

¿QUÉ HA PASADO CON LAS COMPAÑÍAS DE BANDERA EN EUROPA DESPUÉS DE LA LIBERALIZACIÓN AÉREA?

Memòria del Treball Fi de Grau

Gestió Aeronàutica

realitzat per

Lisbeth Méndez

i dirigit per

Anna Matas Prat

Sabadell, Febrero de 2016



Universitat Autònoma de Barcelona



El sotasignat, **Anna Matas Prat**

Professor/a de l'**Escola d'Enginyeria de la UAB**,

CERTIFICA:

Que el treball a què correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per en/na **Lisbeth Méndez**

I per tal que consti firma la present.

Signat:

Sabadell, Febrero de 2016

HOJA DE RESUMEN – TRABAJO DE FIN DE GRADO DE L'ESCOLA D'ENGINYERIA

Título del Trabajo de Fin de Grado: ¿Qué ha pasado con las Compañías de Bandera en Europa después de la Liberalización Aérea?	
Autor[a]: Lisbeth Méndez	Fecha: febrero 2016
Tutor[a]/s[es]: Anna Matas Prat	
Titulación: Gestión Aeronáutica	
Palabras clave <ul style="list-style-type: none">• Catalán: companyia aèria, liberalització, privatització, fusió, adquisició, aliança, tradicional, baix cost, consolidació, Lufthansa, Air France-KLM, IAG.• Castellano: compañía aérea, liberalización, privatización, fusión, adquisición, alianza, tradicional, bajo coste, consolidación, Lufthansa, Air France, KLM, IAG.• Inglés: airline, liberalization, privatization, merger, acquisition, alliance, full service, low cost, consolidation, Lufthansa, Air France-KLM, IAG.	
Resumen del Trabajo de Fin de Grado <ul style="list-style-type: none">• Catalán: La liberalització del transport aeri europeu ha tingut efectes positius i negatius a la indústria aeronàutica. En aquest projecte es presenta informació rellevant a les antigues companyies de bandera a Europa. S'analitza les etapes de la liberalització aèria, s'estudia els efectes que va provocar a les aerolínies tradicionals i s'investiga com ha estat l'evolució d'aquestes companyies després de la consolidació del mercat aeri. Com a resultat de fusions es poden destacar tres grans grups aeris europeus: Lufthansa, Air France-KLM i IAG, i es realitza una anàlisi comparativa mitjançant la informació detallada en els seus informes anuals.• Castellano: La liberalización del transporte aéreo europeo ha tenido efectos positivos y negativos sobre la industria aeronáutica. En este proyecto se presenta información relevante a las antiguas compañías de bandera en Europa. Se analiza las etapas de la liberalización aérea, se estudia los efectos que provocó sobre las aerolíneas tradicionales y se investiga cómo ha sido la evolución de estas compañías después de la consolidación del mercado aéreo. Como resultado de fusiones se destaca tres grandes grupos aéreos europeos Lufthansa, Air France-KLM e IAG y se realiza un análisis comparativo mediante la información detallada en sus informes anuales.• Inglés: The liberalization of the European air transport has had positive and negative effects on the aeronautical industry. This project presents relevant information about the former full service airlines in Europe. It also analyses the stages of air liberalization, studies the effects and consequences that caused on the full service airlines, and investigates how has been the evolution of these companies after the consolidation of the airline market. As a result of the mergers in the industry, three major European airlines groups had form: Lufthansa, Air France-KLM and IAG. This project also presents a comparative analysis between these groups through the detailed information in their annual reports.	

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	- 7 -
1.1 Introducción	- 7 -
1.2 Objetivos:	- 8 -
1.3 Metodología y Motivación:	- 8 -
1.4 Organización de memoria:	- 9 -
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	- 10 -
LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO	
2.1 Etapas de la Liberalización Aérea	- 10 -
2.1.1 Las Libertades del aire	- 10 -
2.1.2 Desregulación en los Estados Unidos	- 11 -
2.1.3 Airline Deregulation Act (1978)	- 11 -
2.1.4 Liberalización en la Unión Europea	- 13 -
2.1.4.1 Paquetes de medidas sobre la liberalización aérea	- 14 -
2.1.5 Cielos Abiertos con Estados Unidos.....	- 15 -
CAPÍTULO III	- 17 -
CONSECUENCIAS DE LA LIBERALIZACIÓN PARA LAS COMPAÑÍAS DE BANDERA	
3.1 Desarrollo y consolidación de los Hubs en Europa	- 17 -
3.2 Privatización de compañías	- 19 -
3.3 Aparición de aerolíneas Low-Cost	- 20 -
3.4 Desarrollo de Infraestructuras	- 21 -
CAPÍTULO IV	- 23 -
EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPAÑÍAS DE BANDERA	
4.1 La creación de filiales	- 23 -
4.2 Surgimiento de Alianzas	- 24 -
4.2.1 Star Alliance	- 25 -
4.2.2 OneWorld	- 26 -
4.2.3 SkyTeam.....	- 26 -
4.2.4 Comparativa de las diferentes alianzas analizadas	- 27 -

4.3	Fusiones - Adquisiciones	- 28 -
4.3.1	Grupo Air France – KLM.....	- 29 -
4.3.2	Grupo Lufthansa	- 30 -
4.3.3	International Airlines Group (IAG).....	- 32 -
4.4	Contratos de Joint Venture	- 35 -
4.5	Quiebras de aerolíneas aéreas en Europa.....	- 38 -
CAPÍTULO V	- 40 -
RESULTADOS FINANCIEROS PARA LOS TRES GRUPOS AÉREOS MÁS GRANDES EN EUROPA		
5.1	Lufthansa Group.....	- 41 -
5.1.1	Análisis financiero y operacional del grupo Lufthansa	- 41 -
5.2	Air France – KLM Group	- 47 -
5.2.1	Análisis financiero y operacional del grupo Air France - KLM	- 47 -
5.3	International Airlines Group (IAG).....	- 52 -
5.3.1	Análisis financiero y operacional del grupo IAG	- 52 -
5.4	Comparación entre los grupos de aerolíneas más grandes en Europa.....	- 58 -
CAPÍTULO VI	- 62 -
6.1	Conclusiones.....	- 62 -
6.2	Objetivos conseguidos y no conseguidos.....	- 63 -
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 64 -
ANEXO	- 67 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Comparativa básica entre compañías de bandera y low-cost.....	- 21 -
Tabla 2:	Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo Star Alliance.....	- 25 -
Tabla 3:	Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo OneWorld.....	- 26 -
Tabla 4:	Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo SkyTeam	- 27 -
Tabla 5:	Comparativa de los grupos aéreos formados mediante fusiones-adquisiciones con cifras del año 2014.	- 34 -
Tabla 6:	Cuenta de Resultados del Grupo Lufthansa en el año 2014.....	- 41 -
Tabla 7:	Ingresos y Resultados de operación por Segmento de Negocios en el año 2014 para el grupo Lufthansa	- 42 -

Tabla 8: Ingresos y Resultados de operación por aerolíneas que forman el grupo Lufthansa en el año 2014.....	- 43 -
Tabla 9: Cifras de tráfico durante el año 2014 para el grupo Lufthansa.....	- 45 -
Tabla 10: Cifras de Tráfico por Segmento de Mercado durante el año 2014 para el grupo Lufthansa.....	- 46 -
Tabla 11: Cuenta de Resultados del Grupo Air France-KLM durante el año 2014.....	- 47 -
Tabla 12: Ingresos y Resultados de operación por Segmento de Negocios durante el año 2014 para el grupo Air France-KLM.	- 49 -
Tabla 13: Cifras de tráfico durante el año 2014 para Air France-KLM.	- 50 -
Tabla 14: Cifras de tráfico por Segmento de Mercado durante el año 2014 para el grupo Air France-KLM.	- 51 -
Tabla 15: Cuenta de Resultados del Grupo IAG durante el año 2014.....	- 52 -
Tabla 16: Cuenta de resultados por aerolíneas que forman el grupo IAG en el año 2014. ...	- 54 -
Tabla 17: Cifras de tráfico durante el año 2014 para IAG.	- 55 -
Tabla 18: Cifras de tráfico por Segmento de Mercado para el grupo IAG en el año 2014. ...	- 56 -
Tabla 19: Cifras de tráfico por aerolíneas que forman el grupo IAG durante el año 2014. ...	- 57 -
Tabla 20: Comparativa de resultados financieros y operativos durante el año 2014 para los grupos Lufthansa, Air France-KLM e IAG.....	- 58 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento de Hubs Europeos a finales de los años 90.....	- 18 -
Figura 2: De-hubbing y quiebras en el año 2000.....	- 19 -
Figura 3: Logotipo Star Alliance.....	- 25 -
Figura 4: Logotipo OneWorld	- 26 -
Figura 5: Logotipo SkyTeam	- 26 -
Figura 6: Comparativa de la cuota de mercado de las tres alianzas estratégicas.....	- 27 -
Figura 7: Grupo Air France-KLM	- 29 -
Figura 8: Grupo Lufthansa	- 30 -
Figura 9: Grupo International Airlines Group (IAG).....	- 32 -
Figura 10: Pasajeros transportados y factor de ocupación en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados	- 58 -
Figura 11: Ingresos y Gastos en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados.....	- 59 -
Figura 12: Ganancias y resultado de operación en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados.....	- 60 -
Figura 13: Libertades del Aire en la aviación.....	- 81 -

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción

La evolución de los modelos de transporte tras la liberalización ha desempeñado un papel primordial en la configuración de la sociedad actual, tanto en el transporte terrestre como en el marítimo, y en especial el transporte aéreo que ha ido evolucionando cada vez más.

Este medio de transporte nació con la idea de favorecer el traslado de personas y más tarde exploró el transporte de carga, diseñando modelos de avión cada vez más capaces y eficientes. El transporte rápido a largas distancias ha influido de forma muy notable en el progreso internacional, transformando la economía mundial y favoreciendo la optimización de procesos industriales de todos los sectores.

En los últimos años, las infraestructuras aeronáuticas se han ampliado para poder tener más tráfico aéreo y, por otro lado, las compañías aéreas se han convertido en fuertes empresas que generan muchos puestos de trabajo y mucha actividad económica allí donde operan. Sin embargo, no todas tienen la misma estrategia operacional ni empresarial. Existen diferentes modelos de aerolíneas y cada una de ellas tiene diferentes características y persigue diferentes objetivos.

En este trabajo se hablará de las antiguas aerolíneas estatales, las cuales han tenido que enfrentar numerosos desafíos en las dos últimas décadas. En los inicios del mercado aéreo las compañías aéreas eran propiedad del estado y se denominaban "*Compañías de Bandera*", por su tipo de operación eran también llamadas "*full service*", "*de red*" o "*tradicionales*". Cabe recalcar que no todas en sus primicias eran propiedad del estado como es el caso de Iberia o KLM que nacieron bajo propiedad privada. Sin embargo, con el paso del tiempo y la liberalización este título de propiedad ha ido variando. A modo de ilustración, en el Anexo 1 se ofrece una visión más amplia de las antiguas aerolíneas de bandera registradas en el sector de las compañías aéreas europeas.

En general estas aerolíneas funcionaban como empresas públicas con participación accionarial del gobierno del Estado, eran como la tarjeta de visita de los países, y casi todos los países querían tener una, por lo que durante muchos años estuvieron muy protegidas y tenían un prestigio. La liberalización del transporte aéreo en Europa eliminó los privilegios de estas compañías -mercados reservados, tarifas reguladas, subvenciones que cubrían cualquier déficit- y las obligó a competir en el mercado. Además, nacieron las primeras líneas aéreas de bajo coste, y las consecuencias fueron inmediatas para las compañías de red, de esta nueva situación competitiva se traduce en un problema de sostenibilidad y, desde entonces, comienza un proceso de consolidación que está marcando las pautas de la industria en estos momentos.

Muchas líneas aéreas han buscado fortalecerse y se han fusionado con otras, para tener una posición más fuerte en el mercado. Buenos ejemplos de esto son Iberia y British Airways que se convirtieron en IAG, Air France y KLM que ahora son el grupo Air France-KLM y Lufthansa cuyo

modelo de crecimiento difiere en la medida en que opta por absorber compañías más pequeñas que operan en su órbita. Quedando a partir de ese momento tres grandes grupos en Europa, Lufthansa, Air France-KLM e Iberia-British Airways que además cuenta con Vueling y Aer Lingus.

El panorama, por tanto, se puede resumir en la supresión de los privilegios de las compañías de bandera, aparición y crecimiento de las compañías “Low-Cost” y la consolidación de la industria aérea que lleva consigo privatizaciones, alianzas, fusiones-adquisiciones y quiebras. Produciendo la reestructuración de las compañías de bandera en casi todos los continentes. Las más hábiles han sabido replantear su estrategia en el camino hacia el éxito. Sin embargo, a otras no les ha quedado más remedio que desaparecer.

1.2 Objetivos:

El objetivo de este trabajo consiste en estudiar el estado en el cual se encuentran las antiguas compañías de bandera después de la liberalización y su progreso hasta la actualidad.

Para llevar a cabo tal objetivo se han marcado una serie de sub-objetivos:

- Analizar la liberalización del transporte aéreo: acto que marca un antes y después de las aerolíneas tradicionales
- Estudiar el concepto de compañías de bandera
- Investigar que ha sucedido con las compañías de bandera de Europa tras la liberalización
- Estudiar la evolución de estas compañías en el mercado europeo

1.3 Metodología y Motivación:

Con el fin de conseguir los objetivos anteriormente expuestos se ha seguido una metodología basada en una amplia búsqueda de información y revisión de la literatura existente desde los inicios de la liberalización de la industria aérea, los cambios que ha ocasionado en el mercado aeronáutico y que efecto ha provocado sobre las compañías full service en Europa. Toda la documentación teórica de este trabajo ha sido realizada con la utilización de recursos electrónicos, páginas web, documentos académicos y artículos de prensa relacionados con la temática.

El transporte aéreo es uno de los medios más utilizados por cuestiones de rapidez y ahorro de tiempo. Su importancia económica y social es incuestionable y sus ventajas son múltiples. Dentro de esta rama existen diversos tipos de aerolíneas que operan modelos de negocios diferentes, sin embargo, este proyecto se centra en las aerolíneas de bandera; las cuales fueron muy relevantes para cada país, así como fue la liberalización del mercado de la aviación para todo el mundo.

Hoy en día subsisten muy pocas compañías de bandera, la mayoría pasaron por procesos de privatización, y se abrió la puerta a la aparición de nuevas compañías con la liberalización del mercado aéreo. Nacieron las primeras líneas aéreas de bajo coste, que cambiaron el concepto de

viajar en avión, exponiendo un modelo de negocio donde todos los plus se desaparecerían, y dejando un servicio con las mínimas comodidades para el viajero, pero con un precio al alcance de todos y con una expansión de nuevas rutas con mayor demanda. Frente a este acontecimiento las aerolíneas de bandera han tenido que buscar nuevas oportunidades y desarrollar sinergias para poder operar en un mercado nuevo que surgió después de la liberalización de la industria aérea. Actualmente el número de pasajeros ha ido en aumento y viajar en avión ya no se considera un lujo, sino que se ha convertido en una necesidad por motivos de trabajo y ocio.

Estos hechos han sido el objeto para mi motivación e interés personal por realizar este proyecto y crecer en conocimientos acerca del sector aeronáutico, el cual está relacionado con mis estudios universitarios.

1.4 Organización de memoria:

Una vez introducida la información básica sobre las etapas de la liberalización en Estados Unidos y Europa, se procedió a describir los efectos que provocó este hecho sobre las aerolíneas tradicionales en Europa y, para ello, en primer lugar, se ha realizado una extensa recopilación de información sobre las extintas compañías de bandera, su comienzo y su reacción ante los cambios.

Consecutivamente, después de describir el problema y las consecuencias se ejecuta la descripción de cómo han progresado las aerolíneas tradicionales y se detallan lo que son alianzas, fusiones, filiales, joint venture y quiebras. Posteriormente se presenta un estudio financiero de los grupos aéreos más grandes en Europa que surgieron mediante fusiones y adquisiciones, se realiza una comparativa con el fin de observar diferencias notables o patrones similares entre estos conjuntos de aerolíneas.

Por último, después de los conocimientos y habilidades adquiridas con el desarrollo de este proyecto, se extraen y se presentan las conclusiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Liberalización del Transporte Aéreo

2.1 Etapas de la Liberalización Aérea

2.1.1 Las Libertades del aire

A finales de la II Guerra Mundial se dio inicio al Convenio de Chicago que tenía como objetivo principal: actualizar los acuerdos internacionales sobre Aviación Civil de la Convención de París de 1919. Los continuos conflictos internacionales obligaron a la actualización de ciertas normas y a la creación de una organización, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que se encargara de estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicas en la aeronáutica mundial.

En las actas de la Convención de Chicago de 1944 se concretaron cinco libertades para la aviación civil, dos de ellas fueron de carácter técnico y hacían referencia al derecho de sobrevolar el territorio del estado firmante y realizar una escala técnica, las otras tres fueron de carácter comercial en la que destacaba el derecho de desembarcar y embarcar pasajeros i/o mercancías en el territorio de uno de los dos estados firmantes, también el derecho a realizar una escala comercial adicional a la ruta principal entre ellos en territorio de un tercero.

Por una parte, las libertades de carácter técnico fueron objeto de un acuerdo internacional, pero las libertades comerciales no tuvieron la misma suerte, lo que llevo a la necesidad de negociar acuerdos comerciales bilaterales entre gobiernos bajo el principio de reciprocidad donde se intercambian de forma igualitaria derechos sobre frecuencia de rutas concretas, capacidad y tarifas.

Conforme a las corrientes liberalizadoras del Transporte Aéreo, se han ido definiendo el resto de las libertades. La quinta, sexta y séptima libertad habitualmente vienen de acuerdos multilaterales o combinaciones de acuerdos bilaterales, mientras que las ultimas octava y novena libertad también llamadas de cabotaje, son potestad de que un Estado otorgue a otro Estado. En el Anexo 2 se muestra y se describe cada una de las libertades para una mejor visualización.

2.1.2 Desregulación en los Estados Unidos

El transporte aéreo en EEUU fue el primero en ser desreglamentado. La política aérea en los primeros años era regulada por Air Commerce Act (ACA) de 1926, que aportó en gran medida al desarrollo del transporte aéreo, sin embargo, en la década siguiente, los avances tecnológicos en el transporte aéreo dieron lugar a la necesidad de una regulación federal adicional. Posteriormente en 1938 se aprobó la Civil Aeronautics Act (CAA), una autoridad centralizada e independiente para regular la industria de las aerolíneas, esta autoridad modificó la ACA y creó la Civil Aeronautics Authority. En 1940 se reorganiza la Civil Aeronautics Authority y el Air Safety Board y se da inicio a la creación de una nueva entidad llamada Civil Aeronautics Board (CAB).

El propósito de CAB era asegurar la estabilidad del mercado aéreo. Para ello, regulaba muchas áreas de la aviación comercial, como la asignación de rutas, la entrada y salida de operadores y las tarifas. Cada ruta era asignada en exclusividad a una compañía y normalmente las aerolíneas explotaban rutas que estaban aisladas entre ellas, adoptando así sistemas de explotación Point to Point, lo cual no era eficiente económicamente puesto que muchos vuelos no llegaban a llenarse. Consecuentemente la competencia para captar a una creciente demanda asociada, entre otras causas, a la elevación de capacidad adquisitiva de las rentas y al aumento de tiempo libre, quedaba prácticamente restringida a la calidad de los servicios.

Ello no va a impedir que durante más de tres décadas del modelo regulador se asista a importantes reducciones de costes de producción y ganancias de productividad en la mayor parte de las compañías aéreas, resultado de la existencia de un considerable progreso técnico (revolución del jet y del jumbo-jet), de bajos costes de energía y mejora de la cualificación del factor trabajo, quienes son los que se beneficiaran del modelo regulador obteniendo mejoras en las condiciones salariales y laborales.

Sin embargo, en la segunda mitad de los años setenta se empieza a cuestionar este modelo regulador, como consecuencia de los efectos generales de la crisis económica de 1973, la cual provocó una fuerte caída de demanda y desequilibrios en los resultados económicos de las compañías como consecuencia de un elevado crecimiento del coste de sus inputs, deteriorados por el incremento de costes aeroportuarios, inversión (readaptación de la flota) y la competencia desigual de Charter (vuelos no regulares con bajos costes). Cayendo en un mercado ineficiente, con altos costes para las aerolíneas que se reflejaban en tarifas abusivas para los pasajeros. Este hecho, acabó generando cierto malestar tanto en los consumidores como en la industria aérea, que desembocó en un deseo de desregulación de la industria.

2.1.3 Airline Deregulation Act (1978)

En 1978 con la aprobación de Airline Deregulation Act, se desreguló los aspectos comerciales de la industria de las aerolíneas y significó la eventual desaparición del CAB. Concretamente eliminaba de una manera progresiva las restricciones, salvo las técnicas, para que las compañías puedan establecer libremente sus rutas sin obstáculos a la competencia. También se suprimía

el control gubernamental sobre las tarifas, la entrada y salida de operadores y la asignación en las rutas nacionales en el transporte aéreo de pasajeros, aunque las rutas internacionales siguieron estando reguladas mediante acuerdos bilaterales.

La aprobación de esta nueva ley generó la creación de nuevas compañías, abrió el mercado a la libre competencia de precios y a la realización de una reestructuración de redes, dejando de lado las rutas menos rentables. Las aerolíneas ahora eran libres de explotar la totalidad del mercado, de manera que adoptaron un sistema que les permitiera llevar a cabo una frecuencia de vuelos más ventajosa. Por eso, adoptaron estructuras de redes Hub and Spoke que facilitan la creación de gran cantidad de conexiones permitiendo minimizar los costes de transporte gracias a la masificación de los flujos.

