



Cooperación entre aerolíneas. Formas y ventajas.

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Aún en mercados muy competitivos, como el del transporte aéreo, la cooperación entre los competidores puede tener sentido, y acabar por ello desempeñando un papel relevante en las estrategias de las aerolíneas. Diversas lógicas económicas explican la conveniencia de esa cooperación, al menos en determinados espacios y momentos. La cooperación puede proporcionar ventajas en el ámbito del marketing y la comercialización, pero también en el ámbito operativo. Las ventajas pueden ir incluso más allá, reconfigurando los espacios de mercado, es decir, alcanzando al ámbito estratégico.

La cooperación puede materializarse mediante un simple acuerdo entre dos aerolíneas para una ruta concreta, pero puede llegar a alcanzar un ámbito global, involucrando a decenas de aerolíneas de todo el mundo. Las alianzas globales configuradas entre los años 1997 y 2000 (Star Alliance, One World y SkyTeam), principalmente por aerolíneas que siguen una estrategia de red, han tenido un impacto notable en el mercado global del transporte aéreo de pasajeros. Las alianzas globales permiten a las aerolíneas que las integran ofrecer centenares de destinos mediante vuelos con escalas, y extender sus servicios de valor añadido (salas VIP, programas de pasajero frecuente, prioridad en accesos, etc.) a miles de vuelos alrededor de todo el mundo.

Un nivel mayor de cooperación es el alcanzado mediante fusiones y adquisiciones. Las primeras décadas del siglo XXI han contemplado también movimientos notables en este apartado, con fusiones tan significativas como las protagonizadas por Air France y KLM en 2004 y la de Iberia y British Airways en 2011, que constituyó IAG (International Airlines Group). Los ahorros en costes obtenidos mediante estos movimientos corporativos pueden ser importantes.

2 Introducción

La cooperación entre aerolíneas puede adoptar formas muy diversas, y los instrumentos para materializar estas formas pueden ser también variados. Los acuerdos y alianzas tienen un carácter limitado en alcance y plazo. En el otro extremo, las fusiones y adquisiciones suponen la unión de las aerolíneas protagonistas, y su conversión en una única empresa, aunque puedan mantener separadas todas o algunas de divisiones de las organizaciones preexistentes, y puedan seguir operando con sus marcas anteriores.

Los objetivos perseguidos con la cooperación, ya sea mediante acuerdos y alianzas o mediante fusiones y adquisiciones, pueden ser muy diversos, y de muy diversa naturaleza. Podemos encuadrar esas ventajas en tres grandes categorías. En primer lugar, podemos hacer referencia a las ventajas centradas en el ámbito comercial y de marketing. En segundo lugar, haríamos referencia a las centradas en el ámbito operativo. En tercer lugar, pero no por ello menos relevantes, encontramos las ventajas de alcance estratégico, es decir, las relativas a la configuración del escenario competitivo. Esta clasificación, que es útil con fines didácticos, puede no obstante resultar menos útil en la práctica, dado que muchas de las ventajas obtenidas se encuadran en los puntos de intersección de estos tres ámbitos.



3 Objetivos

La lectura de este artículo permitirá al lector o lectora:

- Identificar las distintas lógicas económicas que justifican e impulsan la cooperación entre aerolíneas.
- Listar las distintas fórmulas utilizadas por las aerolíneas para cooperar entre ellas.
- Nombrar ejemplos de cooperación y, en particular, las principales alianzas estratégicas globales.

4 Desarrollo

Buena parte de las alianzas y otras formas de cooperación entre aerolíneas persiguen sumar esfuerzos en el ámbito de la comercialización. Se trata en este caso de sacar mayor rendimiento a los esfuerzos realizados en este ámbito. Muchos de los acuerdos de cooperación apuntan en esta dirección, facilitando que una aerolínea no sólo ofrezca sus vuelos, sino que ofrezca también los de las demás firmantes del acuerdo o alianza, beneficiándose a su vez del esfuerzo recíproco de las demás, que ofrecerán las rutas de la primera.

En el ámbito operativo, es claro que la cooperación podría movilizar sinergias en actividades como las compras de aeronaves y otros insumos. Las economías de escala entran en acción cuando no se negocia la compra para una aerolínea, sino para varias de ellas conjuntamente.

