

VISION GENERAL DE LAS ALIANZAS EN EL TRANSPORTE AÉREO DE LATINOAMERICA



VISION GENERAL DE LAS ALIANZAS EN EL TRANSPORTE AÉREO DE LATINOAMERICA

(Por Claudia Esguerra Barragán)¹

1. LAS ALIANZAS EN EL TRANSPORTE AÉREO

Durante sus casi cien años de historia el transporte aéreo colombiano ha sido un elemento esencial para el desarrollo del país. En el ámbito doméstico, las necesidades de comunicación aérea entre las diferentes regiones son evidentes, dadas las distancias y tiempos de movilización en otros medios, los problemas de seguridad en las vías terrestres, el desarrollo paulatino de varios núcleos urbanos que han vuelto a Colombia un país distribuido demográficamente, todo lo cual coadyuvado por el aislamiento de muchas de las regiones del país. En el plano internacional, su posición geográfica y su protagonismo en el comercio internacional, fortalecido con las tendencias de apertura y globalización de la economía acentuada en el último decenio, también se han traducido en importantes demandas de transporte aéreo, para la movilización de los productos, de los hombres de negocios y de los flujos de turismo. Estas características demográficas, geográficas, económicas y sociales han hecho del transporte aéreo un servicio público esencial, como lo reconoce la Ley. Por esa razón, las políticas gubernamentales han jugado y siguen jugando un papel crucial en el desarrollo de la aviación comercial colombiana. La llamada desregulación adoptada en los Estados Unidos en 1978, indujo una nueva tendencia en el mercado de 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 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.

2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS

Ventajas

- Sinergias al combinar lo mejor de las partes y optimizar procesos.
- Mayor cobertura de la red de rutas y conexiones más convenientes.
- Aprovechar mejor los recursos al consolidar y racionalizar la oferta, maximizar la utilización de las aeronaves y lograr economías de escala que induzcan mayor eficiencia.
- Transferencia de tecnología y mejores prácticas, fortaleciendo ventajas competitivas.
- Mayor cobertura de ventas, acceso a nuevos mercados y facilitación en la optimización de los canales de distribución.
- Mayor potencial de clientes y fortalecimiento de las estrategias de fidelización.
- Mayores recursos de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías.
- 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.
- En suma, 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, fomenta las sinergias, etc..

Desventajas

- Conflictos de control en función de la capacidad decisoria e interés de los miembros en el manejo de la empresa
- 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.
- Posibles objeciones o condicionamientos de las autoridades en función de las normas de competencia, que pueden generar incertidumbre al proceso de alianza.
- 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 LATINOAMERICA

En los diferentes 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 este escrito, solo se hará referencia a los procesos más recientes que se han observado en la región latinoamericana.

Siguiendo las etapas de evolución que ha tenido el mercado de transporte aéreo internacional, en esta región se vivió hasta los años noventa un enfoque de mayor proteccionismo en el cual los diferentes países, con algunos matices, negociaban los derechos de tráfico aéreo bajo conceptos de reciprocidad real y efectiva, y con restricciones de acceso al mercado y control riguroso de tarifas. En ese marco de mayor regulación del mercado, curiosamente, se daba cabida a los acuerdos entre operadores, y en muchas ocasiones estos eran el medio para lograr un aumento de capacidad, la cual se condicionaba a la existencia de un acuerdo previo entre las aerolíneas. Se pueden citar como típicos en esta etapa, los acuerdos de pool, de regalías o de Joint Venture. Se consideró emblemática en esta época, la alianza LACSA-AVIANCA-VIASA, que operó como un tri-pool para cubrir la ruta San José-Panamá-Barranquilla-Caracas-San Juan. Parecía un contra-sentido que en un entorno donde la competencia estaba restringida, las autoridades propiciaran los acuerdos entre aerolíneas, lo que se traducía en estructuras de mercado mucho más cerradas. A esto se agregaba, en algunos casos, la promoción o incluso exigencia de acuerdos tarifarios entre operadores, a través de cláusulas pactadas en los tratados bilaterales de derechos de tráfico aéreo.

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.

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.