Posteriormente con la recesión mundial que se dio en los años ochenta, los ingresos se tornaron pérdidas, lo cual trajo como consecuencia que muchas aerolíneas cerraran o se vieran forzadas a fusionarse con otras. Este hecho generó una concentración del mercado en grandes aerolíneas que dominaban la mayor parte del mercado, mientras que otras pequeñas se dedicaban a explotar las rutas que éstas no consideraban rentables.

La situación del mercado hizo que se desarrollaran nuevos modelos de explotación que permitieran competir con las grandes aerolíneas, tal es el caso de Southwest Airlines que estableció un modelo pionero basada en volar trayectos cortos Punto a Punto, con rápidas rotaciones en aeropuertos secundarios más eficientes y menos costosos, usando un único tipo de avión. Este modelo se expandió por todo el mundo y actualmente es conocido con el nombre de bajo coste o "*low-cost*", siendo la mayor alternativa a las compañías tradicionales, que operan con el sistema Hub and Spoke.

Tras la desregulación del mercado doméstico, el proceso norteamericano se ha extendido a otros mercados debido a que se ha erigido como el modelo de liberalización para otros gobiernos favorables a la no intervención (Gran Bretaña) y a que la liberalización interna no va a satisfacer las necesidades de expansión de las grandes compañías aéreas estadounidenses gestadas con la concentración, de manera que buscaran optimizar su capacidad y maximizar su rentabilidad en el mercado mundial.

Con ese objetivo, EEUU ha ido negociando acuerdos bilaterales, de diferente intensidad, para flexibilizar las reglas del mercado internacional, especialmente en los grandes corredores (Atlántico Norte), objetivo en el que se ha ido avanzando, especialmente en los últimos años de la década de los noventa, tras el cierre de numerosos procesos de no intervención en los mercados domésticos.

La desregulación del mercado ha supuesto grandes avances en el transporte aéreo. Promovió a un gran crecimiento de mercado, que se vio reflejado en un aumento de frecuencia de vuelos y de número de pasajeros. Además, dio lugar a una guerra de tarifas que trajo como resultado, por un lado, una reducción de los precios y, de otro, importantes déficits de explotación en las compañías, así como la reducción del número de nuevos entrantes.

2.1.4 Liberalización en la Unión Europea

El transporte aéreo ha estado siempre bajo el mando del Estado tanto en Europa como en Estados Unidos. Los gobiernos explotaban el mercado aéreo tanto nacional como internacional mediante sus compañías de bandera. Estas compañías se caracterizan por la presencia del gobierno nacional en su participación accionarial y generalmente gozaban de una situación de monopolio en los vuelos domésticos.

En Europa hasta la liberalización del sector, el transporte aéreo entre países miembros funcionaba mediante el establecimiento de acuerdos bilaterales entre ellos. En estos acuerdos venían especificadas las rutas, los aeropuertos, el tipo de avión, las tarifas, la frecuencia de vuelos y las compañías que podían cubrir esas rutas, es decir, el transporte aéreo estaba completamente regulado por cada Estado y además la competencia era casi inexistente, así pues, las compañías aéreas de bandera eran prácticamente un monopolio.

A consecuencia de ello existían barreras de acceso al mercado del transporte aéreo, las tarifas eran muy altas, las rutas y la capacidad venían determinadas por motivos políticos y no por la demanda real, existía explotación en régimen de monopolio de los servicios de asistencia en tierra a la aeronaves, viajeros y mercancías (handling), control monopólico de los derechos de aterrizaje y despegue o de slots, ineficiencia en la gestión, aumento de costes lo que generaba un aumento de tarifas.

La creación de la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1957 con el Tratado de Roma, que tenía entre otros objetivos la abolición de obstáculos para permitir la libre circulación y la instauración de una política común de transportes, fue el hecho que marcó el futuro del sector aéreo, aunque la liberalización no se llevaría a cabo hasta después de tres décadas. Y fue así que a mediados de los años 80 se inicia el proceso de liberalización del sector aéreo, con la creación de los primeros paquetes de directivas que se explicaran más adelante.

La CEE consideraba que el transporte aéreo era un elemento indispensable en el proceso de integración y para el desarrollo de unas relaciones más estrechas con otras partes del mundo. En este sentido, y considerando que el sistema de regulación del transporte aéreo existente en Europa no beneficiaba ni los intereses generales ni los de los consumidores, se decidió introducir una política escalonada en 1987 para introducir un mayor grado de competencia en los mercados aéreos.

Esta se ha centrado en las siguientes sendas de actuación:

- **Liberalización:** Por una parte en una política de transporte aéreo en materia de tarifas, acceso al mercado, control de la capacidad y licencias para compañías aéreas; y, de otro, en una política de competencia orientada hacia la protección frente a las prácticas restrictivas de la competencia, incluidas las ayudas públicas, y la protección contra la competencia desleal, especialmente en cuanto a la utilización de precios predatorios, restricciones al tráfico en los aeropuertos, protección excesiva a los nuevos servicios

aéreos, obligaciones de servicio público demasiado restrictivas y congelación de la capacidad de crecimiento en caso de dificultades económicas.

- Armonización de las normas de seguridad: Centrados en el medio ambiente enfocados especialmente en materia de ruido, responsabilidad por transporte, protección de los consumidores frente a la denegación de embarque (overbooking), etc.
- Infraestructuras: En este punto se destaca las acciones sobre la capacidad de los aeropuertos y sobre el establecimiento de un sistema de control de tráfico.
- Relaciones exteriores: En la cual se reivindican los acuerdos de países comunitarios con países terceros para la liberalización de los mercados.

La liberalización aérea europea se realizó de una forma paulatina y se llevó a cabo mediante una serie de acuerdos multilaterales contenidos en tres paquetes de medidas entre los años 1987-1999 y que fueron aplicados progresivamente a lo largo de varios años.

2.1.4.1 Paquetes de medidas sobre la liberalización aérea

❖ Primer paquete (1987)

Se limitó el derecho a los gobiernos de oponerse a la introducción de nuevas tarifas y se permitió cierta flexibilidad para que las compañías aéreas de los países miembro que hubiesen firmado un acuerdo bilateral pudieran compartir el número de asientos, disminuyéndose el límite de capacidad marcado por el Estado a su compañía aérea. También se permiten nuevas oportunidades de entrada mediante la aceptación de la designación múltiple de compañías, entendiéndose por ésta la posibilidad de que un Estado miembro designe dos o más de sus compañías aéreas para que realicen servicios aéreos entre su territorio y el de otro Estado miembro.

❖ Segundo paquete (1990)

Continúo con la apertura del mercado permitiendo aun una mayor flexibilidad para fijar las tarifas y asignar la capacidad de los aviones. Se permitió además la aplicación de las denominadas tercera y cuarta libertad a todas las compañías aéreas de la Unión Europea. Es decir, a partir de ese momento se permitió que las compañías aéreas europeas pudiesen operar desde su país de origen hasta cualquiera de los otros Estados Miembros. En un primer momento estas medidas se aplicaban tan sólo al transporte de pasajeros, extendiéndose posteriormente también al de mercancías. Asimismo, en este paquete se amplió el concepto de la “quinta libertad”, que se refiere al derecho de transportar viajeros desde el país propio de la compañía

a un segundo país y desde este a un tercero. Por último, se aprueba un código de conducta para la utilización de los sistemas informatizados de reservas (SIR) para los vuelos aéreos regulares.

❖ Tercer paquete (1992)

Finaliza el proceso de liberalización, con este paquete cualquier compañía aérea con licencia de la Unión Europea puede acceder al mercado libre europeo, es decir, operar vuelos desde cualquier Estado Miembro a otro Estado Miembro. La aplicación del tercer paquete liberalizador se efectuó de forma gradual completándose en 1997 con derecho a cabotaje de cualquier compañía aérea europea en cualquier estado miembro. Es decir que cualquier compañía de Europa puede ofrecer una ruta doméstica en un Estado Miembro, aunque no sea el suyo propio. Desaparecen las restricciones relativas a la designación múltiple y los derechos de tráfico de la quinta libertad, por lo que el acceso a las rutas internacionales intracomunitarias es completamente libre para las compañías aéreas comunitarias, ya sean éstas regulares o chárter.

Como resultado de la creación del mercado único del transporte aéreo, las compañías europeas obtienen la libertad de entrada y salida y libre establecimiento de rutas, frecuencias, capacidades y precio, registradas y certificadas en cualquier Estado Miembro. Se establecieron nuevos sistemas de concesión de licencias a las compañías aéreas, se suprimieron los acuerdos de capacidad entre las compañías de bandera y desaparecieron los repartos de mercado. La interferencia de los gobiernos nacionales en estas decisiones se redujo a un mínimo.

La liberalización efectuada por Europa iba más allá que los acuerdos bilaterales de cielos abiertos establecido por los Estados Unidos, en el caso europeo se trataba de acuerdos multilaterales que cubrían no solo un par de países sino un conjunto, y, además, se permitía a cualquier estado miembro explotar una aerolínea en otro estado miembro e incluso comprar una aerolínea de éste. Esta liberalización ha sido positivo en el aumento de la competencia, la elección del consumidor y la reducción de las tarifas de todos los ámbitos.

2.1.5 Cielos Abiertos con Estados Unidos

En 2008 la Unión Europea y Estados Unidos dieron un paso más en la liberalización del espacio aéreo y ambos sellaron un acuerdo de cielos abiertos que vino a sustituir los diferentes acuerdos de servicios aéreos (ASA) preexistentes entre países de Estados Unidos y los países europeos. Este acuerdo tuvo como objetivo permitir a las aerolíneas europeas y estadounidenses explotar rutas en cualquier ciudad de ambos territorios. De igual forma las aerolíneas norteamericanas tienen el derecho de explotar rutas entre las ciudades europeas, mientras que las aerolíneas de la UE también consiguieron autorización para volar de forma directa entre EEUU y países europeos no comunitarios.

En este contexto las aerolíneas podrán disfrutar de nuevas rutas y mayor capacidad de inversión en compañías del otro lado del Atlántico, aumentando su competitividad a partir de la reducción de costes, por el que aerolíneas de ambos lados del Atlántico pueden volar desde cualquier punto de Europa o Estados Unidos.

También, en efecto a este acuerdo las aerolíneas estadounidenses aparte de que no pueden ser controladas por intereses extranjeros ya que no se puede superar el 25% del total de las acciones, tienen una enorme ventaja en virtud de la quinta libertad que pueden realizar servicios de cabotaje dentro de la UE, mientras que esto no es posible para los estados miembros de la UE ya que el gobierno de EUA solo reconoce a cada compañía nacional y no a las compañías europeas.

En la UE La mayoría de los países limitan todavía la participación patrimonial extranjera, cuya cuota no suele superar el 49%. Sin embargo, el hecho de que algunas compañías subcontraten servicios, como los de mantenimiento o informática, tiende a internacionalizar cada vez más el empleo. Si se levantasen estas restricciones a la propiedad, el sector del transporte aéreo podría llegar a experimentar el mismo fenómeno que el transporte marítimo, que la nacionalidad patrimonial de las aeronaves no coincida con la del Estado de abanderamiento. La reglamentación actual permite evitar precisamente un levantamiento de estas restricciones, que podría provocar la aparición de pabellones de conveniencia en las aerolíneas.

CAPÍTULO III

Consecuencias de la Liberalización para las Compañías de Bandera

La liberalización del sector aéreo europeo ha supuesto una revolución tanto a nivel empresarial como desde el punto de vista del usuario. Este hecho ha tenido un impacto sustancial en la estructura del mercado, la competencia, la consolidación y el surgimiento de nuevos modelos de negocio. La oferta se ha reestructurado y multiplicado, los precios han caído, han aparecido nuevas compañías, notablemente las llamadas “*Low-Cost*”, se han constituido alianzas, fusiones y se han realizado procesos de privatización.

Uno de los impactos más notables de la liberalización ha sido la expansión de la industria aeronáutica europea. Las compañías iniciaron nuevos servicios, las líneas aéreas aumentaron las frecuencias en las rutas ya existentes, nuevas rutas fueron abiertas y nuevos operadores entraron al mercado. El aumento en los niveles de servicio y los precios más bajos estimuló la demanda, lo que lleva a una mayor expansión de mercado.

3.1 Desarrollo y consolidación de los Hubs en Europa

La segunda mitad de 1990 ofreció una economía favorable y condiciones regulatorias para el surgimiento de las compañías de bandera en Europa, operando redes Hub and Spoke centrados en sus aeropuertos nacionales. Por un lado, el crecimiento económico estimuló la demanda de la aviación y el precio del combustible disminuyó, por otra parte, el tercer paquete de medidas liberalizadoras proporcionó varias ventajas a estas compañías para construir sus Hubs.

Así pues, el crecimiento del número de Hubs fue también uno de los efectos tras la liberalización. Mediante estructuras de wave-systems se realizó la concentración temporal de vuelos en diferentes Hubs. Algunas compañías nacionales ya operaban con este sistema, pero lo intensificaron aún más, lo que supuso una coordinación de horario en llegada y salida de vuelos y un incremento del número de conexiones con sistemas wave. Estas aerolíneas fueron KLM que intensificó su sistema wave en Ámsterdam, Lufthansa en Frankfurt, Sabena en Bruselas, Swissair en Zúrich y SAS en Copenhague. Mientras que otras establecieron este sistema desde cero en sus aeropuertos nacionales; Air France implementó operaciones en su Hub con wave-systems en París y Lyon, Iberia hizo lo mismo en Madrid y Barcelona, Lufthansa desarrolló un segundo Hub en Múnich, Alitalia en Roma Fiumicino y en Milán Malpensa y British en London Gatwick.

A finales de este periodo, un gran número de Hubs de aerolíneas se dispersó en la UE. La mayoría de ellos eran Hubs interiores, dentro del país que conectaba el tráfico de la Europa continental con destinos intercontinentales. (Figura 1)

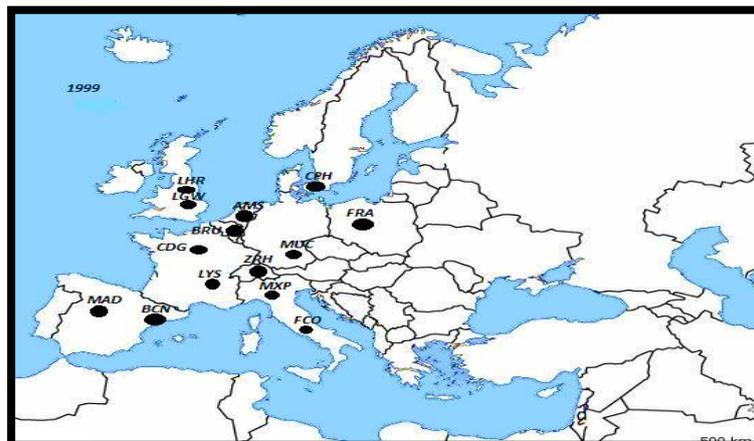


Figura 1: Crecimiento de Hubs Europeos a finales de los años 90.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del autor G. Burghouwt, et al. EU Air Transport Liberalisation.

Tanto la intensificación de los wave-systems de las compañías de bandera y el establecimiento de tales sistemas, tuvo como resultado frecuencias más altas en las rutas alimentadoras en el centro, beneficiándose de las condiciones económicas ventajosas durante la segunda mitad de la década de los noventa.

Sin embargo, en los inicios del año 2000 empezaron a surgir impactos negativos como la desaparición de algunas compañías de bandera, tales como Sabena, Swissair, que dio lugar a la etapa final de la creación de Hubs, para entrar en una etapa de racionalización. Este hecho afectó a las aerolíneas, las cuales empezaron a racionalizar rápidamente sus redes a través de una reducción de oferta, debido a la creciente competencia tanto dentro como fuera del mercado de la UE, y las condiciones económicas adversas que se estaban presentando como es el aumento de los precios del combustible y la crisis económica.

La alternativa para alcanzar una economía de red adicional era a través de la consolidación del tráfico en un solo Hub, en lugar de difundir las operaciones a través de dos Hubs en proximidad relativa entre sí. Algunos casos de-hubbing fueron Alitalia que consolidó su red en Roma, Iberia consolidó en Madrid y Londres consolidó en Heathrow. (Figura 2)

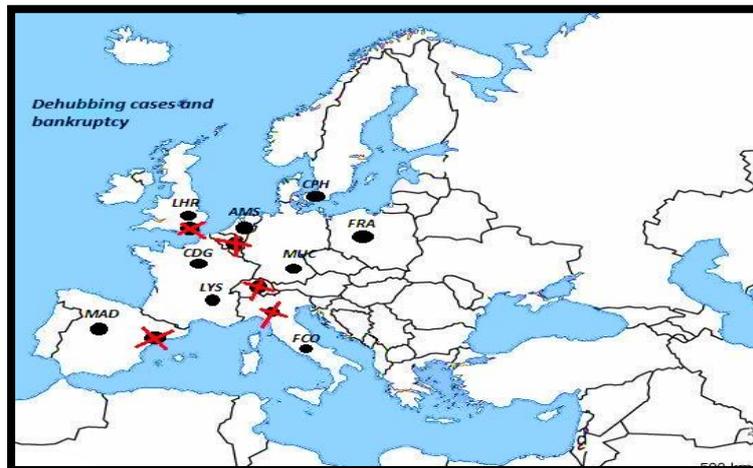


Figura 2: De-hubbing y quiebras en el año 2000.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del autor G. Burghouwt, et al. *EU Air Transport Liberalisation*.

No obstante, estas compañías se ven afectadas por la competencia de las low-cost a nivel de rutas. La respuesta fue una reducción de la oferta de vuelos intracomunitarios desde el 2000, con la consecuente pérdida en su cuota de mercado. Las compañías de bajo coste, sin embargo, han ido creciendo y aprovechando el mercado con la mayor demanda que se estaba generando, causando así resultados financieros negativos a las aerolíneas de bandera.

Esta competencia tiene un gran impacto sobre las compañías nacionales europeas, quienes han tenido que programar nuevas reducciones de costes, y buscar la mejora en la conectividad Hub, para mantener sus redes lo más atractivas posibles frente a las compañías de bajo coste.

3.2 Privatización de compañías

Otra de las consecuencias importantes que trajo consigo la liberalización fue un proceso de privatización de las compañías aéreas, el cual era muy complejo, por el motivo que arrastraban deudas y necesitaban ayudas del Estado. Es importante destacar que la liberalización del mercado aéreo coincidió con la crisis de principios de los años 90. Esta crisis provocó un descenso del número de viajeros y puso de manifiesto problemas a las compañías de bandera hasta entonces propiedad del Estado, como su baja productividad, altos costes e incluso descapitalización.

Para evitar la quiebra, fue necesaria la concesión de ayudas por parte del Estado que permitiesen la reestructuración de estas empresas. Sin embargo, desde la Comisión Europea se regularon las ayudas estatales procurando que su uso se limitara a satisfacer las necesidades de reestructuración, y en ningún momento fueran destinadas a favorecer la posición de algunas de las compañías en el nuevo mercado.

Por lo tanto, la liberalización no vino sola, en paralelo hubo un proceso de privatización de las principales aerolíneas estatales algunas de estas fueron British Airways que abrió el camino y tiempo después fue Lufthansa, KLM, Air France, Iberia, Alitalia, por mencionar algunas de ellas. Estos cambios de monopolio público a empresa privada o semiprivada compitiendo en un mercado liberalizado no ha sido fácil para estas aerolíneas, han tenido que reestructurarse para adaptarse a la nueva situación, buscando un sistema de red que les permitiese ofrecer mayor número de rutas y más frecuentes. En el Anexo 1 se describe de una manera más amplia la propiedad en los comienzos y como es en la actualidad las diversas compañías de bandera en Europa.

3.3 Aparición de aerolíneas Low-Cost

La aparición de las compañías de bajo coste, también conocidas como “Low-Cost”, fue otro de los efectos que trajo consigo la liberalización, estas han ido penetrando en el mercado de la UE, incluyendo los mercados domésticos de los Estados Miembros, han conseguido obtener una gran cuota de mercado y han introducido una competencia real en el sector del transporte aéreo.

Estas aerolíneas aprovecharon la oportunidad de establecer un número mayor de tripulación y un crecimiento de Hubs en toda Europa, mientras que las compañías de bandera permanecieron operando en sus bases nacionales. Esto fue por razones operativas de hubbing, así como razones aeropolíticas de los derechos de tráfico, restringidos a nivel nacional con respecto a las rutas intercontinentales.

Se caracterizan por ofrecer tarifas muy económicas en sus vuelos gracias a un estricto control de sus costes, eliminando muchos de los servicios que ofrecen las líneas aéreas tradicionales. Su modelo de negocio es diferente, sus rutas no se basan en redes Hub and Spoke sino en rutas de Punto a Punto. Debido a los precios bajos de sus billetes, un gran número de viajeros opta por utilizar este tipo de compañía. Los altos índices de ocupación y la simplicidad de sus procesos permiten a estas compañías alcanzar la rentabilidad pese a las reducidas tarifas que ofrecen.

Estas compañías siguen en mayor o menor medida el modelo de la compañía estadounidense Southwest Airlines, ofreciendo rutas Punto a Punto entre aeropuertos secundarios con tarifas mucho más bajas que las aerolíneas tradicionales; además, hacen uso de un único modelo de avión como es el A320 o B737, en contraposición a las aerolíneas full service que utilizan diferentes tipos de aeronaves, dentro de la familia Airbus y Boeing para realizar rutas nacionales e internacionales.

La primera aerolínea en Europa fue Ryanair, que apareció tras la liberalización entre Reino Unido e Irlanda, en 1986, previa a la liberalización europea. Esta compañía prestaba servicios entre Reino Unido e Irlanda hasta la aplicación del tercer paquete de medidas, cuando amplió sus servicios a otros países de la Unión Europea. Un caso similar es el de EasyJet que ofrecía vuelos entre Londres y Escocia, y que desde 1996 vuela también a muchos otros países comunitarios.

