



Universidad de  
**San Andrés**

## **Escuela de Administración y Negocios**

Carrera de Administración de Empresas

**Trabajo de Graduación**

### **Alianzas estratégicas Aerocomerciales**

Caso Aerolíneas Argentinas y SkyTeam

Alumno: Connan Doyle

Legajo: 21081

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires

Noviembre 2018

## INDICE

<b>1. Problemática y Justificación de las Razones de Estudio</b>	3
<b>2. Preguntas de investigación</b>	5
2.1 Pregunta Principal	5
2.2 Preguntas Secundarias	5
<b>3. Justificación de las razones de estudio</b>	6
<b>4. Marco Teórico</b>	7
4.1 Las alianzas como estrategias corporativas	7
4.2 Alianzas estratégicas dentro de la industria aerocomercial	9
4.3 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico	13
4.4 Regulaciones	14
4.5 Estrategia de Negocios	15
<b>5. Estrategia Metodológica</b>	19
5.1 Tipo de Estudio	19
5.2 Técnica de Recolección de Datos	19
<b>6. La Industria Aerocomercial</b>	20
6.1 Evolución y Caracterización de la Industria del Transporte Aéreo	20
6.2 Estrategias Globales	22
6.3 Alianzas Estratégicas Aerocomerciales	23
6.4 Orígenes en la industria del transporte aéreo	23
6.5 Principales Alianzas en la Industria del Transporte Aéreo	24
6.6 Acuerdos entre empresas integrantes de una alianza	27
6.7 Alianzas estratégicas y empresas aéreas de bandera nacional	30
<b>7. Caso Aerolíneas Argentinas</b>	32
7.1 Descripción preliminar de la compañía	32
7.2 Caracterización del mercado local del transporte aéreo	33
7.4 Análisis Macro-entorno	35
7.5 Análisis Micro-entorno	38
7.5 Incorporación de la compañía a Skyteam	42
7.6 Motivaciones que impulsaron la decisión estratégica	44
7.7 Ventajas y desventajas competitivas	44
7.8 Cambios a nivel organizativos requeridos	49
7.9 Esfuerzos de la empresa para integrar la estrategia	55

8. Resultados	59
9. Conclusiones	60
10. Bibliografía	63
11. Anexos	65
11.1 Anexo I: Entrevista a Verónica Muratore	65
11.2 Anexo II: Entrevista Ricardo Benes	68

## **Gráficos, Tablas, Figuras e Imágenes**

<i>Figura 1. Acuerdos según la cooperación</i>	7
<i>Figura 2. Alianza estratégica y Joint Venture</i>	8
<i>Figura 3. Niveles de cooperación dentro de una alianza global aerocomercial</i>	12
<i>Grafico 1. Evolución de los acuerdos según el nivel de cooperación</i>	13
<i>Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas</i>	16
<i>Figura 5. Las tres estrategias genéricas</i>	17
<i>Figura 6. Esquema de definición de estrategia</i>	18
<i>Figura 7. % Tráfico Regular Año 2013</i>	24
<i>Grafico 2. Evolución de los acuerdos de código compartido</i>	27
<i>Figura 8. Mercado del transporte aéreo local en el año 2013</i>	34
<i>Tabla 1. Flota total de aviones de la compañía Aerolíneas Argentinas</i>	34
<i>Tabla 2. Flota total de aviones de la compañía LAN Argentina</i>	35
<i>Figura 9. Desglose global de flota por fabricante de aviones en el año 2012</i>	39
<i>Figura 10. Resultado de las 5 fuerzas</i>	41
<i>Figura 11. Imagen Corporativa</i>	50
<i>Imagen 1. Oficina Check In Sky Priority Aeropuerto Fiumicino, Roma</i>	52
<i>Figura 12. Servicios Disponibles de Carga</i>	53

## **1. Problemática y Justificación de las Razones de Estudio**

*En el futuro las empresas ya no competirán entre sí, sino entre redes y alianzas estratégicas. – (Kotler, 2000)*

Hoy en día las empresas globales buscan diversas maneras de encontrar la estrategia más conveniente para poder expandirse en un mercado cada vez más competitivo donde el cliente ocupa un rol estratégico fundamental. Una de las opciones de las que dispone una empresa para abrir mercados extranjeros y crecer de manera sostenida a lo largo del tiempo es crear una alianza estratégica junto con otras empresas. Una forma de alianza estratégica es el esfuerzo de colaboración...Otra [...] es la sociedad de participación conjunta o joint venture... [Y] finalmente, las licencias de tecnología (Krajewski-Ritzman-Malhorta, 2008).

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer una empresa por si sola...puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores...y generar más recursos para invertir en diversas áreas esenciales en busca de una mayor competitividad (J. Casado, 1997). Por esta razón el estudio y la investigación sobre la formación de alianzas estratégicas dentro de un mercado en particular es cada vez más importante a la hora de estructurar y enfocar la estrategia de una empresa. De hecho, en algunos mercados globales como por ejemplo el aerocomercial, resulta muy difícil no pensar en competir si no es a través de una alianza estratégica.

Si bien es importante resaltar que participar de una alianza como una estrategia adoptada por una empresa, suena sumamente tentador por los beneficios antes mencionados, lo cierto es que poner en marcha una alianza estratégica entre dos o más empresas no es una tarea fácil de realizar. La aplicación de este tipo de estrategias generalmente causa cambios profundos en las organizaciones para que se puedan amoldar las unas a las otras con el fin de crear sinergias (trabajo en conjunto).

Existen hoy en día una gran cantidad de alianzas estratégicas a nivel aerocomercial que conglomeran diversas empresas de todo el mundo, cada una de ellas con un sello distintivo que las hace únicas. Entre las alianzas más importantes se destacan Star Alliance que incluye empresas tales como United Airlines o Air Canadá, OneWorld con American Airlines y Qantas entre las más reconocidas, y por ultimo SkyTeam que se caracteriza por tener empresas tales como Air France, Alitalia y Aerolíneas Argentinas.

