de código compartido (compañía no miembro)
Air Berlin	American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Royal Jordanian, S7 Airlines	Air Baltic, Air Serbia, Air Seychelles, Bangkok Airways, Eithad Airways, Hainan Airlines, Meridiana fly, Pegasus, Virgin Australia
American Airlines	Air Berlin, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, TAM, Malasya Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Jordanian, S7 Airlines	Air Tahiti Nui, Alaska Airlines, Cape Air, El Al, Etihad Airways, Fiji Airlines, Hainan Airlines, Hawaiian Airlines, Jet Airways, Jetstar, Seabourne, WestJet
British Airways	Air Berlin, American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, TAM, Malasya Airlines, Qatar, Qatar Airways, Royal Jordanian, S7 Airlines, SriLankan Airlines.	Aer Lingus, Bangkok Airways, Flybe, Loganair, Meridiana y WestJet.
Cathay Pacific	American Airlines, British Airways, Finnair, LAN, Japan Airlines, Malasya Airlines, Qatar Airways, S7	Air China, New Zealand, Alaska Airlines, Fiji Airways, Philippine Airlines, Royal Brunei, WestJet, Vietnam Airlines.
Finnair	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Iberia, Japan Airlines, Malasya Airlines, Qantas, S7 Airlines	Aeroflot, Air China, Air France, Bangkok Airways, Belavia, Czech Airlines, Icelandair, TAP Portugal,
Iberia	American Airlines, British Airways, Finnair, Japan Airlines, LAN, Qantas, Royal Jordanian, S7 Airlines	Avianca, Bulgaria Air, Czech Airlines, El Al, Gol, Lacsá, Meridiana, Royal Air Maroc, Ukraine Airlines, Vueling
Japan Airlines	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN, Malasya Airlines, Qantas (incluye Jetstar), Qatar Airways, S7 Airlines	Air France, Air Tahiti Nui, China Airlines, China Eastern, China Southern, Emirates, JetBlue, Korean Air, Thai Airways, Vietnam Airlines, WestJet

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

LAN	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Iberia, Japan Airlines, Qantas, TAM Airlines	Aeroéxico, Korean Air
TAM	American Airlines, LAN	US Airways
Malasya Airlines	American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, Qatar, Royal Jordanian, SriLankan Airlines	Firefly, Air Mauritius, Bangkok Airways, China Southern, Egyptair, Etihad, Garuda Gulf Air, Jet Airways, KLM, Korean Air, Oman Air, Philippine Airlines, Royal Brunei, Silk Air, Singapur Airlines, Thai Airways, Turkish Airways, Uzbekistan Airways
Qatar	American Airlines, British Airways, Japan Airlines, LAN	Aer Lingus, Air Niugini, Air North, Air Vanuatu, Alaska Airlines, Alitalia, Bangkok Airways, China Eastern, China Southern, El Al, Emirates, Fiji Airways, Jetstar, Jet Airways
Qatar Airways	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Japan Airlines, Malasya Airlines,	All Nippon Airlines, Azerbaijan Airlines, Bangkok, Gol, JetBlue, Middle East Airlines, Oman Air, Philippine Airlines
Royal Jordanian	American Airlines, British Airways, Iberia, Malasya Airlines, S7 Airlines, SriLankan Airlines	Gulf Air, Meridiana Fly, Tarom,
S7 Airlines	Air Berlin, British Airways, Cathay Pacific, Iberia, Japan Airlines, Royal Jordanian	Aegean, Asiana, Azerbaijan Airlines, Belavia, Etihad Airways, Orenair, TAM, Ukraine International,
SriLankan Airlines	Malasya Airlines, S7 Airlines	Air Canada, Air India, Alitalia, Finnair, Cinnamon Air, Ethiad Airways, Finnair, Malasya Airlines, Mihin Lanka, Oman Air, Qantas, Royal Jordanian, S7 Airlines, Saudia

