

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCOLA POLITÈCNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Gestión Turística



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCOLA POLITÈCNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“Estudio sobre alianzas corporativas vinculadas al transporte aéreo”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor:

Álvaro López García de la Galana

Tutora:

María Dolores Teruel Serrano

GANDÍA, 2020

Resumen

Desde que en 1930 se produjo la primera alianza aérea, entre la compañía aérea Pan American Grace Airways y la Pan American World Airways, el mundo del transporte aéreo ha ido evolucionando y desarrollando una compleja red de colaboración

Así, aparecen las alianzas aéreas como una asociación de dos o más aerolíneas que se unen con el objetivo de ampliar los servicios que facilitan. En el caso de los beneficios que reportan a los viajeros se encuentran la reducción en los precios en los billetes de ciertas rutas o la mayor disponibilidad de horarios, entre otros.

En este trabajo final de grado, se estudia en profundidad las alianzas aéreas existentes en el mundo para conocer las ventajas que proporcionan tanto a los viajeros como a las empresas incluidas en el ecosistema turístico que mantienen. Para ello, además de la revisión de la literatura existente en torno a este concepto, se realizarán entrevistas a expertos y trabajadores vinculados con el transporte aéreo, así como encuestas al público usuario de transporte aéreo para conocer el nivel de familiarización con este tipo de alianzas.

Palabras clave: aerolínea, alianza, competencias, familiarización, transporte aéreo.

Abstract

Since the first air alliance between the Pan American Grace Airways and the Pan American World Airways took place in 1930, the world of air transport has evolved and developed a complex network of collaboration.

An air alliance is an association of two or more airlines join together with the aim of expanding the services they provide. The benefits they report to travelers are the reduction in ticket's prices for specific routes or the greater availability of schedules, among others.

In this final degree project, the existing air alliances in the world will be studied in depth to know the advantages that these alliances provide to both travelers and companies. For this, in addition to reviewing the existing literature on this concept, interviews will be conducted with experts and workers related to air transport, as well as surveys of the public user of air transport to determine the level of familiarization with this type of alliance.

Key words: airline, air transport, alliance, competences, familiarization.

Índice

1.	Introducción.....	5
2.	Objetivos.....	6
2.1.	Objetivos generales	6
2.2.	Objetivos específicos	6
3.	Metodología.....	7
4.	Evolución de la industria aérea.....	7
4.1	Primeros años del transporte aéreo y Segunda Guerra Mundial	7
4.2	La aviación después de la Segunda Guerra Mundial	10
4.3	Desregulación del mercado aéreo	12
4.4.	Atentado del 11S y sus consecuencias para la aviación comercial.....	14
4.5.	Actualidad	15
4.6.	Barra cronológica.....	17
5.	Las alianzas aéreas.....	18
5.1.	Definición de alianza estratégica	18
5.2.	Distintos tipos de alianzas dentro del sector aéreo	20
5.2.1.	Acuerdo interlínea	20
5.2.2.	Acuerdo de código compartido.....	20
5.2.3.	Joint Venture.....	21
5.3.	Tarjeta de Fidelización o ‘Frequent Flyer’	22
5.4.	OneWorld.....	24
5.4.1.	Historia de OneWorld.....	24
5.4.2.	Aerolíneas que pertenecen a OneWorld	25
5.4.3.	Tarjeta de Fidelización de OneWorld.....	26
5.5.	Star Alliance.....	28
5.5.1.	Historia de Star Alliance.....	28
5.5.2.	Aerolíneas que pertenecen a Star Alliance	29
5.5.3.	Tarjeta de fidelización de Star Alliance.....	30
5.6.	SkyTeam	31
5.6.1.	Historia de SkyTeam	31
5.6.2.	Aerolíneas pertenecientes a SkyTeam	32
5.6.3.	Tarjeta de fidelización de SkyTeam	33
6.	Encuesta.....	35
7.	Conclusión.....	40

8. Bibliografía..... 41

Ilustración 1. Primer vuelo de la compañía KLM, de Londres a Schiphol. 17 de mayo de 1920. / Fuente: klm.com 7

Ilustración 2. El piloto Lindbergh en el primer vuelo transoceánico entre Nueva York y Paris. 20 de mayo de 1927. / Fuente: vigoalminuto.com 8

Ilustración 3. Cartel antiguo de promoción de la compañía aérea Pan Am. / Fuente: culturainquieta.com 10

Ilustración 4. Primer Boeing 707 en 1958. / Fuente: BBC.com 11

Ilustración 5. Logo de la FAA. / Fuente: wikipedia.com 13

Ilustración 6. Desastre del 11-S. / Fuente: rtve.es 14

Ilustración 7. Atentado en Bruselas, el 22 de marzo de 2016. / Fuente: 20minutos.com 16

Ilustración 8. Logo oficial de la alianza aérea OneWorld / Fuente: oneworld.com 24

Ilustración 9. Aerolíneas que constituyen OneWorld (2020) / Fuente: oneworld.com 25

Ilustración 10. Primer lema de OneWorld / Fuente: oneworld.com 27

Ilustración 11. Logo oficial de la compañía aérea Star Alliance. / Fuente: staralliance.com 28

Ilustración 12. Aerolíneas que pertenecen a Star Alliance (2020) / Fuente: staralliance.com 29

Ilustración 13. Logo oficial de la compañía aérea SkyTeam. / Fuente: skyteam.com 31

Ilustración 14. Aerolíneas que pertenecen a SkyTeam (2020). / Fuente: skyteam.com 32

Tabla 1. Implementación de los FFP en compañías de bajo coste en Europa; Comparación entre 2005 y 2013. Fuente: (Tomová & Ramajová, 2014) 22

Tabla 2. Ventajas de los diferentes programas de fidelización de SkyTeam. / Fuente: skyteam.com 33

1. Introducción

En el mundo aéreo podemos observar dos hitos importantes. El primero, y más conocido, es la primera toma de contacto con aviones por parte de los hermanos Wright, en 1903, que consiguieron mantenerse en el aire durante doce segundos. Desde ese momento, el ser humano ha tratado de dominar este medio, que no es el suyo, hasta tal punto de dominarlo en casi todos sus aspectos. En el día de hoy no podemos imaginar cuál será el siguiente paso que se dará, pero es de seguro que nos sorprenderá.

El segundo hito, un poco más escondido, es la creación de la primera alianza aérea. Se produjo entre la *Pan American Grace Airways* y la *Pan American World Airways* en 1930. Este fue el comienzo de una visión novedosa para aquellos tiempos de un modelo de negocio que no había existido antes.

Entrando más en detalle, una alianza aérea es una asociación de dos o más aerolíneas que se unen con el objetivo de ampliar los servicios que facilitan. Si tenemos en cuenta los beneficios que reportan a los viajeros encontramos: las conexiones de código compartido, reducción en los precios en los billetes de ciertas rutas, mayor disponibilidad de horarios y la capacidad de poder combinar varios destinos de una manera fácil, entre otros (ViajarFull, 2019). En el lado de las aerolíneas, formar parte de una alianza se traduce igualmente en ventajas como la reducción de costes de personal, la posibilidad de compartir instalaciones y la incorporación en los programas de fidelización, entre otros.

Más adelante en el trabajo se explican los diferentes tipos de acuerdos que existen para formar una alianza estratégica, así como sus beneficios y limitaciones de cada uno. Una vez de dejar claro este asunto, se ponen en valor las tres alianzas aéreas más importantes a nivel mundial. Se realiza un exhaustivo análisis con el fin de compararlas y conocer lo más característico de cada una.

Cuando ya se ha dejado claro este asunto, se pasa a explicar los resultados de la encuesta otorgada a diferentes tipos de personas, en concreto a usuarios comunes del transporte aéreo, a personas que tengan una formación del sector aéreo y, por último, a personas que trabajen o hayan trabajado en el sector aéreo. Son preguntas enfocadas a ver el nivel de conocimiento que se tiene sobre las alianzas aéreas en general.

Como limitaciones del trabajo se destaca la crisis del coronavirus. Como a todas las demás personas, esto nos ha pillado por sorpresa y nos ha limitado mucho la cantidad de información que se podía obtener. Aparte de que la información relacionada con este tema es escasa, no he podido realizar lo que tenía en mente en un principio (reuniones presenciales con la tutora y con otros profesores, moverme entre bibliotecas buscando información, ir a empresas específicas del sector para intentar hablar con ellos de primera mano...).

En lo referente a la justificación del trabajo, hay una razón bastante importante. El verano del año pasado busqué trabajo y me salió una oferta para trabajar como agente de pasajes en el aeropuerto de Manises. Me inscribí y pasé la entrevista. Antes de empezar

a trabajar, la empresa Groundforce (en la que solicité el empleo) nos recomendó realizar una formación previa, por parte de Globalia, para aprender a manejarnos en estos ámbitos. Allí aprendimos todo el trabajo que realiza un agente de handling de pasajeros, además de aprender a realizar facturaciones con diferentes programas (Go Now, Altea, Fly y Sabre Aeroflot). Fue un curso bastante intenso que me sirvió para ver de primera mano con todos los problemas que tiene que mediar un agente de pasajes, y la verdad es que, a partir de ahí, me empezó a interesar el mundo aéreo. Por razones ajenas a mi persona no pude entrar a trabajar, pero quedé muy satisfecho con la formación recibida y con la atención puesta en mí.

2. Objetivos

2.1. Objetivos generales

Los objetivos generales del TFG son los siguientes:

- Identificar las distintas alianzas aéreas existentes.
- Conocer las competencias de estas alianzas y los beneficios para los usuarios.
- Analizar el grado de familiarización con los servicios que ofrecen las alianzas aéreas entre usuarios del transporte aéreo en general y con personal vinculado al transporte aéreo en particular

2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del TFG son los siguientes:

- Investigar sobre la evolución de las alianzas aéreas para comprender el comportamiento de éstas a lo largo de la historia.
- Distinguir las diferentes alianzas aéreas y clasificarlas en función de los diferentes servicios que ofrecen tanto a las aerolíneas (handling) como a los usuarios.

3. Metodología

Para la obtención de información para la realización de este trabajo se han utilizado técnicas de investigación cualitativas a través de entrevistas a expertos (fuentes primarias) y de búsqueda e interpretación de información de diversas fuentes secundarias.

La encuesta ha sido dirigida a usuarios comunes del transporte aéreo, como pueden ser familiares o amigos, y a usuarios expertos del tema a tratar, por ejemplo, profesores, directores de agencias de viajes o personal con altos cargos en el mundo aéreo. Se han obtenido un total de 162 respuestas, donde la mayoría tienen entre 19 y 30 años.

Consultando estos dos tipos de fuentes se desea conseguir de manera fiable el grado de conocimiento que tienen los usuarios del transporte aéreo con el concepto y funciones de las alianzas aéreas.

4. Evolución de la industria aérea

4.1 Primeros años del transporte aéreo y Segunda Guerra Mundial

La industria aérea, incluyendo nuestra propia percepción sobre ella, no se asemeja ni lo más mínimo a la forma en que empezó. Desde que los hermanos Wright consiguieran planear durante doce segundos una aeronave (17 de diciembre del año 1903), el ansia de superación del ser humano ha conseguido hacer del transporte aéreo algo común para la vida de hoy en día.