La cooperación puede incluso tener un alcance mayor, redistribuyendo el escenario competitivo. La competencia directa lleva en ocasiones a guerras de precios peligrosas. Sin llegar a la connivencia, ni a los rechazables *cárteles*, la cooperación puede llevar a maximizar las ventajas para los clientes, distribuyendo mejor los vuelos a lo largo del día, por ejemplo. En esencia se trata de competir priorizando el objetivo de agrandar el mercado frente al de agrandar la cuota de mercado.

Es cierto en cualquier caso que algunas de estas formas de cooperación pueden levantar suspicacias por parte de las autoridades encargadas de velar por la libre competencia, suspicacias que las llevan a establecer limitaciones, e incluso vetos específicos a decisiones de cooperación concretas.

Un ejemplo de estas limitaciones lo vemos en las condiciones impuestas por la Comisión Europea (CE) a la fusión entre Vueling y Clickair en 2009. El visto bueno de la CE estuvo supeditado a la cesión gratuita por parte de ambas aerolíneas de una serie de slots, principalmente en los aeropuertos de Barcelona y Madrid, pero también en otros aeropuertos europeos. El objetivo de la CE era evitar monopolios de facto en 19 rutas domésticas españolas o con origen en España y destino a otros países europeos (en Italia, Francia y Grecia).

Veamos a continuación las distintas formas de cooperación, haciendo hincapié en las ventajas aportadas por cada una de ellas.

4.1 La cooperación en el marco de la IATA

La cooperación internacional entre aerolíneas tiene un prolongado historial. De hecho, la primera International Air Traffic Association (IATA) se configura en La Haya (Países Bajos) en 1919, agrupando a las cinco compañías de bandera de Dinamarca, Alemania, Reino Unido, Noruega y Suecia.



La actual IATA (International Air Transport Association) se funda en 1945 por 57 miembros de 31 países, la mayor parte de Europa y América del Norte. En la actualidad agrupa a 330 miembros de 120 países, es decir, a una parte muy significativa del sector del transporte aéreo.

La cooperación mediante un instrumento tan universal tiene sentido cuando de lo que se trata es de alcanzar objetivos comunes a todas las organizaciones que integran el sector. La seguridad es el ejemplo más evidente. Mejorar la seguridad del transporte aéreo es un objetivo que interesa a todas las aerolíneas y demás actores involucrados. Un accidente aéreo desalienta volar, no sólo con la compañía involucrada, también en todas las demás. No tiene por ello sentido que una aerolínea se plantee mejorar la seguridad de sus vuelos como ventaja competitiva frente a la competencia. Lo único que tiene sentido en este atributo de valor exigido por todos los pasajeros y clientes es colaborar para asegurar la seguridad (valga la redundancia). Es por ello que la IATA tiene entre sus mandatos más claros el ayudar a las aerolíneas a operar de manera segura, eficiente y rentable.

La IATA se configura además como un interlocutor del sector en su conjunto ante otras organizaciones presentes en el sector, como las configuradas por las administraciones públicas, tales como la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) o el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI por sus siglas en inglés, Airports Council International).

La visión de IATA se ha agrandado más recientemente, para incorporar el creciente requisito de la sostenibilidad, quedando formulada como: "Trabajando juntos para dar forma al crecimiento futuro de una industria de transporte aéreo segura, protegida y sostenible que conecte y enriquezca nuestro futuro".

4.2 La cooperación propiciada por el marco jurídico tradicional

Los antiguos acuerdos bilaterales de servicios aéreos (ASA) firmados entre países establecían puntos de salida y entrada a los países muy concretos, al igual que las aerolíneas que podían prestar esos servicios (a menudo las aerolíneas de bandera, de titularidad pública de esos mismos países). Lo que se pretendía, en aquellos momentos de menor desarrollo de la aviación comercial, era ampliar el número de potenciales conexiones, facilitando el establecimiento de las redes hub-and-spoke de esas aerolíneas. La idea era que cualquier interesado en volar desde un aeropuerto cualquiera de uno de esos países a otro aeropuerto cualquiera del otro país, pudiera hacerlo. En el ejemplo teórico de la Imagen 1, el valenciano que quisiera volar a Chicago podía volar a Madrid con un vuelo doméstico de la aerolínea designada por España (Iberia a la sazón), luego dar el salto internacional entre Madrid y Atlanta (por ejemplo) y, finalmente, volar a Chicago con un vuelo doméstico de la aerolínea designada por los EEUU. El tramo internacional lo ofrecían habitualmente las dos compañías, repartiéndose la capacidad establecida en el ASA a partes iguales.