En el presente trabajo se colocara especial énfasis en las alianzas estratégicas, más precisamente en aquellas dentro del sector aerocomercial con el fin de explicar cómo revolucionaron la manera de competir a nivel mundial en el sector. Como funcionan, cuáles son sus características principales y como hacen para generar mayor competitividad y valor a una empresa aerocomercial de bandera nacional son algunas de las preguntas que se tomaran en cuenta a continuación para poder explicar este fenómeno tan particular que se desarrolla dentro del sector.

Sin duda las empresas de transporte aéreo son una pieza fundamental a la hora de conectar a las personas alrededor del globo, y esto trae aparejado nuevas oportunidades para maximizar beneficios en una industria donde los costos son cada vez mayores. Sin embargo, para maximizar los beneficios, las aerolíneas deben asegurarse estrategias corporativas eficientes. Una estrategia corporativa eficiente es aquella que coordina las metas generales de la empresa con los procesos centrales. En otras palabras una estrategia corporativa es eficiente cuando implica; vigilar los cambios en el entorno de los negocios y adaptarse a ellos e identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa (Krajewski-Ritzman-Malhorta, 2008).

El estudio está centrado en las empresas aéreas como se mencionó con anterioridad y como ellas desarrollan sus estrategias corporativas en un contexto cambiante a nivel mundial. Las estrategias globales de las empresas aéreas son impulsadas principalmente para captar clientes y ampliar nueva rutas alrededor del mundo. De esta manera se aseguran un alto grado de crecimiento debido a las nuevas oportunidades que se crean y es por eso que se alcanza al mismo tiempo un manejo relativo de los costos operativos.

Se puso énfasis en el estudio general de las empresas aéreas, considerando el caso de Aerolíneas Argentinas por ser la aerolínea más importante del país y una de las compañías líderes de América Latina. Su nueva introducción al grupo SkyTeam en el año 2013 fue el hecho que impulsó la realización de este trabajo. La implementación de la estrategia en el caso de Aerolíneas Argentinas implicó un cambio en la organización: pasar de ser una empresa autónoma a formar parte de un grupo de empresas genera cambios deliberados tanto internos como externos. El cambio deliberado se lo relaciona, para de esta manera poder explicarlo, con las estrategias de cambio. Para ello algunos autores han generado hipótesis acerca de los procesos y las medidas de cambio que funcionan mejor en determinadas situaciones (Bertagnini, 2009).

Entre ellos, se pudo identificar los arquetipos de cambio “E” y “O” descriptos por Beer y Nohria en el libro *Breaking the code of change* (Beer y Nohria, 2000). Allí se explica

de qué manera el cambio puede ser operado de forma efectiva. Para ello, se hace uso de dos teorías. La “E” que se refiere a la maximización del valor económico y la teoría “O” que hace referencia al desarrollo de las capacidades organizacionales.

También, entre los trabajos se destaca la teoría del triángulo del cambio (Quy Huy y Mintzberg, 2003). Esta teoría sostiene que existen tres tipos distintos de cambio; los cambios drásticos (generalmente suelen aparecer en tiempos de crisis), los cambios sistemáticos (más lentos y desarrollados de manera cuidadosa y ordenada) y por último los cambios orgánicos (generalmente surgen de los empleados). Los cambios drásticos incitan a la revolución (ímpetu), los sistemáticos a la reforma (orden) y los orgánicos al remozamiento (iniciativa).

Estos conceptos sirven como guía para saber cómo el cambio puede ser manejado de forma efectiva, alineado con la estrategia corporativa.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1 Pregunta Principal**

-¿Cuál fue el impacto y el resultado en términos económicos y estructurales del ingreso de Aerolíneas Argentinas a la alianza estratégica aerocomercial SkyTeam en el año 2013?

### **2.2 Preguntas Secundarias**

+ ¿Qué son las alianzas estratégicas y cuáles son las principales características distintivas dentro del sector aerocomercial?

+ ¿Cuáles son los desafíos, oportunidades y riesgos que representa el ingreso a una alianza?

+ ¿Qué ejemplos de alianzas estratégicas exitosas existen en el mundo y en LA?

+ ¿Cuál fue el objetivo del ingreso de AA a dicha alianza? ¿Cuál fue el resultado?

Para poder contestar todas las preguntas de investigación correctamente, en especial la pregunta principal, hace falta mencionar con anterioridad las variables más influyentes que se tuvieron en cuenta a la hora de analizar la compañía. Factores como la marca, los

costos, el servicio brindado y las ventas realizadas van a ser utilizados para describir un antes y un después de la empresa en base a la entrada de la misma a la alianza estratégica Sky Team.