Cabe destacar que algunas aerolíneas de bandera intentaron transformarse en aerolíneas de bajo coste tras la liberalización, pero fracasaron debido a las expectativas que los usuarios tenían en ellas. Por ello, la única forma que han encontrado las aerolíneas tradicionales de introducirse en el mercado de bajo coste es crear una filial que tenga estas características. A continuación, en la Tabla 1 se muestra una pequeña comparativa entre las Aerolíneas de Bandera y las Aerolíneas de Bajo Coste.

	Aerolíneas de Bandera	Aerolíneas Low-Cost
Aeropuertos	Primarios	Secundarios
Red de operación	Hub and Spoke	Point to Point
Rutas	Largo, medio-corto	Medio-corto
Tarifas	Altas	Bajas
Alianzas estratégicas	Star Alliance, OneWorld, SkyTeam	Ninguna
Turnoround	25-45 min	60-90 min
Flota	Diferentes modelos de avión	1-2 modelos de avión

Tabla 1: Comparativa básica entre compañías de bandera y low-cost.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Módulo 7: Aerolíneas, asignatura: Operaciones de aerolíneas.

3.4 Desarrollo de Infraestructuras

La liberalización fue propiciando un fuerte incremento de la demanda del transporte aéreo que ha llevado en muchos casos las infraestructuras aeroportuarias al límite de sus capacidades y, sobre todo, han puesto de manifiesto los límites del modelo nacional de gestión del tráfico aéreo existente en la UE cuya fragmentación impide optimizar el espacio aéreo generando importantes costes por congestión y contaminación, afectando a la seguridad del tráfico.

Los retrasos de 1999 alertaron sobre la necesidad de tomar medidas. Para enfrentar esta situación, la Comisión Europea lanzó en el año 2000 el mecanismo de “Cielo único europeo” (SESI, en sus siglas en inglés), esto es, el conjunto de iniciativas para garantizar las necesidades de capacidad y seguridad aérea con medidas tanto para los sectores civil y militar que pretendían mejorar las normas, las instituciones, la eficiencia económica, técnica, ambiental y la seguridad.

En 2004, la UE aprobó el paquete legislativo a partir de un enfoque armonizado donde se fija el marco para la creación del cielo único europeo. Todo ello con el objetivo de reforzar las normas de seguridad y la eficacia global del tránsito aéreo general en Europa, mejorar al máximo la capacidad para responder a las necesidades de todos los usuarios del espacio aéreo y reducir al mínimo los retrasos.

La apertura de nuevos corredores aéreos entre los aeropuertos fue la primera consecuencia del cielo único europeo. Esto realmente ha aumentado el acceso a determinados destinos en la reducción del tiempo de viaje, con conexiones directas. Ello unido a la emergencia de oportunidades en el nuevo mercado aéreo global con la aparición de empresas innovadoras, nuevos modelos de negocio, reducciones de precios y una cierta facilidad para la integración de viejos y nuevos operadores llevó a la UE a tratar de proyectar a mayor escala las ventajas del nuevo escenario competitivo europeo, tratando a la vez de resolver las asimetrías existentes en su relación con los Estados Unidos.

CAPÍTULO IV

Evolución y Situación Actual de las Compañías de Bandera

Tras la liberalización las compañías tradicionales han ido buscando estrategias para hacer frente a este nuevo mercado. Se han rearmado para controlar los grandes corredores aéreos que comunican Europa con el resto de continentes. Han creado grandes grupos capaces de captar pasajeros de distintos mercados para llevarlos a sus respectivos Hubs y de allí coger vuelos de largo alcance hacia otros continentes, tal es el caso de British Airways e Iberia, que captan pasajeros en sus Hubs de Madrid y Londres para transportarlos hacia América o Asia.

La eficiencia, el incremento de la productividad y la reducción de costes se han convertido en el nuevo patrón que guía la marcha de estas aerolíneas, que han optado por reducir algunos de los servicios que se ofrecían gratuitamente; introducir nuevos sistemas tarifarios; adoptar algunos elementos de las low-cost, como la facturación electrónica; rebajar el poder de los sindicatos; eliminar parte de los intermediarios; remodelar su relación con los proveedores o ser más agresivas en sus políticas comerciales.

No obstante, la competencia se ha ido intensificando y las rutas tanto domésticas como europeas están siendo ganancia de las compañías Low-Cost como son Ryanair e Easyjet, donde el cliente busca fundamentalmente precio. Por tal razón algunas compañías de bandera han ido abandonando el negocio entre ciudades europeas para volcar su esfuerzo en los destinos continentales, donde su servicio, como el de la clase business ofrece un valor añadido al cliente. Gran ejemplo de esto es la aerolínea de bandera Finnair, una aerolínea pública que ha tomado el camino adecuado a la rentabilidad y ha abandonado las rutas de corto radio no rentables para centrarse en la estrategia de largo recorrido en Asia.

Con el mercado liberalizado se dio inicio a la creación de filiales, alianzas globales y fusiones entre compañías aéreas, a fin de que estas consolidaran su presencia en un entorno comercial caracterizado por una fuerte competencia.

4.1 La creación de filiales

Ante el impacto del modelo de negocio de las aerolíneas “Low-Cost” que desde su nacimiento han cambiado la estructura del sector aéreo, las aerolíneas tradicionales han ido tomando medidas para intentar que este nuevo patrón no les suponga una amenaza completa. Estas últimas han llevado a cabo reestructuraciones para poder luchar contra las compañías de bajo coste en el corto y medio radio. Para ello, las grandes empresas han lanzado y continúan lanzando sus propias filiales. Lo que realizan las aerolíneas filiales es adentrarse en el mercado

“Low-Cost” para explotarlo mediante la optimización de la utilización de sus aviones y costes de operación más bajos que la compañía para la que operan.

En el caso de Iberia podemos encontrar Iberia Express que opera vuelos de corto y medio radio, aporta a la matriz tráfico directo y de conexión de manera rentable, apoyando así a Iberia en su crecimiento en el largo radio; Lufthansa bajo su filial de bajo coste Germanwings, opera rutas de corto y medio alcance junto con Eurowings; Air France cuenta con HOP!, quien opera la mayoría de sus servicios regulares nacionales y europeos; Alitalia que mediante Alitalia CityLiner, opera corto recorrido punto a punto; KLM Royal Dutch Airlines que bajo KLM Cityhopper opera vuelos de corto alcance en Europa y sus alrededores; TAP Portugal con su filial Portugalia que realiza vuelos regionales; British Airways ha optado por lanzar tarifas de solo equipaje de mano dirigidas al segmento low-cost en determinadas rutas. Pero también cuenta con su filial BA CityFlyer que opera una red de servicio domésticos y europeos, también opera una variedad de servicios de vuelos chárter en nombre de otras líneas aéreas; y SAS cuenta con Blue 1 que opera vuelos nacionales y otros destinos en Europa.

Así pues, lo que pretenden las grandes aerolíneas es adaptarse al mercado europeo y gracias a sus filiales low-cost ofrecer servicios parecidos a los que brindan Ryanair, Easyjet y Vueling.

4.2 Surgimiento de Alianzas

En la escena mundial apareció un gran número de alianzas estratégicas competitivas y de gran magnitud, estas alianzas hacen referencia a una cooperación entre dos o más aerolíneas, con el objetivo de crear una red más extensa para cubrir aéreas geográficas diferentes, prestando servicios conjuntos a los pasajeros. Las razones para entrar en alianzas en lugar de fusiones son en parte para tratar de evitar problemas en relación con la cláusula de nacionalidad en los acuerdos bilaterales de servicios aéreos entre los estados. Por otra parte, tiene que ver con una estrategia económica que les favorezca, los beneficios de una red cada vez más global se pueden realizar a través de un número creciente de miembros de la alianza en todo el mundo, consiguen acceso al mercado local a través de su aliada, obtienen una economía de escala en la prestación de servicios y adquieren experiencia.

Los acuerdos sobre alianzas adoptaron diferentes formas y comprendieron varios elementos con el propósito de compartir códigos, la cooperación comercial, la fijación de precios, la coordinación de horarios y compartir oficinas e instalaciones aeroportuarias. Por medio de estas alianzas, las compañías de bandera pudieron ofrecer vuelos a un gran número de ciudades, combinando sus redes y extendiendo su esfera para satisfacer los requisitos de tránsito aéreo.

También existen las alianzas bilaterales entre líneas aéreas, mediante las cuales los códigos se comparten y los billetes se venden de manera intercambiable.

En la actualidad las compañías líderes han formado alianzas estratégicas para fortalecer su capacidad de atender aéreas continentales completas y orientarse hacia una mayor participación global en el mercado.

Principales alianzas formadas por aerolíneas:

4.2.1 Star Alliance

Fue creada en 1997 por cinco aerolíneas de tres continentes United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways International y Scandinavian Airlines System.



Figura 3: Logotipo Star Alliance

Hoy en día cuenta con 28 aerolíneas miembros, cada una con su propia independencia, incluyen a muchas compañías de buena calidad en aviación mundial, así como aerolíneas regionales más pequeñas. Es la mayor red de trayectos del mundo con todas las ventajas de una gran alianza consolidada, tiene 1.329 destinos en 194 países, realiza 21.900 vuelos diarios y tiene acceso a más de 1000 lounge en todo el mundo.

Aerolíneas de bandera en Europa que conforman esta alianza son:

Aerolínea	Salidas Diarias	Cifra anual de pasajeros (millones)	Número de países atendidos	Destinos	Flota
Austrian Airlines	350	11.2	58	120	79
Brussels Airlines	300	6.7	39	90	47
Lufthansa AG	2,137	77.55	80	321	423
SAS Scandinavian Airlines	807	28.4	34	125	138
TAP Portugal	350	11.4	35	84	77

Tabla 2: Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo Star Alliance.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Star Alliance (<http://www.staralliance.com/>)

4.2.2 OneWorld



Figura 4: Logotipo OneWorld

La alianza OneWorld fue fundada en 1999 por cuatro compañías aéreas American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas y se ha ido completando con la integración de Iberia, Finnair, Japan Airlines, Royal Jordanian y S7 Airlines. Esta alianza se ha ido convirtiendo en una de las mayores alianzas de aerolíneas, pues ahora incluye a la brasileña TAM Linhas Aereas, la estadounidense US Airways, LAN de América Latina, Malaysia Airlines, Qatar Airways y SriLankan Airlines.

OneWorld está formada por 15 aerolíneas líderes en diferentes continentes y alrededor de 30 compañías de transporte aéreo afiliadas. La red de rutas está compuesta por casi 1.000 destinos por más de 150 países del mundo. La finalidad es interconectar la labor de las principales aerolíneas del mundo para desarrollar de esta forma una infraestructura de transporte aéreo global de máxima eficiencia.

Aerolíneas de bandera en Europa que conforman esta alianza son:

Aerolínea	Salidas Diarias	Cifra anual de pasajeros (millones)	Número de países atendidos	Destinos	Flota
British Airways	968	63.8	90	220	386
Iberia	1,000		46	130	
Finnair	268	9.6	41	117	67

Tabla 3: Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo OneWorld.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de OneWorld (<https://es.oneworld.com/>)

4.2.3 SkyTeam

La alianza SkyTeam fue la última en crearse, surgió en el año 2000 y sus miembros fundadores fueron Air France, Delta Airlines y Aeroméxico. Con esta última aerolínea, la alianza se establece en el mercado latinoamericano y en el asiático con la incorporación de Korean Air. Gracias a la colaboración de Air France que mantiene códigos compartidos o participa en su capital de varias compañías aéreas africanas, se establecen conexiones entre el continente europeo y África.



Figura 5: Logotipo SkyTeam

Tras un tiempo en el mismo año, SkyTeam extiende su campo de servicios de carga y anuncia la creación de la alianza de aerolíneas de carga más grande del mundo SkyTeam Cargo, esta alianza ofrece coordinación y envíos de carga sin restricciones, a través de toda la red global de SkyTeam. Está formada por Aeromexpress, Air France Cargo, Delta Air Logistcs y Korean Air Cargo. SkyTeam cuenta con 1.057 destinos junto a 20 aerolíneas que trabajan conjuntamente.

Aerolíneas de bandera en Europa que conforman esta alianza son:

Aerolínea	Salidas Diarias	Cifra anual de pasajeros (millones)	Número de países atendidos	Destinos	Flota
Air France	1,500	51.9	95	191	238+(112)
KLM	616	26.6	74	144	113+(88)
Alitalia	500	23.2	41	83	118

Tabla 4: Información operativa de las aerolíneas de bandera del grupo SkyTeam.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SkyTeam (<http://www.skyteam.com/>)

4.2.4 Comparativa de las diferentes alianzas analizadas

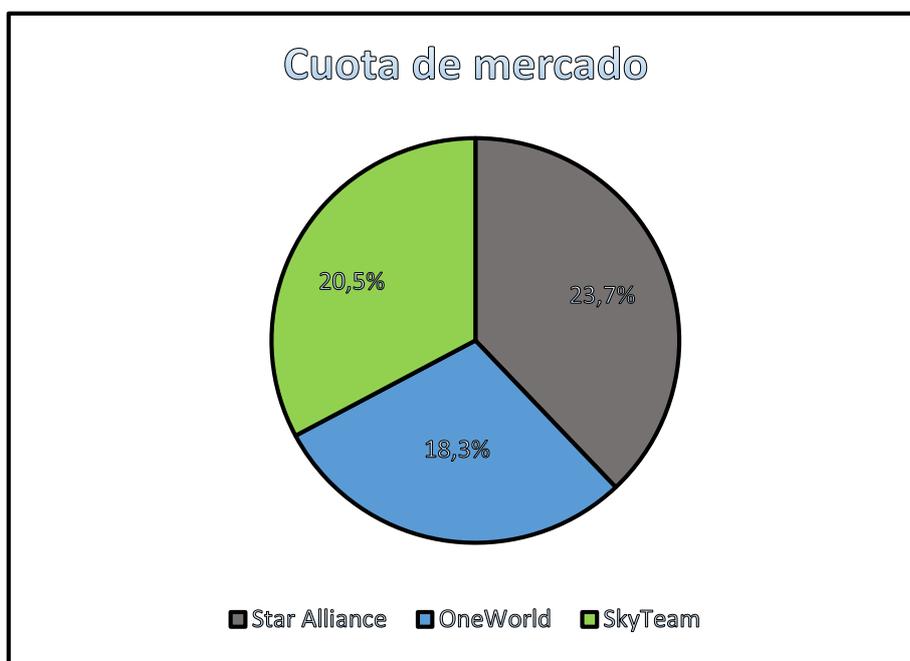


Figura 6: Comparativa de la cuota de mercado de las tres alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos previamente consultados de: Star Alliance, OneWorld, SkyTeam.

En la figura 6 se implementa una comparación en porcentajes de la cuota de mercado por cada una de las alianzas más importantes en el año 2014.

Como es notable en la imagen, Star Alliance se mantiene como la mayor alianza de aerolíneas con un 23,7% en tráfico regular, medido en pasajeros por kilómetro transportados (RPK, por sus siglas en inglés), lo que arroja como resultado una ganancia en cuota de mercado del tráfico global de pasajeros por alianza, en comparación a SkyTeam con un 20,5% que queda en segundo lugar y seguidamente OneWorld con un 18,3%.

Este logro se puede decir que es gracias a la integración de algunas aerolíneas en los últimos años, proyectando así ventajas para la alianza. Por ejemplo, EVA AIR, la cual sirve una red internacional por toda Norteamérica, Europa, Oceanía y además incluye regiones de china occidental; Avianca en Brasil, la cual se unió en el 2015 y es filial de la ya integrante Avianca. Y por último Air India, la cual conecta con varios destinos en los Estados Unidos de América, Europa, Australia, Extremo Oriente, el Sudeste asiático y el Golfo. Además, incluyen todas las capitales de estado y áreas remotas del nordeste de la India, Ladakh, las Islas Andamán y las Islas Nicobar.

4.3 Fusiones - Adquisiciones

Otra de las estrategias de las compañías aéreas para afrontar el nuevo mercado de competencia y la crisis que vivían las aerolíneas tradicionales en el sector aéreo, era formar fusiones y adquisiciones, con el objetivo de mantener su participación en el mercado llegando a conservar sus derechos de tráfico y expandiéndose para abarcar nuevos mercados, junto con la reducción de costos, evitar la competencia feroz y disfrutar de una posición dominante en el mercado.

Las fusiones y adquisiciones transfronterizas han ido aumentando con el paso del tiempo. Muchos estados han adoptado nuevas políticas en materia de inversión extranjera y de reducción de condiciones en lo que respecta a la propiedad y al control efectivo de los transportistas aéreos, así como a la designación de las líneas aéreas, por medio de acuerdos bilaterales de transporte aéreo. Esto puede hacer que aumente la inversión extranjera en la industria de las líneas aéreas, como parte de una estrategia de creación continua de alianzas que facilite más el acceso a los mercados.

Los principales grupos en el mercado europeo surgidos de fusiones entre compañías de bandera europeas son:

4.3.1 Grupo Air France – KLM

En el año 2004 la compañía francesa Air France y la compañía holandesa KLM decidieron unir fuerzas para crear una nueva entidad holding denominada “Air France-KLM group”, a la par con el mercado europeo y capaz de afrontar retos del siglo veintiuno. La unión de estas aerolíneas fue la primera fusión transfronteriza de gran envergadura.

El modelo de fusión entre estas compañías estaba caracterizado como un modelo de paraguas, esto implica una relativa independencia de aerolíneas que se fusionan bajo el mismo paraguas.



Figura 7: Grupo Air France-KLM

Esta independencia se mantiene para salvaguardar los derechos de tráfico designados a los respectivos candidatos fusionados bajo la cláusula de la nacionalidad, incluida en los acuerdos bilaterales con terceros países fuera de la CAA.

Tras la fusión se han reducido los costes e impulsado los ingresos, generados gracias a las sinergias sustanciales:

- Una redistribución más eficaz de los pasajeros y las actividades de carga
- Una oferta ampliada de servicios de mantenimiento de aeronaves
- Optimización de las redes basadas en dos centros de gran alcance
- Ahorros de costes en compras y ventas

Estas sinergias son vitales para los buenos resultados operativos de Air France y KLM y mejorar aún más los resultados financieros del grupo.

Ambas compañías operan principalmente en tres sectores de actividad:

- Transporte de pasajeros: - Air France
- KLM Royal Dutch Airlines
- HOP!
- Transavia
- Transporte de carga: - Air France-KLM Martinair Cargo
- Mantenimiento de aeronaves: - Air France Industries KLM Engineering & Maintenance

Tanto Air France como KLM son muy complementarias en cada uno de estos sectores, pero, al mismo tiempo, mantienen sus identidades propias.

En el sector del transporte de pasajeros ambas aerolíneas han desarrollado una estrategia basada en Hubs potentes en París y Ámsterdam, que les han permitido ganar importantes cuotas de mercado en Europa del Norte para KLM y en Europa del Sur para Air France. Además, junto a sus filiales de bajo costo Transavia y HOP operan en Francia y en los Países Bajos con destinos en Europa y el Mediterráneo.

En los mercados europeos, las dos compañías pueden combinar su posición comercial y ser más competitivas. También son complementarias en el segmento del largo recorrido. Ambas compañías sólo comparten un tercio de destinos comunes, que son destinos con un fuerte volumen de tráfico que justifica la presencia de las dos compañías. El nuevo grupo ofrece una red de 316 destinos en 115 países, a partir de dos de los mejores “Hubs” europeos, París-CDG y Ámsterdam-Schiphol. En la Tabla 5 se presenta la información más detallada del grupo con una comparativa entre los grupos de compañías explicados a continuación.

4.3.2 Grupo Lufthansa



Figura 8: Grupo Lufthansa

Deutsche Lufthansa AG además de tener su propio servicio de línea aérea de pasajeros, es un holding de varias compañías aéreas y otras empresas relacionadas con la aviación.

Las fusiones como se ha dicho anteriormente fue una vía para hacer frente a la crisis que venían arrastrando las compañías aéreas debido a hechos como los atentados 11-S, la guerra de Irak y las competencias por parte de aerolíneas de bajo coste que iban ganando cuota de mercado.

Lufthansa por su parte se centró en las oportunidades de crecimiento mediante la unión con otras aerolíneas europeas, ya que el mercado alemán era considerado demasiado pequeño como para poder resistir la competencia a largo plazo, según el presidente de la compañía. Las ventajas de la concentración del sector eran claras, conseguir un ahorro de costes, desarrollar sinergias y aprovechar de las economías de escala. Estas primicias fueron clave en el proceso de supervivencia tanto de la compañía alemana como de otras compañías europeas.

La estrategia que planteó el grupo ha sido la adquisición de aerolíneas europeas de tamaño medio que estaban buscando inversores para sobrevivir a la coyuntura y fortalecerse. Estas compras se realizarían con el objetivo de crecer en número de clientes y aumentar su red de vuelos. Siendo así que en el año 2005 se hizo con la aerolínea SWISS, en 2009 realiza la

adquisición de la compañía belga Brussels Airlines adquiriendo una participación del 45% en SN Holding SA la compañía matriz de Brussels Airlines, seguidamente el mismo año realiza la compra de la línea aérea austriaca Austrian Airlines, formando así el grupo Lufthansa.

Sin embargo, tanto la recesión económica que se estaba presentando en esos momentos como el costo de la nueva reestructuración de la compañía, dieron lugar a pérdidas en sus cuentas financieras. Posteriormente el grupo anuncia un plan de ajuste y como parte de este plan comenzó a transferir todos los vuelos de corta distancia fuera de sus Hubs en Frankfurt, Múnich y Dusseldorf hacia su nueva aerolínea de bajo costo Germanwings, la cual realizara vuelos domésticos Punto a Punto entre Alemania y Europa.