Ilustración 1. Primer vuelo de la compañía KLM, de Londres a Schiphol. 17 de mayo de 1920. / Fuente: klm.com

A partir de este momento el mundo de la aviación, solo podía ir a más. Aunque en los años 20 ya se realizaba algún que otro trayecto en avión, como el que llevó a cabo Larry Shaw en el trayecto recorrido de Londres a Schiphol el 17 de mayo 1920. En esta época nadie podría imaginar que en el futuro la mayoría de las personas pudieran viajar en avión con la facilidad y flexibilidad como se realiza en la actualidad. En sus inicios, el concepto de viajar en avión o “volar” se consideraba como algo muy exclusivo que solo se podían permitir algunas personas con buena posición económica e influencias y que tenían como motivación principal el placer de poder sentir lo que suponía ir en una aeronave. Otra motivación de los vuelos era el transporte de mercancías y correos muy concretos como la ruta de Washington a Nueva York en 1918. Estos últimos eran muy susceptibles, ya que cualquier mínimo fenómeno atmosférico o complicación climática llevaba a parar el trayecto por varias horas o incluso a suspenderlo. Este tipo de encargos eran muy caros, con los que solo se lo podían permitir las empresas punteras (Sandri, 2014).

Si se avanza en la historia de la aviación comercial, otro hito señalado para la historia de la industria aérea tuvo lugar en el año 1927¹ cuando se llevó a cabo el primer vuelo mixto, es decir, transporte de pasajeros y mercancías. De igual modo, en esa época tuvieron lugar grandes avances tecnológicos los cuales dieron paso a que se realizara el primer vuelo transoceánico, de Nueva York a París, ese mismo año.



Ilustración 2. El piloto Lindbergh en el primer vuelo transoceánico entre Nueva York y París. 20 de mayo de 1927. / Fuente: vigoalminuto.com

¹ Recuperado de: <https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/air-transportation-and-travel>

En este momento la financiación proporcionada para tales avances era privada, pero a raíz de este primer vuelo transatlántico, los promotores, pioneros y muy avanzados a su época, se dieron cuenta de que el sector aéreo iba a estar enfocado, además del transporte de mercancía y el correo, al transporte de las personas. Estos avances no estuvieron exentos de problemas, sobre todo económicos, por lo que, al ser financiación privada, estaban obligados a generar beneficios necesariamente. Si en ese momento el soporte de este servicio hubiera recaído en una financiación pública, el estado podría haberlos ayudado económicamente con el fin de avanzar con el sector aéreo. En cambio, la financiación pública persigue la satisfacción de determinadas necesidades políticas, aparte de querer generar un negocio rentable. Además, si hay algún periodo malo a lo largo de la historia, podría obtener ingresos que la sustentaran de otro lado.

La industria aérea continuaba con una tendencia alcista hasta que se desencadenó la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), momento en el que sufrió un retroceso drástico que obligó a paralizar el transporte y las relaciones establecidas, por lo que muchas de las aerolíneas existentes se vieron obligadas a cesar sus actividades.

Sin embargo, algunas compañías sobrevivieron con éxito a la gran depresión global gracias a que pasaron a construir aviones para el ejército, ya fuera de transporte de mercancías como de personas o aviones para el combate. A pesar de la dramática situación, esta época fue crucial para el desarrollo tecnológico de las aeronaves. Como la página web especializada en arte, cultura e historia ‘Hisour’ comenta, se trabajó y se invirtió mucho para lograr una evolución en los motores para hacerlos más eficientes, para que consumieran menos combustible a la vez que se tardaba menos tiempo en llegar de un punto a otro debido a la mejora de la velocidad.

Según Joanna Bailey, este desarrollo tecnológico de los aviones fue clave para que muchas personas relacionadas con el sistema aéreo confirmaran la idea anunciada anteriormente sobre la importancia que tendría en el futuro la industria de los viajes considerándose cruciales para el desarrollo del turismo en un futuro no muy lejano. Otro aspecto que favoreció el desarrollo tecnológico fue el continuo progreso en la optimización de la mecánica de las aeronaves ya que se tenía muchas expectativas en que se iba a conseguir un mercado rentable para muchas empresas que quisieran invertir (Encyclopedia.com).

4.2 La aviación después de la Segunda Guerra Mundial

El fin de la Segunda Guerra Mundial, como es sabido, dejó a la mayoría de los países participantes en una profunda depresión social y económica. Según Encyclopedia.com, aunque los deseos de los países eran desarrollar la industria aérea para crecer exponencialmente, no pudieron durante esta época que duró unos 5 años. No obstante, los vuelos de mercancías, correo y de necesidades gubernamentales siguieron funcionando con normalidad.

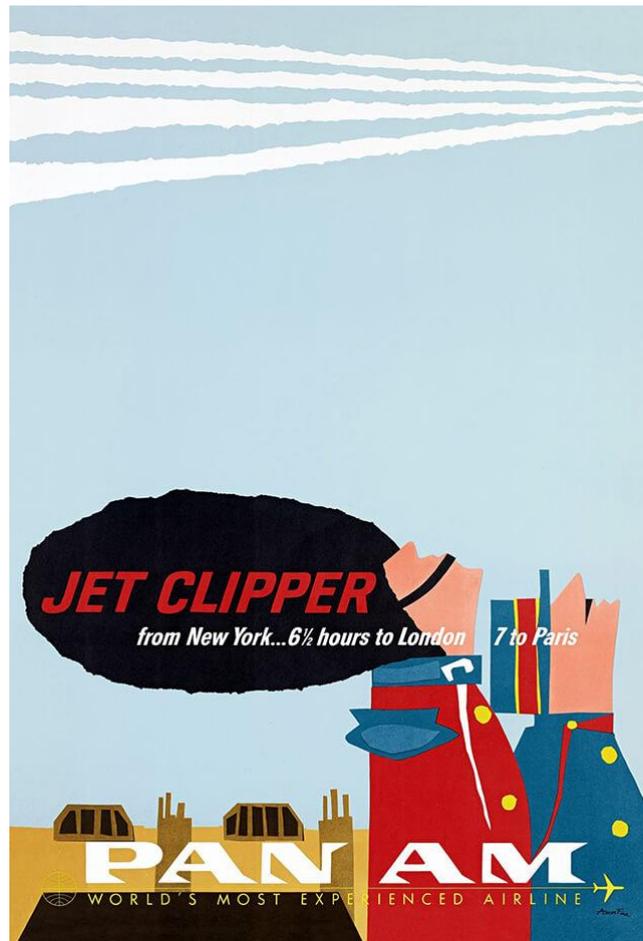


Ilustración 3. Cartel antiguo de promoción de la compañía aérea Pan Am. / Fuente: culturainquieta.com

Posteriormente, la industria aérea volvió a sufrir un retroceso muy importante debido a otro conflicto, esta vez fue la Guerra de Corea, que duró desde el año 1950 al año 1953. Durante estos tres años se volvieron a paralizar los avances en el mundo aéreo ya que en estos tiempos de guerra no se consideraba un aspecto imprescindible (Encyclopedia, 2020). Sin embargo, una vez concluido este trance, la industria aérea volvió a despegar y a avanzar tecnológicamente.

Desde el año 1953, la industria aeronáutica avanzó considerablemente sobre todo en las prestaciones de los aviones, tales como mejoras de los motores, la velocidad, la seguridad a bordo y la rentabilidad. Cabe destacar que fue un momento significativo para el turismo ya que fue la primera vez que se consideraba el confort de los pasajeros durante

el viaje. Asimismo, la reducción del tiempo de viaje gracias al desarrollo de la velocidad fue un factor fundamental asociado a la rentabilidad de las rutas aéreas que por el momento se habían definido.

En concreto, en el año 1952 se realizó el primer vuelo con una aeronave que disponía de cabina presurizada. Se trataba de una gran aerodinámica que facilitaba ahorrar combustible y varios motores de reacción que permitían una velocidad inimaginable hasta el momento. Sin embargo, este tipo de avión, denominado Havilland DH 106 Comet, presentaba un tipo de fallo en el fuselaje, con lo cual, aún no era seguro del todo para el transporte de personas. Más tarde, en el año 1957 surge el clásico Boeing 707, considerado el primer avión de pasajeros estadounidense con motores a reacción. Este tipo de avión sirvió como modelos para los siguientes prototipos que iban a crear.



Ilustración 4. Primer Boeing 707 en 1958. / Fuente: BBC.com

Este hito de la aeronáutica hizo que se diera mucha importancia a la seguridad y la comodidad del pasajero debido a que ya se empezaba a ver a la industria aérea bastante rentable a corto plazo.

En cuanto a las compañías aéreas referentes en los años 60 fueron dos: Boeing y Douglas. El gran cambio que introdujeron estas compañías fue la creación de los aviones comerciales conocidos como *jets*. Este tipo de avión es el conocido en nuestros días y tiene como característica principal la búsqueda de la comodidad del pasajero, para que la estancia dentro del avión no se haga ni pesada ni duradera. Para ello, estos aviones introdujeron asientos cómodos y espaciosos, pantallas en las que se podían ver películas y un servicio al cliente muy cuidado que contaba con revistas y periódicos de actualidad a la vez que comida y bebida de alta calidad. Los avances en la seguridad a bordo del avión, la comodidad del pasajero, la cantidad de personas que podían ir a bordo y la eficiencia operativa de mano de los empleados fueron clave para la consolidación de estas empresas referentes y, además, para la creación de otras nuevas.

En cuanto la oferta al cliente, se ajustó el precio para poder llenar el avión y obtener beneficios considerables. Así, como estrategia comercial bajaron el precio de los billetes a favor de los clientes. De esta forma, consiguieron llenar los vuelos y abaratar costes, a la vez que conseguían considerables beneficios y fidelizaban al cliente.

Asimismo, los gobiernos, conocedores de la importancia que esta industria tendría para el desarrollo turístico de los destinos, decidieron regularizar el transporte aéreo a través de la regulación, formal y política, de este sector económico. Para ello, se iniciaron conversaciones entre países y se crearon alianzas para explotar rutas aéreas siendo conocedores de los grandes beneficios que iban a obtener de manera conjunta. También se estableció un sistema de recaudaciones de dinero procedente de las tasas e impuestos que pagaba el usuario del transporte aéreo por cada billete.

4.3 Desregulación del mercado aéreo

La etapa de la que se va a hablar a continuación comienza en el año 1978 con la desregulación del mercado aéreo, es decir, define una etapa en la que el transporte aéreo pasó de ser un mercado privado a ser un mercado libre. Esta medida se tomó para dar un vuelco a la economía y revitalizarla. La bajada de los precios de los billetes creó una mayor accesibilidad, junto a la nueva cantidad de rutas explotadas y la creación de numerosos *vuelos chárter*² desembocaron en una revitalización del sector aéreo.

Según el artículo ‘Air Transportation and Travel’ el aumento del precio del combustible paulatinamente durante los siguientes dos años provocó una subida de precios de los billetes de avión lo cual trajo consigo una importante recesión en el año 1980, llegando a doblar su precio con respecto a lo que solían costar.

Muchas compañías hicieron estudios sobre la relación del precio de los billetes y la recepción del público objetivo para comprobar que si subían un poco el precio del billete los pasajeros no querían viajar y entrarían en quiebra, por lo que decidieron dejarlos al mismo precio bastante tiempo, aunque cada vez obtendrían menos ganancias debido a la subida de precio del carburante. Las compañías aguantaron un tiempo, pero al final muchas se vieron obligadas a cesar sus actividades debido a las pérdidas generadas por esta situación tan peculiar. Además, en 1981 hubo una huelga general de los trabajadores de las aerolíneas en los Estados Unidos demandando un mejor salario y la reducción de su jornada laboral. Esta protesta hizo que muchas compañías se vieran obligadas a reducir sus rutas, medida que dio paso a que las pequeñas nuevas compañías creadas durante esta época se hicieran un hueco en el mercado aéreo.