3.1 GRUPO AVIANCA-TACA. Como antecedente de la integración de AVIANCA con TACA, es preciso señalar que desde finales de los noventa la aerolínea salvadoreña Taca International había empezado a conformar un grupo de operadores, llamado luego Grupo Taca, integrado por LACSA de Costa Rica, AVIATECA de Guatemala y TACA PERU, con el propósito de lograr mejores condiciones de negociación, especialmente en los contratos de adquisición de flota, a partir de una mayor escala. Por su parte, la aerolínea colombiana AVIANCA, entre el año 2000 y 2001, había promovido la

primera gran alianza en la historia reciente de la aviación comercial colombiana, conocida como la Alianza Summa, conformada por las aerolíneas nacionales AVIANCA, SAM y ACES, autorizada a finales del 2001, pero que se disolvió en el 2003 con la quiebra de ACES y posteriormente SAM fue absorbida por AVIANCA (2010). La decisión de AVIANCA de acogerse en 2003 al llamado "chapter 11" para reestructurar su difícil situación financiera, dio paso a la compra en el año 2004 de esta aerolínea por parte del Grupo brasilero Sinergy, dueño a su vez de la empresa brasilera OCEAN AIR. Desde entonces, AVIANCA ha seguido un proceso constante de recuperación y fortalecimiento, que la llevó en el año 2008 a plantear una unión estratégica con las aerolíneas del Grupo Taca, dando origen a la alianza AVIANCA - TACA, para fortalecer su posicionamiento competitivo, y creando 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; lo que le permite ofrecer una gran cobertura de destinos, horarios, frecuencias y una flota de mayor tamaño. En el año 2010 se agregó a esta alianza la aerolínea ecuatoriana AEROGAL.

3.2 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 REPUBLICA, 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 REPUBLICA (hoy conocida como COPA AIRLINES COLOMBIA), que sirve tanto las principales ciudades del mercado doméstico colombiano, como rutas internacionales a Panamá desde nueve de las ciudades colombianas, así como vuelos directos a algunas capitales de la región, como Caracas, Quito, Guayaquil, Habana, Punta Cana, Cancún y México, entre otras.

3.3 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 PERU, 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. La adquisición de AIRES por parte del Grupo LAN representa la presencia en el mercado colombiano de otro gran competidor, con reconocimiento a nivel internacional, sirviendo el tercer mercado de cabotaje más grande la región latinoamericana. En forma casi paralela al proceso de adquisición de AIRES, el grupo LAN anunció la conformación de 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 daba paso a la llamada alianza LATAM, la cual acaba de consolidarse al obtener las aprobaciones de las diferentes autoridades competentes.

3.4 ALIANZA GLOBAL STAR ALLIANCE EN LATINOAMERICA. El reciente ingreso de AVIANCA-TACA y COPA AIRLINES a STAR ALLIANCE, una de las alianzas globales más grandes del mundo conformada por 31 miembros que operan más de 22,500 vuelos diarios y sirven 1,292 destinos en 188 países, 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. De acuerdo con información difundida por las aerolíneas, los pasajeros de Star Alliance pueden tener acceso a una amplia oferta de vuelos conectando a través de los hubs de Copa Airlines en la Ciudad de Panamá (Panamá) y en Bogotá (Colombia) y a la vez los hubs de Avianca-TACA en Bogotá (Colombia), San Salvador (El Salvador), Lima (Perú) y San José (Costa Rica). Adicionalmente, la base de clientes de Avianca-TACA y Copa Airlines tendría acceso a la red global de Star Alliance y a los beneficios que ofrece la alianza tales como acumular y redimir millas en todas las aerolíneas vinculadas.

4. CONCLUSIONES

1. La permanencia y expansión de los diferentes tipos de alianzas entre aerolíneas hace parte de las tendencias y características propias del mercado de 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.
2. Los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas son una alternativa para mitigar riesgos y acrecentar las fortalezas, mejorando la competitividad, si bien la forma legal de su instrumentación varía según las condiciones del entorno y la competencia, el marco legal, la situación financiera de los socios, etc.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

1 Jefe Asuntos Internacionales de la Aeronáutica Civil de Colombia. Las opiniones de este artículo son solo del autor y no comprometen a la Entidad para la cual trabaja.