Tabla 6.4 – Acuerdos de código compartido de la alianza Oneworld

Fuente: Elaboración propia

Compañía miembro	Socios de código compartido (compañías miembro)	Socios de código compartido (compañías no miembro)
Adria Airways	Lufthansa, Austrian Airlines, Scandinavian Airlines, LOT Polish Airlines, Brussels Airlines, SWISS.	Montenegro Airlines, Air Serbia, Aeroflot, Ukraine International.
Aegean Airlines	Lufthansa, TAP Portugal, Brussels Airlines, United, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines.	US Airways, Siberia Airlines, Etihad Airways.
Air China	Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish	Air Macau, Cathay Pacific, Dragonair, El Al, Finnair, Hawaiian Airlines, Shandong Airlines, Tibet

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

	Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, South African Airways, TAP Portugal, Turkish Airlines, United Airlines.	Airlines, UNI Air, Virgin Atlantic.
Air Canada	Air New Zealand, Austrian Airlines, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Scandinavian Airlines, SWISS, TAP Portugal, United Airlines, ANA, Avianca, Lufthansa, Singapore Airlines, Thai Airways, Air China, Asiana Airlines, Brussels Airlines, Turkish Airlines.	SriLankan Airlines, Air Lingus, Etihad Airways, TACA, Jet Airways India, Middle East Airlines, South African Airways, TAM Linhas Aeras.
Air New Zealand	ANA, Air China, Air Canada, Asiana, Austrian Airlines, Lufthansa, South African Airways, Singapore Airlines, TAP Portugal, Turkish Airlines.	Aircalin, Fiji Airways, Air Rarotonga, Air Tahiti Nui, Air Vanuatu, Cathay Pacific, Etihad Airways, Jet Airways, Virgin Atlantic Airways, Virgin Australia, US Airways.
ANA (All Nippon Airways)	Air China, Air Canada, Air New Zealand, Asiana Airlines, Austrian Airlines, EGYPTAIR, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United, South African Airways.	Air Japan, Air Macau, Etihad Airways, Garuda Indonesia, Hawaiian Airlines, Jet Airways, Qatar, Shandong Airlines, TAM Airlines, Virgin Atlantic.
Asiana Airlines	Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines.	Air Astana, Air Busan, Air India, Air Macau, China Southern Airlines, Etihad Airways, JetBlue Airways, Myanmar Airways International, Qantas, Qatar Airways, S7 Airlines, Shandong Airlines, SriLankan Airlines.
Austrian Airlines	Adria Airways, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Brussels Airlines, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SWISS, Scandinavian Airlines, TAP Portugal, Thai Airways, United, Ukraine International, Croatia Airlines.	Air Astana, Air Baltic, Air Dolomiti, Air France, Air India, Air Malta, Air Zena, Atlantic European Airways, Azerbaijan Airlines, Belavia, Germanwings, Iran Air, Luxair, Montenegro Airlines, TAROM.
Avianca	Air Canada, United, Lufthansa.	Aeromexico, Sky Airlines, AeroGal, Satena, Avianca Brasil, Iberia.
Brussels Airlines	Lufthansa, Air Canada, Ethiopian Airlines, LOT Polish Airlines, Adria Airways, SWISS, United, Aegean Airways, TAP Portugal, Croatia Airlines.	Air Malta, Etihad Airways, Malmö Aviation, TAAG Angola Airlines, US Airways, Hainan Airlines, Royal Air Maroc, Air Baltic, Jet Airways, Rwanda Air, TAROM.
Copa Airlines	United Airlines.	Aeromexico, Gol, Cubana.
Croatia Airlines	Lufthansa, Austrian Airlines, Brussels Airlines, TAP Portugal, Turkish Airlines, Scandinavian Airlines, SWISS, United Airlines.	