El auge del sector aéreo hizo notar que se tenía que buscar alguna forma más rápida y menos costosa de reservar los billetes, ya que se veía que no se iba a poder

² Vuelos chárteres: Vuelos especiales, con horario, recorrido y tarifa diferentes a los vuelos comerciales (Givt.com, 2019). Por ejemplo, cuando un club de fútbol tiene que viajar para jugar en otra ciudad o país se trasladan en un vuelo chárter.

mantener esta situación durante mucho tiempo más. En consecuencia, se comenzó a introducir de forma gradual la reserva de billetes por ordenador. Al principio cada compañía usaba su propia base de datos, esto quiere decir que cuando se buscaba un vuelo aparecía primero el de la propia compañía y luego los de las compañías restantes. Lo que se traduce en competencia.

Una respuesta a la competencia fue la introducción en numerosas compañías aéreas del carné de puntos o *frequent flyer*. Este carné se creó para intentar fidelizar al cliente a una compañía en concreto. Por ejemplo, se introdujo la acumulación de millas, es decir, cuantos más viajes hiciera un pasajero con esa compañía aérea más ventajas obtendría (reducción del precio del billete, recepción de algún detalle por parte de la compañía, servicios exclusivos, acceso a áreas de espera VIP...). Estas medidas se introdujeron sobre todo en las compañías de vuelos de largo alcance, lo que hicieron que se consolidaran en el mercado.

Sin embargo, esta desregularización del mercado aéreo (guerra de precios) trajo consigo muchas complicaciones. La más notoria fue la cantidad de accidentes que hubo en esta época; en los años 80 se carecía de unas normas sólidas y puestas en común sobre la seguridad, lo que condujo a esta situación complicada y dramática. Los fallos iban desde negligencias humanas (pilotos o copilotos bajo el efecto de las drogas, el alcohol o la somnolencia) a fallos técnicos en las piezas de los aviones. La concatenación de accidentes fatales dio lugar a dos medidas que cambiaron totalmente el sistema aéreo, según el artículo ‘Airline Industry’.

- La primera fue la creación de la FAA (Federal Aviation Administration), una organización que, entre otras muchas cosas, se encargó de crear unas medidas de seguridad que fueran cumplidas por todas las compañías integrantes del sistema aéreo. Esta organización impuso unos protocolos previos al embarque de pasajeros al avión y, también, más controles a la llegada al destino. Asimismo, esta organización introdujo cambios para mejorar la comodidad del pasajero durante el trayecto, como por ejemplo la prohibición de fumar a bordo para conservar un aire más puro y que no molestara a los pasajeros. En cuanto a los familiares de las personas que han sufrido un accidente aéreo, se introdujo un teléfono gratuito para que se llamara y se comunicara la situación a tiempo real del desastre, a la vez que se redujo drásticamente el tiempo de aviso a los familiares cuando se producía un accidente.



Ilustración 5. Logo de la FAA. / Fuente: wikipedia.com

- La segunda medida es la creación de las primeras alianzas aéreas. Las aerolíneas se dieron cuenta de que, en vez de entrar en una competición con las demás compañías del sector, era mucho más inteligente unirse a ellas. Las tres alianzas aéreas más conocidas y grandes en la actualidad fueron creadas a finales de los años 90. Estas son *SkyTeam*, *OneWorld* y *StarAlliance*. Entraremos en detalles más adelante.

4.4. Atentado del 11S y sus consecuencias para la aviación comercial

El mundo aéreo seguía creciendo a pasos agigantados y cada vez cobraba más y más importancia en el desarrollo económico y social de cada país. Se realizaron muchos acuerdos para que los aviones pudieran volar libremente y así se ampliaran las rutas y se redujeran la duración de los trayectos. Además, los gobiernos no intervenían en las decisiones tomadas independientemente porque sabían que esas medidas iban a beneficiar a todos.

No obstante, con lo que no contaban fue con el atentado aéreo del 11 de septiembre del año 2001 ocurrido en Nueva York (Estados Unidos) el cual marcaría un antes y un después en la industria aérea. 4 aviones terroristas se estrellaron en diversos lugares: uno se estrelló en un campo, otro en el Departamento de Defensa de EE. UU. (el Pentágono) y los otros dos restantes se estrellaron en cada una de las Torres Gemelas. Estas torres eran el centro financiero de los Estados Unidos. Juntado que era un día laborable y que las torres tenían muchísimos pisos, el atentado fue muy trágico. El cómputo total de fallecidos fueron 2996 personas.



Ilustración 6. Desastre del 11-S. / Fuente: rtve.es

Los 4 aviones que se estrellaron fueron secuestrados por terroristas, y esto dio mucho que pensar. A partir de este momento se establecieron numerosos controles y protocolos para que no volviera a ocurrir una catástrofe como esta. Por ejemplo, se restringieron los productos que se pueden llevar a bordo, se empezó a controlar mucho más el equipaje de los viajeros buscando mercancías u objetos ilegales que se pudieran utilizar como arma blanca o para sabotear algún trayecto y se tuvo mucha más constancia de las personas que iban a bordo de un avión mediante el control de documentos de identidad. Asimismo, se incrementó de manera notoria el número de agentes de seguridad en los aeropuertos con el fin de parar en seco los intentos de más atentados.

Aún con estas medidas tomadas de forma inmediata, mucha gente dejó de volar por temor a que pudiera suceder otro accidente de tal magnitud. Por ello, los años 2001 y 2002 fueron para olvidar. El sector aéreo cayó en picado. Fue la peor época para la aviación comercial de la historia. Muchas compañías aéreas tuvieron que cerrar sus puertas, las que quedaron se vieron obligadas a fusionarse o a juntarse con las restantes para no tener que cerrar también. Debido a esto, las alianzas aéreas crecieron considerablemente. A partir del año 2003 la situación comenzó a normalizarse y el sector aéreo comenzó a resurgir y a convertirse en lo que conocemos hoy en día.

4.5. Actualidad

El sector de la industria aérea ha sido el sector que más ha evolucionado en los últimos años. Tras superar en 2014 la gran crisis económica a nivel mundial que comenzó en el año 2008, una nueva tendencia irrumpió con fuerza en el sector aéreo: un nuevo modelo de negocio de compañías *low cost* operando a corto y medio alcance con la tarifa de servicios más simple vista hasta la fecha (viajar con un solo bulto de equipaje). Sin embargo, el mundo de las compañías de bajo coste sabía a donde no podían llegar: a los viajes de largo alcance. Su mayor quebradero de cabeza era lograr que se pudieran obtener beneficios en este tipo de vuelos. No obstante, este modelo de negocio se toparía con la solución: la puesta en escena de nuevos aviones de un solo pasillo y un fuselaje estrecho fueron la clave. Este tipo de aviones permitían operar rutas de largo alcance consumiendo poco combustible y operando con una flexibilidad no vista entonces.

Según la periodista de Hosteltur Diana Ramón Vilarasau, la superación y la ambición de las compañías de bajo coste ha inquietado a las compañías grandes, sobre todo europeas, ante la posibilidad de que este tipo de empresas abarquen también su nicho de mercado. El temor generado ha obligado a que las grandes empresas, que hasta ahora tenían el control, a generar nuevas filiales en este mercado *low cost* para contrarrestar el impacto de las nuevas compañías. Los precios tan baratos de los billetes han transformado de manera radical el sistema aéreo haciendo que personas que ni se planteaban poder ir muy lejos ahora puedan cumplir sus sueños. Es un precio tan barato como el de un autobús de media distancia.

Sin embargo, se creía que en el apartado de seguridad ya se había alcanzado la cima, pero no fue así. Diversos ataques y atentados, como las bombas puestas en el

Aeropuerto de Bruselas en 2016, volvieron a dar que pensar. La Unión Europea modificó los protocolos y a partir de ese suceso todos los habitantes del espacio Schengen deberían pasar un control de seguridad cuando quisieras desplazarse por tierra, mar y aire.



Ilustración 7. Atentado en Bruselas, el 22 de marzo de 2016. / Fuente: 20minutos.com

No obstante, se han producido algunos fallos en la cadena de seguridad, como por ejemplo aviones desaparecidos, o el vuelo en el que el copiloto estrelló el avión a propósito matando a todos sus pasajeros en 2015. Estos sucesos obligaron a las autoridades pertinentes a mejorar los rastreos de las aeronaves para que en este tipo de casos se pueda tomar medidas desde tierra. Tomó aún más importancia la seguridad y la localización de las aeronaves con el fin de prevenir la mayor cantidad de accidentes aéreos.

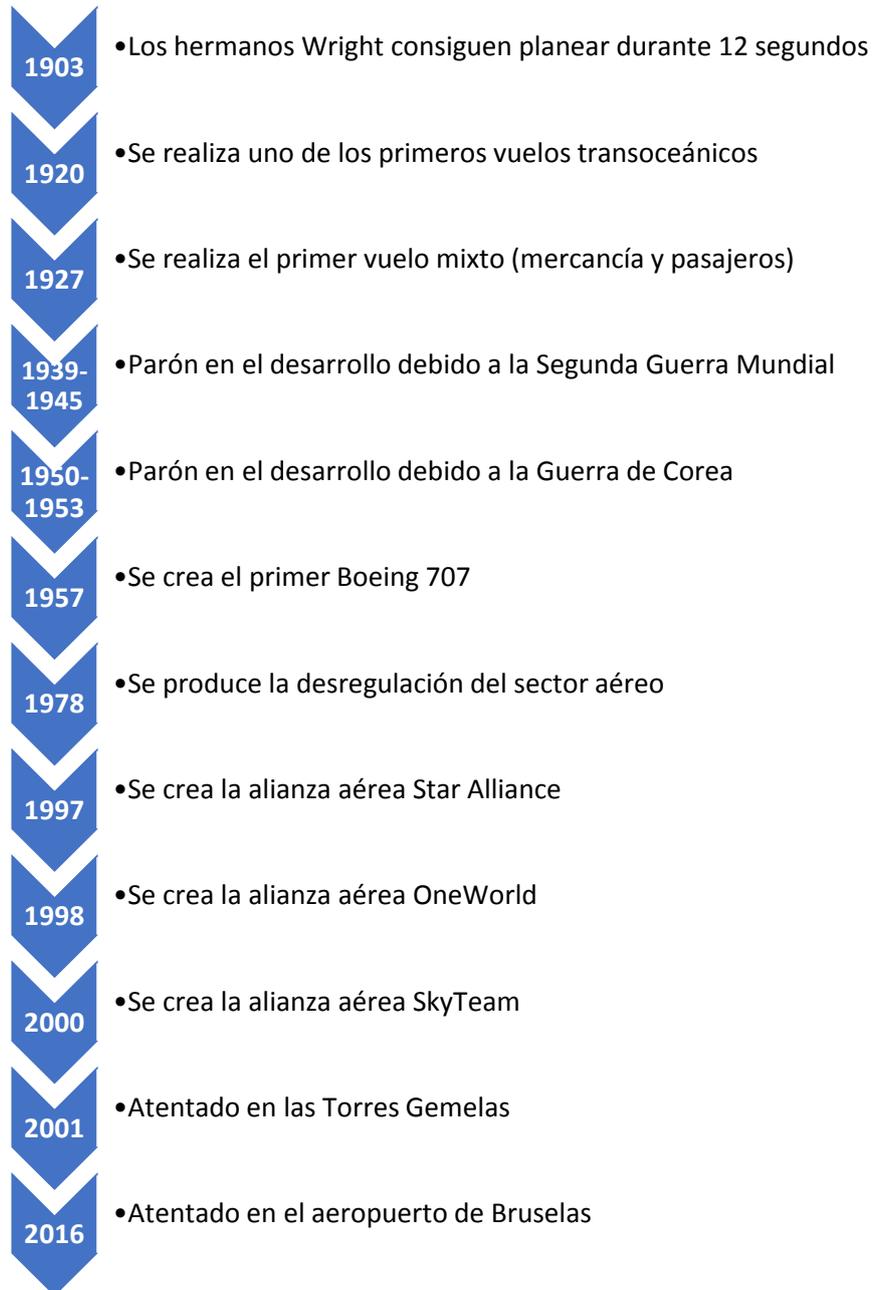
Una vez acabado el tema de accidentes aéreos, pasamos al ámbito del negocio. Posicionarse en el sector aéreo es cada vez una tarea más difícil. Desde el año 2018 se está volviendo a producir un cambio de ciclo debido a la subida de precio del carburante, la elevación de los gastos en personas y los costes operativos. Se ha convertido en un mercado muy agresivo, en el que hay demasiada oferta a un precio muy bajo para los usuarios del transporte aéreo. Numerosas compañías, como Alitalia, AirBerlin o Monarch tuvieron que declararse en quiebra ya que no pudieron obtener la financiación necesaria para continuar con sus actividades financieras. Pero hay ciertas compañías que se consolidaron y ahora son casi intocables, como Lufthansa, RyanAir, IAG, Air France, KLM y EasyJet.