### **3. Justificación de las razones de estudio**

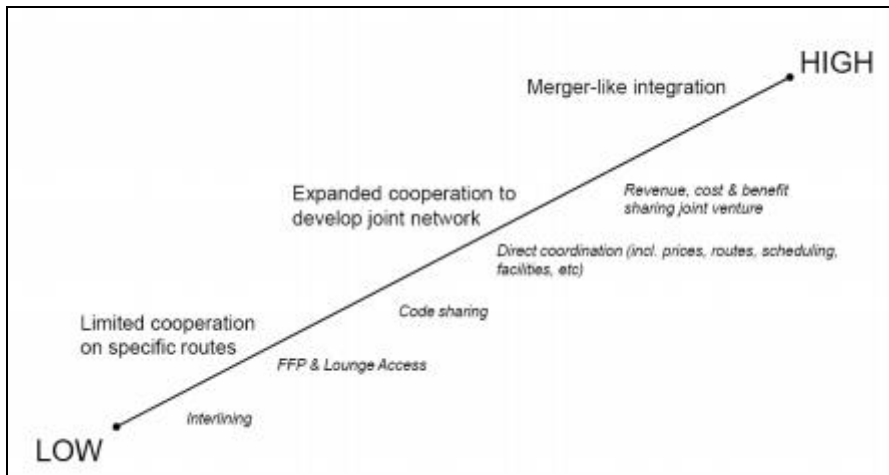
El hecho de haber elegido el estudio de las alianzas estratégicas entre empresas aéreas se debe principalmente a la profundización de la problemática que genera el elevado déficit para mantener una empresa de servicios tan necesaria a la integración y desarrollo del país. Para tener una idea, los aportes otorgados por parte del gobierno argentino a la empresa Aerolíneas Argentinas, llegaron a ser en el año 2017 de 183 millones de dólares según un comunicado de prensa de la propia empresa<sup>1</sup>. En el mundo en el que vivimos hoy, las empresas de transporte aéreo son las principales protagonistas en fomentar la globalización alrededor del planeta. Tal es así que con solo 3 vuelos una persona es capaz de dar la vuelta al mundo en menos de 80 horas a un precio relativamente accesible.

La siguiente figura muestra los distintos grados de cooperación entre las distintas empresas aéreas; desde una simple interlínea (acuerdo voluntario entre dos empresas para manejar pasajeros que viajan con itinerarios y requieren múltiples aerolíneas) hasta las participaciones conjuntas (acuerdo de fusión entre dos o más empresas para formar una nueva entidad).

---

<sup>1</sup>Aerolíneas Argentinas. (2017). Comunicado de Prensa. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://www.aerolineas.com.ar/es-ar/prensa/comunicadoprensainterno/4541\\_aerolineas-argentinas-ahorra-29000000-de-dolares-anuales](http://www.aerolineas.com.ar/es-ar/prensa/comunicadoprensainterno/4541_aerolineas-argentinas-ahorra-29000000-de-dolares-anuales).

**Figura 1. Acuerdos según la cooperación**



Fuente: IATA (2012)

A medida que va aumentando la cooperación y se va afianzando la alianza, mayores son los beneficios para el pasajero y para la empresa.

#### **4. Marco Teórico**

A continuación se presenta el marco teórico, el cual fue utilizado como guía de análisis para comprender de qué se trata el fenómeno de las alianzas estratégicas globales entre empresas aerocomerciales. Para ello, se empezará describiendo cómo una alianza forma parte de la estrategia de una empresa. Luego se analizará puntualmente las alianzas estratégicas aerocomerciales, y por último se explicarán los acuerdos que se generan entre las empresas que las integran.

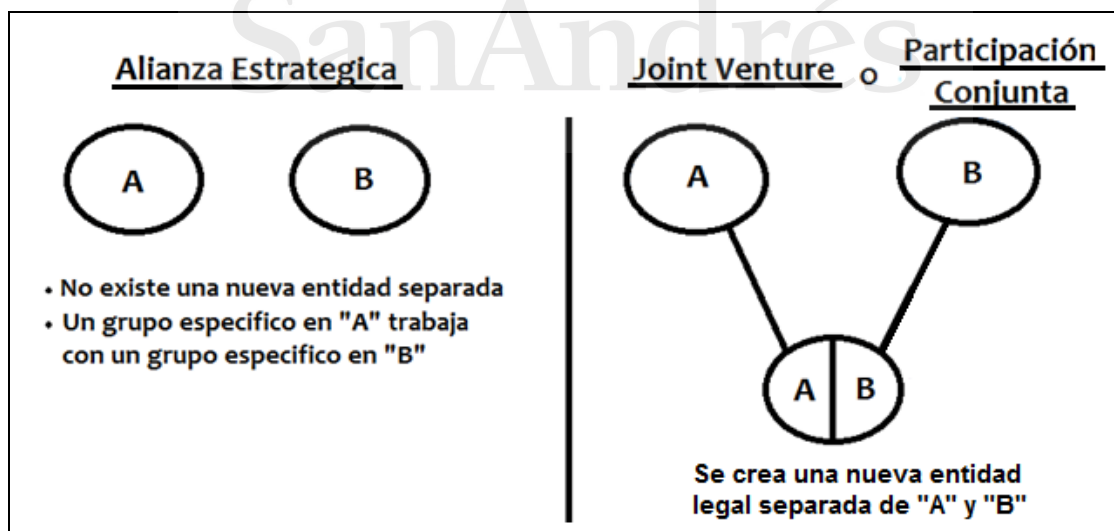
##### **4.1 Las alianzas como estrategias corporativas**

Para lograr competitividad y sustentabilidad a largo plazo las organizaciones a nivel mundial necesitan desarrollar, cada vez con mayor intensidad, estrategias corporativas globales debido a los constantes cambios que día a día transforman las reglas del juego. Un ejemplo de una estrategia corporativa global eficaz es la creación de alianzas estratégicas entre empresas.



Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas para cooperar de manera conjunta con el propósito de lograr un objetivo estratégico común. Este tipo de alianzas las empresas las constituyen generalmente para obtener beneficios los cuales no alcanzarían operando de manera individual. Las empresas pertenecientes a las alianzas estratégicas comparten recursos entre ellas para generar ventajas competitivas frente a sus competidores. Una alianza estratégica bien implementada no solo mejora la rapidez en el crecimiento, sino que hasta la productividad de la empresa se ve afectada de manera gradual. Este fenómeno se evidencia prácticamente en todas las industrias de fabricación de productos y servicios. De hecho cada año se acreditan aproximadamente 2000 nuevas alianzas estratégicas en todo el mundo, y las asociaciones en forma de alianza aumentan alrededor de un 15% anual (Cools & Roos, 2005). Existen distintos tipos de alianzas estratégicas, según el grado de cooperación entre las empresas que las conforman. La figura 4.1 muestra cómo dos empresas, A y B, cooperan de manera conjunta para formalizar una alianza. Cuando las empresas conforman una nueva entidad legal con un alto grado de cooperación, estas comienzan a participar de manera conjunta en los negocios de la otra. A esta participación conjunta se la conoce como Joint Venture.