El Grupo Lufthansa es un grupo de aviación mundial con alrededor de 540 subsidiarias y opera en cinco segmentos:

- Grupo de Aerolíneas de Pasajeros:
 - Lufthansa
 - Austrian Airlines
 - Brussels Airlines
 - SWISS (incluido Edelweiss)
 - Germanwings
 - Sun-Express
 - Lufthansa Regional
- Logística: -Lufthansa Cargo AG
- MRO: -Lufthansa Technik AG
- Catering: -LSG Sky Chefs
- Service TI

El segmento de operación de transporte de pasajeros es el más grande, las compañías aéreas que forman parte del holding operan en grupo creando importantes sinergias mediante la coordinación de sus actividades, que ofrece una red de rutas global de 271 destinos en 107 países. Los Hubs en Frankfurt, Múnich, Zúrich, Viena y Brussels son la base de la estrategia multi-hub que mantiene el grupo. Todas las aerolíneas siguen siendo independientes y conservan su propia identidad corporativa.

4.3.3 International Airlines Group (IAG)

En 2011, se creó el tercer grupo más grande de Europa -IAG-. Este nuevo holding fue fundado por British Airways e Iberia, ambas aerolíneas conservando su independencia en marca y operaciones. Actualmente es la empresa matriz de las aerolíneas fundadoras y se suman tras la adquisición de sus acciones Aer Lingus y Vueling, llegando a combinar compañías líderes en Irlanda, España y Reino Unido que ofrece una red combinada de mayor tamaño para sus pasajeros.



Figura 9: International Airlines Group (IAG)

Esta fusión nace con la necesidad que tenían British Airways e Iberia de adaptarse al mercado al producirse un cambio tan brusco en el sector en el que operan. Si bien es verdad que Iberia tenía más necesidad de un aliado que le ayudara a reestructurar la empresa para mejorar su situación ante los competidores. British en cambio tenía una visión más hacia el futuro y veía que unirse con una compañía como Iberia le iba a permitir adaptarse mejor al mercado ya que percibía que era más un cambio del sector que una recesión económica. La combinación de recursos de ambas empresas ha permitido a IAG aumentar los servicios y el número de destinos que ofrece la compañía. Al igual que se están beneficiando del prestigio que tiene cada empresa en distintas zonas geográficas.

Las razones para la fusión han sido:

- Un aumento de los ingresos: La fusión ha brindado un gran soporte a Iberia para la reestructuración y transformación de la compañía, convirtiéndola en una empresa más eficiente y productiva para así reducir los costes unitarios por producto y adaptarse a los cambios del mercado. Esta mayor eficiencia le va a permitir a Iberia hacer frente a sus competidores y dejar de perder cuota de mercado por los bajos precios que ofrecen las compañías low-cost.
- Reducción de costes: Uno de los objetivos de la fusión era la reducción de costes unitarios y la única forma de reducirlos es con las economías de escala, las cuales se basan en tener un mayor volumen de producción para tener una menor relación de costes fijos de productos producidos, y así reducir los costes unitarios.
- Control del mercado: El que se unan dos empresas que se consideran competidoras hace que se reduzca la competencia, pero sobre todo la gran compenetración entre las dos zonas geográficas, que hace que el grupo IAG cuente con más importancia en el sector

ya que puede ir casi a cualquier parte del mundo sin necesidad de llegar a un acuerdo con otra compañía.

La fusión ha sido necesaria para mantenerse en un sector con una rivalidad tan alta, en el que otras aerolíneas de red como Air France y KLM se han unido para ganar en fortaleza y lograr menores costes unitarios gracias a las economías de escala.

Con esta unión se consiguió una empresa más grande y fuerte, capaz de competir en un sector en el que ya ha habido uniones y alianzas de gran calado que han frenado el crecimiento y la fortaleza de otras entidades. La estrategia de este nuevo holding IAG ha sido potenciar Madrid y Londres como los dos grandes Hubs del grupo, Barajas sería la puerta de entrada a América Latina, gracias al liderazgo de Iberia en esta región, mientras que Heathrow se centrara en Estados Unidos, Canadá, Asia y África, destinos en los que British Airways tiene más presencia.

Con las adquisiciones de Vueling y Aer Lingus, el grupo ha ido ganando tamaño y tiene más flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado que se presentan como consecuencia de la debilitación de los competidores. Vueling confiere flexibilidad adicional a este respecto al poder facilitar capacidad con un breve preaviso en toda Europa, considerada una compañía líder en los aeropuertos de Barcelona – El Prat y en Roma – Fiumicino, ofreciendo una amplia red de vuelos a España, Italia, Europa, Oriente Medio y África y centrándose en prestar un servicio Premium a bajo coste. Por otra parte, Aer Lingus que además de tener rutas en Irlanda tiene rutas por toda Europa especialmente en Reino Unido, Alemania, Francia y en América del Norte sobretodo en la costa este de Estado Unidos.

Para finalizar, en la Tabla 5 se presenta a modo comparativo los detalles de las tres compañías descritas anteriormente, con el objetivo de resumir de una forma visual y más directa las diferencias y similitudes.

	Air France-KLM	Lufthansa	IAG
Ingresos totales (€millones)	24,930	30,011	20,170
Pasajeros	78%	78%	88%
Carga	9%	8%	5%
Mantenimiento	5%	14%	7%
Otros	8%	11%	
Pasajeros transportados (millones)	77.4	106	77.3
Pasajeros*km transportados (millones)	229,347	214,641	202,562
Distancia Media	2.961	2.025	2.620
Flota	546	615	525
Empleados	99.277	118.781	59.484
Número de Destinos	316	250	255
% Pasajeros por Destinación			
Europa	68%	80%	73%
América	17%	10%	17%
África-Oriente Medio	7%	4%	7%
Asia –Pacífico	8%	6%	2%
Hubs	Paris-Charles Amsterdam- Schiphol	Frankfurt, Munich, Zurich, Vienna, Brussels	Madrid, Londres
Alianza	SkyTeam	Star Alliance	OneWorld

Tabla 5: Comparativa de los grupos aéreos formados mediante fusiones-adquisiciones con cifras del año 2014.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Annual Report del grupo Air France-KLM, Lufthansa e IAG del año 2014.

A nivel general en términos de ingresos, los tres grupos de compañías se centran en el segmento de pasajeros, ya que es la sección que más aporta a los ingresos totales. Lufthansa ha conseguido unos ingresos totales superiores a las otras dos compañías y se presenta como una compañía global ya que además de obtener los ingresos por pasaje, también recibe ingresos de ofrecer varios servicios y que son mayores a los que obtienen Air France-KLM e IAG.

En los datos referentes al transporte de pasajeros, El grupo Lufthansa se sitúa en primer lugar como la compañía que transporta más pasajeros anualmente y la que cuenta con más aeronaves. Sin embargo, en términos de pasajeros por kilómetro transportado está por debajo de Air France-KLM y por encima de IAG.

La división de pasajeros transportados *km y pasajeros total transportados arroja como resultado la Distancia Media en la cual las cifras tanto del grupo Air France-KLM como IAG son más altas que el grupo Lufthansa y esto se debe a que las dos compañías tienen alta influencia de pasajeros en el servicio transatlántico o hacia otros continentes de largo recorrido. Por otra parte, Lufthansa opera más cantidad de vuelos de corta y media distancia, como se expone en la tabla, los mayores ingresos por destino se obtienen del servicio prestado en el mercado doméstico europeo.

En lo que se refiere al personal de trabajo Lufthansa vuelve a ser la pionera con el mayor número de empleados alrededor del mundo, cuenta con 67.155 en Alemania y 51.626 en 82 países diferentes.

4.4 Contratos de Joint Venture

La tendencia hacia la consolidación por parte de la industria aérea y principalmente por las aerolíneas de bandera continúa su evolución, y esta vez también lo hacen a través del acuerdo conjunto Joint Venture. Este convenio surge con el fin de cooperar entre aerolíneas a nivel de rutas, tarifas, operaciones u otras áreas como mantenimiento, pero siempre conservando su independencia. El joint venture como también las fusiones, forman parte de un trabajo con visión global con el objetivo de fortalecer a la propia aerolínea ante los ciclos económicos y fenómenos socio-políticos más recurrentes e impulsar la conectividad a través de una mayor red de destinos y mayor cantidad de pasajeros o carga en el sistema.

A diferencia de las fusiones, los joint venture suelen estar caracterizados por ser más flexibles, modificables y temporales, pudiendo ser incluso focalizados en el cual una determinada aerolínea pueda tener un Joint venture para un mercado específico, pero sin comprometer el resto de su operación. También puede darse que una de las partes pertenezca a una alianza o grupo distinto a la parte con quien realiza el conjunto, o una pertenezca a un propietario competidor distinto a los que participan en el acuerdo, como es el caso de Alitalia que es participada por Etihad Airways, pero sigue formando parte de la alianza con Delta y Air France-KLM.

Estos acuerdos se presentan dentro de un panorama extremadamente flexible para servicios de transporte aéreo entre los Estados Unidos y la Unión Europea, después de la firma del acuerdo de Cielos Abiertos entre las partes, y se presentan en diferentes tipos: JV de carácter bilateral e internacional y multilateral, que son los que generan mayor interés en la industria.

A continuación, se describe algunos contratos Joint Venture que han realizado las compañías de bandera:

❖ **De carácter bilateral internacional:**

Joint Venture entre Lufthansa y All Nippon Airways (ANA)

Este acuerdo entre la aerolínea alemana y la aerolínea más grande Japón se realizó en el año 2012 y más adelante se unió al acuerdo estratégico Austrian Airlines y SWISS. La cooperación abarca todos los 196 vuelos semanales en 11 rutas entre Europa y Japón.

Joint Venture entre British Airways, Japan Airlines y Finnair

Este convenio tuvo lugar en el año 2014 entre los tres miembros de la alianza OneWorld, las tres aerolíneas comparten los ingresos y cooperan en la planificación y fijación de precios entre Europa y Japón, proporcionando a los clientes más opciones de rutas, con una atractiva gama de tarifas.

Joint Venture entre Scandinavian Airlines SAS y Singapore Airlines SIA

Sus respectivos directores ejecutivos firmaron este acuerdo en el año 2012, antes ambas compañías ya trabajaban en código compartido en una serie de vuelos entre Asia y el Norte de Europa, pero con el nuevo acuerdo joint venture ofrecen más beneficios a sus clientes al hacer viajes más convenientes llegando a partes de Asia y Australia / Nueva Zelanda desde toda Escandinavia.

❖ **De carácter multilateral:**

Joint Venture Transatlantic entre Air Canada, United Airlines y Lufthansa junto con Austrian Airlines, SWISS, Brussels Airlines

Estas tres compañías son miembros de la alianza Star Alliance y recibieron la inmunidad antimonopolio para operar una parte de sus servicios internacionales en la joint venture Atlantic Plus-Plus. Bajo este acuerdo de propiedad compartida, las compañías en forma conjunta otorgan su capacidad, se encargan de ventas y mercadeo, y comparten los ingresos. Mediante ella, aumentan sus niveles de servicio en los mercados internacionales que sirven, ofreciendo a los consumidores más rutas, opciones de viaje más cortos y mejores tiempos en viaje, y permite que ellas reduzcan tarifas en mercados específicos. El acuerdo JV Atlantic Plus Plus cubre las rutas transatlánticas entre América del Norte, Centroamérica, Europa, el Medio Oriente y África.

Joint Venture entre American Airlines, British Airways, Iberia, Finnair y US Airways

Este acuerdo se realizó en el año 2010 entre American Airlines, British Airways e Iberia con objetivo de hacer frente a la crisis del sector aéreo por el encarecimiento del combustible, la competencia y la caída de la demanda. Así las tres compañías podrían unificar rutas, programa de vuelos, precios y horarios. Posteriormente en el año 2013 se incorporó la aerolínea finlandesa Finnair y al año siguiente llegó a formar parte del acuerdo US Airways, para la realización conjunta de las 88 rutas entre Europa y América del Norte.

Por lo tanto, el acuerdo de negocio conjunto supone así un beneficio tanto para las aerolíneas como para los clientes, que disponen de más opciones de vuelo dentro de sus nueve hubs correspondientes de las compañías aéreas integrantes -Charlotte, Chicago, Dallas/Fort Worth, Londres-Heathrow, Los Ángeles, Madrid-Barajas, Miami, JFK de Nueva York y Filadelfia- y precios más competitivos.

Joint Venture entre Delta, Air France-KLM, Alitalia y Virgin Atlantic

En el año 2009 el grupo Air France-KLM y Delta Airlines firmaron un acuerdo de joint venture para operar rutas transatlánticas de manera conjunta. De esta forma comparten los ingresos y los costos de esta operación. En este mismo año Alitalia se une al acuerdo y con esta unión se suma el mercado italiano al mercado americano y europeo.

A continuación, en el año 2014 Delta Airlines y Virgin Atlantic pactan un joint venture por lo que ahora ambas líneas aéreas operan todos los servicios entre el Reino Unido y Norteamérica como si fueran una sola compañía. Además, la asociación entre Delta y Virgin Atlantic complementa los acuerdos de Delta con sus socios Air France-KLM y Alitalia, permitiéndole poner a disposición de sus clientes una amplia oferta de servicios en cada uno de los mercados más importantes de Europa.

En términos de beneficios tanto pasajeros como compañías aéreas salen ganando. Por una parte, los pasajeros consiguen una mayor cantidad de rutas, destinos y opciones de viaje, con un incremento en la conectividad con más puntos de conexión, más variedad y mejores precios. Por otra parte, las compañías consiguen una mayor eficiencia al coordinar operaciones, mayores sinergias, cooperación e inversión conjunta; todo esto manteniendo su estructura independiente, lo que favorece para la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado.

4.5 Quiebras de aerolíneas aéreas en Europa

Las aerolíneas tradicionales han tenido que irse adaptando a la nueva situación del mercado. El alto coste del petróleo, el descenso de la demanda, los atentados del 11-S, la recesión económica y la gran competencia son algunos de los factores que han provocado que varias aerolíneas a nivel mundial hayan tenido que adaptarse a tal situación, y lo han hecho mediante una efectiva reducción de costes. Unas han optado por un decremento en su plantilla de trabajadores; otras por cancelar las rutas menos rentables, y algunas otras han llegado a la quiebra o desaparición total del mercado, tales como la compañía húngara Malev y Eslovaca Airlines.

Un porcentaje de compañías aéreas que han quebrado han sido internacionales de tamaño mediano, consideradas demasiado pequeñas para ser globales y demasiado grandes para ser operadores de nichos de mercado. Estas aerolíneas solían tener dificultad para adoptar decisiones estratégicas y en la mayoría de los casos no estaban suficientemente capitalizadas.

Sin embargo, otro porcentaje de compañías han sabido levantarse de sus cenizas como nueva aerolínea nacional bajo un nuevo nombre. A continuación, se hablará de aerolíneas tradicionales en Europa que han podido sobrevivir.

- **Sabena:** las razones son numerosas para la quiebra de la aerolínea nacional de Bélgica en 2001, pero una de las causas directas fue Swissair, ya que no cumplía con sus obligaciones contractuales y no inyectaba los fondos necesarios para su filial. En 2002 SN Airholding se hace con el control de una aerolínea subsidiaria de Sabena: Delta Air Transport, la cual habría sobrevivido a la quiebra y posteriormente se cambia el nombre a SN Brussels Airlines. En 2005 se fusiona con Virgin Express, llamando a la nueva aerolínea Brussels Airlines. Actualmente es participada por el Grupo Lufthansa con un 45%.
- **Swissair:** esta aerolínea suiza también se declaró en quiebra en 2001 por problemas financieros debidos a la mala gestión y a la expansión desenfadada que había emprendido invirtiendo grandes sumas en otras líneas aéreas europeas. La confederación decide apostar por Crossair para salvar los empleos tanto directos como indirectos en el sector aéreo de suiza. Tras esta reavivación nace SWISS International Airlines que actualmente está en manos del grupo Lufthansa.
- **Olympic Airlines:** se declaró en quiebra en 2009, luego que en el año anterior fuera obligada por parte de la Unión Europea a devolver las ayudas públicas recibidas por el gobierno griego. Tras la privatización nació Olympic Air que en la actualidad es propiedad de Aegean Airlines y trabaja como su subsidiaria.

- **Alitalia:** La actual compañía aérea renace de sus cenizas en 2008, tras la privatización de la antigua aerolínea del mismo nombre, quebrada por un enorme endeudamiento. La nueva sociedad pasó a manos de un consorcio de empresarios italianos denominado Compañía Aérea Italiana (CAI), una sociedad formada por un grupo de empresarios nacionales. A estos se unió un socio internacional que fue la compañía Air France-KLM con una participación del 25%. Dentro de poco tiempo la compañía franco-holandés confirmó que no participaría en su recapitalización. Así que entro en jugada la compañía de los Emiratos Árabes - Etihad Airways que actualmente es propietaria del 49% de la aerolínea italiana y la situación de Alitalia ha cambiado para mejor.

Las quiebras y absorciones de las compañías de bandera antes de la liberalización no eran habituales en el sector aéreo. Sin embargo, con el tiempo y con la llegada de una nueva etapa en la industria aérea, estos actos se han vuelto más frecuentes y han afectado al funcionamiento del mercado y a la competencia. Este es tan solo parte del panorama que vivió la industria aérea, una fuerte competencia a nivel global y una cacería por el mercado de un mundo globalizado.

CAPÍTULO V

Resultados Financieros para los tres Grupos Aéreos más grandes en Europa

Como he comentado anteriormente, durante los últimos años las aerolíneas tanto pequeñas como grandes, de bajo coste o convencionales han ido afrontando varios cambios en el mercado aéreo, la mayoría realizaron reestructuraciones para intentar sobrevivir en un nicho plegado de aerolíneas low-cost, las cuales han ido minando su mercado doméstico, y por otra parte están las aerolíneas emergentes de Oriente Próximo, quienes piensan en crecer a costa del único mercado rentable para las europeas, el de larga distancia. Las aerolíneas europeas tras la privatización y dado que la presión sobre los costes continúa, las fusiones y adquisiciones y los procesos de consolidación constituyen una de las pocas oportunidades que tienen las aerolíneas de bandera para suavizar sus costes y ser más competitivas.

La consolidación y la conquista de economías de escala se han convertido en el medio principal con que cuentan las líneas aéreas de primer orden mundial para:

- acceder a mercados en crecimiento
- cosechar buenos resultados en el mercado a largo plazo
- conseguir reducir costes
- obtener una rentabilidad sostenible

En este apartado se realizará un análisis de los estados financieros y operativos de los tres grupos más grandes de aerolíneas europeas durante el año 2014.

5.1 Lufthansa Group

5.1.1 Análisis financiero y operacional del grupo Lufthansa

❖ **Cuenta de Resultados (millones de euros)**

	2014	2013	Change
Traffic revenue	24,388	24,568	
Other revenue	5,623	5,459	
Total revenue	30,011	30,027	-0.1%
Other operating income	1,886	1,919	
Cost of materials and services	(-17,283)	(-17,498)	
Staff costs	(-7,338)	(7,368)	
Depreciation, amortization and impairment	(-1,413)	(1,698)	
Other operating expenses	(-4,909)	(-4,683)	
Total expenses	30,943	31,247	-0.9%
Operating result	954	699	+36.5%
EBIT	459	892	
EBITDA	1,990	2,670	-25.5%
Net profit/loss attributable to shareholders	55	313	-82.4%

Tabla 6: Cuenta de Resultados del Grupo Lufthansa en el año 2014.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos Deutsche Lufthansa AG Annual Report 2014.*

Nota: Las cifras publicadas a los resultados de operación están modificadas por operaciones de conciliación y, por ello, no son comparables en las medidas de beneficios EBIT y EBITDA.

Según los datos financieros indicados en la Tabla 6, el Grupo Lufthansa registró un beneficio neto de 55 millones de euros en el año 2014, un descenso del -82.4 %, es decir una pérdida de 258 millones de euros en comparativa a las ganancias que se obtuvieron en el año 2013. El descenso se puede atribuir a diversos factores, entre los que destaca el aumento de los pagos al sistema de pensiones, las pérdidas de coberturas de combustible por la caída de los precios del crudo y la venta de su filial de tecnología de la información IT.

Por otra parte, el resultado operativo ascendió un 37 % más que el año pasado, gracias a la menor depreciación, amortización y los efectos del combustible que han sido más baratos, por lo tanto, se presentó un beneficio de las actividades operativas de 954 millones de euros frente al objetivo que se había planteado la compañía de llegar a los 1.000 millones de euros, antes de

los costes generados por las huelgas llevadas a cabo por el sindicato de pilotos Vereinigung Cockpit en el 2014, lo cual produjo un total de 8.600 cancelaciones de vuelos y alrededor de 425.000 pasajeros afectados, lo que supuso al grupo unas pérdidas en el beneficio operativo de 232 millones de euros.

En términos de ingresos, se produjo un descenso ligero y se registró 30,011 millones de euros un -0,1 % menos con respecto al anterior año, a pesar de la disminución de rendimiento en el segmento de transporte de pasajeros. En cuanto al volumen de negocio de la compañía, el ingreso por tráfico se redujo un -0.7 % alcanzando los 24.338 millones de euros.

Los costos registraron 30,943 millones de euros, una disminución del -0.9% frente al año 2013, gracias a los menores costos de depreciación y amortización que fue debido a los cambios realizados en el año anterior, en el cual se extendió la vida útil de los motores de las aeronaves y de reserva de 12 a 20 años y la reducción de su valor residual del 15% al 5 % en el mismo tiempo. Otra de las razones importantes fueron los menores costes del combustible que se dedujeron en -5.1% con respecto al pasado año.

