



## NOTA DE ESTUDIO

### CONFERENCIA MUNDIAL DE TRANSPORTE AÉREO (ATCONF)

#### SEXTA REUNIÓN

Montreal, 18 - 22 de marzo de 2013

#### Cuestión 1 del

orden del día: **Panorama mundial de las tendencias y novedades**

1.1: **La industria y los aspectos normativos**

#### ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA

[Nota presentada por 22 Estados miembros<sup>2</sup>, miembros de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)]

#### RESUMEN

En la presente nota se proporciona información acerca de la tendencia creciente a la conformación de grupos de aerolíneas en el proceso de liberalización del transporte aéreo; se señalan tangencialmente las ventajas y desventajas de las alianzas y se abordan algunas cuestiones normativas que se plantean como consecuencia de esos avances.

**Medidas propuestas a la Conferencia:** Se invita a la Conferencia a:

- considerar la información y las evaluaciones presentadas en esta nota;
- respaldar las conclusiones presentadas el párrafo 5 y
- adoptar las recomendaciones del párrafo 6

*Referencias:*

Los textos de referencia de la ATConf/6 pueden consultarse en la página web [www.icao.int/meetings/atconf6](http://www.icao.int/meetings/atconf6).

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La llamada desregulación adoptada en los Estados Unidos en 1978, indujo una nueva tendencia en el mercado del transporte aéreo internacional, que empezó a regirse por acuerdos aéreos comerciales más abiertos y con menor intervención de la autoridad, propiciando una competencia intensiva entre aerolíneas, donde evidentemente las economías de escala son determinantes en la competitividad. En ese proceso, el tamaño del mercado y la conformación de redes cada vez más extensas son claves para garantizar la subsistencia en un mercado internacional más abierto y más competido, razón por la cual las alianzas entre aerolíneas están a la orden del día como estrategia competitiva en el

<sup>1</sup> La versión en español fue proporcionada por la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC).

<sup>2</sup> Argentina, Aruba, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

mercado actual de la aviación mundial y están jugando cada vez más un rol muy importante en el desarrollo de la aviación en América Latina, la cual es un área geográfica privilegiada y que desarrolla altos índices de crecimiento.

## **2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS**

### **2.1 Ventajas**

2.1.1 La ampliación de la red y de la oferta es una de las principales ventajas que ha fomentado el desarrollo de las alianzas, que representan beneficios para los usuarios y son un factor decisivo para justificar las integraciones, fusiones y adquisiciones, siempre que se garantice su armonía con las normas de competencia.

2.1.2 Aparte de dotar de presencia global a las aerolíneas, las alianzas contribuyen a generar una mayor variedad de servicios a los clientes –mayores frecuencias y rutas, mejores conexiones, unificación de programas de fidelización de pasajeros frecuentes, uso conjunto de salas vips, única facturación en los viajes que implican volar con más de una compañía, etc. al tiempo que dota a las aerolíneas miembros de mayor poder de compra, mayores eficiencias operacionales: coordinación de itinerarios, uso de slots, eficiencias en mantenimiento, programación más eficiente de flota, fomenta las sinergias, etc.

### **2.2 Desventajas**

2.2.1 Enfoques diferentes en los modelos de negocio previos a la alianza y sobre-costos derivados de ajustes requeridos durante el proceso de alianza, tales como armonización de flota, de procesos y de tecnología.

2.2.2 Posibles objeciones o condicionamientos de las autoridades en función de las normas de competencia, que pueden generar incertidumbre respecto al proceso de alianza. Falta de unidad/armonización regulatoria.

2.2.3 Posibles efectos adversos para los usuarios si no se cuenta con herramientas adecuadas de control que prevengan prácticas indebidas de competencia.

## **3. LAS ALIANZAS RECIENTES EN LATINOAMÉRICA**

3.1 En los diversos contextos regulatorios del transporte aéreo que se han dado a lo largo de su historia comercial, de mayor regulación (proteccionismo aeronáutico) o de mayor apertura (liberalización y cielos abiertos), los acuerdos y alianzas entre aerolíneas han existido y prevalecido, aunque con matices en su alcance, contenido y forma como se realizan. En esta nota, solo se hará referencia a los procesos más recientes que se han observado en la región latinoamericana.