**Figura 2. Alianza estratégica y Joint Venture (Participación Conjunta)**



Fuente: Propia en base a Joel Bleeker & David Ernst (1994)

Uno de los ejemplos más conocidos de una alianza del tipo Joint Venture fue el caso de Sony-Ericsson. Ambas empresa, Sony y Ericsson en octubre de 2001 decidieron fusionarse para comenzar a formar una nueva entidad legal donde cada una pasó a gobernar el 50% por igual del negocio.

A pesar de los beneficios que una alianza puede llegar a generar, el éxito no es una garantía. Según la Asociación de Alianzas Estratégicas Profesionales de los Estados Unidos, ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) el índice de éxito de una alianza esta percibido en alrededor del 50% aproximadamente, dentro de los cuales el 9% de las compañías cree que tienen éxito en el 80% o más de sus alianzas (ASAP, 2007). La industria aerocomercial no es una excepción.

#### **4.2 Alianzas estratégicas dentro de la industria aerocomercial**

Una alianza aérea es un acuerdo de cooperación entre dos o más aerolíneas. Las alianzas aéreas pueden variar dependiendo del grado de colaboración existente. Dentro de la industria aerocomercial es muy común encontrar los llamados Acuerdos “Interline” entre los de menor grado de cooperación, “Codeshare Agreements” que poseen un grado medio y las participaciones conjuntas o Joint Ventures con un grado alto . Estos acuerdos de cooperación entre las empresas aéreas pueden ser caracterizados como tácticos o estratégicos.

##### **Alianzas tácticas:**

Las alianzas tácticas, a veces llamadas alianzas marketing o alianzas comerciales, son lo que comúnmente se conoce en la industria como acuerdos bilaterales. Las compañías aéreas realizan frecuentemente este tipo de alianzas para que, de manera conjunta, puedan tener acceso a las rutas aéreas de cada una. Este tipo de alianzas se originaron cuando las empresas comenzaron a cooperan a nivel marketing con acuerdos interlinea, acuerdos de código compartido y Joint Vectures.

- **Acuerdo interlinea:**

Es un acuerdo que permite a una empresa aérea ofrecer transporte en las rutas y conexiones de otra empresa. Un ejemplo de este tipo de acuerdo es el que tiene Aerolíneas Argentinas con la empresa mexicana Aeroméxico. Por medio de un ticket electrónico, Aerolíneas Argentinas permite hacer reservaciones y emisiones de billetes de todos los vuelos operados por Aeroméxico. Gracias a estos acuerdos el pasajero puede incluir en un mismo boleto, vuelos de Aerolíneas Argentinas junto con vuelos de Aeroméxico, y lograr ágiles conexiones a través de un único check-in y despacho de equipaje a destino final.

- **Acuerdo de código compartido:**

Los acuerdos de código compartido usualmente suceden cuando dos o más aerolíneas comparten un mismo vuelo o ruta específica. Esto significa que ambas aerolíneas pueden vender asientos de un mismo vuelo por separado. Luego el vuelo es operado realmente por una única empresa. Entre los acuerdos de código compartido se pueden encontrar los del tipo “Free Sale” y los del tipo “Block Space”. Los acuerdos de código compartido “Free sale” son los más comunes. Se caracterizan por no tener límite de asientos y la aerolínea que opere el vuelo sólo tiene que pagar una comisión a la otra. Los del tipo “Block Space” en cambio funcionan cuando las compañías se reparten los asientos disponibles. Ninguna recibe comisión ya que cada una se queda con el total de las ventas por sus respectivos asientos.

- **Joint Venture:**

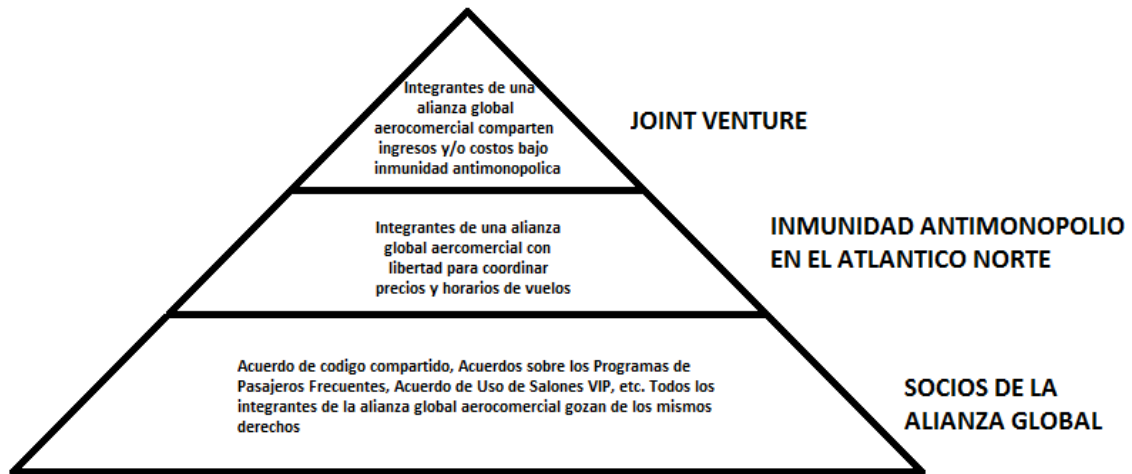
Son acuerdos que se dan entre empresas para compartir ganancias de rutas internacionales específicas, por ello la ganancia generada por una de las partes no depende estrictamente de la compañía que la produjo. La implementación de este tipo de acuerdo en determinadas rutas requiere de la concesión de inmunidad antimonopólica por los entes reguladores de las empresas, para que puedan determinar los precios y horarios en conjunto.