❖ Segmentos de negocios (millones de euros)

	2014		2013	
	Revenues	Operating result	Revenues	Operating result
Passenger Airlines Group	23,320	553	23,510	513
Logistics	2,435	100	2,443	79
MRO	4,337	392	4,180	404
Catering	2,63	100	2,514	105
IT Services	646	37	640	36

Tabla 7: Ingresos y Resultados de operación por Segmento de Negocios en el año 2014 para el grupo Lufthansa.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos Deutsche Lufthansa AG Annual Report 2014.*

Nota: La suma de las cifras totales de ingresos por segmento no coincide con la cifra de ingresos total de tráfico referida en la Tabla 6 dado que se utilizan distintos criterios contables.

Como se indica en la Tabla 7, Passenger Airlines Group y MRO (Mantenimiento, reparación y reacondicionamiento para aviones comerciales) son los segmentos que aportan ganancias más grandes al grupo, seguido por Logistics (representada por Lufthansa Cargo), Catering y IT Services (Información Tecnológica).

El segmento de Transporte de Pasajeros es el que más ingresos obtiene, en comparación con los otros negocios de la compañía. Sin embargo, en el año 2014 sus objetivos no se cumplieron y sus ingresos descendieron un -0.8 %, como consecuencia de la intensa competencia, el exceso

de capacidad en algunos mercados y las numerosas huelgas que se reflejan en el rendimiento de los segmentos. No obstante, el resultado de explotación ascendió un 7.8% con respecto al 2013.

Por otra parte, Lufthansa Cargo tuvo un incremento en el resultado de operación de un 26.6% pasando de 79 millones a 100 millones de euros a pesar de los altos costos en la amortización y depreciación y en lo que se refiere a los ingresos, no se produjo gran variación y se mantuvo al igual que el año anterior.

MRO proyecta crecimiento en sus ingresos con unos 4,337 millones de euros, un 3,8% más que el año 2013. Sin embargo, se produce una reducción en el resultado operativo de -3,0 %, perdiendo unos 12 millones. Los resultados positivos en sus ingresos han sido gracias a la buena gestión de costes que se ha propuesto la compañía.

En el segmento de Catering se produce un ligero aumento en los ingresos mejorando en un 4.7%, sin embargo, el resultado operativo disminuyó en un -4.8 %. Los ingresos bajos tuvieron como causa un inesperado aumento en el costo de los materiales y gastos de personal.

Por último, el segmento de Servicios TI aumentó unos 6 millones más en sus ingresos frente a los 640 millones que se produjeron en el anterior año. El resultado operativo aumentó un 2.8%.

❖ **Ingresos por Marca (millones de euros)**

	2014	2013	Change
Lufthansa			
Revenue	17,098	17,302	-1.2%
Operating result	252	282	-1.0%
Passengers (thousands)	77.547	76.261	+1.7%
SWISS			
Revenue	4,241	4,223	+0.4%
Operating result	289	226	+27.8%
Passengers (thousands)	17.270	17.039	+1.4%
Austrian Airlines			
Revenue	2,069	2,069	-
Operating result	10	25	
Passengers (thousands)	11.171	11.293	-1.1%

Tabla 8: Ingresos y Resultados de operación por aerolíneas que forman el grupo Lufthansa en el año 2014.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Deutsche Lufthansa AG Annual Report 2014.

En la Tabla 8 se puede ver que el segmento de Passenger Airlines es el grupo líder en el transporte de pasajeros en Europa, las aerolíneas Lufthansa incluyendo Germanwings, SWISS junto con Edelweiss y Austrian Airlines operan en un grupo que crea importantes sinergias mediante la coordinación de sus actividades. Además, el grupo tiene participación en el capital de Brussels Airlines, Sun-Express y JetBlue, que se presentan como inversiones financieras.

La aerolínea alemana Lufthansa en sus ingresos cayó ligeramente un -1,2 % y su resultado operativo disminuyó unos 30 millones respecto al año 2013. La principal causa fue las numerosas huelgas de pilotos, tanto de Lufthansa Airlines como de Germanwings, la cual tuvo un efecto negativo sobre las ganancias. Sin embargo, al final del 2014 transportó a 77.547 pasajeros, un 1.7% superior a las cifras de su ejercicio precedente.

La transferencia de tráfico europeo fuera de las hubs en Frankfurt y Múnich para la filial de bajo coste Germanwings y la reducción significativa de los costes unitarios, fueron efectos positivos que ayudaron a la aerolínea llegar a los ingresos expuestos.

Por su parte SWISS muestra un incremento frente a los ingresos del año 2013, ascendiendo ligeramente un 0.4% junto con el resultado operativo, que también aumentó de manera significativa a 289 millones de euros, un 27.8% más que el año pasado. Además, transportó un 1.4% más de pasajeros junto con su filial Edelweiss Air.

Austrian Airlines mantuvo sus ingresos y ha registrado un resultado operativo de 10 millones, sensiblemente por debajo de los 25 millones del 2013, también redujo un -1,1% sus viajeros. Estos resultados se debieron a varios factores entre ellos: la crisis en Ucrania, Rusia y Oriente Medio, como consecuencia la capacidad para varios destinos ha tenido que reducirse y algunas rutas se han suspendido temporalmente, y además la caída de los rendimientos en numerosas rutas que se vieron afectadas por la competencia.

En las tres aerolíneas los cambios en la política de la depreciación han tenido efectos positivos sobre los ingresos. Juntas han aportado 553 millones de euros al resultado operativo del grupo, lo que supone unos 40 millones de euros más en comparación con los 513 millones del ejercicio anterior.

❖ Estado Operacional

	2014	2013	Change
Number of passengers (thousands)	105.988	104.593	+1.3 %
ASK (million)	268,105	262,682	+2.1%
RPK (million)	214,641	209,652	+2.4%
Load factor	80.1%	79.8%	+0.3 pts
Unit revenue *ASK (€ cent)	8.0	8.3	-2.8 %
Unit revenue *RPK (€ cent)	10.0	10.3	-2.8%
Unit costs *ASK (€ cent)	8.8	9.2	-3.9%

Tabla 9: Cifras de tráfico durante el año 2014 para el grupo Lufthansa.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos Deutsche Lufthansa AG Annual Report 2014*

El grupo Lufthansa al final del año 2014 transportó un total de 105.988 pasajeros, lo que representa un incremento del 1.3% frente al año anterior, operados con las aerolíneas que forman parte del grupo -Lufthansa, Germanwing, SWISS (con Edelweiss), Austrian Airlines - hacia diferentes destinos.

A pesar de la huelga de pilotos que supuso pérdidas para el Grupo, la capacidad experimentó un aumento de 2.1% hasta los 268,105 millones de asientos ofertados, debido a la nueva flota actual con aviones más grandes en Lufthansa y SWISS. Además, se produjo un incremento en las ventas de un 2.4% en comparación a las cifras del año 2013. La ocupación se situó en el 80.1% lo que viene a representar un aumento de 0.3 puntos porcentuales. Así pues, se puede decir que el aumento de pasajeros transportados por el grupo, está relacionado con el aumento de asientos ofrecidos y el factor de ocupación.

En cuanto a los costes unitarios los cuales representan cuánto cuesta volar un kilómetro por asiento ocupado o no, ha registrado una cifra más alta que los ingresos unitarios. Esto implica que tiene pérdidas que debe compensar con ingresos de otros segmentos de negocios. Este resultado es consecuencia de las compañías low-cost que cada vez están penetrando al segmento de viajes de negocios de alto grado, ofreciendo vuelos a los aeropuertos primarios y secundarios y adaptando sus productos y canales de distribución a diferentes grupos de viajeros. Sin embargo, estos costes tuvieron una reducción de -3.9% con respecto al año anterior.

Los ingresos unitarios por asiento ofrecido han registrado una disminución de un -2.8% en comparación al año 2013, y registró un ingreso en torno a 8.0 céntimos de euro, los cuales no son compensados en parte por los costes unitarios que han sido más altos.

❖ Segmento de Mercado

2014	ASK (millions)	Change	RPK (millions)	Change	Load Factor	Change	Passengers (thousands)	Change
Europe	91,928	+0.1%	64,574	+1.5%	75.7%	+1.0pts	84.983	+1.3%
America	90,179	+6.8%	75,870	+4.8%	84.1%	-1.6pts	10.131	+4.4%
Asia-Pacific	62,013	+1.9%	50,841	+2.2%	82.0%	+0.3pts	6.340	+0.5%
Middle East-Africa	23,985	-6.1%	18,356	-3.2%	76.5%	+2.3pts	4.534	-0.3%

Tabla 10: Cifras de Tráfico por Segmento de Mercado durante el año 2014 para el grupo Lufthansa.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos Deutsche Lufthansa AG Annual Report 2014*

Las rutas de América y Asia-Pacífico son las regiones de tráfico con más crecimiento de demanda en el 2014, las ventas de América crecieron un 4.8%, junto con la elevación de la oferta de 6.8% y llegó a transportar 10.131 pasajeros, lo que implica un crecimiento del 4.4% frente al 2013. Sin embargo, la ocupación se contrajo en un -1.6% puntos porcentuales menos, hasta el 84.1%. Por su parte Asia-Pacífico aumentó la demanda en 2.2%, teniendo el factor de ocupación de hasta 0.3 puntos porcentuales más, en lo que se refiere a viajeros, se transportaron 6.340 pasajeros, lo que supone un pequeño crecimiento del 0.5% más alto del 2013.

Europa es la ruta con más pasajeros transportados durante el año 2014, registró un total de 84.983 pasajeros, lo que supone un incremento de 1.3% más que el año pasado. Asimismo, experimentó un crecimiento de ventas del 1.5% por detrás de Asia-Pacífico y América. El factor de ocupación se situó en 75.7%, es decir un 1.0 punto porcentual de más.

Por el contrario, la región de Oriente Medio-África, experimentó una reducción tanto de transporte de pasajeros como de oferta y demanda. Sus ventas cayeron un -3.2% junto con la capacidad en un -6.1%. Los viajeros transportados también descendieron en un -0.3% en comparación al pasado año. Sin embargo, el factor ocupación subió al 76.5%, es decir un 2.3 puntos porcentuales de más.

Estas cifras han sido resultado de varios desafíos que el grupo ha tenido que afrontar, uno de ellos ha sido la crisis política que tuvo lugar en Ucrania y Oriente Medio, también los efectos que tuvo que padecer la aviación mundial con la epidemia del Ébola en África Occidental. Además de la fuerte competencia de las low-cost en Europa y las líneas aéreas del Golfo de propiedad estatal en las rutas de Asia. No obstante, el impacto grande que tuvo Lufthansa fue la huelga de sus pilotos que afectaron al rendimiento del negocio.

5.2 Air France – KLM Group

5.2.1 Análisis financiero y operacional del grupo Air France - KLM

❖ Cuenta de Resultados (millones de euros)

	2014	2013	Change
Traffic revenue	22,251	22,928	
Other operating revenue	2,679	2,602	
Total Revenues	24,930	25,530	-2.4%
External expenses	(-15,791)	(-15,997)	
Aircraft fuel	(-6,629)	(-6,897)	
Chartering costs	(-438)	(-455)	
Aircraft operating lease costs	(-873)	(-913)	
Landing fees and en-route charges	(-1,840)	(-1,839)	
Catering	(-591)	(-589)	
Handling charges and other operating costs	(-1,476)	(-1,405)	
Aircraft maintenance costs	(-1,356)	(-1,303)	
Commercial and distribution cost	(-870)	(-852)	
Other external expenses	(-1,718)	(-1,744)	
Salaries and related cost	(-7,316)	(-7,482)	
Taxes other than income taxes	(-169)	(-186)	
Amortization, depreciation and provisions	(-1,718)	(-1,725)	
Other income and expenses	(-65)	(-10)	
Total expenses	25,059	25,400	-1.3%
Operating result	(-129)	130	
Sales of aircraft equipment		(-12)	
Other non-current income and expenses	880	(-345)	
Income from operating activities	751	(-227)	
EBITDA	1,589	1,855	-14.3%
EBITDAR	2,462	2,768	-11.0%
Equity holders of Air France-KLM	(-198)	(-1,827)	-89.2%

Tabla 11: Cuenta de Resultados del Grupo Air France-KLM durante el año 2014.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Air France-KLM Annual Report 2014.

A partir de los datos financieros en la Tabla 11, se aprecia como la compañía franco-holandesa cae en pérdida tras el cierre del ejercicio 2014 con (-198) millones de euros. Este resultado negativo tuvo por causa la huelga creada por el sindicato de pilotos, como protesta por el lanzamiento de una filial de bajo coste de la compañía Air France, que tuvo lugar en el mes de septiembre durante dos semanas, por lo que la empresa quedó paralizada.

No obstante, el Holding redujo sus pérdidas en un 82,2% con respecto al ejercicio 2013, el cual arrojó (-1,827) millones de euros, una pérdida mucho más grande que en buena medida fue ocasionado por la caída en el precio del petróleo. Además, La huelga no solo provocó consecuencias a los beneficios de la compañía, también afectó el resultado de explotación con cifras negativas de (-129) millones de euros, una pérdida de 259 millones frente a los 130 millones de ganancias que se expuso en el pasado año. Tanto la huelga como el aumento de gastos que son mayores a los ingresos dieron como resultado este beneficio de operaciones.

El beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros EBITDA se redujo y obtuvo 1,589 millones de euros, un 14,3% menos que el 2013, lo que supone una disminución de 266 millones en lo que se refiere a ganancias antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. El EBITDAR financia una parte importante de los activos mediante contratos de arrendamiento operativo, tiene su origen en el Ebitda, pero añade a los gastos de intereses, amortizaciones, depreciaciones e impuestos, los de arrendamiento, siendo así que el Ebitdar del grupo registró un descenso del -11.0% frente al año pasado en el cual el Ebitda junto con las operaciones de arrendamiento obtuvieron cifras más altas.

En cuanto a los ingresos, el grupo tuvo una caída del -2,4% facturando así 24,912 millones de euros, unos 608 millones menos que el 2013. Estos ingresos se desglosan por los diferentes negocios de la compañía, de los cuales: el ingreso de transporte de pasajeros operados por Air France, KLM y HOP! disminuyó un -2,7% junto con el ingreso de carga con un -4,8%; sin embargo, los ingresos por mantenimiento aumentaron en un 2,1% más alto que el año pasado y otros ingresos son resultado de las operaciones que realizó hasta el momento la aerolínea low-cost Transavia.

En términos de costes la compañía llevó a cabo la estrategia de reducción y se logró aminorar a 15,791 millones de euros, un -1,3% menos de los gastos externos en comparación a los 15,997 millones del 2013.

❖ Segmento de negocios (millones de euros)

	2014		2013	
	Revenues	Operating result	Revenues	Operating result
Passenger	19,570	(-83)	20,112	174
Cargo	2,681	(-212)	2,816	(-202)
Maintenance	1,251	174	1,225	159
Others	1,410	(-8)	1,367	(-1)

Tabla 12: Ingresos y Resultados de operación por Segmento de Negocios, durante el año 2014 para el grupo Air France-KLM.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Air France-KLM Annual Report 2014.

El segmento de pasajeros es la principal actividad del Holding y contribuye casi el 80% de los ingresos, a finales del ejercicio 2014 este segmento tuvo un descenso en su rentabilidad con unos ingresos de 19,570 millones de euros, una diferencia del -2.7% a diferencia del año 2013. El resultado de explotación también dio pérdidas de -83 millones.

Por otra parte, en el segmento de carga, los ingresos han disminuido un -4.8% y el resultado de explotación ha sufrido más pérdidas que el año pasado. Cabe recalcar que el año 2014 como los anteriores, no fueron positivos para las aerolíneas ya que el transporte aéreo se vio afectado por la debilidad en el comercio mundial y la situación de exceso de capacidad estructural de la industria. Al igual que con el negocio de pasajeros la huelga de pilotos afectó significativamente los resultados de este segmento.

El segmento de mantenimiento continuó su crecimiento en los segmentos de alto valor agregado (motores y componentes), mejorando significativamente su rentabilidad. Registro un incremento del 2.1% en sus ingresos y tuvo una ganancia de 174 millones de euros.

Otro negocio está formado concretamente por las actividades de catering y las operaciones de la aerolínea low-cost Transavia.

❖ Estado operacional

	2014	2013	Change
Numbers of passengers (thousands)	77.4	77,32	+0.2%
ASK (million)	270,789	272,416	-0.6 %
RPK (million)	229,347	228,313	+0.5 %
Load factor	84.7%	83.8%	+0.9 pts
Unit revenue *ASK (€ cents)	6.90	7.05	-2.0%
Unit revenue *RPK (€ cents)	8.15	8.41	-3.1%
Unit cost *ASK (€ cents)	6.93	6.98	-0.7%

Tabla 13: Cifras de tráfico durante el año 2014 para Air France-KLM.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de Air France-KLM Annual Report 2014.*

Al cierre del ejercicio 2014 el Holding transportó un total de 77.4 millones de pasajeros, lo que supone un mínimo aumento de 0.2% en comparación a los viajeros transportados en el ejercicio precedente del grupo.

Durante el mismo año la compañía incrementó su demanda en un 0.5%, con un factor de ocupación del 84.7%, lo que supone un aumento de 0.9 puntos porcentuales, mientras que la capacidad medido en Asientos por Kilómetro Transportados (ASK) descendió un mínimo de -0.6 % frente los datos del año 2013.

Al analizar el ingreso por ASK de pasajeros se puede ver que actualmente tiene un ingreso de 6.90 céntimos de euro por asiento *km ofrecido lo que supone una reducción de -2.0% frente al ingreso unitario del pasado año.

El grupo junto con el resto de grandes grupos aéreos europeos se encuentra en una estrategia de reducción de costes y ha registrado un descenso de -0.7% en sus costes unitarios por asientos ofrecidos.

❖ Segmento de mercado

	ASK (million)	Change	RPK (million)	Change	Load factor	Change	Passengers (thousands)	Change
Europe	55,398	-2.8%	43,662	-0.3%	78.8%	+2%	52,736	+0.03%
North America	57,654	+1.0%	50,728	+0.7%	88.0 %	-0.3	7,182	+0.6%
Latin America	31,847	+5.3%	27,788	+3.6%	87.3%	-1.3	2,885	+4.6%
Asia-Pacific	61,933	-1.9%	53,580	-0.8%	86.5%	+1	6,092	-0.04%
Africa/ Middle Eats	35,752	-1.3%	28,941	-0.4%	80.9%	+0.7	5,612	+7.5%
Caribbean/ Indian Ocean	28,206	-1.7%	24,648	+1.6%	87.4%	+2.9	3,394	+1.4%

Tabla 14: Cifras de tráfico por Segmento de Mercado durante el año 2014 para el grupo Air France-KLM.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Air France-KLM Annual Report 2014

En la Tabla 14 se puede ver que Europa es el continente que más pasajeros ha transportado a final del año 2014, en cuanto a productividad ha tenido un descenso de -2.8%, al igual que en demanda con un descenso ligero de -0.3%. Sin embargo, sus vuelos han tenido un aumento en su factor de ocupación.

Las regiones de Norteamérica y Latinoamérica han sido las que más se han incrementado tanto en oferta como en demanda. Por una parte, esta Norteamérica que es la segunda red importante del grupo y registró incrementos en la oferta con 1.0%, así como en la demanda con 0.7%. El grupo transporto a 7.182 pasajeros para este destino, es decir un 0.6% más que el año pasado. Sin embargo, ha tenido un ligero descenso en la ocupación, reduciendo así un -0.3 puntos porcentuales menos que el 2013. Hay que recalcar que esta red se opera con el Joint Venture que se mantiene con Delta Airlines.

Por otra parte, se encuentra Latinoamérica la cual experimentó un rápido crecimiento, la demanda aumentó un 3.6% junto con la capacidad en un 5.3%, aunque al igual que Norteamérica hubo un pequeño descenso en el factor de ocupación con una disminución de -1.3 puntos porcentuales.

En el caso de la región Asia-Pacífico, se considera que es la primera red del holding, sin embargo, a finales del 2014 la demanda descendió en un -0.8 % junto a la reducción de capacidad de un -1.9 %, aunque el factor de ocupación ganó un punto más que el pasado año. En esta misma comparativa se encuentra la región de África y Medio Oriente, la cual al igual que la red Asia-Pacífico, experimentó descensos en su capacidad y en su tráfico, pero tuvo un incremento del 0.7 puntos porcentuales en su ocupación.

Finalmente, en el caso del Caribe y Océano Indico se registró una reducción en su oferta de -1.7 %, aunque incrementó su demanda con 1.6% junto con su coeficiente de ocupación en 2.9 pts. A esta región se transportó un total de 3.394 pasajeros, y es un destino que está por encima de Latinoamérica en términos de número de pasajeros.

5.3 International Airlines Group (IAG)

5.3.1 Análisis financiero y operacional del grupo IAG

❖ **Cuenta de Resultados (millones de euros)**

	2014	2013	Change
Traffic revenue	18,817	17,337	
Other revenue	1,353	1,338	
Total revenue	20,170	18,675	+8.0%
Employee cost	(-4,325)	(-4,123)	
Fuel, oil cost and emissions charges	(-5,987)	(-5,951)	
Handling, catering and other operating	(-2,063)	(-1,932)	
Landing fees and en-route charges	(-1,555)	(-1,422)	
Engineering and other aircraft costs	(-1,276)	(-1,237)	
Property, IT and other costs	(-927)	(-922)	
Selling costs	(-859)	(-785)	
Depreciation, amortization and impairment	(-1,196)	(-1,006)	
Aircraft operating lease costs	(-551)	(-482)	
Currency differences	(-41)	(-45)	
Total expenses	18,780	17,905	+4.9%
Operating result	1,390	770	+80.5%
EBITDAR	3,137	2,258	39.1%
Profit after tax for the year	1,003	151	-

Tabla 15: Cuenta de Resultados del Grupo IAG durante el año 2014.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de International Airlines Group (IAG) Annual Report 2014*

Nota1: Las cifras publicadas a los resultados de operación están modificadas por operaciones de conciliación y, por ello, no son comparables en la medida de beneficio EBITDAR.

Nota2: En este análisis el grupo no incluye los datos financieros de Aer Lingus.