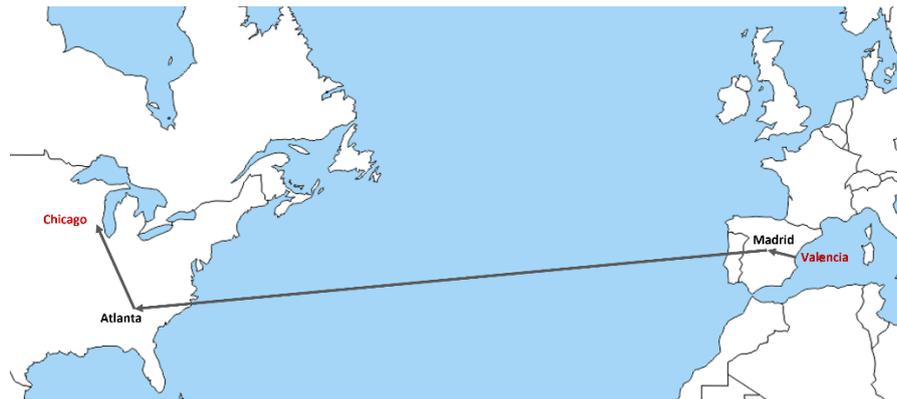


Imagen 1. Conexión Valencia-Chicago, en el marco de ASA tradicionales

Pronto se vio que era bueno para los potenciales interesados en volar en la ruta internacional que las compañías designadas para prestar el servicio en ese tramo ofrecieran no sólo sus asientos disponibles, sino también los ofrecidos por la aerolínea del otro país. De esta forma se ofrecía a los interesados el doble de frecuencias. La aerolínea que vendía el pasaje retenía una parte del ingreso, como pago de su esfuerzo comercial, con la ventaja de que ese esfuerzo comercial se realizaba en el país propio, donde ya tenía sus canales de comercialización establecidos. La reciprocidad en el otro sentido convertía este tipo de acuerdos entre aerolíneas en acuerdos en los que las dos partes ganaban, al igual que el pasaje y las personas y organizaciones clientes en general. Esto es lo que se denomina **acuerdo interlínea (interlining)**.

En el *acuerdo interlínea*, la aerolínea que ofrece el vuelo, pero no lo presta, está pues en realidad ofreciendo un vuelo que no es suyo. Los acuerdos entre aerolíneas pueden ir un paso más allá, haciendo que el vuelo se pueda ofrecer como vuelo de las dos (o más) compañías, mediante lo que se denomina **acuerdos de código compartido (codeshare agreement)**. El vuelo de código compartido tiene varios códigos de identificación, tantos como aerolíneas lo ofrezcan con su propio código. Esto a veces resulta chocante para los neófitos, al ver en la pantalla informativa del aeropuerto que dos o más vuelos parten hacia el mismo destino a la misma hora. En realidad, se trata del mismo avión.

Pongamos como ejemplo el vuelo IBE1080, que partía recientemente desde el aeropuerto de Valencia hacia el de Madrid, a las 9h.40', el mismo origen, destino y horario que los vuelos RAM5439 de Royal Air Maroc, el AVA6095 de Avianca, el VLG5581 de Vueling, el QTR6922 de Qatar, el AAL8597 de American Airlines y el vuelo JAL9406 de Japan Airlines. Obviamente se trataba del mismo vuelo, operado por Air Nostrum para Iberia, en código compartido con el resto de aerolíneas.

Lo importante para las aerolíneas implicadas es que pueden ofrecer un billete propio con el vuelo completo. Por ejemplo, American Airlines (AA) puede ofrecer un billete desde Valencia a Chicago con escalas en Madrid y en el aeropuerto de Charlotte-Douglas, en Carolina del Norte, incluyendo el vuelo anterior prestado por Air Nostrum, y los vuelos AA749 (entre Madrid y Charlotte) y el AA2488 (entre Charlotte y Chicago), ambos operados por la propia AA. También puede dar a sus clientes la opción de hacer la segunda escala en Nueva York, añadiendo al vuelo de Air Nostrum el vuelo AA8835 entre Madrid y Nueva York, operado por Iberia, y el AA417 entre NY y Chicago, operado por la propia AA.