En conclusión, la única manera de que una nueva compañía quiera adentrarse en este feroz mercado es uniéndose a alguna de las grandes alianzas aéreas. La competencia que hay en el sector aéreo es inmensa, y más aún para una aerolínea nueva. Por ello, solo

hay una posibilidad; adjuntarse a una alianza aérea ya consolidada con el fin de conseguir clientes y de ampliar las rutas. Es un acuerdo casi imposible de rechazar ya que las dos partes suelen quedar contentas con este convenio.

4.6. Barra cronológica

A modo de aclaración, a continuación, se muestra los hitos más importantes que se han analizado anteriormente:



5. Las alianzas aéreas

5.1. Definición de alianza estratégica

En el mundo empresarial o de negocios, la competencia es una parte fundamental. No hay casi ningún sector que no disponga de ella. Pero muchas personas creen que la competencia es mala para tu negocio. En cierta medida tienen razón, pero también tiene una parte muy buena. La competencia sirve para ir mejorando poco a poco tu negocio. Siempre hay que tener en cuenta el punto de vista del cliente y ver la razón por la que va a elegir tu negocio antes que los negocios de la competencia.

En ciertos mercados esta disputa continua de clientes puede resultar muy cargante para todas las partes. Incluso se ha llegado al extremo de que una empresa no tenga beneficios con tal de fidelizar clientes. Cuando se llega a ese extremo, solo se presenta una opción; la alianza estratégica.

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas para cooperar de manera conjunta con el propósito de lograr un objetivo estratégico común. Básicamente, este tipo de acuerdo es constituido para obtener beneficios que no se alcanzarían de manera individual. Las empresas pertenecientes a una alianza estratégica fundamentalmente comparten sus recursos para lograr una ventaja frente a sus competidores. Es una regla sencilla, si no puedes con tu enemigo, únete a él. Las mejoras al comienzo de una alianza se van notando poco a poco, pero cuando se alcanza la sinergia entre las empresas, da lugar a un crecimiento rápido, haciendo incrementar la productividad y la efectividad de las empresas que pertenecen a esta alianza.

Hay diversos motivos por los que una empresa quiera formar parte de alianza (Entrepreneur en Español, 2020).

- El primero es por el acceso a nuevos mercados. Las compañías que quieran adentrarse en nuevos nichos de mercado buscarán empresas que ya estén en ese mercado, aunque sean más pequeñas, para aprovechar al máximo el conocimiento de éstas. Por otro lado, las sociedades que ya estaban en dicho mercado buscarán un respaldo más grande para que así puedan crecer más rápidamente.
- El segundo motivo es la mejora de la tecnología. Cuando dos empresas se agrupan lo más común es que las dos vean en que están fallando, comparándose unas a otras, e intenten superar estos defectos. Así conseguirán una mayor eficiencia en sus procesos y, por tanto, mayor crecimiento y mayores ingresos.
- El tercer motivo es buscar innovaciones. Los grandes cambios no tienen que producirse necesariamente en las empresas grandes, al revés, es más sencillo que se produzcan en las pequeñas. También es más fácil realizar un *brainstorming* cuantas más personas y empresas involucradas haya.
- Por último, el cuarto motivo por los que las compañías se juntan en alianzas es por minimizar los riesgos. Si entre varias empresas llegan hasta

una idea que les gusta y que les parece fructífera y rentable en un futuro no muy lejano, no les importará invertir en ella. Si todas las partes aportan financiación, tocará a menos importe por empresa y, además, se juntarán con más posibles que haciendo esa inversión cada uno por su lado.

Todas estas razones estudiadas a fondo durante los últimos años hacen que, en algunos sectores, sea inconcebible la idea de adentrarse en un mercado sin pertenecer a una alianza estratégica.

Sin embargo, no siempre está asegurado que cuando varias empresas se unan vayan a prosperar. Aquí entran en escena varios factores que, si no se siguen a rajatabla, darán lugar a discrepancias entre las compañías. Según la página web entrepreneur.com, una de las principales razones por la cual una alianza no sigue adelante es el ocultamiento de información. La transparencia es fundamental. La puesta en común de todas las ventajas e inconvenientes es esencial para que se pueda mejorar conjuntamente y, también, para que se puedan solucionar los problemas que se tengan. La ocultación de información dentro de una alianza denota que se busca el bien propio en vez del colectivo. Esto generará malestar y, en la mayoría de las ocasiones, la disolución de la alianza, o por lo menos el veto a la compañía que no desea colaborar.

Otro factor para tener en cuenta es la estrategia conjunta que se adopta en las negociaciones. Se trata de una puesta en común de las competencias de cada empresa y, posteriormente, se forman una serie de pautas a seguir que benefician a todas las partes por igual. El problema llega cuando una compañía decide no acatar esta serie de normas que, recordemos, están para el beneficio de todos. Esto denota, como en el punto anterior, un ejercicio de egoísmo y una falta de empatía hacia las demás compañías involucradas en la estrategia. Demuestra una enorme falta de compañerismo, lo que augura un disentimiento que llegará más pronto que tarde.

El último punto con el que una alianza no siempre funciona es el involucramiento de cada empresa. Muchas alianzas han fracasado porque alguna parte se ha sentido afectada por el incumplimiento de los compromisos que se habían pactado anteriormente. No es para nada leal que se oculten políticas internas cuando se forma parte de una alianza. Tampoco se puede concretar una reunión y que alguna parte nunca se involucre ni dé nada para las demás compañías. Se debe tener un mínimo de respeto y de empatía con las demás fracciones de la alianza.

5.2. Distintos tipos de alianzas dentro del sector aéreo

Una vez visto las razones por las que se forman y se destruyen las alianzas estratégicas, ahora toca analizar los diferentes tipos que hay. Una alianza aérea es un acuerdo de cooperación entre diferentes compañías aéreas con el objetivo de crear una red que presten servicios conjuntos a los pasajeros (Hernan van Norden, 2019). Dentro de estos acuerdos, existen diferentes tipos en función del grado de conexión y complejidad que haya entre ellos. En este caso, los acuerdos pasan a denominarse alianzas tácticas, de las cuales vamos a analizar 3 tipos. Estas alianzas se conocen en la industria como acuerdos bilaterales. Son muy comunes dentro del sector aéreo para que así cada compañía pueda tener acceso a las rutas aéreas de las demás.

5.2.1. Acuerdo interlínea

Se trata de un acuerdo en el que se permite que una empresa del sector aéreo ofrezca transporte en las rutas y conexiones de otra empresa (Connan Doyle, 2018). El principal beneficio para al usuario es que se puede incluir en un mismo billete vuelos de compañías diferentes. Esto hace que se ahorre mucho tiempo (se hace todo a través de un mismo *check-in* y de forma directa) y que se tenga una mayor disponibilidad de horarios. Un ejemplo real es el de las compañías ‘Interjet’ y ‘JetBlue’ que en enero de 2020 firmaron este acuerdo con el fin de expandir las posibles rutas para incrementar el número de pasajeros que se desplacen con estas compañías.

5.2.2. Acuerdo de código compartido

Los acuerdos de código compartido (o *code sharing*) son unos tipos de acuerdos que suceden cuando dos o más compañías aéreas comparten un mismo vuelo o ruta específica, lo que permite que todas las compañías que participen puedan vender plazas de ese vuelo por separado. Es el tipo de acuerdo más común que existe debido a la poca complejidad que supone para las empresas realizarlo. Para entendernos, es como si las diferentes aerolíneas que participan en este acuerdo se repartieran los derechos por igual.

Entre los acuerdos de código compartido se pueden observar los de tipo *Free Sale* y los de tipo *Block Space*. Los primeros son los más comunes en el sector aéreo y se caracterizan por no tener límite de asientos, es decir, cada compañía vende los que pueda hasta que se acaban. Por el contrario, los acuerdos de tipo *Block Space* se ejecutan de manera diferente. La totalidad de asientos de un vuelo se reparte equitativamente entre las aerolíneas que lo van a operar, delimitando el máximo de billetes que se podrán atribuir a cada compañía. En ninguno de los dos casos se recibe comisión alguna ya que lo que el usuario del transporte aéreo abona por el billete es transferido íntegramente a la compañía correspondiente.

5.2.3. Joint Venture

Esta forma de cooperar se caracteriza por la repartición de las ganancias por igual obtenidas en una ruta. Es decir, no importa si una compañía vende más billetes que la otra, los beneficios se reparten proporcionalmente al número de empresas que constituyan este acuerdo. Esta forma de acuerdo tiene una ventaja clara, y es la de que las empresas pongan en común el precio y el horario, desmontando así la posibilidad de la creación de un monopolio en una ruta o un vuelo.

En febrero de este mismo año se ha puesto en marcha la *Joint Venture* más grande jamás vista. Está formada por las aerolíneas Air France, KLM, Delta Airlines y Virgin Atlantic. Desde el punto de vista del pasajero esta unión le beneficiará bastante porque una de las grandes ventajas que se tendrá a partir de ahora es que las millas de su carné de fidelización se acumularán se viaje con la compañía que se viaje.

5.3. Tarjeta de Fidelización o 'Frequent Flyer'

La llamada tarjeta de fidelización, en ámbito general, es una tarjeta gratuita que los clientes pueden solicitar a la empresa que deseen con el objetivo de tener ventajas a la hora de consumir sus bienes o servicios. Esta tarjeta, como su nombre indica, está pensada con la finalidad de conseguir un vínculo fuerte entre el cliente y la empresa con el fin de asegurarse la continuidad de esta relación.

Los programas de fidelización surgieron en 1981 (Tomová & Ramajová, 2014) con la compañía American Airlines en el mercado estadounidense, síntoma de la desregularización del sistema aéreo. En esta época la tarjeta de fidelización era un complemento únicamente para las personas de negocios, ya que eran los que más viajaban. No fue hasta el año 2005 que se implementaron estos programas en aerolíneas de bajo coste, hecho impulsado por el constante cambio que llevaba el mercado aéreo. A partir de este momento se hizo visible un nuevo nicho de mercado, que era el de personas que viajaban mucho por gusto o necesidad, sin implicar una razón laboral.