Como se puede apreciar en la Tabla 15 de la cuenta de resultados, el grupo IAG formado por Iberia, British Airways, Vueling ha conseguido unos elevados beneficios, como resultado de una mejora en la actividad de las aerolíneas.

Así el beneficio de las operaciones fue de 1.390 millones de euros en comparación a los 770 millones que arrojó el año 2013, lo que supone un incremento del 80,5%. Esta mejora es consecuencia del enfoque del Grupo a la hora de abordar los incrementos significativos de capacidad derivados de la entrega de nuevos aviones y de las oportunidades del mercado, así como el incremento en los ingresos que son mayores a los gastos generados en el año.

Por otra parte, los ingresos aumentaron un 8% pasando de 18.675 millones a 20.170 millones de euros en el año 2014. Del total de ingresos unos 17.825 millones de euros corresponden a ingresos de pasaje, pasando a ser el sector que proporciona más ingresos al Holding y experimentando un incremento del 9.6% respecto a los ingresos por pasaje del año anterior. Otros 992 millones pertenecen a carga, la cual ha mostrado una disminución con un -7,5 %, debido a que IAG Cargo abandonó su negocio de aviones cargueros de largo radio y formó una alianza con Qatar Airways para comprar capacidad en sus aviones de carga. Aunque el nuevo modelo operativo reduce los ingresos totales de carga registrados, se considera que es más flexible y genera mejores márgenes. Por último, unos 1.353 millones de euros correspondientes a otros ingresos en el que se incluye el programa BA Holidays, los ingresos de mantenimiento, handling a terceros y algunos aspectos del programa de fidelización de clientes Avios.

En lo que se refiere a Costos, la compañía ha tenido un aumento de gastos del 4.9%, en parte por la subida en gastos en personal, combustible, derecho de emisión, gastos de handling, catering y otros gastos.

Al final del período el Holding de aerolíneas cosechó ganancias netas de 1.003 millones de euros, frente a los 151 millones del año anterior. Siendo motivo de este hecho la reestructuración de Iberia que poco a poco va convirtiéndose en una compañía rentable y el mejor manejo de las demás aerolíneas.

❖ Cuenta de resultados por Marca (millones de euros)

	British Airways	Change	Iberia	Change	Vueling	Change
Passenger revenue	12,967	+8.7%	3,178	-0.7 %	1,725	+22.0%
Cargo revenue	742	-8.6 %	253	-3.1 %	-	
Other revenue	830	+17%	837	+8.3%	-	
Total revenue	14,539	+8.0%	4,268	+0.8%	1,725	+22.0%
Fuel, oil costs and emissions charges	4,361	-1.4 %	1,156	-4.8 %	488	+20.5%
Employee costs	3,053	+8.4%	1,035	-9.9 %	156	+31.1%
Amortization, depreciation, leasing	1,130	+19%	452	+1.8%	185	+31.2%
Supplier costs	4,785	+6,4%	1,575	-1.1 %	755	+23.8%
Total expenses	13,329	+5.0%	4,218	-4.1%	1,584	+64.1%
EBITDAR	2,340	+36.2%	502	+80.6%	326	+16.4%
Operating result	1,210	+58%	50	+13.01%	141	+1.4%

Tabla 16: Cuenta de resultados por aerolíneas que forman el grupo IAG en el año 2014.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de International Airlines Group (IAG) Annual Report 2014

Nota: Las cifras de la aerolínea British Airways están cambiadas a euros, ya que en la memoria del grupo están presentadas en libras.

El beneficio de British Airways fue de 1,210 millones de euros, en el que se muestra un incremento de un 58% en comparación al ejercicio del año anterior; estos resultados en parte se deben al aumento de sus ingresos en pasajeros. En cuanto a los costes totales, cabe destacar que ha experimentado un ascenso de un 5.0%, debido, en particular, al aumento de los gastos de personal que subieron un 8.4% con respecto al ejercicio 2013.

Por su parte Iberia ha ido realizando notables progresos durante el año, ha lanzado nuevas rutas entre ellas rutas de largo radio con destinos a Uruguay, Santo Domingo o Cuba, nuevos servicios y ha obtenido un aumento de pasajeros, en parte gracias a la actividad de su filial de bajo coste Iberia Express. Estos progresos han dado como resultado el cierre del ejercicio 2014 con mejoras y obtuvo beneficios de 50 millones de euros, un aumento del 13,01% frente a la pérdida que obtuvo el año pasado. El consejero delegado del «holding» matriz, IAG, Willie Walsh subrayó que la «reestructuración» de la compañía aérea «ha sido excepcional, tanto desde el punto de vista financiero como operativo, y estamos muy orgullosos de lo que ha conseguido, en especial su estricto control de costes». No cabe duda que esta reestructuración ha proporcionado buenos resultados para la compañía, y son notables en sus beneficios de operaciones.

En lo que se refiere a ingresos no han experimentado grandes variaciones, como consecuencia de la competencia en el mercado aéreo, y en el plano de costes, Iberia redujo los gastos de personal en un -9.9%, que en comparación con British Airways que los ha aumentado. Esto resultados ilustran el progreso del Plan de Futuro y las 30 iniciativas en las principales áreas.

Por último, Vueling la aerolínea se centró en crecer de forma flexible, abrió nuevos Hubs en Bruselas y Roma y cerró su ejercicio con beneficios de 141 millones de euros, un 1.4% más que el año anterior. La aerolínea con base en Barcelona también incrementó los ingresos un 22%. Pese a ser más pequeña que las otras dos aerolíneas del grupo, ha obtenido buenos resultados y la compañía sigue invirtiendo en su futuro ampliando su red, sus operaciones y su flota.

❖ Estado Operacional

	2014	2013	Change
Numbers of passengers (thousands)	77,3	67,22	+15%
ASK (million)	251,931	230,573	+9.3%
RPK (million)	202,562	186,304	+8.7%
Load factor	80.4 %	80.8 %	-0.4 pts
Unit revenue *ASK (€ cent)	7.08	7.05	+0.4%
Unit revenue *RPK (€ cent)	8.80	8.73	+0.8%
Unit cost	7.45	7.75	-4.1%

Tabla 17: Cifras de tráfico durante el año 2014 para IAG.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de International Airlines Group (IAG) Annual Report 2014

La compañía matriz IAG transportó a 77,3 millones de pasajeros, 10 millones más en comparación al año 2013, es decir un incremento del 15%. Además, elevó su demanda un 8,7% con una capacidad de 9,3% superior medidos en Asiento Kilómetro Ofertado (AKO) o por sus siglas en inglés (RPK) y situando el factor ocupación en el 80,4% que, si bien supone un descenso de -0,4 puntos porcentuales frente al obtenido en el año 2013, continúa siendo superior a la media sectorial del 79,7% de IATA.

Este incremento viene dado como resultado de los cambios en las aerolíneas del grupo. British Airways adquirió nueva flota y realizó un mayor número de vuelos con aviones más eficientes, por su parte Iberia abrió nuevas rutas y Vueling que compite en el mercado Low-Cost con mejores estrategias.

En lo que se refiere a ingresos unitarios por ASK, se ha producido un incremento de 0.4%, de igual manera los ingresos unitarios por RPK aumentaron un 0.8%. Estas medidas reflejan tanto las variaciones de los precios que se aplica como las del volumen de ventas. En cuanto a costes unitarios, el grupo obtuvo una disminución de un -4.1% frente a los costes del pasado año.

❖ **Segmento de Mercado**

	ASK (million)	Change	RPK (million)	Change	Load factor	Change	Passengers (thousands)	Change
Domestic	17,112	+21.6%	13,230	24.2%	77.3 %	+1.6	19.974	+21.4%
Europe	55,746	+18.6%	43,564	19.4%	78.1%	+0.5	36.704	+18.3%
North America	73,429	+6.0%	61,009	4.2%	83.1%	-1.5	9.076	+4.3%
Latin America-Caribbean	43,895	+4.1%	35,730	2.7%	81.4%	-1.2	4.202	+1.6%
Africa, Middle East and South Asia	39,841	+5.3%	31,049	6.0%	77.9%	+0.4	5.562	+6.0%
Asia-Pacific	21,908	+8.1%	17,980	9.0%	82.1%	+0.7	1.816	+9.7%

Tabla 18: Cifras de tráfico por Segmento de Mercado para el grupo IAG en el año 2014.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de International Airlines Group (IAG) Annual Report 2014*

El mercado doméstico y europeo ha experimentado un alto crecimiento debido a la incorporación de la aerolínea Vueling al grupo, el desarrollo del Plan de Futuro de Iberia y la nueva flota para British Airways junto con el aumento de nuevas rutas. A pesar de la competencia la ocupación de pasajeros mejoró, creciendo un 1.6 puntos porcentuales en el mercado doméstico y 0.5 puntos en el mercado europeo.

La región de Norteamérica sigue siendo la mejor red de largo radio del holding, representa la capacidad más grande junto con el coeficiente de ocupación, aunque al final de este año ha disminuido un -1.5 puntos. En esta región entra en juego las aerolíneas British Airways con vuelos a Washington DC y Los Ángeles e Iberia con el aumento de las frecuencias a Chicago y Nueva York.

Asia y Pacífico es la segunda mejor región en largo radio de IAG con incremento en su coeficiente de ocupación hasta los 82.1 %, gracias a la incorporación de nuevas rutas y la adquisición de un Airbus en la ruta Hong Kong se produjo un incremento en la capacidad de un 8,1%.

Latinoamérica es otro de los segmentos con incrementos en la capacidad debido al aumento de frecuencias a Brasil y México, operadas por British e Iberia que también abrió rutas a Montevideo, Santo Domingo y aumentó las frecuencias hacia Panamá.

❖ Estado operacional por Marca

	2014	2013	Change
British Airways			
ASK (million)	212.055	190,158	+11.5%
RPK (million)	171,750	154,691	+11.0%
Load factor (%)	81%	81,3%	-0.3pts
Iberia			
ASK (million)	54,328	52,429	+3.6%
RPK (million)	42,686	41,493	+2.9%
Load factor (%)	78,6%	79,1%	-0.5 pts
Vueling			
ASK (million)	26,686	16,700	+59.7%
RPK (million)	21,445	13,478	+59.1%
Load factor (%)	80,4%	80,7%	-0.3pts

Tabla 19: Cifras de tráfico por aerolíneas que forman el grupo IAG durante el año 2014.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de International Airlines Group (IAG) Annual Report 2014*

British Airways e Iberia han fortalecido su condición de líderes en Londres y Madrid, respectivamente. Por su parte, British Airways añadió cinco destinos y realizó una renovación de la flota, adquirió cinco Airbus A380 y cuatro Boeing 787, como resultado del aumento de asientos en estos aviones, incrementó la capacidad llegando a un 11.5% más que el año pasado, al igual que aumentó las ventas un 11.0%. El factor de ocupación tuvo una mínima reducción de 0.3 puntos porcentuales.

Iberia con su Plan de Transformación, añadió 8 nuevos destinos, aumentó la capacidad en un 3,6% y sus ventas incrementaron a 42,686 millones un 2.9% más que el año 2013.

Finalmente, Vueling añadió 33 destinos más e incrementó su capacidad en un 59.7%, la demanda tuvo un gran crecimiento y sus ventas pasaron de 13,478 millones a 21,445 millones en el 2014. Sin embargo, la ocupación experimentó una reducción mínima de -0.3%, aun así, la aerolínea continúa realizando estrategias de crecimiento para el siguiente año.

5.4 Comparación entre los grupos de aerolíneas más grandes en Europa

	Air France-KLM	IAG	Lufthansa
Passengers	77,4	77,3	106
ASK	270,789	251,931	268,105
RPK	229,347	202,562	214,641
Load Factor (%)	84.7 %	80.4 %	80.1 %
Revenue	24,059	20,170	31,897
Expenses	25,059	18,780	30,943
Net profit/loss	(-198)	1,003	55
Operating result	(-129)	1,390	954

Tabla 20 : Comparativa de resultados financieros y operativos durante el año 2014 para los grupos Lufthansa, Air France-KLM e IAG.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los grupos Air France-KLM, Lufthansa, IAG.

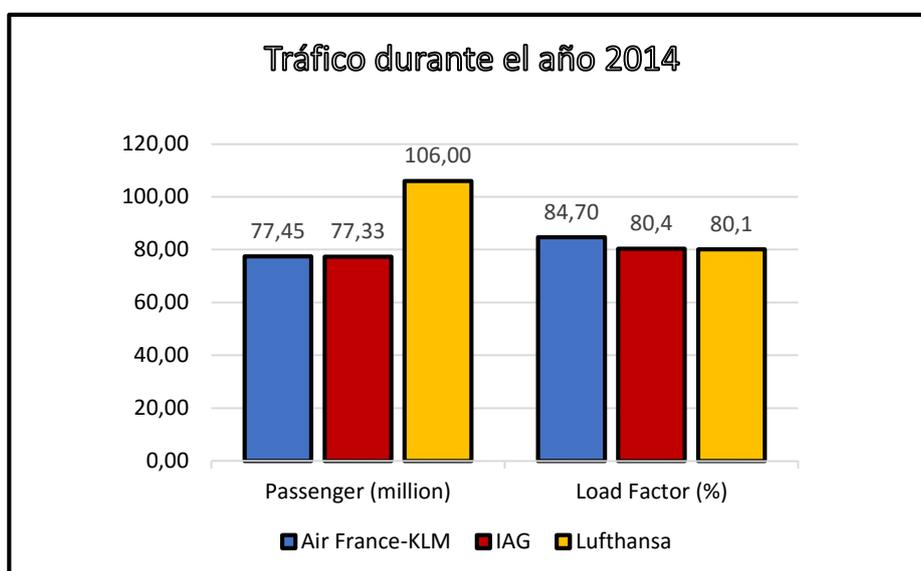


Figura 10: Pasajeros transportados y factor de ocupación en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los grupos Air France-KLM, Lufthansa, IAG

A partir de los datos de la Figura 10, se puede apreciar que el Grupo Lufthansa es pionera en Pasajeros Transportados. El grupo formado por las aerolíneas Lufthansa, incluyendo Germanwings, SWISS y Austrian Airlines al cierre del año 2014 transportó un total de 106 millones de viajeros, a pesar de la huelga de pilotos que duro 15 días y provocó en total de 8.600 cancelaciones de vuelos en el año 2014.

No obstante, se posiciona por debajo del grupo Air France-KLM en términos de capacidad o asientos ofrecidos en sus rutas. A pesar que tiene una oferta baja, el factor de ocupación está por encima de la media que fue alrededor del 79,7%.

Por su parte Air France-KLM se puede decir que en términos de tráfico es el grupo más óptimo. A pesar que transportó menos pasajeros que Lufthansa, tuvo un alto porcentaje de ocupación y la diferencia entre la capacidad y la demanda es relativamente buena, lo que nos indica que la mayoría de sus vuelos van llenos.

Y por último IAG es la tercera en cifras de tránsito transportó 77,3 millones de pasajeros, equivalente a la cifra de viajeros que transportó Air France-KLM; la oferta de asientos fue más o menos similar a Lufthansa y Air France-KLM, y la ocupación de sus vuelos fue alta, un 0.4% por encima a Lufthansa.

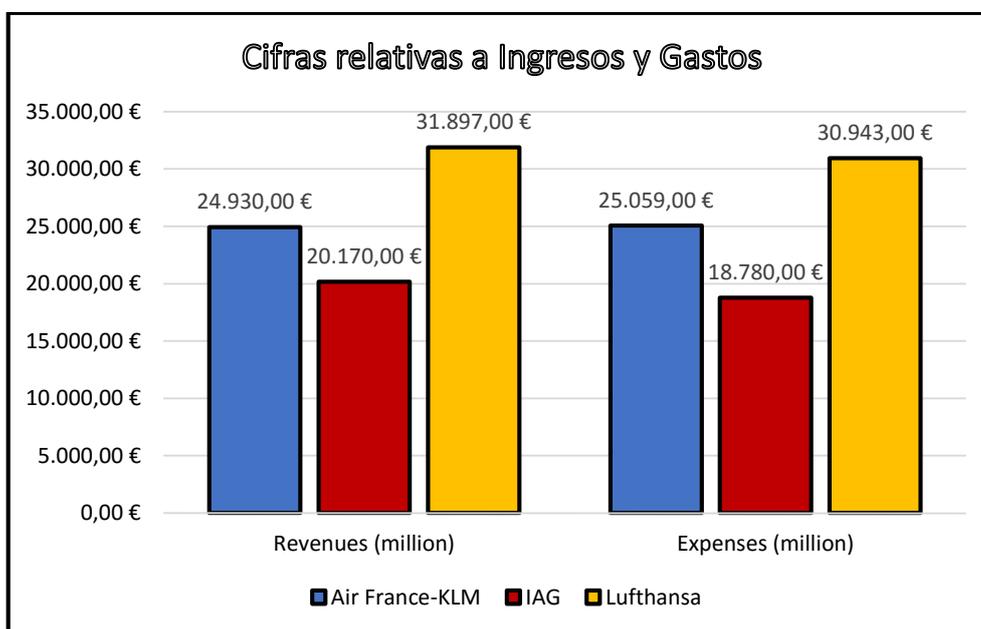


Figura 11: Ingresos y Gastos en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los grupos Air France-KLM, Lufthansa, IAG

En términos de ingresos Lufthansa y Air France-KLM fueron los dos grupos que obtuvieron mayores ingresos al final del año 2014, a pesar del impacto de las huelgas que tuvo efectos negativos en sus resultados financieros y que afectó la confianza de los clientes sobre la fiabilidad de los grupos.

A parte de analizar los ingresos que producen las compañías, también se deben tener en cuenta los gastos que generan para llevar a cabo la operación de todos sus vuelos y que es donde los diferentes grupos de compañías aéreas intentan focalizar sus esfuerzos por reducirlos.

Los costes que más altos son para estos grupos y que tienen en similar están asociados al combustible, los salarios y los derechos de aterrizaje junto con los cargos en ruta, ya que hacen uso de aeropuertos de primer nivel con tasas aeroportuarias muy elevadas.

Lufthansa e IAG son los grupos que tienen gastos relativamente bajos y que sus ingresos pueden recompensarlos, sin embargo, Air France-KLM obtiene unos gastos más altos que los ingresos y por ende pérdidas en sus resultados financieros. La razón como se ha explicado en el apartado anterior fueron las huelgas que provocaron grandes resultados negativos a la compañía.

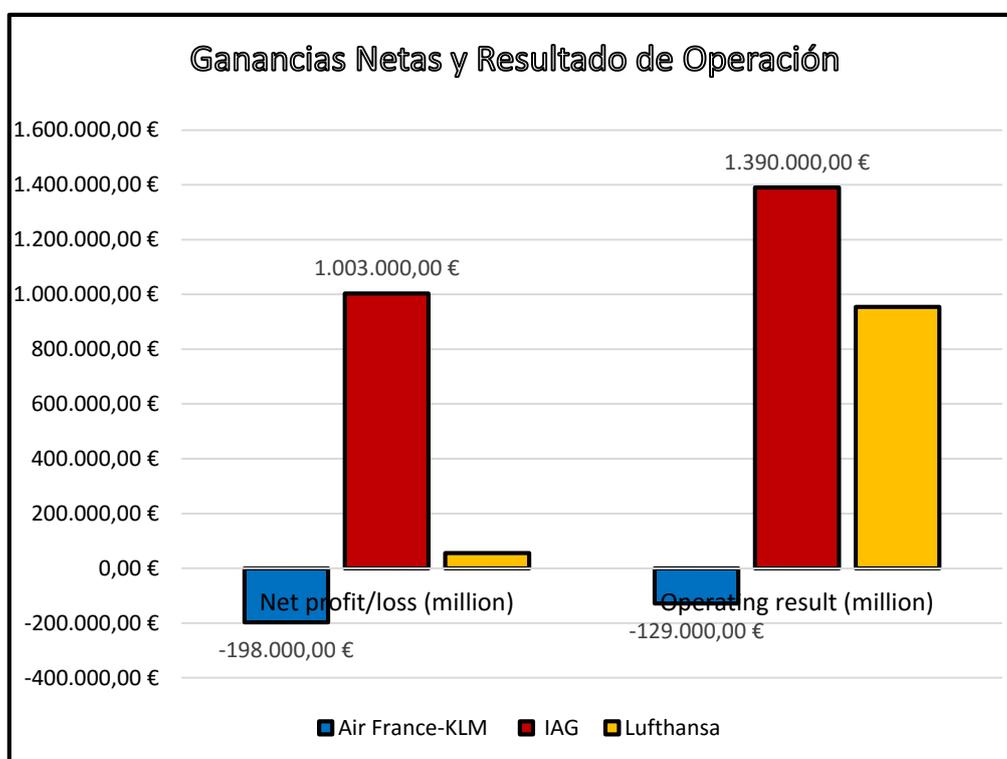


Figura 12: Ganancias y resultado de operación en el año 2014 para los grupos de aerolíneas analizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los grupos Air France-KLM, Lufthansa, IAG

En lo que refiere a beneficios netos tanto el grupo Air France-KLM que perdió -198 millones de euros, como el consorcio alemán Lufthansa el cual redujo su beneficio un -82.4% hasta 55 millones de euros, quedan por detrás de IAG o lo que es lo mismo International Airlines Group, el holding que integra a Iberia, British Airways y Vueling, el cual ganó seis veces más hasta 1,003 millones de euros netos en el mismo año.

El grupo franco-holandés es la única de las tres grandes compañías continentales que sigue con números rojos. La causa como ya se ha mencionado en apartados anteriores de este trabajo, fue la huelga de pilotos contra el plan para potenciar la filial de bajo coste Transavia y tuvo una duración de 10 días, otra de las causas fue la competencia en los precios en el que han doblado el pulso IAG o Lufthansa, en caso de Iberia en rutas hacia Hispanoamérica y en los vuelos directos a ciudades europeas.