### **Alianzas estratégicas:**

Se basan principalmente en acuerdos bilaterales y multilaterales entre empresas que comparten objetivos similares. Estas van a coordinan sus servicios para alcanzar sus metas en común. Para ello hay que hacer hincapié en el uso de una marca en común con un servicio uniforme estándar concentrándose más precisamente dentro de la industria aerocomercial en el staff, los derechos aeronáuticos, las instalaciones en las terminales y los recursos del capital para identificar las empresas que forman parte de una alianza estratégica. Además, las reservas coordinadas, la gestión del inventario, la reciprocidad en lo que a pasajeros frecuentes respecta y en especial las conexiones integradas son elementos clave en las actuales alianzas estratégicas aerocomerciales (Doganis, 2006).

Hasta el día de hoy se pueden apreciar tres grandes alianzas estratégicas internacionales que compiten entre sí dentro de la industria área comercial: Star Alliance, OneWorld y SkyTeam, también conocidas como alianzas globales aerocomerciales. Surgieron entre los años 1997 y 2001, y actualmente cada una posee más de diez empresas miembro alrededor del mundo. En cada una de estas alianzas multilaterales, los integrantes deciden con que empresa quieren cooperar y que rutas se incluyen en sus acuerdos. Aunque los miembros cooperen en varios aspectos, muchas veces se mantienen como arduos competidores. A pesar de ello, dentro de las alianzas también aparecen subgrupos de aerolíneas que tienen concedido inmunidad antimonopólica.

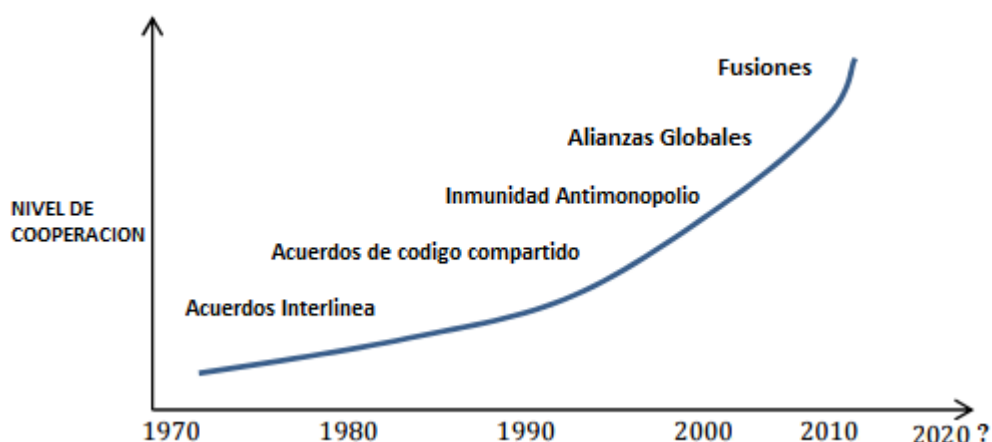
**Figura 3. Niveles de cooperación dentro de una alianza global aerocomercial**



Fuente: Propia en base a Joel Bleeke & David Ernst (1994)

La figura 4.2 muestra los diferentes grados de cooperación entre compañías aéreas y como estos fueron incrementando a lo largo del tiempo dando forma a nuevos métodos de colaboración (Iatrou & Oretti, 2007). Cada alianza global aerocomercial es única ya que existen distintos niveles de cooperación y no todos son iguales. De hecho existen dentro de las tres alianzas empresas que tienen concedida inmunidad antimonopólica para coordinar precios y horarios en el mercado transatlántico y dentro de estos tres subgrupos además hay algunas que comparten ganancias dentro de un Joint Venture. El grafico 4.1 ilustra los tres niveles de cooperación dentro de las alianzas globales aerocomerciales existentes, desde una relación básica de cooperación, pasando por la concesión de inmunidad antimonopólica en el tráfico intercontinental aéreo por parte del departamento de transporte de los Estados Unidos en el Atlántico Norte para un subgrupo de compañías dentro de la alianza global, y por último los pocos integrantes de los Joint Venctures en el mercado del Atlántico Norte.

**Grafico 1. Evolución de los acuerdos según el nivel de cooperación**



Fuente: Iatrou & Oretti (2007)

En términos generales los actores dentro de las alianzas aerocomerciales cooperan entre sí para generar mayores ingresos, reducir costos provenientes de las economías de escala y para minimizar o compartir riesgos al ampliar sus respectivas posiciones fuera del mercado local. Algunos de los beneficios derivados de estas alianzas pueden observarse claramente como por ejemplo en la reducción de costos al compartir recursos (RRHH o instalaciones de mantenimiento). Otros son menos visibles, pero no por eso menos importantes como por ejemplo la expansión hacia nuevas rutas incorporando nuevos pasajeros. Estas alianzas no siempre son fáciles de realizar ya que a menudo están restringidas por leyes y reglamentos dependiendo del país donde operen, básicamente para prevenir la creación de monopolios.

#### **4.3 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico**

El análisis del macro entorno es crucial para determinar el éxito y/o el fracaso de la estrategia corporativa ya que se pueden evidenciar fuerzas externas imposibles de controlar por la empresa que afectan de manera directa el negocio. Las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas de un país sirven para determinar el rumbo específico por donde la estrategia debe desarrollarse.