Los vuelos de código compartido tienen todo el sentido en el contexto de las estrategias de las aerolíneas tradicionales, que incluyen el objetivo de multiplicar el número de potenciales destinos puestos a disposición de sus clientes.

4.3 Las alianzas globales

En los últimos años del siglo XX, surge la visión de otorgar a los acuerdos de colaboración entre aerolíneas un formato de mayor alcance y continuidad. Nuevamente se trata de ampliar el valor ofrecido al cliente en el contexto de la estrategia seguida por las aerolíneas tradicionales, también llamadas de red y de servicios completos (*full service*). La idea es establecer un acuerdo de continuidad de varias aerolíneas, que contribuya a facilitar y multiplicar el número de potenciales destinos.

Surgen así las denominadas alianzas globales, que se materializan en aquella época en tres: **Star Alliance**, creada en 1997 a instancias de cinco aerolíneas (United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS y Thai Airways), **Oneworld**, constituida por otras cinco en 1999 (AA, BA, Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas), y a la que se unió Iberia poco después, y **SkyTeam**, creada en el año 2000 por cuatro aerolíneas (Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air). La Tabla 1 muestra algunos datos relativos a estas tres alianzas con fecha de noviembre de 2024.

	Star Alliance	Oneworld	SkyTeam
<i>Fecha de creación</i>	1997	1999	2000
<i>Compañías (miembros + asociadas)</i>	25	13 + 2	19
<i>Países en los que está presente</i>	195	170	160
<i>Aeropuertos a los que vuela</i>	1317	900	1427
<i>Despegues diarios (promedio aprox.)</i>	19.000	12.300	13.600
<i>Pasajeros anuales (millones)</i>	727	511	624
<i>Salas VIP (aprox.)</i>	1.000	700	2.000

Tabla 1. Datos básicos de las principales alianzas globales en 2024 (a partir de las páginas web de las propias alianzas)



Las alianzas globales permiten ofrecer un amplio número de destinos. Así, Iberia ofrece vuelos desde Valencia a todos los aeropuertos españoles, a 113 aeropuertos del resto de Europa, 77 en África y Oriente Medio, 88 en Asia y Oceanía y más de 400 en América. Es decir, Iberia ofrece vuelos a los más de 700 aeropuertos a los que vuelan las aerolíneas de Oneworld. Obsérvese que buena parte de las aerolíneas que ofrecían el vuelo de Valencia a Madrid del ejemplo anterior (todas excepto Avianca) comparten alianza global con Iberia (OneWorld).

Las alianzas globales han permitido además añadir valor a los pasajeros y pasajeras de las aerolíneas asociadas, especialmente al pasaje de las mejores clases. Es el caso de las salas VIP, de las prioridades de embarque y de la extensión de los beneficios asociados a los *programas de pasajero frecuente (frequent flyer programs)*.

No todo es positivo, en cualquier caso. Las alianzas restringen también la autonomía de sus miembros. Una alianza firmada entre Spanair y Air Europa en 2009, para compartir rutas nacionales, levantaba las suspicacias de las alianzas globales a las que estas aerolíneas pertenecían (Star Alliance y Sky Team). Aunque se solían respetar los acuerdos de código compartido previos a la entrada en las alianzas, no solían aceptarse acuerdos sobrevenidos. No obstante, en este caso, se hizo una excepción, dado que el acuerdo ayudaba a ambas compañías en un momento excepcional, con el tráfico doméstico cayendo un 22% por la crisis económico-financiera global.

En los últimos tiempos, otras aerolíneas han acometido intentos de configuración de nuevas alianzas. Es el caso de Vanilla Alliance, creada en 2015 por cinco compañías de países situados en torno al océano Índico, y que viaja desde 89 aeropuertos en 26 países. U-Fly se creó por iniciativa china en 2016, involucrando a cuatro compañías de ese país y otra coreana. Su trayectoria fue sin embargo breve, probablemente afectada por la pandemia de COVID en 2020.