En lo que se refiere al beneficio de explotación Air France-KLM fue el grupo que obtuvo pérdidas registrando -129 millones de euros. Lufthansa a pesar de también a ver sufrido una huelga de pilotos alcanzó casi los 1,000 millones de euros al termino del año. Por otra parte, el grupo IAG destaca y tiene ventaja sobre las otras dos compañías, superó con 1,390 millones de euros en beneficios operativos, ha superado la reestructuración y como resultado Iberia se ha transformado en una aerolínea rentable.

El impacto de las huelgas no afectó de la misma manera a la compañía francesa y alemana. En el grupo Lufthansa la huelga surgió contra las medidas para ganar en competitividad frente a las aerolíneas low-cost especialmente en las rutas de Oriente Medio y los países del Golfo Pérsico. En el grupo Air France-KLM la huelga fue causada por la filial de bajo coste Transavia. Como consecuencia de este hecho la compañía francesa perdió 425 millones de euros frente a la compañía alemana, en la cual el impacto fue menor, y perdió 232 millones de euros.

Se puede decir que IAG es la compañía mejor posicionada a finales del año 2014 según sus cifras contables. IAG en comparación con sus rivales Air France-KLM y Lufthansa, es la mejor opción como aerolínea para crecer en el mercado europeo a través de compras y fusiones.

CAPÍTULO VI

6.1 Conclusiones

La liberalización del espacio aéreo tanto en Estados Unidos como en Europa tuvo una gran importancia y generó diversos hechos que dieron lugar a la consolidación del mercado aeronáutico en las últimas décadas.

Las aerolíneas tradicionales en sus principios estaban regularizadas por el Estado de cada país y prácticamente operaban en un monopolio, en términos de rutas, capacidad, horarios o tarifas que estaban determinadas por motivos políticos y más no por una demanda real. En los apartados anteriores se ha indicado como afectó la regulación aérea a estas compañías aéreas. Si bien, la liberalización de la industria aérea dio lugar a grandes beneficios para los viajeros, también rompió el monopolio nacional que existía en esos momentos.

Después de la liberalización la mayoría de aerolíneas han pasado por un proceso de privatización total o parcial y el control del Estado ha desaparecido o se ha reducido al mínimo, también se abrió la libertad prácticamente ilimitada para desarrollar estrategias según la conveniencia de cada compañía. Los casos de British Airways, Air France o Alitalia demuestran que la participación pública en estas aerolíneas es cada vez menor, e incluso ha desaparecido del todo en algunos casos.

El nacimiento de un nuevo modelo de negocio llamado Low-Cost, el cual va en aumento en los últimos años, fue una de los grandes efectos de la liberalización aérea. Está claro que este modelo ha modificado por completo el status del sector y ha provocado un gran impacto sobre las compañías tradicionales; gracias a unas tarifas con precios de autobús que trajo como resultado la reducción de precios y un aumento de servicios. Evidentemente el que salió beneficiado fue el consumidor ya que se le daba la posibilidad de elegir para viajar; pero, por otra parte, los precios bajos ofrecidos por dichas compañías causaron pérdidas financieras en las aerolíneas tradicionales y como consecuencia aerolíneas tales como Iberia, British Airways, Lufthansa entre otras, se centraron en la estrategia de reducción de costes en aquello que es posible, ya que ni el combustible ni las tasas de aeropuerto se pueden negociar; todo con el objetivo de poder ofrecer tarifas de vuelos más competitivos y no perder clientes, aunque el ambiente resultaba muy intenso por el aumento de la competencia.

En pocas palabras se creó un mercado nuevo, y las aerolíneas tradicionales se vieron obligadas a salir de ciertos trayectos donde la competencia se hizo imposible y a inventar fórmulas para distinguirse y sobrevivir en un nuevo régimen en el cual lo barato o económico dominaba y domina los patrones de los consumidores. Así pues, empezaron a llevar a cabo medidas de reestructuración en su modelo de negocio. Muchas cambiaron su sistema de operación, con el objetivo de ofrecer un mayor número de rutas y más frecuentes. También se crearon filiales de bajo coste tales como Transavia de Air France-KLM, Iberia Express de Iberia, Germanwings de Lufthansa, por mencionar algunas de ellas, que ofertaban vuelos más económicos y con una operativa similar a las aerolíneas low-cost para así poder competir en su segmento de mercado.

Otra parte de la consolidación del mercado fueron las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas entre las aerolíneas restantes en Europa, con el objetivo de conseguir mejores resultados financieros y empezar a operar de forma rentable, pero sobretodo con el propósito de mantener una buena posición dominante en el mercado y expandirse para conquistar nuevos continentes. Una particularidad de las fusiones que se han ido formando durante los años, es que las líneas aéreas integrantes conservan su individualidad, pero lo que queda claro es que el control está a cargo de los respectivos "Holding". De estas fusiones han surgido tres grandes grupos de compañías que son líderes en el mercado y que lo están dominando. Tras analizar sus informes financieros anuales queda reflejado que, aunque exista una estrategia de costes por reducirlos siguen manteniendo unos gastos muy altos, sin embargo, gracias a sus tácticas y al buen manejo de las compañías, estos quedan recompensados por los ingresos, en el que está claro que el segmento que más aporta ganancias es el de transporte de pasajeros.

Haciendo hincapié en cada uno de los grupos cabe recalcar que, aunque el grupo Lufthansa al final del año 2014 haya obtenido más ingresos que IAG o Air France-KLM no quiere decir que sea la mejor, puede ser que sea la más grande en términos en número de flota de aeronaves o en empleados, pero también es aquella que obtiene más gastos que los otros dos grupos; y que al final no obtuvo tan buenos beneficios como IAG, que bajo el criterio financiero se considera el grupo más óptimo que va creciendo en los últimos años y que ha realizado estratégicas reestructuraciones de sus aerolíneas como por ejemplo Iberia que se convirtió en una línea aérea rentable y que arroja buenas ganancias al grupo, al igual que Vueling en el mercado low-cost y British Airways, operando en dos de los hubs más concurridos de Londres y Madrid. Por otra parte, esta Air France- KLM que no tuvo la misma suerte y tuvo pérdidas debido a sus altos costes por motivos que se han ido mencionando en apartados anteriores de este trabajo.

Para concluir se puede decir que el campo de la aviación ha estado envuelto en un ambiente de cambios permanentes y lo seguirá estando, enfrentándose a uno de los principales objetivos que es la consolidación del mercado aeronáutico y a una tendencia inevitable hacia la globalización de la industria. Los operadores que no pertenezcan a alianzas probablemente caerán en quiebra como han caído muchos tal es el caso de Sabena, Swissair o la vieja Alitalia; y es aquí cuando los operadores de gran tamaño entran y absorben a estas aerolíneas que no han sabido hacer frente a la nueva situación que se vive en el mercado aéreo.

6.2 Objetivos conseguidos y no conseguidos

A nivel personal considero que los objetivos planteados para la realización de este proyecto han sido conseguidos mediante una búsqueda amplia y ardua de información relativa a la temática. Se han llevado a cabo todos los objetivos que trataban principalmente de conocer cómo ha afectado la liberalización aérea a las compañías tradicionales y cuál ha sido la respuesta de estas aerolíneas frente a este acto. El análisis de esta temática se ha desarrollado de una forma clara y concisa con el propósito de que esté al alcance de público no especializado con el campo aéreo.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MACÁRIO Rosário, VAN DE VOORDE Eddy. *El impacto de la crisis económica en el sector del transporte aéreo en la UE*. Departamento temático B: políticas estructurales y de cohesión, 2010. [Consultada el 10 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/>
2. BURGHOUWT Guillaume, MENDES DE LEON Pablo, DE WIT Japp. *EU Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations*. International Transport Forum, 2015. [Consultada el 11 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.internationaltransportforum.org/>
3. Martín, P. Martín, V. *Cielos abiertos Unión Europea – Estados Unidos: Una nueva era en la aviación mundial*. Revista Económica, Rio de Janeiro, V 12, n 2, p. 43-70, 2010.
4. *El largo vuelo de las aerolíneas de bandera*. Revista SAVIA, 2008. [Consultada el 2 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.amadeus.com/>
5. GIACHETTI Gianfranco. *Módulo 7: Aerolíneas*. Barcelona, 2015. Asignatura de Operación de Aerolíneas, tercer curso Gestión Aeronáutica.
6. *Líneas aéreas Y ahora, ¿qué?* PwC, 2015. [Consultada el 11 de diciembre de 2015] Disponible en: www.pwc.com
7. MARIMÓN A. *La gran Batalla de los cielos*. Expansión.com, 2009. [Consultada el 14 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://www.expansion.com/>
8. Fierro, Eduardo. *¿Por qué quiebran las aerolíneas?* El Economista, 2010. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/>
9. *Air France y KLM: todo comienza aquí*. CNN Expansión, México DF, 2010. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/>
10. DELGADO Marina. *El grupo de Iberia dispara su beneficio*. Diario El País, Madrid, 2015. Disponible en: <http://economia.elpais.com/>
11. *Air France-KLM pierde 198 millones en 2014, lastrado por la huelga de sus pilotos*. Europa Press, 2015. Disponible en: <http://www.europapress.es/>
12. J DELPIANO Ricardo. *Aerolíneas continúan con su consolidación*. Desde SCL, 2015. Disponible en: <http://www.desdescl.com/>

13. HARRIS Douglas B. Major Acts of Congress. *Congress Consolidates Federal Authority Over Airline Regulation. Civil Aeronautics Acts (1938)*. Encyclopedia, 2004. Disponible en: <http://www.encyclopedia.com/>
14. LÓPEZ PITA Andrés, DOMÈNECH ORÓS Meritxell. *La liberalización del sector ferroviario: enseñanzas que aporta el caso del sector aéreo*. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en: <http://www.ciccp.es/>
15. *Aterrizó la liberalización, despegó la industria aérea. 1994-2009: 15 años de turismo*. Febrero 2009. Disponible en: <http://static.hosteltur.com/>
16. BEL Germà, CALZADA Joan. *Liberalización y competencia en España: ¿Dónde estamos?* Productividad y competitividad de la economía española. Marzo-abril, 2006. N.º 829. Disponible en: <http://www.ub.edu/>
17. ICAO. *Los efectos de las alianzas y fusiones de líneas aéreas en la competencia leal y la prevención de la formación de monopolios*. Conferencia Mundial del Transporte Aéreo, Montreal. Sexta Reunión. Marzo 2013. Disponible en: <http://www.icao.int/>
18. MARÍN L. Pablo, *El transporte aéreo en España*. Papeles de Economía Española, nº 82, 1999. Disponible en: <http://www.memoriadigitalvasca.es/>
19. MURCIA ANDRADE Juan Carlos. *Acuerdos de propiedad compartida o "Joint Ventures" en la aviación comercial de nuestros días*. 2010. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/>
20. Star Alliance. [Consultada el 20 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://www.staralliance.com/>
21. OneWorld. [Consultada el 20 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://es.oneworld.com/>
22. SkyTeam. [Consultada el 21 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://www.skyteam.com/es/>
23. Air France-KLM. [Consultada el 04 de diciembre de 2015] Disponible en: www.airfranceklm.com/
24. Lufthansa Group. [Consultada el 04 de diciembre de 2015] Disponible en: <https://www.lufthansagroup.com/>
25. IAG. [Consultada el 06 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.es.iairgroup.com/>

26. ICAO: Organización de Aviación Civil Internacional. *Freedom of Air*. [Consultada el 10 de enero de 2016] Disponible en: <http://www.icao.int/>
27. Air France – KLM. *Annual Report 2014*. [Consultada el 15 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://www.airfranceklm.com/>
28. Air France. *Annual Report 2014*. [Consultada el 10 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://corporate.airfrance.com/>
29. Lufthansa Group. *Annual Report 2014*. [Consultada el 04 de noviembre de 2015] Disponible en: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/>
30. IAG. *Annual Report 2014*. [Consultada el 11 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.es.iairgroup.com/>
31. Flight Global Aviation Connected [Consultada el 23 de septiembre de 2015] Disponible en: <https://www.flightglobal.com>
32. Wikipedia.

ANEXO

Análisis de las Aerolíneas de Bandera en Europa

Anexo 1: Comienzos y evolución de las antiguas aerolíneas tradicionales en Europa.¹

PAÍS	AEROLÍNEA	COMIENZOS	ACTUALIDAD
Alemania	Lufthansa	<p>Hasta 1953 la compañía era propiedad del Estado Alemán, la cual tenía cerca del 100% de las acciones. En 1966 cotizo por primera vez en Bolsa y en 1994 el Gobierno Federal continuaba en posesión del 34% de las acciones.</p> <p>Pero fue desde 1997 que se vendieron las acciones restantes gubernamentales y toda la compañía paso a manos privadas.</p> <p>Lufthansa es propiedad de inversores privados (88,52%), así como MGL Gesellschaft für Luftverkehrswerte (10,05%), Deutsche Postbank (1,03%) y Deutsche Bank (0,4%).</p>	<p>El Grupo Lufthansa se organizó en cinco segmentos operativos.</p> <p>Áreas de negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Passenger Airline Group: siendo el segmento operativo más grande que está compuesto por: <ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa Airlines (incluido Germanwings) • SWISS (incluido Edelweiss) • Austrian Airlines • Brussels Airlines • Sun-Express ➤ Lufthansa Cargo ➤ Lufthansa Technik ➤ LSG Sky Chefs ➤ Services TI <p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Austrian Airlines • SWISS • Lufthansa Regional <ul style="list-style-type: none"> - Air Dolomiti - Lufthansa CityLine • Sun-Express • Lufthansa Technik • Lufthansa Systems • Lufthansa Cargo • LSG Sky Chefs • Germanwings • Eurowings • AeroLogic

¹ Fuente: Elaboración propia.

			<p><u>Alianza:</u> Fue miembro fundador de Star Alliance, una red líder mundial de aerolíneas. Además, esta compañía alemana tiene acuerdos bilaterales con aerolíneas fuera de Star Alliance.</p> <p><u>Partners Airlines:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Air India • Air Malta • Luxair • BMI Regional • LATAM <p><u>Joint Venture Transatlantic:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • United Airlines • Air Canada <p><u>Joint Venture entre Europa/Japón:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • All Nippon Airways (ANA) <p><u>Codeshare Partners Airlines:</u> Algunas aerolíneas con las que mantiene código compartido son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Air Canada • Luxair • Qatar Airways • TAM Airlines • Turkish Airlines • Egyp Air • Blue1 • Scandinavian Airlines
<p>Austria</p>	<p>Austrian Airlines</p>	<p>Fue fundada en 1957 a partir de la fusión entre Air Austria y Austrian Airways. Era propiedad de Österreichische Industrieholding AG (Austrian industry administration AG), inversores institucionales austriacos, Air France e inversores privados. En 2009 la compañía aérea Lufthansa compro las acciones de OLAG y un año después adquirió</p>	<p>Austrian Airlines es propiedad de Lufthansa y forma parte del grupo Deutsche Lufthansa AG.</p> <p><u>Filiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lauda Air: utilizada en la actualidad como la marca que opera los vuelos chárteres de Austrian Airlines Group. • Austrian Arrows: realiza servicios regionales.

		<p>también las acciones la de los otros inversores, quedándose con la mayor parte de la aerolínea.</p>	<p><u>Alianza:</u> En el 2000 fue miembro de la asociación de aerolíneas Star Alliance.</p> <p><u>Partners Airlines:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brussels Airlines • Lufthansa • SWISS <p><u>Joint Venture entre Europa y Japón:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa • ANA (All Nippon Airways) • Brussels Airlines <p><u>Codeshare Parthers:</u> Además, cuenta con varias aerolíneas en código compartido, algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Air China • Air France • Air Malta • ANA • Egypt Air • Lufthansa • Montenegro Airlines • Iran Air • Brussels Airlines • United Airlines
<p>Bélgica</p>	<p>Brussels Airlines</p>	<p>Fue creada en el 2006 tras la fusión de SN Brussels Airlines (SNBA) y Virgen Express. Esta compañía tiene una larga Historia en su creación, iniciando por SN Brussels Airlines que fue fundada en 2002 formando SN Airholding, tras la quiebra de Sabena en 2001 (aerolínea de bandera de Bélgica), SN Airholding toma el control de la aerolínea Delta Air Transport una subsidiaria de Sabena que había sobrevivido a la quiebra, y cambió su nombre comercial a SN Brussels Airlines.</p>	<p>Brussels Airlines es propiedad de SN Airholding, accionista mayor Lufthansa (45%).</p> <p><u>Alianza:</u> La compañía belga forma parte Star Alliance desde 2008.</p> <p><u>Airline Partnership:</u> Además, opera en conjunto con aerolíneas del grupo Lufthansa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa • SWISS • Austrian • Germanwings.

		<p>En 2005 toma el control de Virgin Express y en 2006 anuncio su fusión, creando así la nueva aerolínea con el nombre de Brussels Airlines. Brussels Airlines era casi el 100% propiedad de SN Airholding. En 2009 Lufthansa AG, a través de una inversión de capital, compro el 45% de las acciones de la compañía.</p>	<p>Mantiene acuerdos bilaterales con varias líneas aéreas de calidad, algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AirBaltic • Aegean • Croatia Airlines • Etihad Airways • Singapore Airlines • Egyptair
<p>España</p>	<p>Iberia</p>	<p>Fue fundada en 1927 por Horacio Echevarrieta como empresa privada, bajo el nombre de Iberia, Compañía Aérea de Transporte. Su denominación social actual es Iberia Líneas Aéreas de España, S. A.</p> <p>En 1944 la aerolínea fue nacionalizada y empezó a formar parte de INI (Instituto Nacional de Industria), propiedad del Estado Español.</p> <p>En 2001 con la salida a la Bolsa, Iberia finaliza el proceso de privatización y deja de ser propiedad del Estado Español, al año siguiente entra a formar parte del grupo Ibex-35.</p> <p>Cotizó en la Bolsa de Madrid desde 2001 hasta 2011, cuando fue sustituida por su matriz International Airlines Group (IAG), producto de la fusión con British Airways en 2011. Tras la fusión ambas aerolíneas pertenecen al grupo aéreo IAG que cotiza en la bolsa de Londres y en el Ibex-35</p>	<p>Pertenece al Grupo de Aerolíneas IAG junto con British Airways, Vueling y actualmente Aer Lingus.</p> <p>Áreas de Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transporte de pasajeros ➤ Mantenimiento de aviones ➤ Asistencia de aeropuertos ➤ Iberia Cargo <p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iberia Express: vuelos de corto y medio radio. ➤ Vueling Airlines: LCC <p>Alianza:</p> <p>Miembro fundador de la alianza Oneworld en 1999 y paso a formar parte junto con las aerolíneas de British Airways y de American Airlines, entre otras.</p> <p>Alianza JB:</p> <p>En 2010 se firmó un Acuerdo de Negocio Conjunto para explotar de forma conjunta las rutas que unen Europa con Norteamérica y aquellos que forman parte de esta alianza son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iberia ➤ American Airlines ➤ British Airways ➤ Finnair <p>Codeshare Airlines:</p> <p>Iberia tiene código compartido con socios de Oneworld como son:</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ LAN ➤ Japan Airlines ➤ Airberlin ➤ Royal Jordanian ➤ Qantas <p>Además, tiene acuerdos adicionales con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avianca ➤ Bulgaria Air ➤ Royal Air Maroc ➤ Ukraine Airlines <p>Franquicia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Air Nostrum: realiza vuelos regionales. <p>Iberia es fundadora de Amadeus-empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de viajes- en 1987 junto con Lufthansa, Air France y SAS.</p>
<p>Finlandia</p>	<p>Finnair</p>	<p>Fue fundada en 1923. La mayor parte de las acciones de Finnair corresponden al Estado Finlandés con un 55.8%, lo restante está repartido entre organismos públicos, instituciones financieras, empresas privadas y locales. Sus acciones se cotizan en el gobierno finlandés NASDAQ OMX Helsinki Ltd.</p>	<p>Finnair es la compañía de transporte aéreo más representativa de Finlandia con vuelos internacionales intercontinentales hacia y desde Asia.</p> <p>Áreas de Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Airline Business: en esta sección forma parte las filiales: <ul style="list-style-type: none"> • Finnair Cargo Oy • Finnair Cargo Terminal Operations Oy • Finnair Flight Academy Oy • Finnair Aircraft Finance Oy • Finnair Travel Retail Oy. ➤ Travel Services: opera con agencias tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Suntours: filial que opera en Estonia • Finland Travel Bureau (FTB)

			<ul style="list-style-type: none"> • Amadeus Finland <p><u>Alianza:</u> Finnair Plc en 1999 empezó a formar parte de la alianza Oneworld.</p> <p><u>Codeshare Airlines:</u> mantiene código compartido con los socios de Oneworld como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Airberlin • American Airlines • British Airways • Cathay Pacific • Iberia • Japan Airlines • Malaysia Airlines • Qantas • S7 <p>Además, opera con aerolíneas que no forman parte de Oneworld, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeroflot • Air China • Air France • Bangkok Airways • Belavia • Czech • Icelandair • TAP Portugal • Brussels Airlines • SWISS.
Francia	Air France	<p>Air France se constituyó en 1933, resultado de la fusión de Air Orient, Air Unión, Compagnie Générale Aéropostale, Compagnie Internationale de Navigation Aérienne (CIDNA) y Société Générale de Transporte Aérien (SGTA).</p> <p>En 1946 la compañía se nacionalizó con participación del gobierno en un 70% (en el 2002 ascendió a 54.4%) creando la Compagnie Nationale Air France.</p>	<p>En 2004 se fusiona con KLM formando el Grupo Air France-KLM.</p> <p><u>Aéreas de Negocios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operaciones de pasajeros ➤ Carga (transporte de mercancías) ➤ Mantenimiento (reparación y mantenimiento de aeronaves) <p>Para ampliar los servicios, ganas nuevos segmentos de mercado Air France se apoya en sus filiales tanto dentro como fuera del sector aéreo.</p>