3.2 A partir de los años noventa empieza a propagarse en Latinoamérica un modelo de negociación de derechos de tráfico aéreo mucho más flexible, en el marco de las tendencias internacionales que se dieron en Estados Unidos y Europa, de adoptar modelos llamados de cielos abiertos, modelos que al menos conceptualmente resultan más compatibles con las alianzas entre operadores, en la medida que remueven las barreras de acceso a las rutas aéreas. En este nuevo entorno de mercados aéreos más liberales, el acuerdo típico de alianza comercial entre aerolíneas pasa a ser el de código compartido (code share), y a medida que éste se reproduce, involucrando múltiples operadores, se abren paso las llamadas Alianzas Globales, como redes de aerolíneas que siguen un patrón comercial que

busca estandarizar beneficios a los clientes, a través de programas de viajero frecuente con la consecuente acumulación de millas, procesos de registro estandarizados, salones VIP, ascensos de clase, etc.

3.3 A continuación, considerando esta breve descripción del entorno regulatorio, se presentan las experiencias más recientes de alianzas entre aerolíneas en la región latinoamericana, que evidencian una aglutinación de los competidores en grupos diferenciados de aerolíneas, lo que puede considerarse como una característica distintiva del esquema actual de alianzas en la región.

3.4 Grupo AviancaTaca Holding S.A., consolidado en el año 2009, conformado por Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca), que incluyen Tampa Cargo S.A. así como Aerolíneas Galápagos S.A. (Aerogal), y las aerolíneas del llamado Grupo TACA: TACA International Airlines S.A., Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA), Transamerican Airlines S.A. (TACA Perú), Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSA), Aerotaxis La Costeña S.A. e Isleña de Inversiones C.A. de C.V. (ISLEÑA). Con el nacimiento del grupo se da paso a una de las redes de transporte aéreo más grande en América Latina, facilitando la conectividad desde su sistema múltiple de centros de conexión, en Bogotá, El Salvador, San José de Costa Rica y Lima.

3.5 Grupo COPA Airlines. Hacia el año 2000, COPA Airlines conformó una alianza con la antigua Continental Airlines (hoy United Airlines), que involucró en un principio participación accionaria, y enfocada primordialmente a tecnificar sus procesos, homologar y modernizar su flota y acceder a más destinos internacionales, a través de un acuerdo de código compartido, todo lo cual fortaleció a la aerolínea panameña. Bajo este proceso, a comienzos del 2005 Copa Holdings adquiere la empresa colombiana Aero República, conformando desde entonces una alianza estratégica con la aerolínea panameña COPA Airlines, buscando complementar sus operaciones y conectividad aérea, principalmente a través del Hub de Panamá. COPA Airlines ofrece más de cien vuelos diarios y cubre cerca de 60 destinos unos 30 países del continente americano, a los que los usuarios pueden viajar en rutas directas hacia y desde Panamá. Esta operación es complementada con los vuelos y red de rutas de Aero República (hoy conocida como COPA Airlines Colombia).

3.6 Grupo LAN. A finales de los noventa la aerolínea chilena LAN Airlines inició un proceso de expansión en la región sudamericana, a través de un modelo de establecimiento de aerolíneas en diferentes países, bajo la misma marca LAN, buscando servir tanto el mercado de cabotaje como las rutas internacionales principales. Bajo este concepto, aparecen LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina, que junto a la aerolínea matriz chilena, conforman el llamado Grupo LAN. En el año 2010, atraído por el enorme crecimiento del mercado de cabotaje colombiano, que en ese año aumentó más del 30%, el Grupo LAN adquirió la mayoría accionaria de la empresa colombiana AIRES, y un año más tarde cambió su marca para hacerla acorde con la del grupo, denominándola LAN Colombia para efectos comerciales. En forma casi paralela al proceso de adquisición de AIRES, el Grupo LAN conformó una alianza estratégica con la mayor empresa brasilera de transporte aéreo, TAM, sin duda una de las más grandes de la región, con lo cual se dio paso a la llamada alianza LATAM.