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

EGYTAIR	Asiana Airlines, Austrian Airlines, Lufthansa, South African Airways, Singapore Airlines, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, Air China, Brussels Airlines, ANA, United, Scandinavian Airlines, Ethiopian Airlines, LOT	BMI, Gulf Air, Malasya Airlines, Syrianair, Tunisair.
Ethiopian Airlines	Air China, Asiana Airlines, EGYPTAIR, Lufthansa, Singapore Airlines, Scandinavian Airlines, South African Airways, Turkish Airway.	Air India, HASKY Airlines, Kuwait Airlines, Mozambique Airlines, Oman Air, Rwanda Air, Saudi Arabian Airways.
EVA Air	ANA, Air China, Asiana Airlines, United, Singapore Airlines.	Bangkok Airlines, Hainan Airlines, Shandong Airlines, Hong Kong Airlines.
LOT Polish Airlines	Adria Airways, Air Canada, Air China, ANA, Asiana Airlines, Austrian Airlines, EGYPTAIR, Lufthansa, Scadinavian Airlines, TAP Portugal, Singapore Airlines, SWISS, Turkish Airlines, United.	Aeroflot, Belavia, Bulgaria Air, Jat Airways, Luxair, Rossiya Airlines, TAROM, US Airlines.
Lufthansa	Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, ANA, Air New Zealand, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, LOT Polish Airllines, Singapore Airlines, Scandinavian Airlines, SWISS, South African Airways, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United.	Air India, Air Malta, Blue1, Croatia Airlines, Germanwings, JetBlue, Luxair, Privatair, Qatar Airways, TAM Airlines, Taca Airlines, US Airways.
Scandinavian Airlines	South African Airways, Lufthansa, LOT Polish Airlines, Ethiopian Airlines, EGYPTAIR, Croatia Airlines, Adria Airways, Aegean Airlines Air Canada, Air China, ANA, Austrian Airlines, Singapore Airlines, SWISS, Thai Airways, Turkish Airlines.	Air Baltic, Estonian Air, Icelandair, Qantas, Nextjet, Rossiya,
South African Airways	Ethiopian Airlines, Lufthansa, SWISS, EGYPTAIR, ANA, Air New Zealand, Asiana Airlines, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, TAP Portugal, Thai Airways, United.	Air India, JetBlue, BMI, Cathay Pacific, Delta, Emirates, Jet Airways, EL Al, Malaysian Airlines, Qantas, Varig, Saudi Airlines, Mango, SA Airlink, SA Express, Virgin Atlantic,
Shenzhen Airlines	ANA, Asiana Airlines, Singapore Airlines, EVA Air.	Silkair
Singapore Airlines	Aegean Airlines, Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Brussels Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, South African Airways, SWISS, Turkish Airlines.	Air India, Garuda Indonesia, Malaysia Airlines, Silkair, Transaereo Airlines, US Airways, Virgin Australia Arlines, Virgin Atlantic Airways, Virgin America.

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

United	Air China, Air Canada, Asiana, South African Airways, LOT Polish Airlines, Lufthansa, EVA Air, Croatia Airlines, Copa Airlines, Avianca, Austrian Airlines, ANA, SWISS.	Aer Lingus, Aermar, Cape Air, China Southern Airlines, Great Lakes Airlines, Germanwings, Hawaiian Airlines, Island Air, Jet Airways, Silver Airways,
SWISS	Adri Airways, Air Canada, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, TAP Portugal, Thai Airways, United Airlines.	Air France, Air Malta, Edelweiss Air, El Al, Germanwings, Ukraine International,
TAP Portugal	Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Croatia Airlines, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, Thai Airways, Turkish Airlines, United.	Air Baltic, Alitalia, Emirates, Etihad, Finnair, LAM Mozambique Airlines, S7 Airlines, SATA International, TACV, Ukraine International, US Airways.
Thai Airways	Scandinavian Airlines, Turkish Airlines, TAP Portugal, SWISS, South African Airways, Lufthansa, Air Canada, ANA Austrian Airlines, EGYPTAIR.	Aer Lingus, Air Austral, Air Madagascar, Bangkok Airways, China Airlines, China Southern Airlines, El Al, Emirates, Gulf Air, Garuda Indonesia, Japan Airlines, Transocean Air, Malaysia Airlines, Lao Airlines, Myanmar Airways International, Nok Air, Pakistan International Airlines, Royal Brunei Airlines, Vietnam Airlines.
Turkish Airlines	Adria Airways, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Croatia Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, Lufthansa, LOT Polish Airlines, Scandinavian, Singapore Airlines, SWISS, TAP Portugal,	Air Astana, Air India, Air Malta, Etihad, Garuda Indonesia, Iran Air, Kuwait Airways, Luxair, Malaysia Airlines, Pakistan International Airlines, Royal Air Maroc, Rwanda Air, TATAPCTAH, TAIR, US Airways, UTAIR.