	2005 (observado en los informes de Klophaus)	2013 (observado por (Tomová & Ramajová, 2014))	
FFP³ (o plan de lealtad) implementado	Aer Lingus, Air Berlin Air Scotland, AlpiEagles, Condor, Flybe Helvetic, Maersk Air, Monarch, SnowFlake, Sterling	FFP implementado	Aer Arann, Aer Lingus Air Berlin, Condor, Corendon, Flybe, Germanwings, Jet2, Monarch, Meridiana fly, Norwegian, Spirit Airlines, Swerigeflyg Vueling, Wizz Air
Sin FFP (o plan de lealtad) implementado	Aer Arann, Air Southwest, Air Wales, bmibaby, BudgetAir, Corendon, dba/Germania Express, globespan, easyJet ,EUjet, Excel Airways, FlyMe, flynordinc, Germanwings, Hapag-Lloyd Express,IcelandSky, InterSky, Jet2, Meridianafly, MyTravelLite, Norwegian, Ryanair, SkyEurope, Smart Wings, Snalskjutsen, Spirit Airlines, Swerigeflyg, Swedline, Thompsonfly, Transavia, Virgin Express, Vueling, Windjet, Wizz Air	Sin FFP implementado	easyJet Helvetic Ryanair Smart Wings Thompsonfly Transavia

Tabla 1. Implementación de los FFP en compañías de bajo coste en Europa; Comparación entre 2005 y 2013. Fuente: (Tomová & Ramajová, 2014)

³ FFP: *Frequent Flyer Program* (traducido al castellano es: Programa de Viajero Frecuente)

En referencia a la Tabla 1 de la página anterior, podemos observar una tendencia de las compañías aéreas, especialmente las compañías de bajo coste, de incluir en sus filas las tarjetas de fidelización. Hoy en día lo raro es que no haya alguna especie de premio o recompensa a los viajeros que frecuentan una aerolínea.

La estrategia empleada es la de informar al cliente periódicamente de las promociones, noticias exclusivas, bonos, regalos o descuentos con el fin de que éste interiorice que consumir en esa empresa siempre va a ser la mejor opción. Sin embargo, cada superficie adopta la estrategia que mejor le conviene: unos prefieren que con cada compra se acumulen descuentos para las próximas, otros prefieren que si se supera un límite de dinero en una única compra se dé algún detalle o alguna ventaja para un artículo en concreto... En resumen, son muchas las formas de fidelizar al cliente mediante la tarjeta de puntos, y la mayoría suelen ser muy efectivas. La más utilizada por las grandes superficies es el descuento en sus propias gasolineras. Desde el punto de vista del consumidor es perfecto; el cliente se desplaza en su propio coche al supermercado para realizar una compra grande, de peso. Cuando acaba de comprar se pasa por la gasolinera para repostar, ya que hay un descuento que es muy atractivo.

Pero cada vez es más y más complicado fidelizar al cliente debido a la gran competencia en todos los sectores, por ello las tarjetas de fidelización hacen un gran papel para vincular a un cliente a una empresa.

5.4. OneWorld

5.4.1. Historia de OneWorld

La alianza aérea de OneWorld fue fundada en septiembre del año 1998 por cinco aerolíneas de cuatro continentes distintos; American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas y Canadian Airlines (que posteriormente fue absorbida por Air Canada).



Ilustración 8. Logo oficial de la alianza aérea OneWorld / Fuente: oneworld.com

En los momentos posteriores a la fundación de OneWorld, esta alianza llegaba a 648 destinos diferentes repartidos en 139 países distintos, transportando a un total de 181 millones de pasajeros en el año 1998, año de su constitución (Hayward, 2019).

La estrategia adoptada por la alianza aérea era la de expandirse, con lo que llegaron dos incorporaciones europeas (la finlandesa Finnair y la española Iberia) bastante pronto, en septiembre de 1999. Se continuó con la táctica de expansión y al año siguiente se unió la irlandesa Aer Lingus y la chilena Lan Chile a sus filas, haciendo aún más trascendente a OneWorld en el mercado aéreo. Sin embargo, aunque lo pareciera, el momento cumbre de la expansión no llegaría hasta 2007, instante en el que se unieron tres grandes compañías de vuelos: Japan Airlines, Royal Jordanian y Malev (húngara).

Todas estas compañías informaron de la intención de unirse unos años y más tarde evaluar el camino que estaban recorriendo dentro de la alianza, para ver si decidían seguir o no. Es una práctica habitual y recurrente entre las aerolíneas que se incorporan a una alianza por primera vez.

En el año 2010 los trayectos aumentaron considerablemente debido a la incorporación de la compañía aérea rusa S7 Airlines, esto marcó un antes y un después en OneWorld debido a la gran importancia y complejidad que tiene la nación rusa dentro del sector aéreo.

Más adelante, en el año 2014, OneWorld experimentó otra gran expansión en sus filas con la incorporación de 4 aerolíneas dispuestas a trabajar conjuntamente de manera eficiente.

5.4.2. Aerolíneas que pertenecen a OneWorld



Ilustración 9. Aerolíneas que constituyen OneWorld (2020) / Fuente: oneworld.com

Tras los constantes cambios sufridos a lo largo del tiempo, la siguiente lista refleja las compañías aéreas que componen actualmente OneWorld (OneWorld, 2020):

- American Airlines (Estados Unidos)
- British Airways (Reino Unido)
- Cathay Pacific (Hong Kong)
- Finnair (Finlandia)
- Iberia (España)
- Japan Airlines (Japón)
- Malaysia Airlines (Malasia)
- Qantas (Australia)
- Qatar Airways (Catar)
- Royal Air Maroc (Marruecos)
- Royal Jordanian (Jordania)
- S7 Airlines (Rusia)
- SriLankan Airlines (Sri Lanka)
- Fiji Airways (Islas Fiji)⁴

Como podemos observar en la lista anterior, son 14 el conjunto de las compañías aéreas pertenecientes a OneWorld comprende los 5 continentes del planeta Tierra, factor esencial en el posicionamiento en el mercado global.

⁴ Fiji Airways no es un miembro de OneWorld como tal, sino que pertenece al programa “oneworld connect”. Es una especie de acuerdo con la compañía para que ambas partes de puedan beneficiar la una de la otra, pero sin llegar al nivel de ser un miembro de la alianza como tal.

5.4.3. Tarjeta de Fidelización de OneWorld

Las opciones de fidelización que presenta OneWorld para sus clientes son muy variadas y se adaptan a la totalidad de las circunstancias de cada pasajero.

Podemos empezar comentando el programa que tienen exclusivamente para los viajeros de negocios. Dentro de la alianza se denomina **‘Programa Corporativo Global’** y va dedicado a aquellos trabajadores de empresas importantes a nivel internacional que requieran presencia en numerosos países. Los distintos beneficios que encontramos en este plan de fidelización son los siguientes:

- Cobertura global: Mencionado anteriormente, con presencia en los puntos más concurridos a nivel laboral del mundo.
- Flexibilidad en todos los frentes: Dentro de este programa podemos escoger en qué clase quieres viajar (First Class, Business Class y Premium Economy).
- Servicio individualizado: A los miembros de este programa se les asigna con un solo empleado de OneWorld para mayor comunicación y menor complejidad. Es una buena manera de garantizar la satisfacción del cliente.
- Registro simplificado: Para inscribirse en este programa solo se necesita rellenar un formulario muy simple, que tiene una extensión de hasta 4 años.
- Facilidad de todo: Las diferentes facilidades que podemos encontrar, por ejemplo, son el acceso a la sala VIP, prioridad de embarque, facturación preferente o la elección de asientos.

Una vez finalizado este tipo de plan enfocado a los negocios, vamos a otro llamado **‘OneWorld events’** que, como su propio nombre indica, va dirigido a aquellos viajes comerciales grupales. Como en el anterior programa, éste también cuenta con gran cantidad de destinos repartidos en los cinco continentes. Pero las principales facilidades que OneWorld son la poca complejidad que presenta solicitar un evento en otro lugar del mundo, administrar esa misma reserva y la sencillez de tener acceso a tarifas grupales con descuento.

Sin embargo, se necesitan cumplir una serie de características para que una empresa se pueda acoger a este plan. Por ejemplo, debe de haber al menos 50 asistentes que vuelan desde el exterior hacia el evento. Esta solicitud se tiene que enviar al menos tres meses antes de la fecha de inicio del evento debido al gran tráfico de personas que va a haber a un mismo destino (OneWorld, 2020). El último requisito es el de nombrar a OneWorld como la alianza aérea oficial de la compañía.

El proceso de suscripción es bien sencillo y cuenta con escasos pasos. Hay que rellenar un formulario bastante simple indicando la fecha, el lugar y el número de participantes concretos. A continuación, debe de haber una confirmación y aceptación del acuerdo por ambas partes. Tras este paso, el organizador del evento contará con asistencia 24 horas por parte de la alianza, además de tener acceso a información administrativa a tiempo real utilizada para planificar la logística adicional. Para acabar, si más de 50

asistentes al evento reservan a través de la herramienta on-line para este evento, se obtendrán gran cantidad de créditos de viaje que se podrán canjear en un futuro en las numerosas aerolíneas de la alianza OneWorld.



Ilustración 10. Primer lema de OneWorld / Fuente: oneworld.com

Dejando atrás el ámbito laboral, OneWorld presenta una de las opciones más competentes y con más privilegios para los viajeros que suelen viajar con ellos. Se trata del programa de fidelización '**OneWorld Priority**'. Dentro de este plan podemos diferenciar tres niveles o categorías que se delimitan en función de la cantidad de trayectos que se haga con la compañía. En primer lugar, tenemos los privilegios '**Emerald**'. Éste es el más sencillo, pero cuenta con las siguientes facilidades:

- Acceso a salas VIP de First y Business Class
- Acceso a facturación y chequeo preferente en First Class
- Paso rápido por ciertas filas de seguridad
- Manejo de equipaje prioritario
- Límite adicional de equipaje
- Embarque preferente
- Prioridad en listas de espera
- Acceso a asientos preferentes o reservados con anterioridad

Como podemos observar, hay una gran lista de facilidades en el nivel más bajo (y, por tanto, más fácil de alcanzar). Estos privilegios se complementan de manera excepcional con los viajeros que suelen hacer viajes frecuentemente ya que acortan en gran medida la estancia en los aeropuertos y mejoran la comodidad a bordo.

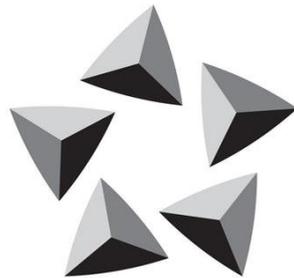
En el siguiente nivel se encuentra el nivel '**Sapphire**', que prácticamente ofrece los mismos servicios, pero sin las restricciones que se presentan en el nivel anterior (OneWorld, 2020). Por ejemplo, el límite adicional de equipaje es mayor, se pueden llevar más maletas sin tener que pagar más, se tiene prioridad en listas de espera respecto a los integrantes del programa previo...

En el último nivel, llamado '**Ruby**', podemos encontrar lo mismo que en el programa '**Sapphire**', pero sin límites. Es decir, no vas a tener que preocuparte de si llevas maletas de más, o de cuánto pesen, de si no te ha dado tiempo a facturar o a realizar en check-in... En definitiva, vas a tener siempre la ayuda de parte de OneWorld en los asuntos que desees. Desde el primer nivel hasta al último, OneWorld ofrece una gran serie de beneficios enfocados a la calidad del pasajero que son aclamados por la mayoría de las personas a bordo.

5.5. Star Alliance

5.5.1. Historia de Star Alliance

La alianza aérea de Star Alliance es la más antigua de las tres que vamos a analizar en este TFG. Surgió en mayo de 1997 con la unión de Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International y United Airlines (Star Alliance, 2020).