Dentro del entorno Político y Legal se incluyen aspectos relacionados a leyes y reglas que impone el estado para moldear el mercado. El estado toma en este sentido el rol de

ente regulador por el cual delimita mediante normas gubernamentales el accionar de las empresas. La variable Económica utilizada para describir el macro entorno incluye y tiene en cuenta los niveles de distribución de la renta de la población, las tasas de interés, los distintos tipos de cambio y los niveles de inflación entre otras cosas para determinar el poder de compra y la demanda de los potenciales consumidores así como la oferta de productos y/o servicios de las empresas. El entorno sociocultural tiene en cuenta la difusión de patrones culturales y de representación; en otras palabras si la sociedad se ve o no reflejada en los valores de la organización. Hoy en día también los factores ambientales son influyentes dentro de la sociedad, por ello es imprescindible tenerlos en cuenta dentro de esta variable. Por ultimo aparece el entorno tecnológico en donde se incluyen nuevos productos y nuevos procesos que ayudan a mejorar la eficiencia del negocio reduciendo costos y tiempos.

Los factores de incidencia del macro entorno están constantemente cambiando, más aun en un país como la Argentina en donde las reglas del juego se modifican día tras día. Por eso este enfoque va a ser utilizado para conocer con mayor detenimiento un panorama particular en un determinado momento del contexto macro-ambiental en el que operan las empresas en la Argentina.

Otro factor que no puede ser descartado y que sin lugar a duda tendrá importancia e injerencia a lo largo del trabajo es la historia del país en relación a las empresas estatales y en particular a las empresas re estatizadas. El macro entorno en este sentido ejerce una presión singular hacia este tipo de empresas resguardadas por el ala del estado, más aun si se trata de empresas de transporte. El estado en este sentido juega un rol imprescindible en la función de Aerolíneas Argentinas como empresa de transporte aéreo.

#### **4.4 Regulaciones**

El objetivo principal de las regulaciones en el sector aeronáutico es permitir un tráfico aéreo eficiente y seguro dentro y fuera del país. Existen de todo tipo y varían según el país en donde se encuentre radicada la empresa. Para poder comprender mejor el concepto cabe dividir las regulaciones en dos grandes ramas; por un lado están las regulaciones internacionales, las cuales se aplican a todas las compañías aéreas que tengan la posibilidad de operar un servicio aéreo regular internacional. Por otro lado están las

regulaciones específicas de cada país las cuales administran los servicios de navegación aéreos tanto comerciales como no comerciales. Entre las regulaciones internacionales más trascendentes aparece la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) como principal ente regulador. Dentro de las regulaciones aéreas nacionales argentinas, se destaca la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil) la cual mediante el Código Aeronáutico es la encargada de la organización aeroespacial dentro del territorio argentino.

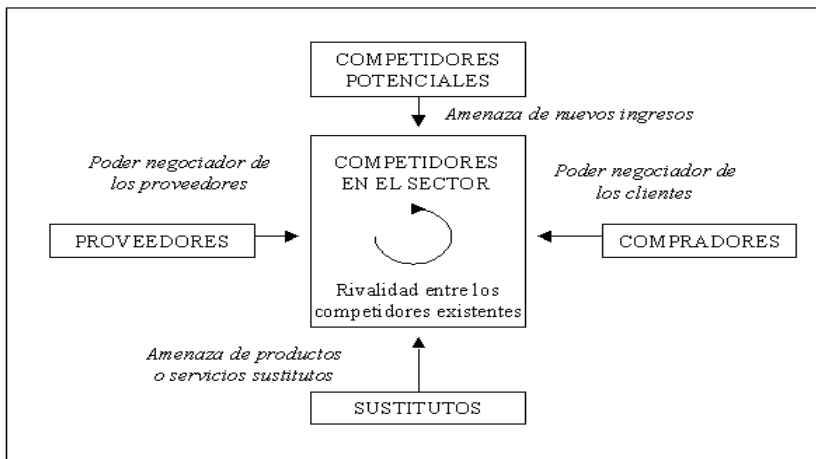
Aerolíneas Argentinas, al ser una compañía de bandera nacional argentina que mantiene rutas nacionales tanto como internacionales se ve afectada por ambos entes reguladores. Además, por el hecho de pertenecer a una alianza estratégica global se ve obligada a acatar las normas establecidas por la misma. Así es, que no solo debe cumplir con las normas de aviación civil sino que también las propuestas por la alianza. Por ejemplo, un socio oficial de SkyTeam, debe cumplir con normas estrictas de seguridad, calidad, TI y servicio al cliente, hecho que lleva a convertirla en una empresa mucho más dinámica y confiable para el mercado aerocomercial.

#### **4.5 Estrategia de Negocios**

Para poder definir y comprender el marco en el que la empresa opera, hace falta incorporar una serie de modelos que describan y expliquen la estrategia corporativa de la organización y a la vez como esta se desenvuelve en un contexto particular del mercado. Michael Porter en su libro *Competitive Advantage* (1985) introduce una serie de guías para poder comprender las decisiones que toma una empresa, basándose en la realidad que las define. En primer lugar, Porter plantea el modelo de las 5 fuerzas que actúan sobre una organización.



**Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas**



Fuente: M. Porter (1985)

Tal como muestra la figura 4.3 las fuerzas se dividen en dos ejes; vertical para las fuerzas sujetas al sector económico en el que la empresa se desenvuelve como nuevos competidores y nuevos productos que generan una amenaza potencial, y horizontal para las fuerzas vinculadas al poder de negociación tanto de proveedores como de compradores por parte de la empresa. Mediante este esquema se pueden apreciar los movimientos que toma la empresa frente a determinados escenarios en relación a la competencia, siempre y cuando esta afecte el accionar de la misma.