Tabla 6.5 – Acuerdos de código compartido de la alianza Skyteam

Fuente: Elaboración propia

Compañía miembro	Socios de código compartido (compañías miembro)	Socios de código compartido (compañías no miembro)
Aeroflot	Air Europa, Air France, Alitalia, Czech Airlines, China Eastern Airlines, Kenya Air, KLM, MEA, TAROM,	Air Baltic, Air Malta, Air Serbia, Adria Airways, Cubana, Cyrus Airways, Estonian Air, Finnair, Icelandair, Iran Air, LOT, MIAT, Royal Air Maroc, Nordavia, Donavia, STC Russia,
Aerolíneas Argentinas	Air France, KLM, Air Europa,	

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Aeroméxico*	Aeroflot, Air France, Air Europa, Alitalia, Copa Airlines, Czech Airlines, Delta, LAN, KLM, Garuda Airlines, Czech Airlines.	Aeromar, Alaska Airlines, Avianca, Gol, LAN, TAM, Japan Airlines.
Air Europa	Aeroflot, Air France, KLM, Aeroméxico, Alitalia, Delta, TAROM.	Air Berlin, Air Corsica, Air Madagascar, Air Mauritius, Air Seychelles, Air Serbia, Air Tahiti Nui, Air Baltic, Aircalin, Alaska Airlines, Austrian Airlines, Azerbaijan Airlines, Bangkok Airways, Bulgari Air, Chalair Aviation, Cyprus Airways, Estonian Air, Ethiad Airways, Finnair, Flybe Georgian Airways, GOL, Jet Airways, Luxair.
Air France*	MEA, Air Eurpa, Saudia, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Aeroflot.	Air Berlin, Air Corsica, Air Madagascar, Air Mauritius, Air Seychelles, Air Serbia, Air Tahiti Nui, Air Baltic, Aircalin, Alaska Airlines, Austrian Airlines, Azerbaijan Airlines, Bangkok, Bulgaria Air, Chalair Aviation, Cyprus Airways, Estonian Air, Etihad Airways, Finnair, Flybe, Georgian Airways, Gol, Japan Airlines, Jet Airways, Luxair, Malaysia Airlines, Qatar Airways, Rossiya, SWISS, Royal Air Maroc, WestJet, Ukraine International Airlines, TAAG Angola Airlines,
Alitalia	Delta Airlines, Air France, Aeroméxico, China Eastern,	Air Baltic, Air Corsica, Air Serbiam Azal, Bulgaria Air, Carpatair, Cyrus Airways, Etihad Airways, Gol, Luxair, Montenegro Airlines, Rossiya, Kuwait Airways, TAP Portugal.
China Airlines	Alitalia, China Eastern Airlines, China Southern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, KLM, Korean Air, Xiamen Airlines.	Hawaiian Airlines, Japan Airlines, Scandinavian Airlines, Shangai Airlines, Thai Airways International, Transaereo, Vietnam.
China Eastern	Aeroflot, Air France, Alitalia, China Airlines, Aerolíneas Argetinas, Aeroméxico, Air Europa, China Southern, Czech Airlines, Delta Airlines, Kenya Airways, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam, Xiamen Air, China Airlines, Alitalia, Korean Air, KLM, Garuda Indonesia.	Ethiad Airways, Japan Airlines, Qantas, WestJet.
China Southern	Aeroflot, Air France, Alitalia, China Airlines, Aerolíneas Argetinas, Aeroméxico, Air Europa, China Eastern, Czech Airlines, Delta Airlines, Kenya Airways, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam, Xiamen Air, China Airlines, Alitalia, Korean Air, KLM, Garuda Indonesia.	Asiana Airlines, Japan Airlines, Malasya Airlines, Pakistan International Airlines, Qantas, Thai Airways International, United Airlines, WestJet.
Czech Airlines	Aeroflot, Aeroméxico, Air France, China Arlines, China Southern, Delta Airlines, KLM, Korean Air, Vietnam Airlines	Air Baltic, Air Malta, Azerbaijan Airlines, Belavia, Bulgaria Air, Ethiad Airways, Finnair, Rossiya, Ural Airlines, Uzbekistán Airways,