STAR ALLIANCE

Ilustración 11. Logo oficial de la compañía aérea Star Alliance. / Fuente: staralliance.com

Más tarde, tras la incorporación de otras aerolíneas como Ansett Australia, Air New Zealand, British Midland, Singapore Airlines o VARIG Brazilian Airlines, en agosto del año 2000 se abre el primer centro de negocios en Frankfurt. Este fue un gran hito en la historia de la empresa porque ya se estaba viendo la importancia y la consolidación en el mercado de ésta. En esta época no paraban de unirse aerolíneas, cumpliendo así con la estrategia de expansión que adoptó la compañía, tras una gran deliberación del cuerpo técnico de la alianza.

Al año siguiente, se inauguró la primera sala VIP de Star Alliance en el aeropuerto de Zurich. Posteriormente la compañía fue premiada como mejor alianza de aerolíneas por la prestigiosa revista Business Traveler (Star Alliance, 2020). Los siguientes dos años, 2003 y 2004, fueron empleados en seguir con la estrategia de expansión, con lo que en este periodo de tiempo tan corto se unieron bastantes compañías de todos los continentes.

En el año 2006, Star Alliance fue la pionera en abrir la página web oficial de la alianza, aunque no fue hasta 2009 que se lanzó el denominado 'Book and Fly', que es el primer motor de reservas empleado hasta la fecha. En los siguientes años no ha cambiado mucho la compañía. Se ha ido expandiendo hasta llegar a un total de 26 aerolíneas, que más tarde detallaremos, y se han ido abriendo salas VIP y mostradores en aeropuertos del todo el mundo. El hecho más remarcable y que más honra a la compañía es que desde el año 2015 ha sido nombrada consecutivamente como mejor alianza aérea a nivel mundial.

5.5.2. Aerolíneas que pertenecen a Star Alliance



Ilustración 12. Aerolíneas que pertenecen a Star Alliance (2020) / Fuente: staralliance.com

Como podemos observar en la imagen anterior, Star Alliance presenta un total de 26 compañías aéreas en sus filas, la más grande en comparación con las otras dos alianzas aéreas que vemos en este trabajo. A continuación, dejo una lista con los nombres y la procedencia de todas las aerolíneas:

- AEGEAN Airlines (Grecia)
- Air Canada (Canadá)
- Air China Limited (China)
- Air India (India)
- Air New Zealand Limited (Nueva Zelanda)
- ANA (Japón)
- Asiana Airlines (Corea del Sur)
- Austrian Airlines (Austria)
- Avianca (Colombia)
- Brussels Airlines (Bélgica)
- Copa Airlines (Panamá)
- Croatia Airlines (Croacia)
- Egyptair (Egipto)
- Ethiopian Airlines (Etiopía)
- EVA Air (Taiwán)
- LOT Polish Airlines (Polonia)
- Lufthansa (Alemania)
- SAS (Dinamarca, Noruega y Suecia)
- Shenzhen Airlines (China)
- Singapore Airlines (Singapur)
- South African Airways (Sudáfrica)
- Swiss Air (Suiza)
- TAP Air (Portugal)
- Thai Airways (Tailandia)
- Turkish Airlines (Turquía)
- United (Estados Unidos)

5.5.3. Tarjeta de fidelización de Star Alliance

En este caso, la tarjeta de puntos de Star Alliance es un tanto diferente a las demás. Puedes hacerte socio de las 26 aerolíneas que presenta la alianza y así ir acumulando puntos, que sirven para la Star Alliance en general y para la aerolínea que hayas elegido en particular. Es decir, está el programa de fidelización de la compañía que has escogido y, aparte, acumulas puntos en el programa de Star Alliance.

Cada aerolínea presenta su tarjeta de fidelización, con sus respectivos beneficios y privilegios, que van aparte de la tarjeta de la alianza. El programa de puntos de la alianza aérea Star Alliance contiene dos niveles (Star Alliance, 2020). El primero es el **‘Silver’**, que da a sus miembros prioridad en las listas de espera. Por ejemplo, si has cambiado el vuelo a última hora y éstos están llenos, este estatus te da mayor prioridad en la lista de espera de ese vuelo.

El segundo nivel, último y más alto, es el nivel **‘Gold’**. Este permite a sus miembros una serie de privilegios que son explicados a continuación:

- Prioridad en lista de espera (beneficio que incluye también el nivel anterior)
- Gold Track: se trata de vías prioritarias en las que se puede atravesar el control de seguridad con mayor comodidad y facilidad.
- Equipaje adicional permitido: se puede llevar adicionalmente un bulto más de hasta 20 kilos sin necesidad de desembolsar más dinero.
- Embarque prioritario
- Acceso a salas VIP de aeropuertos
- Manejo preferencial del equipaje: tus bultos siempre saldrán antes que los demás
- Facturación prioritaria

También podemos encontrar varios obsequios o regalos por parte de la alianza a sus miembros más fieles, como descuentos bastante importantes en los billetes que el pasajero elija, o incluso vuelos gratis sujetos a disponibilidad.

5.6. SkyTeam

5.6.1. Historia de SkyTeam

La alianza aérea de SkyTeam abrió sus puertas en junio de 2000 con la unión de las compañías Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air (SkyTeam, 2020). Previamente, el 22 de junio de 1999, Air France y Delta Air Lines firmaron un acuerdo estratégico que sirvió como base para la alianza aérea.

Desde el momento de su creación esta alianza aérea fue enfocada exclusivamente a la satisfacción y a la mayor posibilidad de conexiones para los clientes. Es por ello por lo que en septiembre de este mismo año se creó *SkyTeam CargoTM*, que es una alianza aérea enfocada a los servicios de carga. Esta unión permitía proporcionar a los transportistas una coordinación y entrega sin problemas de entendimiento.



Ilustración 13. Logo oficial de la compañía aérea SkyTeam. / Fuente: skyteam.com

Siguiendo con el proceso de expansión para obtener un mayor número de destinos, en el año 2001 se unieron Czech Airlines y Alitalia. Con esta decisión se dejó clara la intención de SkyTeam de su focalización en Europa, que es uno de los mercados más importantes en el panorama aéreo mundial.

Durante los siguientes años SkyTeam continuó con la incorporación de más aerolíneas a sus filas, además de incluir una serie de beneficios que se transmitían directamente a sus clientes, como la prohibición de fumar a bordo o la apertura de salas VIP y mostradores de facturación en los aeropuertos más transitados del mundo. Asimismo, se crearon numerosas opciones para facilitar a los viajeros más frecuentes su trayecto, como, por ejemplo, el Pase Asia o el Pase América. En estas estrategias se ofrecían descuentos en los billetes y servicios para los pasajeros que solían viajar a un destino de manera frecuente.

La compañía de SkyTeam ha sido galardonada de manera frecuente e incluso consecutivamente con numerosos premios. Uno de ellos es el de 'Mejor alianza de compañías aéreas' otorgado por *Global Traveler*.

5.6.2. Aerolíneas pertenecientes a SkyTeam



Ilustración 14. Aerolíneas que pertenecen a SkyTeam (2020). / Fuente: skyteam.com

SkyTeam cuenta con una gran serie de aerolíneas que fueron incorporándose poco a poco. Abarca 4 continentes y presentan una cifra de 1036 destinos repartidos en 170 países:

- Aeroflot (Rusia)
- Air France (Francia)
- Aerolíneas Argentinas (Argentina)
- Aero México (México)
- Air Europa (España)
- Alitalia (Italia)
- China Airlines (China)
- China Eastern (China)
- Czech Airlines (República Checa)
- Delta Air Lines (Estados Unidos)
- Garuda Indonesia (Indonesia)
- Kenya Airways (Kenia)
- KLM (Países Bajos)
- Korean Air (Corea del Sur)
- Middle East Airlines (Líbano)
- Saudia (Arabia Saudí)
- TAROM (Rumanía)
- Vietnam Airlines (Vietnam)
- Xiamen Air (China)

SkyTeam se sitúa en el medio de las tres alianzas aéreas que analizamos en este trabajo fin de grado, con un total de 19 compañías aéreas. Como podemos observar, dominan el mercado asiático (con tres aerolíneas chinas, una vietnamita y una indonesia) a la vez que tienen una buena presencia en Europa, América, África y Oriente Medio. El único continente en que no tiene presencia es Oceanía, en el que llevan trabajando arduamente para conseguir un acuerdo con alguna compañía aérea del continente. Sin embargo, ofrecen opciones de vuelo a estos destinos por medio de las aerolíneas cercanas al continente (Vietnam Airlines, Garuda Indonesia y Korean Air).

5.6.3. Tarjeta de fidelización de SkyTeam

El programa de viajeros frecuentes de SkyTeam es muy parecido a los comentados anteriormente. Se trata de que el cliente se registre en el programa de fidelización de cualquier compañía que pertenezca a SkyTeam. Así, entrará en la base de datos de la alianza y cada viaje que se haga con esa tarjeta hará que se acumulen millas para los dos programas sin necesidad de hacer procesos extra.

Asimismo, el programa de SkyTeam tiene dos niveles diferentes en los que te puedes encontrar en función de las millas que acumules. En la tabla siguiente se explica con detalle:

Ventajas	SkyTeam Elite	SkyTeam Elite Plus
Acceso a las salas VIP		
Reservas garantizadas en vuelos completos		
Reconocimiento SkyPriority		
Prioridad en los mostradores de tránsito		
Prioridad en los controles de seguridad e inmigración		
Franquicia de equipaje adicional		
Manejo de equipaje prioritario		
Facturación prioritaria		
Entrega de equipaje prioritario		
Elección de asiento prioritario		
Embarque prioritario		
Prioridad en la lista de espera en el aeropuerto		

Tabla 2. Ventajas de los diferentes programas de fidelización de SkyTeam. / Fuente: skyteam.com

Para optar al sistema de puntos *Elite Plus* lo único que hay que hacer es canjear más millas que para el estándar. De esta manera se obtienen muchos más beneficios a coste 0.

Cambiando al ámbito empresarial, SkyTeam presenta numerosos y diferentes programas que van desde premios por fidelidad a planes enfocados al sector marítimo y naval.

El primer programa que vamos a ver se denomina **Global Meeting** (SkyTeam, 2020). Como bien indica el nombre de este plan, va enfocado a reuniones internacionales de empresas, como por ejemplo conferencias o congresos (turismo tipo MICE⁵). En este programa están implicadas las 19 compañías aéreas de SkyTeam y se puede contactar con ellas de manera muy fácil, a la vez que nos indican cuál se adaptaría mejor según nuestras preferencias y condiciones. Una ventaja que tiene este programa de incentivos es que se obtiene un billete gratuito por cada 50 asistentes que viajen a un evento global. Otra ventaja muy importante en la actualidad es la facilidad con la que SkyTeam permite ingresar en este programa, a pesar de la cantidad de personas que van a asistir. Lo hacen de manera online, sin tener que llamar a oficinas si quiera. Además, se puede reservar a través de la página web principal o a través de la compañía aérea concreta con la que se quiera viajar.

Sin embargo, no todos los conjuntos de personas que viajan por trabajo pueden adaptarse a este plan debido a que deben de cumplir los requisitos:

- Mínimo de 50 asistentes que vayan a realizar un trayecto en avión
- Los asistentes deben proceder de al menos 2 países diferentes de donde se celebra el evento.
- El evento se puede registrar con antelación de entre 2 meses y 5 años.
- Se acepta promocionar SkyTeam como red de compañías oficial del evento.
- No implica ningún compromiso financiero.