Para profundizar con el análisis sobre el tipo de estrategia que debería seguir la organización dependiendo de las características específicas del mercado, hace falta introducir al modelo anterior el esquema de las tres estrategias genéricas creado por Porter. El esquema se basa principalmente en dos variables; una vinculada con el mercado (clientes actuales y aquellos que tienen una percepción sobre el servicio o producto ofrecido por la organización) y otra asociada a la organización, principalmente al segmento del mercado a la que apunta (mercado objetivo u objetivo estratégico).

**Figura 5. Las Tres Estrategias Genéricas**



Fuente: M. Porter (1985)

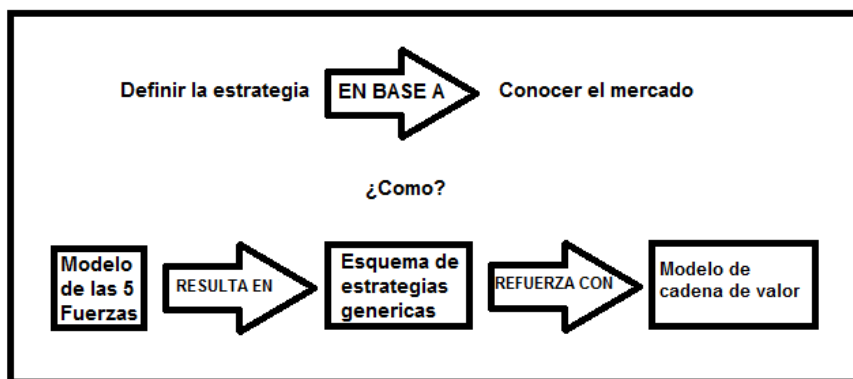
A lo que ventaja estratégica hace, la percepción del cliente de si el producto o servicio es el mejor en términos de calidad o en términos de menor precio es la variable que se intenta proyectar. El otro eje denominado objetivo estratégico se basa principalmente en la decisión del segmento de mercado al cual la empresa apunta y tiene como objetivo satisfacer. Del mix de estas dos variables surgen 3 estrategias diferentes; La primera denominada estrategia de diferenciación, caracterizada por tener un mercado objetivo que contempla a todo el sector económico y que el producto o servicio ofrecido a ese mercado es visto por su exclusividad (atributos distintos a los de la competencia) y no por su costo. Esta estrategia crea una especie de autonomía en lo que a costo y precio se refiere ya que el cliente es probable que esté dispuesto a pagar más por algo que es diferente.

Por el contrario la estrategia denominada liderazgo general en costos, como el nombre lo anticipa es aquella en donde la empresa es percibida como la de menor costo por todo el espectro del mercado. Se adaptan a las organizaciones que deciden sacrificar calidad y prestaciones por un producto o un servicio funcional, simple y competitivo. Genera incrementos en los márgenes de ganancia por el simple hecho de acortar costos y mantener el precio. Esto genera una estrecha dependencia a mantener los precios fijos, ya que si estos varían es muy probable que se pierdan los clientes.

Por último, existe la posibilidad de orientarse a un solo segmento del mercado, estrategia que se denomina de enfoque. La idea detrás de la estrategia es delimitar el mercado y concentrarse solamente en un grupo reducido de clientes. Si bien el costo de oportunidad de orientarse al mercado en su totalidad es muy grande, la estrategia presume conocer puntualmente a cada cliente y satisfacer su necesidad en particular. En ese espectro, la idea de la diferenciación y del liderazgo en costos se pierde ya que al ser un mercado delimitado al que se apunta, el producto pretende ser único por lo tanto no es ni mejor ni más barato que otro.

Para poder decidir e implementar de manera correcta la estrategia que la empresa debería seguir para competir en el mercado o en un segmento de él, Porter utiliza el modelo de La Cadena de Valor. El modelo se basa principalmente en las características específicas que cada organización posee en particular. Analiza cada una de ellas en conjunto y no por si solas, creando de esta manera una suma de actividades correlacionadas con el fin de obtener un producto terminado que llegue a manos del cliente. Dentro del esquema, Porter resalta dos tipos de actividades; las primarias y las de apoyo. El primer tipo de actividades son aquellas que juegan un papel protagónico en el transcurso del armado del producto o servicio. Intervienen de forma directa en la producción así como en la distribución, venta y postventa del producto o servicio. Las actividades de apoyo por otro lado vienen a dar soporte a las actividades primarias. Son aquellas que sustentan y posibilitan el accionar de las primarias. La figura 4.5 muestra cómo se define la estrategia mediante los modelos descriptos anteriormente.

**Figura 6. Esquema de Definición de Estrategia**



Fuente: Propia en base a M. Porter (1985)

## **5. Estrategia Metodológica**

### **5.1 Tipo de Estudio**

En el estudio se aplicó una metodología descriptiva. Según Sampieri, Collado & Baptista Lucio (1998), "*en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describe lo que se investiga*". En este trabajo se pretendió especificar las propiedades más relevantes de las alianzas estratégicas aéreas para posteriormente evaluar sus componentes.

### **5.2 Técnica de Recolección de Datos**

El principal objetivo fue analizar cuáles fueron los principales desafíos y oportunidades de la entrada de las empresas de bandera nacional en las alianzas estratégicas aerocomerciales, con lo cual, para esta primera fase, es esencial la búsqueda de información en bases de datos como por ejemplo la hemeroteca de la Universidad de San Andrés. La información de estados contables así como datos financieros es de gran utilidad en esta etapa ya que brinda un panorama de las distintas situaciones económicas-financieras de las empresas en cuestión. También existen gran cantidad de trabajos y ensayos relacionados con el tema que pueden ser de gran ayuda. A la información anterior, se agregarán entrevistas realizadas a diversos actores con cargos gerenciales influyentes en la toma de decisiones como por ejemplo Veronica Muratore, gerenta de política aérea de Aerolíneas Argentinas.