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Delta Air Lines*	Aeroflot, Air France, Alitalia, China Airlines, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Europa, China Eastern, Czech Airlines, Kenya Airways, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam, Xiamen Air, China Airlines, Alitalia, Korean Air, KLM, Garuda Indonesia	Alaska Airlines, GOL Airlines, Hawaiian Airlines, Olympic Air, Virgin Atlantic, Virgin Australian International, WestJet.
Garuda Indonesia	KLM, China Airlines, Vietnam Airlines,	Ethiad Airways, Turkish Airlines, Philippine Airlines, Royal Brunei Airlines,
Kenya Airways	KLM, Air France, Korean Air, Aeroflot, China Southern, Saudia, Vietnam Airlines, China Eastern,	Kulula, Precision Air, Air Mauritius, Air Mozambique, Jet Airways, TAAG Angola Airlines, Air Burkina, Air Namibia, Ethiad Airways,
KLM	Aeroflot, Air France, Alitalia, China Airlines, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Europa, China Eastern, Czech Airlines, Kenya Airways, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam, Xiamen Air, China Airlines, Alitalia, Korean Air, Delta Airlines, Garuda Indonesia.	Aer Lingus, Air Baltic, Air Serbia, Alaska Airlines, Bangkok Airways, Belavia, Bulgaria Air, Cityjet, Comair, Copa Airlines, cyprus Airways, Estonian Air, Ethiad Airways, Flybe, Georgian Airways, GOL, Jet Airways, Malasya Airlines, Olympic Air, Pegasus Airlines, Rossiya, Sichuan Airlines, Thalys, Ukraine International Airlines, WestJet.
Korean Air*	Aeroflot, Air France, Alitalia, China Airlines, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Europa, China Eastern, Czech Airlines, Kenya Airways, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam, Xiamen Air, China Airlines, Alitalia, KLM, Delta Airlines, Garuda Indonesia.	Aircalin, Air Tahiti Nui, Aurora, Emirates Airines, Ethiad Airways, Hainan Airlines, Hawaiian Airlines, Japan Airlines, Jet Airways, LAN Airlines, Malasya Airlines, MIAT Mongolian Airlines, Myanmar Airways International, Rossiya, TAM Airlines, Uzbekistán Airways, WesJet, Xiamen Airlines,
Middle East Airlines	Aeroflot, Air France, Saudia, TAROM, Tunisair.	Air Canada, ANA, Ethiad Airways, Qatar Airways, Cyprus Airways,
Saudia Arabian Airlines,	Air France, Air Europa, Kenya Airways, Alitalia, Korean Air, Middle East Airlines.	Gulf Air, Kuwait Airways, Sri Lanka Airlines.
TAROM	Aeroflot, Air Europa, Air France, Alitalia, Czech Airlines, KLM, Middle East Airlines,	Air Baltic, Air Serbia, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Bulgaria Air, Cyprus Airways, LOT, Royal Jordanian.
Vietnam Airlines	Air France, Delta Airlines, China Airlines, Alitalia, KLM, Czech Airlines, Garuda Indonesia, Korean Air, China Eastern, China Southern.	Cambodia Angkor Air, Vasco, Lao Airlines, Philippines Airlines, Ethiad Airlines, Israel Airlines, Japan Airlines.
Xiamen Air	Korean Air, KLM, China Southern, China Eastern.	TransAsia Airways, Uni Air, Malasya Airlines, Japan Airlines, Hebei Airlines

Tabla 6.6 – Acuerdos de código compartido de la alianza Star Alliance
Fuente. Elaboración propia