		<p>En 1999, el primer ministro francés aprobó la privatización parcial de Air France. Sus acciones se cotizan en la bolsa de París.</p> <p>En 2004, Air France y la compañía neerlandesa KLM Royal Dutch Airlines, se fusionaron, formando una nueva compañía llamada Air France-KLM.</p> <p>En ese momento, los antiguos accionistas de Air France poseían el 81% de la nueva empresa (44% propiedad del Estado francés, el 37% por los accionistas privados), y el resto era de los antiguos accionistas de KLM.</p> <p>En 2004 el Estado vendió el 18,4% de su capital en Air France-KLM, reduciendo así la participación del Estado.</p> <p>En 2015 las acciones del grupo son propiedades de: El Estado Francés con un 17,6%, empleados 6,6%, autocartera 1,4% y floating 74,4%.</p>	<p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transavia France • HOP • Servair <p>Alianza:</p> <p>En 2000, Air France, Aeroméxico, Delta Airlines y Corea fundaron la alianza SkyTeam. Además de sus filiales Air France tiene código compartido con varias aerolíneas</p> <p>Transatlantic Joint Venture:</p> <p>El Joint Venture creado entre aerolíneas es un modelo avanzado de la cooperación entre compañías aéreas. Trata de operaciones conjuntas y el intercambio de ingresos y gastos de casi 250 vuelos transatlánticos. Air France mantiene un Joint Venture con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Air France • KLM • Delta Airlines • Alitalia <p>Codeshare Airlines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etihad Airways • Alaska Airlines • Japan Airlines • Bangkok Airlines • Austrian Airlines • Korean Air • CityJet
<p>Grecia</p>	<p>Olympic Airlines</p>	<p>Olympic Airlines ha sido la compañía de bandera de Grecia hasta el 2009, fue propiedad del Estado por 30 años hasta que vendió la compañía a Marfin Investment Group (MIG).</p> <p>Tras esta privatización nació la nueva compañía Olympic Air que en la actualidad es 100% propiedad de Aegean Airlines.</p>	<p>Olympic Air es subsidiaria de Aegean Airlines a partir del 2014, siendo proveedor de servicios para la empresa matriz Aegean. Las marcas y logotipos permanecen intactos, conservando operaciones de flota y vuelos diferentes.</p> <p>Alianza:</p> <p>Forma parte de Aegean Airlines Group y este a la vez es miembro de la alianza Star Alliance desde</p>

			<p>2010, a través de esta red vuelan a todo el mundo.</p> <p>Partners Airlines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Air Canada • ANA • Air China • Lufthansa • Scandinavian Airlines • CopaAirlines • Avianca • TAP Portugal • Turkish Airlines • Egyptair
Irlanda	Aer Lingus	<p>Fue fundada por el Gobierno irlandés en 1936, propiedad del estado en ese entonces, sus acciones estaban repartidas en Ryanair que poseía el 30% de la aerolínea y el estado irlandés un 25%. En 2006 Salió a la Bolsa de Valores de Dublín y Londres. Finalmente, en 2015, después de meses de negociaciones sobre una posible adquisición de la aerolínea por parte de International Airlines Group, el gobierno irlandés acordó vender su participación del 25% de la compañía y por su parte Ryanair también acordó vender a IAG el cual asumió el control de Aer Lingus convirtiéndose en una compañía aérea privada irlandesa.</p>	<p>Aer Lingus actualmente es propiedad de IAG.</p> <p>Filial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aer Lingus Regional: tiene un acuerdo de franquicia con la aerolínea regional irlandesa Stobart Air, bajo el cual Stobart opera una serie de rutas bajo la marca de Aer Lingus Regional. <p>Alianza:</p> <p>No es miembro de ninguna alianza, antiguamente era miembro de Oneworld pero se retiró en 2007.</p> <p>Partners Airlines y Codeshare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • British Airways • United Airlines • JetBlue • KLM • Etihad Airways
Italia	Alitalia	<p>Alitalia - Linee Aeree Italiane SpA fue fundada en 1946, era propiedad del Estado (49%), otros accionistas italianos, incluyendo a los empleados (49%) y Air France-KLM (2%). Debido a varios problemas con pilotos, tripulantes de cabina y la falta de apoyo del gobierno, el cual había sido</p>	<p>Actualmente es Propiedad de Società Aerea Italiana, Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (CAI) y Etihad Airways.</p> <p>Filial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alitalia CityLiner: aerolínea regional de Alitalia. Opera corto recorrido punto a punto, vuelos con bajos

		<p>prohibido por la UE para inyectar nuevo capital, entro en liquidación por quiebra en 2008.</p> <p>Este mismo año Alitalia-Compagnia Aerea Italiana S.A compro derechos de marca, derechos aeroportuarios y de rutas, parte de la flota de aviones y otras propiedades de la vieja Alitalia, así como los activos de Air One.</p> <p>En 2009 los propietarios de la nueva aerolínea vendieron el (25%) de las acciones a Air France-KLM. En 2015 Alitalia no renueva la alianza con Air France declarando que sus acuerdos ya no son ventajosos. Este mismo año Società Aerea Italiana adquiere las actividades operacionales de Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (CAI).</p> <p>La nueva sociedad es participada de Etihad Airways con el (49%) del capital, mientras el (51%) resta con CAI.</p>	<p>factores de carga de pasajeros. Nació tras el cierre de Air One.</p> <p><u>Alianza:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • SkyTeam desde 2009 <p><u>Joint Venture Transatlantic:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2010 se unió junto a Air France-KLM y Delta Airlines como parte de la industria líder aérea. Gracias a la empresa conjunta entre estas compañías, los pasajeros ahora tienen un acceso privilegiado a la mayor red transatlántica en el mundo. • Joint Venture con Air France-KLM que finalizara en 2017. <p><u>Codeshare Airlines:</u></p> <p>Alitalia mantiene código compartido con aerolíneas miembros de SkyTeam y con varias fuera de la alianza, algunas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luxair • Tap Portugal • Etihad Regional • Bulgaria Air
<p>Luxemburgo</p>	<p>Luxair</p>	<p>Fue fundada en 1961 y es descendente de Luxembourg Airlines.</p> <p>Es propiedad del Estado de Luxemburgo (39,04%), Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (21,81%), Banque Internationale à Luxembourg (13,14%), Lufthansa (13,00%), así como Luxair Grupo y otros (13,11%).</p> <p>En total, el Estado posee (61,98%) de la compañía a través de diversas empresas de propiedad estatal y a través de su participación en Banque Internationale à Luxembourg con un (10%).</p>	<p>Es propiedad del Estado de Luxemburgo.</p> <p><u>Áreas de Negocios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Luxair Luxembourg Airlines ➤ LuxairTours ➤ LuxairCargo ➤ LuxairServices <p><u>Codeshare Partners:</u></p> <p>Opera con otras aerolíneas en código compartido, dando así un mayor servicio a los pasajeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Air France • Alitalia • Austrian • LOT • Lufthansa

			<ul style="list-style-type: none"> • Hahn Air • Turkish Airline
Países Bajos	KLM	<p>KLM Royal Dutch Airlines fue fundada en 1919 por Albert Plesman. Durante el período de la posguerra, el gobierno holandés expresó su interés en la obtención de una participación mayoritaria en la compañía aérea y por lo tanto la nacionalización de KLM. Sin embargo, Plesman quería que KLM continúe siendo una empresa privada y por lo tanto sólo se permite el gobierno holandés una participación minoritaria. Tras la muerte de Plesman en 1953 KLM y otras aerolíneas entraron en un período económico difícil. Por lo cual el gobierno holandés aumentó su propiedad de la empresa a las dos terceras partes, y por lo tanto la nacionalización de la compañía aérea.</p> <p>En 1966 la aerolínea volvió a manos privadas tras la entrada de Van der Wal como presidente de KLM, el cual forjó un acuerdo con el gobierno holandés que KLM se ejecuta una vez más como una empresa privada sin interferencia del gobierno, reduciendo así la participación a 49,5%. Sin embargo, fue en la crisis del petróleo de 1973, lo que provocó las difíciles condiciones económicas, y condujo KLM a buscar la ayuda del gobierno, emitiendo acciones adicionales al gobierno, a cambio de su dinero, aumentando de nuevo una participación mayoritaria del</p>	<p>En 2004 se fusiona con Air France, formando parte del grupo Air France- KLM.</p> <p>Áreas de Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transporte de Pasajeros: actividad principal del grupo en términos de ingresos. ➤ Transporte de Carga ➤ Mantenimiento <p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KLM Cityhopper • Transavia.com • Martinair <p>Alianza:</p> <p>Es miembro de SkyTeam desde 2004.</p> <p>Transatlantic Joint Venture:</p> <p>Antes de la fusión con Air France, KLM tenía un acuerdo de Joint Venture con Northwest Airlines, pero en 2009 Northwest se fusionó con Delta Airlines desapareciendo así su marca, y siendo ahora Delta socio clave de Joint Venture con Air France-KLM. Actualmente mantiene un joint venture transatlántico con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KLM • Air France • Delta Airlines • Alitalia <p>Codeshare Airlines:</p> <p>Mantiene código compartido con varias aerolíneas algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aer Lingus • China Airlines • Alitalia • Olympic Air • Aeroméxico

		<p>78%. KLM, por lo tanto, una vez más, fue nacionalizada. Pero continúan los cambios y en 1998 KLM se compran la totalidad de las acciones ordinarias del gobierno holandés para hacer de KLM una vez más, una empresa privada.</p> <p>En 2004 tras un año de espera, se realizó la fusión entre Air France y KLM, convirtiéndose en las filiales de una sociedad holding llamados Air France-KLM. Ambas aerolíneas mantendrían sus propias marcas. La fusión de Air France y KLM resulto del grupo la mayor aerolínea del mundo.</p> <p>Inversores privados poseen el 74,4% de la compañía (37% en propiedad de ex accionistas de Air France y 21% en propiedad de ex accionistas de KLM), mientras que el Gobierno francés posee el restante 17,6%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Air Europa
<p>Portugal</p>	<p>TAP Portugal</p>	<p>Fue fundada en 1945 como propiedad del estado. En 1953 paso a manos privadas llamándose Transportes Aéreos Portugueses.</p> <p>En 1975 la compañía fue nacionalizada pasando a manos de la República Portuguesa, cambiando el nombre a TAP Air Portugal.</p> <p>En 2010 inicia un proceso de privatización. Finalmente, en 2015, el Gobierno decidió vender el Grupo TAP al consorcio ATLANTIC GATEWAY, SGPS, S.A formado por David Neeleman (fundador de JetBlue en EEUU y Azul en Brasil) en colaboración con Humberto Pedrosa (propietario del Grupo</p>	<p>Es la principal aerolínea de Portugal y vuela principalmente a Europa Sudamérica y África.</p> <p>Áreas de Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ TAP Air Transport ➤ TAP Maintenance y Engineering ➤ TAP Services <p>Filial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portugália: aerolínea regional <p>Alianza: TAP Portugal es miembro de Star Alliance desde 2005.</p> <p>Codeshare Airlines: Realiza códigos compartidos con las aerolíneas de la alianza Star Alliance tales como:</p>

		<p>Barranquino), que tomará el control del 61% del capital de la compañía portuguesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Air Canada • Aegean Airways • All Nippon • Brussels Airlines • Croatia Airlines • LOT • SWISS • Turkish Airlines
<p>Reino Unido</p>	<p>British Airways</p>	<p>British Airways fue fundada en 1974 tras la fusión de British Overseas Airways Corporation (BOAC) y British European Airways (BEA), bajo manos del gobierno.</p> <p>En 1981 la aerolínea recibió instrucciones para su privatización con el principal objetivo de regresar a los resultados económicos anuales positivos que le permitieran sobrevivir. Seguidamente en 1987 la aerolínea de bandera fue privatizada y empezó a cotizar en la Bolsa de Londres.</p> <p>En 2011 cesó su cotización en la bolsa y realizó la fusión con Iberia, creando así el holding International Airlines Group (IAG), la tercera mayor aerolínea en Europa. Tras la fusión entre las dos aerolíneas todas las acciones fueron convertidas en Acciones de (IAG). Las acciones cotizan en tanto el Londres y Bolsas de Valores españolas.</p>	<p>British Airways es la mayor aerolínea con base en el Reino Unido en cuanto a tamaño de flota, vuelos internacionales y destinos internacionales se refiere.</p> <p>International Airlines Group (IAG), se convirtió en el nombre bajo el que cotiza actualmente.</p> <p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BA CityFlyer • Open Skies <p>Alianza:</p> <p>Es miembro fundador de la alianza Oneworld que se creó en 1998, junto con American Airlines, Cathay Pacific Airways, Iberia L.A.E., Qantas y la ahora desaparecida Canadian Airlines.</p> <p>Partners Airlines entre Europa y Japón:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Japan Airlines • Finnair <p>Partnes Airlines entre Europa y EEUU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • American Airlines • Finnair • Iberia • OpenSkies <p>Codeshare Airlines:</p> <p>Además de los vuelos de BA, se realiza un gran número de servicios compartidos con socios de Oneworld tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aer Lingus • AirBaltic

			<ul style="list-style-type: none"> • Bangkok Airways • Flybe • Loganair • Meridiana fly • Vueling Airlines • WestJet <p>También tiene acuerdos comerciales adicionales con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aer Lingus • Bangkok Airways • Flybe • WestJet <p>Franquicias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comair Pty Ltd • SUN-AIR
<p>Suecia Dinamarca Noruega</p>	<p>Scandinavian Airlines</p>	<p>La aerolínea fue fundada en 1946 por las aerolíneas de bandera de Noruega (Det Norske Luftfartselskap A / S), Dinamarca (Det Danske Luftfartselskab), y Suecia (Svensk Interkontinental Lufttrafik), que se asociaron para llevar el control del tráfico aéreo intercontinental de Escandinavia.</p> <p>En 1951, las aerolíneas se fusionaron creando el actual Consorcio SAS. Cuando se estableció la aerolínea, estaba dividida entre: SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S (28,6%), SAS Norge (28,6%) y SAS Sverige (42,8%), todas controladas en un 50% por inversores privados y el 50% por parte de sus gobiernos.</p> <p>En 2004 Scandinavian Airlines System (SAS) se dividió en cuatro empresas; SAS Scandinavian Airlines Sverige AB, SAS Scandinavian Airlines Danmark A / S, SAS Braathens AS y SAS Scandinavian International AS. En 2007 SAS Braathens fue rebautizado</p>	<p>El consorcio Scandinavian Airlines System SAS está formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SAS Danmark A/S: responsable de todos los vuelos nacionales y europeos daneses ✓ SAS Norge AS: opera todos los vuelos europeos y nacionales fuera de Oslo, Noruega. ✓ SAS Sverige AB: opera todos los vuelos europeos y nacionales fuera de Estocolmo, Suecia ✓ Scandinavian Airlines International: aerolínea internacional de largo recorrido del grupo. <p>Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blue1 • Wideroe • SAS Cargo Group: gestiona las capacidades de carga de Scandinavian Airlines y Blue1. • SAS Ground Handling • SAS Technical Services • Estonian Air • Air Greenland

		<p>SAS Scandinavian Airlines Norge AS.</p> <p>En 2009 las cuatro empresas se unieron una vez más en una sola empresa, SAS Scandinavian System AB.</p> <p>La propiedad de SAS actualmente está repartida en el gobierno Sueco (21,4%), el gobierno Danés (14,3%), el gobierno Noruego (14,3%) y el 50% restante está en manos de propietarios privados. La compañía cotiza en la Bolsa de Oslo, la Bolsa de Estocolmo, y de la Bolsa de Copenhague.</p>	<p><u>Alianza:</u></p> <p>SAS es miembro fundador de la alianza global Star Alliance en 1997 junto con Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International y United Airlines.</p> <p><u>Partners Airlines:</u></p> <p>Además de mantener una cooperación bilateral y multilateral con miembros de Star Alliance, SAS coopera con más líneas aéreas seleccionadas como son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lufthansa• Turkish Airlines• Air China• Air India• Avianca• SWISS• Atlantic Airways <p><u>Partners Airlines en la región del Báltico:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Wideroe• AirBaltic• Estonian Air <p>En 2013 SAS inicio un proyecto conjunto entre Escandinavia y Singapur que permite a las compañías aéreas planificar nuevas oportunidades de negocio.</p> <p><u>Joint Venture:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Singapore Airlines
--	--	--	---

Libertades del Aire

Anexo 2: Libertades del Aire

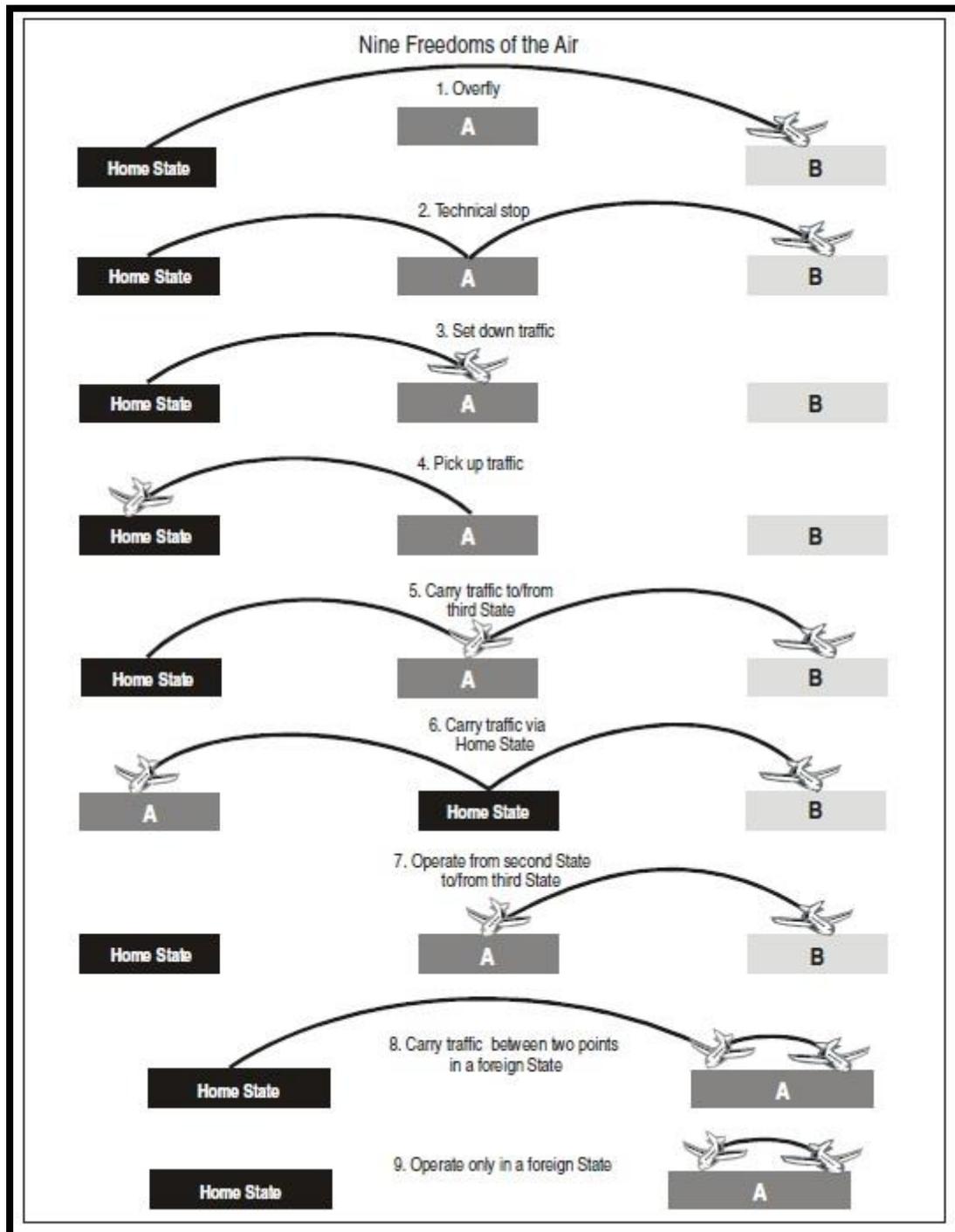


Figura 13: Libertades del Aire en la aviación.

Fuente: OACI

Libertades Técnicas:

Primera libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado o Estados a sobrevolar su territorio sin aterrizar.

Segunda libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado o Estados aterrizar en su territorio con fines no comerciales.

Libertades Comerciales:

Tercera libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado de desembarcar en el territorio del primer Estado, el tráfico procedente del Estado de origen de la compañía.

Cuarta libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado de embarcar en el territorio del primer Estado, el tráfico con destino al Estado del origen de la compañía.

Quinta libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado a desembarcar y embarcar en el territorio del primer Estado, el tráfico procedente de o con destino a un tercer Estado.

Libertades definidas por la doctrina jurídica:

Sexta libertad: derecho o privilegio, de transportar a través del Estado de origen de la compañía, el tráfico entre otros dos Estados.

Séptima libertad: derecho o privilegio, otorgado por un Estado a otro Estado de transportar tráfico entre el territorio del Estado concedente y un tercer Estado sin necesidad de incluir dicha operación de cualquier punto en el territorio del Estado receptor, es decir el servicio no necesita conectarse o ser una extensión de cualquier servicio para o desde el Estado de origen de la compañía.

Octava libertad: derecho o privilegio de transportar tráfico de cabotaje entre dos puntos en el territorio del Estado concedente de un servicio que se origina o termina en el país de origen del transportista extranjero o fuera del territorio del Estado de concesión.

Novena libertad: derecho o privilegio de transportar tráfico de cabotaje del Estado de concesión de un servicio realizado íntegramente dentro del Estado concedente.

.....
Lisbeth Méndez

Sabadell, Febrero de 2016