Otro plan diferente y muy específico es el denominado **SkyTeam Marine & Offshore**. Esta solución empresarial va enfocada al sector marítimo y naval, haciendo una gran cantidad de ofertas con gran flexibilidad que son aprovechadas al máximo por parte de los trabajadores de este gremio. Para facilitar los trámites y el alcance de esta oferta, SkyTeam colabora con IAS Global (International Air Service), que es la empresa puntera en el traslado del personal desde y hacia barcos, desde instalaciones marítimas de gas y petróleo e instalaciones agrícolas de energía alternativa (IAS Global, 2020).

Para terminar con los diferentes planes de negocios ofrecidos por parte de SkyTeam, tenemos un programa único para los agentes de viajes. Los trabajadores pueden planificar itinerarios de manera muy fácil mediante una herramienta facilitada por la alianza aérea, con lo que no les supondrá ninguna complicación adaptarse a las exigencias de los clientes.

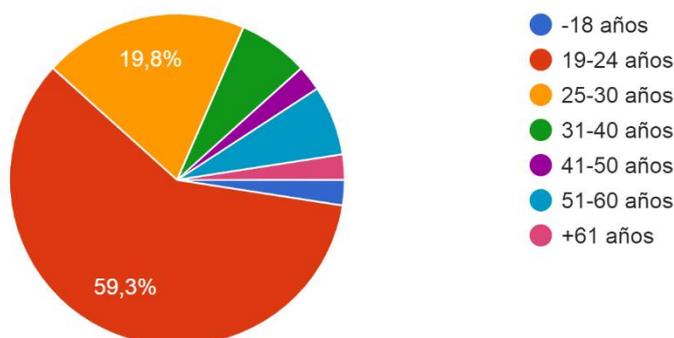
⁵ **Turismo MICE**: Turismo de Congresos (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) (Techno Hotel News, 2015)

6. Encuesta

A continuación, en este apartado, se van a comentar y a analizar las respuestas obtenidas en la encuesta que se ha realizado. Para empezar, tenemos un total de 162 respuestas en total, cifra bastante relevante para la obtención de conclusiones. Las preguntas han sido las siguientes:

Edad

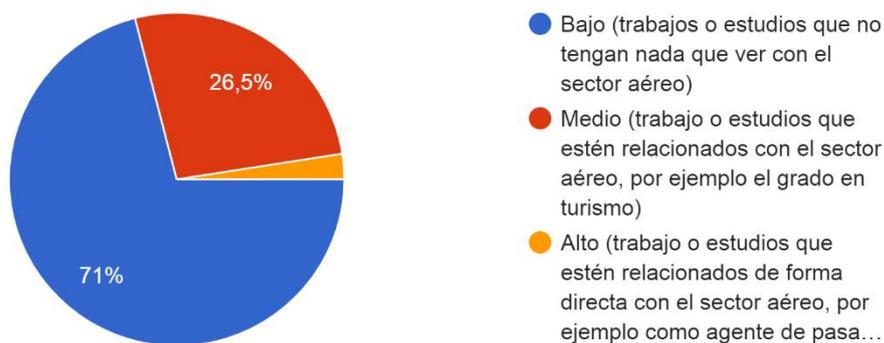
162 respuestas



En esta pregunta se pregunta la edad. Se puede observar que la mayoría de las personas que han contestado son jóvenes de entre 19 y 30 años.

Dedicación (grado de familiarización)

162 respuestas

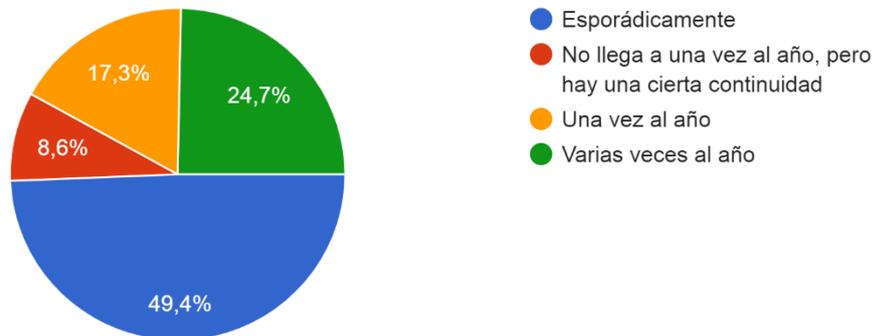


En esta sección de la encuesta se pregunta el grado de familiarización, en términos profesionales, que tienen los encuestados. Destaca una minoría que se dedican al

transporte aéreo, en concreto 4 personas. Un 70% no tienen nada que ver, y un 27% estudia o trabaja de forma indirecta con el sector aéreo.

¿Con qué frecuencia viajas en transporte aéreo?

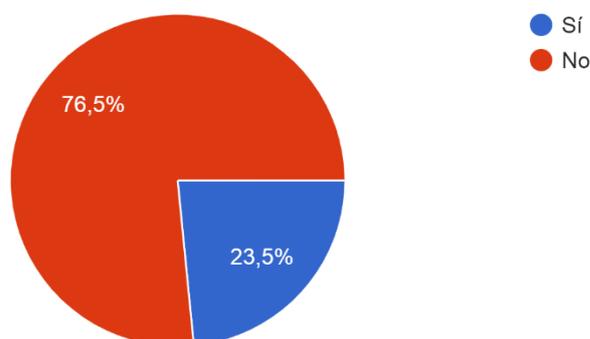
162 respuestas



Más o menos el 50% de los encuestados no suelen viajar en transporte aéreo. Sin embargo, el otro 50% restante se divide de una manera inusual. Un 25% suele viajar varias veces al año, un 17% viaja una vez al año y un 9% no llega a viajar una vez al año. Es curioso que de la mitad restante el porcentaje más alto sea de personas que viajen varias veces al año. Este dato será explicado más adelante junto con las conclusiones de las demás preguntas.

¿Sueles viajar con una única compañía aérea?

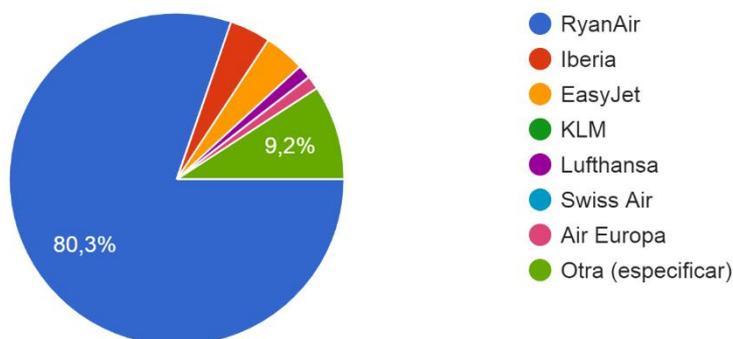
162 respuestas



La mayoría de las personas que viajan no suelen tener una aerolínea preferente, únicamente un 24% la tiene. Esto nos indica que el cliente no le ve ninguna ventaja a ser socio de alguna compañía aérea.

¿Con qué compañía aérea sueles viajar? Contesta solo si antes has dicho que SI

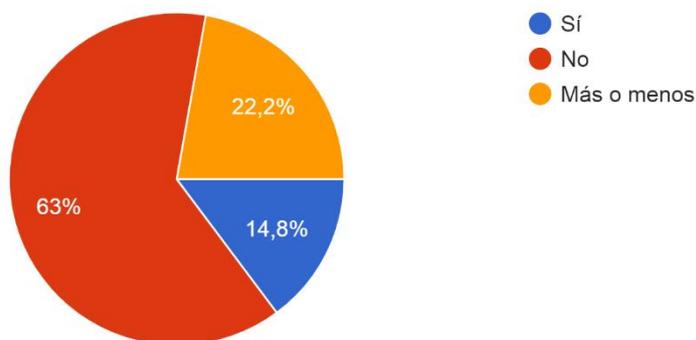
76 respuestas



Del total de personas que sí que viajan con una compañía, el 80% lo hacen con una en concreto, con RyanAir. Las personas restantes tienen alguna favorita, pero va ligado a situaciones personales. Por ejemplo, la persona que ha elegido Lufthansa es porque tiene que realizar viajes a Alemania, ya sea por trabajo, por familia, etc.

¿Conoces qué es una alianza aérea?

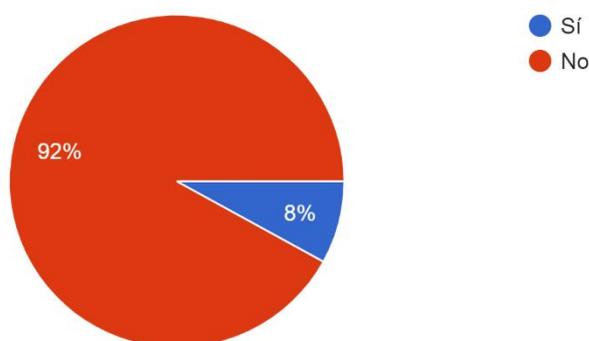
162 respuestas



A partir de aquí vienen las preguntas que más se relacionan con el TFG. Como se puede observar en el gráfico anterior, una minoría, el 15%, sabe y conoce lo que es una alianza aérea. El 63% de los encuestados nunca lo habían escuchado anteriormente, y un 22% tienen una vaga idea de lo que son.

¿Tienes tarjeta de 'Frequent Flyer' (carnet de puntos)?

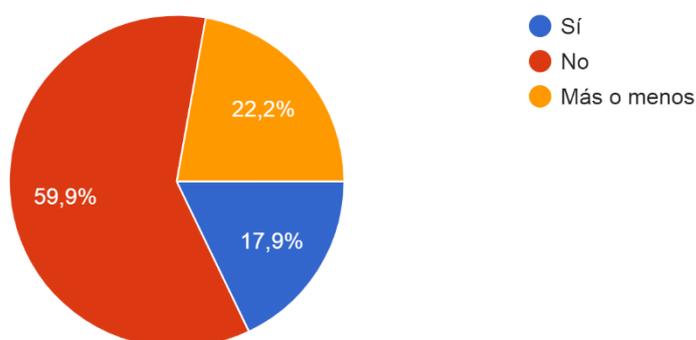
162 respuestas



Únicamente 13 personas de las 162 encuestadas tienen una tarjeta de fidelización. Aquí se puede observar claramente que las alianzas aéreas tienen un problema a la hora de llegar a los usuarios comunes del transporte aéreo.

¿Conoces las ventajas que proporciona una aerolínea a los clientes que tienen su carnet de puntos?

162 respuestas



Otra vez, un dato muy poco favorecedor para las alianzas aéreas. El 60% de los encuestados no conocen las ventajas que tiene una tarjeta de fidelización. Son datos prácticamente idénticos a los de la pregunta de qué es una alianza aérea. Se presenta un problema de comunicación entre las empresas aéreas y los clientes.

La última pregunta no tiene gráfico, ya que ha sido de respuesta corta. La pregunta ha sido: '¿Cuáles crees que pueden ser las ventajas que proporciona a una aerolínea a los clientes que tienen su carnet de puntos?'.
(Nota: El texto original contiene un error de redacción en esta última frase, que se ha corregido para reflejar el contenido de la imagen.)

18 personas han contestado que no lo sabían, pero alrededor del 80% de los encuestados han contestado que la principal ventaja son los descuentos. La mayoría de estas personas han coincidido en los descuentos en los billetes, pero hay alguna que otra persona, alrededor del 5%, que han contestado descuentos a bordo del avión (consumibles) o descuentos en facturación. Salvando este modelo de respuestas, ahora nos encontramos con unas contestaciones en las que tienen pocas o ninguna coincidencia. Hay de todo tipo:

- Elección de asientos
- Añadir kilos gratis de equipaje
- Embarque prioritario
- Mayor comodidad
- Mejor trato y atención
- Promociones
- Cambio de categoría en el trayecto
- Cancelaciones o cambios gratis
- Noches de hotel gratuitas
- Entradas de cine
- Aparcamiento gratuito

A modo de conclusión de esta encuesta se pueden sacar varias cosas. La primera es que las personas jóvenes viajan en mayor cantidad, pero con un coste mucho menor que las personas que son más mayores. A la mayoría de los jóvenes no les suele importar con qué compañía aérea se viaje, siempre suelen ser compañías de bajo coste (como RyanAir) porque se prioriza mucho más lo económico que la comodidad.