ANEXO 3. DATOS DE LAS ALIANZAS GLOBALES PARA ANÁLISIS EMPÍRICO

Aerolínea	Destinos	Países	Flota	Salidas diarias	IT (Millones \$)	Hubs (CC)
American Airlines	277	49	889	3.500	24.855	2
Air Berlin	151	40	155	832	5.731	2
IAG (British Airways + Iberia)	306	115	431	1.980		4
Finnair	107	46		268	3.191	1
S7 Airlines	95	26	38	157	1.832	1
Cathay Pacific	92	33	192	446	12.932	1
Japan Airlines	78	21	216	827	12.676	1
Malasya Airlines	63	29	88	340	4.765	1
Qatar Airways	124	71	126	360	7.647	1
TAM Airlines	61	61	172	892	6.475	1
LAN	93	19	106	408	5.718	4
Sri Lankan Airlines	32	20	21	35	1.832	1
Royal Jordanian Airways	60	37	31	109	919	1
US Airways	206	30	622	3.200	14.607	4
Qantas	76	16	189	791	14.305	2
TOTAL Total	994	152	3.324	14.011	142.571	27

Tabla 6.7 – Datos de Oneworld para análisis empírico

Fuente: Elaboración propia a partir de www.oneworld.com

Aerolínea	Destinos	Países	Flota	Salidas diarias	IT (Billones/ Millones \$)	Hubs (CC)
Aeroflot	130	52	137	250	6	1
Aerolíneas Argentinas	54	14	57	244	1,6	2
Aeroméxico	82	19	115	600	3,26	4
Air Europa	42	20	39	160	1,77	1
Air France	194	89	366	1.500	34,79	2

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

Alitalia	93	45	141	628	4,21	2
China Airlines	98	29	83	192	4,7	2
China Eastern	211	24	416	1.748	13,75	3
China Southern	193	35	937	1.930	16,36	4
Czech Airlines	45	24	24	144	502	1
Delta Airlines	330	65	1.283	5.200	36,7	12
Garuda Indonesia	64	12	139	534	2,9	6
Kenya Airways	61	47	55	134	1,12	1
KLM Royal Dutch	131	65	199	669	34,79	1
Korean Air	125	45	156	415	12	4
Middle East Airlines	32	21	18	59	712,21	1
Saudia	76	34	107	470	5,3	3
TAROM	38	23	24	100	322	1
Vietnam	49	17	80	304	1,77	2
Xiamen Air	57	7	91	442	2,71	2
Total	1.064	178	4.467	15.723		55

Tabla 6.8 – Datos de Skyteam para análisis empírico

Fuente: Elaboración propia a partir de www.skyteam.com

Aerolínea	Destinos	Países	Flota	Salidas diarias	IT (Billones/Millones \$)	Hubs (CC)
Adria Airways	20	19		11	54	2
Aegean Airlines	82	25	31	210	849	9
Air China	145	29	301	900	16,03	3
Air Canadá	181	46	358	1.500	11,9	3
Air New Zeland	51	16	106	534	3,6	4
ANA	85	15	236	1.002	15,8	2
Asiana Airlines	71	24	83	260	5,73	2
Austrian Airlines	130	57	77	400	2,69	1
Avianca	100	25	152	710	4,6	4
Brussels Airlines	78	39	43	188	1,44	1
Copa Airlines	69	30	90	328	2,3	1
Croatia Airlines	25	15	12	75	283	1

ALIANZAS EN EL SECTOR AÉREO

EGYPTAIR	80	55	81	162	1,84	1
Ethiopian Airlines	89	53	63	190	2,1	4
EVA Air	55	18	47	138	2,4	1
LOT Polish Airlines	52	34	37	240	1,01	1
Lufthansa	235	78	430	2.086	17,26	2
Scandinavian Airlines	120	34	139	791	5,94	2
Shenzhen Airlines	68	5	128	550	2,65	2
Singapore Airlines	62	34	100	621	9,73	1
SWISS	76	40	91	400	5,18	1
TAP Portugal	77	34	71	320	3,19	2
THAI	75	34	101	129	6,94	4
Turkish Airlines	245	105	233	1.013	7,98	2
South African Airlines	39	27	52	153	3	1
Total	1.269	193	3.062	4.338	18.000	57

Tabla 6.9 – Datos de Star Alliance para análisis empírico

Fuente: Elaboración propia a partir www.staralliance.com