4.4 Otras asociaciones y alianzas

Value Alliance por su parte presenta características particulares. Esta alianza se configura en 2016 agrupando ocho compañías de Filipinas, Corea, Tailandia y Singapur. La particularidad a la que aludíamos es que agrupa compañías de bajo coste de Asia. La motivación parece ser por ello muy distinta a la perseguida por las alianzas anteriores. Parece más un intento de sincronizar esfuerzos operativos y de lobby ante administraciones. En cualquier caso, la alianza parece haber quedado en un mero intento sin continuidad. Algo parecido ocurrió en Europa en 2003, con la creación de la Asociación Europea de aerolíneas de bajo coste (ELFAA, European Low Fares Airline Association), y a la que llegaron a pertenecer todas las aerolíneas europeas importantes de este tipo. La Asociación se disolvió en 2016, en parte porque sus objetivos pasaron a ser asumidos por la creada entonces **Airlines for Europe (A4E)**. A4E agrupa hoy a 17 aerolíneas (incluida alguna carguera), que suponen el 80% del total del tráfico aéreo europeo, pero también participan fabricantes como Airbus, Boeing y la brasileña Embraer, y otros miembros como Oracle Solicitors, OneSky Solutions y otros. En cierta manera, A4E traslada al territorio europeo los objetivos de IATA, y actúa como interlocutor del sector ante la Unión Europea.



4.5 Fusiones y adquisiciones

La unión de dos empresas en una sola se puede materializar mediante la compra de una de ellas por la otra (adquisición), la compra y extinción de la primera (absorción), o mediante la unión de ambas en una tercera (fusión). Un ejemplo del segundo caso fue la absorción de Clickair por Vueling en 2008, y un ejemplo del tercero la fusión de Iberia y British Airways para formar IAG (International Airlines Group), firmada en 2010 y materializada en 2011.

Tras la adquisición, absorción o fusión, las aerolíneas originales pueden seguir funcionando de manera independiente, al menos a nivel de marcas. Sería el caso de la fusión entre la francesa Air France y la neerlandesa KLM. La fusión se produjo en 2004 dando lugar al grupo empresarial Air France-KLM, con sede en París. Los servicios se siguen prestando bajo las dos marcas originales, y mediante organizaciones comerciales diferenciadas, si bien en muchos otros ámbitos el proceso ha sido distinto. Así, las subsidiarias de carga, Air France Cargo y KLM Cargo integraron incluso sus actividades comerciales. Otros ámbitos operativos, procedentes de las aerolíneas originales, pueden o no unirse, pero lo habitual es que en muchos de estos procesos lo hagan, porque sólo así podrán materializar las ventajas perseguidas con la unión. En la fusión de Air France y KLM se estimaban ahorros de más de 400 millones de euros anuales en el quinto año de funcionamiento tras la unión. Los mayores ahorros se esperaban en los ámbitos de optimización de red y gestión de flota, coordinación de las estructuras de venta, convergencia de los sistemas de información y telecomunicaciones y en las sinergias en mantenimiento (fuente: Air France, citado por Doganis, 2006).

5 Cierre

La cooperación aumenta en general el atractivo de la propuesta de valor de las aerolíneas aliadas o fusionadas, mediante la ampliación del número de destinos y el aumento de frecuencias y de opciones de interconexión en los *hubs*. También ganan atractivo los programas de lealtad conjuntos. En el lado operativo, se pueden conseguir reducciones de costes importantes, por la aplicación de economías de escala, materializadas en descuentos en compras, mayor eficacia del gasto en comunicación, mayores tasas de ocupación y, como consecuencia de todo ello, menores costes por pasajero y kilómetro.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Doganis, Rigas. **The Airline Business (second edition)**. Routledge, 2006.

Flouris, Triant and Oswald, Sharon L. **Designing and executing strategy in aviation management**. Ashgate, 2006.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management (6th edition)**. Ashgate, 2007.

6.2 Referencias de fuentes electrónicas:

Airlines for Europe (A4E), (acceso: 26 de noviembre de 2024) <https://a4e.eu/>



IAG. About us (acceso: 11 de abril de 2024) <https://www.iairgroup.com/about-us/>

IATA (acceso: 26 de noviembre de 2024) <https://www.iata.org/>

One World, Alianza aérea (acceso: 26 de noviembre de 2024)
<https://es.oneworld.com/>

SkyTeam Airline Alliance (acceso: 26 de noviembre de 2024)
<https://www.skyteam.com/en>

Star Alliance, Alianza aérea (acceso: 26 de noviembre de 2024)
<https://www.staralliance.com/es/>