La segunda conclusión que se puede obtener es la del gran desconocimiento que tienen los viajeros respecto a las alianzas aéreas y a sus ventajas. Es bastante sorprendente que con las facilidades y privilegios que tiene una persona por pertenecer a una alianza aérea no se tenga una noción extendida sobre ello. Las alianzas deberían de mejorar la publicidad de cara al cliente para que no sucedieran estas cosas porque, a mi parecer, están perdiendo un gran número de abonados y, por lo tanto, futuras ventas.

7. Conclusión

La realización de este trabajo ha servido para ampliar la información sobre las grandes alianzas aéreas y los beneficios de los que se pueden favorecer los viajeros.

En relación con las alianzas aéreas en general, se concluye que las alianzas aéreas han formado parte de la historia de la aviación civil y han constituido una estrategia comercial muy interesante si bien no se ha visibilizado hasta los años recientes,

En referencia a la historia de la aviación, vemos que este sector ha pasado por muchos puntos clave que los ha llevado a lo que son en el día de hoy. Vemos que es un sector que al principio parecía muy frágil, pero que ha acabado resultando totalmente lo contrario. Ni en los tiempos más difíciles de guerras se ha parado de evolucionar. Cierto es que la aviación de pasajeros no era lo primordial en aquella época, obviamente, pero una vez pasado estos conflictos sí que ha terminado siéndolo. Todas estas experiencias, junto con los atentados e intentos de atentados más recientes, ha convertido al mercado aéreo en un sector muy seguro, a la vez que muy rentable económicamente.

Asimismo, en relación con las tarjetas de fidelización, hay que comentar que es una muy buena forma de que una alianza aérea consiga atrapar al cliente porque unifica muchas compañías aéreas en una única tarjeta. Por ejemplo, si una persona suele viajar con una sola compañía aérea y termina haciéndose la tarjeta de fidelización, podrá ver que en ese carné tiene ventajas no sólo en esa compañía, sino en todas las compañías de la alianza. Esta persona puede ampliar los destinos a los que puede ir, ya que ahora tendrá en cuenta las demás aerolíneas, y además puede comparar los precios de todas esas compañías aéreas, para encontrar así la que más de adapte al viaje que quiera realizar. Además, no se paga por estar suscrito a estas tarjetas de fidelización, con lo que solo hay ventajas

Para finalizar, las alianzas aéreas son esenciales, tanto para el cliente como para las propias compañías aéreas. En cambio, pocos usuarios son conscientes de las oportunidades que presenta una tarjeta de fidelización. La principal facilidad que aportan al cliente es la unificación de estas tarjetas con el fin de que el pasajero no se preocupe, únicamente tiene que saber que compañías tienen convenio con la de su carnet de puntos para que así pueda acumular todo el recorrido. Los beneficios para las propias aerolíneas también son cuantiosos. Entre ellos se destacan la explotación conjunta de una misma ruta y la facilidad para compartir las infraestructuras en caso de que precisen de ellas.

8. Bibliografía

- 20 Minutos. (10 de Abril de 2016). *Los terroristas de Bruselas iban a atacar París, pero cambiaron de planes por la presión policial*. Obtenido de 20 Minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/2718016/0/terroristas-atentados-bruselas/ataque-paris/cambio-planes-policia/>
- Bailey, J. (11 de Noviembre de 2019). *How the Second World War changed aviation*. Obtenido de Simpleflying.com: <https://simpleflying.com/second-world-war-aviation/>
- Cultura Inquieta. (19 de Enero de 2020). *Antiguos carteles que nos recuerdan cómo fue la edad dorada de la aviación*. Obtenido de Cultura inquieta: <https://culturainquieta.com/es/arte/disenio/item/16399-antiguos-carteles-que-nos-recuerdan-como-fue-la-edad-dorada-de-la-aviacion.html>
- Doyle, C. (2018). *Alianzas Estratégicas Aerocomerciales*. Buenos Aires.
- Encyclopedia. (22 de Junio de 2020). *Air Transportation and Travel*. Obtenido de Encyclopedia: <https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/air-transportation-and-travel>
- Encyclopedia. (20 de Mayo de 2020). *Airline Indusrty*. Obtenido de Encyclopedia: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/businesses-and-occupations/airline-industry>
- Entrepreneur en Español. (Junio de 2020). *¿Qué son las alianzas estratégicas?* Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/257300>
- FAA. (2020). *FAA*. Obtenido de FAA: <https://www.faa.gov/>
- Fahriza, B. (2016). Should Garuda Indonesia join three major airlines alliances: Star Alliance, OneWorld and SkyTeam. *Journal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 123-139.
- Franquet, A. R. (s.f.). *Tarjeta de fidelización*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tarjeta-de-fidelizacion.html>
- Givt.com. (7 de Diciembre de 2019). *¿Qué es un vuelo chárter y por qué es diferente a un viaje regular?* Obtenido de Givt.com: <https://givt.com/es/blog/que-es-un-vuelo-charter-y-por-que-es-diferente-a-un-viaje-regular/>
- Glancey, J. (26 de Octubre de 2014). *Boeing 707: el avión que cambió la manera en la que volamos*. Obtenido de BBC: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141024_vert_cul_avion_boing_707_revolucion_tecnologia_finde_nc
- Globalia. (22 de Junio de 2020). *SkyTeam celebra sus 20 años presentando SkyCare&Protect*. Obtenido de Globalia: https://www.globalia.com/2020/06/22/skyteam-aniversario-sky-care-protect_3739/

- Harrow, C. (29 de Enero de 2020). *What are ailine alliances? How 3 alliances rule the world*. Obtenido de International Aviation HQ: <https://internationalaviationhq.com/2020/01/29/what-are-airline-alliances/>
- Hayward, J. (6 de Septiembre de 2019). *The Story of the OneWorld Alliance*. Obtenido de Simple Flying: <https://simpleflying.com/oneworld-alliance-story/>
- Hisour.com. (s.f.). *Aviación en la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de Hisour.com: <https://www.hisour.com/es/aviation-in-world-war-ii-37804/>
- IAS Global. (2020). *SkyTeam Marine & Offshore*. Obtenido de IAS Global: <https://www.ias-global.com/skyteam/>
- IATA. (2020). *About us*. Obtenido de IATA: <https://www.iata.org/en/about/>
- Journals Elsevier. (2020). *Journal of Air Transport Management*. Obtenido de Journals Elsevier: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-air-transport-management>
- Liligo. (s.f.). *Alianzas aéreas: Star Alliance, SkyTeam y OneWorld*. Obtenido de Liligo: <https://www.liligo.es/magazine-viajes/alianzas-aereas>
- Norden, H. v. (19 de Julio de 2019). *¿Qué son las Alianzas Aéreas y cómo funcionan?* Obtenido de Última llamada: <https://ultimallamada.com/alianzas-aereas/>
- OACI. (2020). *About ICAO*. Obtenido de OACI: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>
- OneWorld. (2020). *Aerolíneas Asociadas*. Obtenido de OneWorld: <https://es.oneworld.com/-kc54/miembros>
- OneWorld. (2020). *Alrededor del mundo*. Obtenido de OneWorld: <https://es.oneworld.com/-kc9v/viajes-por-el-mundo>
- OneWorld. (2020). *Beneficios*. Obtenido de OneWorld: <https://es.oneworld.com/-kc46/beneficios-de-viajes>
- OneWorld. (2020). *Soluciones Comerciales*. Obtenido de OneWorld: <https://es.oneworld.com/-kc7z/programa-de-viajes-de-negocios>
- R., R. (31 de Enero de 2020). *Interjet cierra con JetBlue su acuerdo interlineal número 15*. Obtenido de Reportur: <https://www.reportur.com/aerolineas/2020/01/31/interjet-cierra-acuerdo-interlineal-n-15-jet-blue/>
- Redacción Tourinews. (6 de Febrero de 2020). *La 'joint venture' de aerolíneas más potente anuncia su puesta en marcha*. Obtenido de Tourinews: https://www.tourinews.es/noticias/joint-venture-aerolineas-mas-potente-anuncia-puesta-marcha_4458910_102.html
- Rodríguez, P. D. (2014). *Análisis de la incidencia del transporte aéreo sobre el turismo. Las alianzas estratégicas*. Palma de Mallorca.

- Rosselló, G. R. (2014). *Análisis de la incidencia del transporte aéreo en el turismo. Las alianzas estratégicas*. Palma de Mallorca.
- RTVE. (17 de Diciembre de 2019). *11-S: un atentado que cambió el mundo*. Obtenido de RTVE: <https://www.rtve.es/alacarta/audios/todo-noticias-tarde/11-s-atentado-cambio-mundo/5467721/>
- Sandri, P. M. (8 de Agosto de 2014). 100 años de aviación. *La Vanguardia*.
- SkyTeam. (2020). *Global Meetings*. Obtenido de SkyTeam: <https://www.skyteam.com/es-ES/business-solutions/global-meetings>
- SkyTeam. (2020). *Historia*. Obtenido de SkyTeam: <https://www.skyteam.com/es-ES/about/history>
- SkyTeam. (2020). *Soluciones empresariales*. Obtenido de SkyTeam: <https://www.skyteam.com/es-ES/business-solutions>
- SkyTeam. (2020). *Viajeros frecuentes*. Obtenido de SkyTeam: <https://www.skyteam.com/es-ES/frequent-flyers>
- Star Alliance. (2020). *About us*. Obtenido de Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/about>
- Star Alliance. (2020). *Frequent flyers*. Obtenido de Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/frequent-flyers/>
- Star Alliance. (2020). *Historia*. Obtenido de Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/history>
- Tapias, V. (5 de Octubre de 2019). *La aerolínea en activo más antigua del mundo*. Obtenido de El Mercantil: <http://elmercantil.com/2019/10/05/la-aerolinea-en-activo-mas-antigua-del-mundo/>
- Techno Hotel News. (2015). Turismo MICE: elementos y destinos más representativos del sector. *Techno Hotel News*.
- Tiernan, S., Rhoades, D., & Waguespack, B. (2008). Airline alliance service quality performance - An analysis of US and EU member airlines. *Journal of Air Transport Management*, 99-102.
- Tomová, A., & Ramajová, L. (2014). Frequent flyer programs and low-cost airlines: Ongoing hybridization? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 787 - 795.
- ViajarFull. (Junio de 2019). *¿Qué es una alianza aérea?* Obtenido de ViajarFull: <https://viajarfull.com/alianza-aerea-que-es/>
- Vigo al minuto. (21 de Mayo de 2015). *88 años del vuelo de Lindbergh, el primero transoceánico, entre Nueva York y París*. Obtenido de Vigo al minuto: <https://www.vigoalminuto.com/2015/05/21/88-anos-del-vuelo-de-lindbergh-el-primero-transoceanico-entre-nueva-york-y-paris/>

Vilarasau, D. R. (1 de Julio de 2019). *La industria aérea, en constante crecimiento aún en pleno cambio de ciclo.* Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/129696_la-industria-aerea-en-constante-crecimiento-aun-en-pleno-cambio-de-ciclo.html