#### **4. LAS AEROLÍNEAS LATINOAMERICANAS EN LAS ALIANZAS GLOBALES**

4.1 Se han constituido tres alianzas mundiales, Star Alliance, Oneworld y SkyTeam, que abarcan en conjunto más del 60% del transporte mundial de pasajeros. El reciente ingreso de AVIANCA-TACA y COPA Airlines a Star Alliance, una de las alianzas globales más grandes del mundo representa una importante presencia de la aviación regional latinoamericana en una verdadera red global del mercado internacional de transporte aéreo, que se traducirá en mejores opciones de conectividad para los usuarios y beneficios ampliados.

4.2 Por su parte LATAM Airlines Group, se encuentra en el proceso de evaluación ya que debe decidir entre las alianzas globales a las que pertenecen las aerolíneas que la componen, teniendo en cuenta que LAN integra la alianza One World, mientras que TAM forma parte de Star Alliance.

4.3 A continuación se ilustra la información aportada por la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, ALTA, respecto a las Alianzas Globales que están representadas en la región.

4.4 Así mismo se compara el total de ASK (Available Seat Kilometer) de la región antes y después de las alianzas entre aerolíneas locales. Está claro que este incremento no se debe solamente al hecho de que las aerolíneas tengan unido esfuerzos de venta y operaciones, sino también por el aumento de tráfico de pasajeros por influencia de las economías locales.

<b>Alliance</b>	<b>Regional Destinations</b>	<b>Regional ASK's Market Share</b>	<b>World Destinations</b>	<b>World ASK's Market Share</b>
One World	144	18.06%	754	14.51%
SkyTeam	134	16.95%	946	19.32%
Star	170	30.98%	1185	27.94%

<b>Year</b>	<b>Total # of ASK's from Alliances</b>
2002	28.00%
2012	65.99%

## 5. CONCLUSIONES

5.1 La expansión de los diferentes tipos de alianzas entre aerolíneas hace parte de las tendencias y características propias del mercado del transporte aéreo, especialmente en su ámbito internacional. En algunos casos, responden a restricciones en la regulación del mercado (como restricciones bilaterales sobre acceso a rutas); en otros, a la necesidad de reducir costos para mantenerse competitivos y con presencia en el mercado, o a la necesidad de reestructuración de las redes más grandes en los mercados más competitivos, para mejorar la rentabilidad.

5.2 En el negocio del transporte aéreo, es indudable la gran importancia que tiene el aumento de la escala de operación, y la conformación de redes de rutas en el ámbito doméstico, internacional y regional, contribuye de manera poderosa a lograr mayores escalas de operación, menores costos y mayor competitividad. Las tendencias de liberalización de los mercados han coadyuvado a superar el concepto tradicional de la aerolínea bandera, llevando a un esquema más de grupos de aerolíneas (alianzas) que trascienden las fronteras de un solo país, y más bien buscan servir zonas geográficas más amplias. En este entorno, las alianzas son clave para mejorar la competitividad y garantizar la presencia en el mercado a largo plazo.

5.3 La industria aérea no es ajena a la tendencia de las alianzas, sin embargo enfrenta el reto de hacer compatible esta tendencia con un marco de regulación más liberal, en el cual es imperativo garantizar que la competencia se desarrolla de manera leal y equitativa. El aumento de la competencia y de la consolidación ha conllevado el mayor riesgo de comportamiento competitivo desleal.

5.4 Finalmente, en el caso latinoamericano, se aprecia una tendencia creciente a la conformación de grupos de aerolíneas, a través de alianzas que están en proceso de evolución, lo que se evidencia en los diferentes tipos de acuerdos entre las aerolíneas, tales como código compartido, el uso

común de la plataforma tecnológica de los sistemas de reservas y registro de pasajeros (código único), los acuerdos de utilización de aeronaves, tanto en la modalidad de fletamento como de intercambio recíproco de aeronaves, que busca optimizar el uso de la flota y aumentar la capacidad operacional de las aerolíneas, y diversos acuerdos comerciales como el de explotación conjunta de una marca común.

## 6. RECOMENDACIONES

6.1 Se proponen a la Conferencia, para su examen, las siguientes recomendaciones:

- a) la OACI debería continuar vigilando las novedades en esta esfera y actualizando sus orientaciones en respuesta a los cambios y a las necesidades de los Estados; y
- b) la OACI debería establecer un conjunto de principios básicos sobre la competencia leal en el transporte aéreo internacional, dado que la competencia no se da solo entre líneas aéreas, sino cada vez más alianzas globales.

— FIN —