Una vez realizado este estudio, se procedió con la recolección de información anterior a la entrada de Aerolíneas Argentinas a la alianza estratégica SkyTeam para poder realizar un cuadro comparativo entre la empresa antes y después del ingreso. Como bien menciona Florencia Echesortu en su tesis de graduación (1992): "las relaciones productivas en general requieren y comúnmente estimulan cambios en las compañías que forman la alianza, cambios que no pueden anticiparse al comienzo de la relación". Son esos cambios los que se evaluarán y considerarán para analizar a la hora de

determinar si la entrada de Aerolíneas Argentinas a Skyteam fue beneficiosa para la empresa.

Las fuentes consultadas para la realización del trabajo fueron las siguientes:

- Entrevistas: Veronica Muratore (Gerenta de política aérea y relaciones con organismos oficiales Aerolíneas Argentinas) y Ricardo Benes (Gerente de Operaciones Aerolíneas Argentinas).
- Trabajos de Graduación
- Libros
- Páginas Web
- Artículos Periódísticos

## **6. La Industria Aero comercial**

### **6.1 Evolución y Caracterización de la Industria del Transporte Aéreo<sup>2</sup>**

En forma previa a comenzar con la descripción de las alianzas estratégicas como mecanismo de expansión en el ámbito del Transporte Aéreo a nivel mundial, es necesario en primer lugar reparar en las transformaciones que se vinieron produciendo a lo largo de los años en la industria y como esta fue adaptándose a los distintos cambios.

El hito que marcó a la aviación fue sin duda la Segunda Guerra Mundial que causó un cambio profundo en la tecnología utilizada en la industria hasta ese momento. Como consecuencia de los avances tecnológicos de la época los aviones se reinventaron principalmente gracias a la evolución de los motores, los cuales se hicieron más eficientes con el correr de los años. Esto dio comienzo a la nueva era de servicios de pasajeros, ya que la industria se volvió un negocio rentable. Este hecho trajo aparejado un gran aumento en la demanda de pasajeros ya que para las personas, el volar resultaba

---

<sup>2</sup> Este segmento se basa en información obtenida de la siguiente página web:  
Gale Encyclopedia of U.S. Economic History (2018). Recuperado de Encyclopedia.com:  
<https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/businesses-and-occupations/airline-industry>

mucho más tentador que el uso de otros medios de transporte como por ejemplo el barco o el tren. En comparación las distancias recorridas con los aviones eran mucho más grandes y a su vez se reducían drásticamente los tiempos de traslado de un punto hacia otro. Además se vio favorecida la industria por el hecho de no haber barreras naturales en el aire que impidieran el paso, como por ejemplo montañas o ríos, por ende los aviones podían llegar prácticamente a cualquier destino del planeta.

Fue de esa manera en que la industria del transporte aéreo comenzó a tomar importancia y se volvió cada vez más competitiva hasta el día de hoy. Al principio existían solo unas pocas empresas aéreas comerciales que cubrían determinadas rutas estratégicas generalmente pensadas en beneficio de los países en cuestión, como por ejemplo cuestiones diplomáticas o de importación/exportación de bienes.

Desde el primer vuelo comercial registrado hasta lo que es hoy en día la industria aerocomercial propiamente dicha, se pueden observar diferentes condiciones necesarias que se repiten a lo largo de esos años para que la industria pueda proliferar. Aquí se requiere hacer una salvedad; no todas las empresas se rigen por los mismos criterios. Por un lado están las empresas de orígenes privados, que tienen como objetivo generar ganancias a sus principales accionistas. Por otro lado están las empresas públicas que aparte de percibir ganancias, buscan satisfacer determinadas necesidades políticas.

En el ámbito de lo privado y de lo público las empresas se rigen principalmente por condiciones económicas. Elevados costos, ya sean de mantenimiento de las aeronaves así como de combustible, en algunos casos hacen que el negocio sea poco rentable. El ejemplo más destacado es el de Pan American World Airways, empresa líder en los Estados Unidos desde la década de 1930. Luego de la crisis energética de 1973 la empresa se vio forzada a cesar sus actividades debido al incremento en el precio del combustible, el cual no pudo afrontar.

En el ámbito de lo público la condición económica viene acompañada por la política. Si bien existen empresas públicas así como privadas que generan pérdida, la diferencia radica en el objetivo particular que persigue cada una. En el caso de la pública, el gobierno de turno puede solventar esta pérdida a cambio de recibir una ganancia por otro lado. Por ejemplo, si el gobierno cree necesaria la comunicación y el traslado de pasajeros dentro del territorio nacional por encima de una ganancia económica.

## **6.2 Estrategias Globales**

Las estrategias globales se volvieron populares a mediados de la década de los 90 con la llegada del fenómeno de la globalización, y todavía siguen vigentes hoy en día. Surgen a partir de la necesidad por parte de las empresas de salir a competir a nivel mundial. Esto quiere decir que para poder sobrevivir hoy en día es necesario identificar las oportunidades y amenazas de manera mundial, donde cualquier actor de cualquier parte del planeta puede ser un potencial competidor o un posible aliado de manera directa o indirecta.

Existe una gran variedad de alternativas al abordar la estrategia correcta. Generalmente estas se van adecuando dependiendo de las necesidades particulares que tiene cada empresa para alcanzar sus objetivos específicos. Por ejemplo, una empresa va a querer adoptar una estrategia global de oportunidad si su objetivo es expandir el área geográfica del negocio, penetrando en distintos mercados extranjeros. Una estrategia completamente diferente, podría ser la formación de una alianza con otra empresa a nivel mundial para sosegar las amenazas de los competidores. Ambas son alternativas que de concretarse pueden ser altamente beneficiosas para la empresa en cuestión, en un contexto determinado. El éxito y o fracaso de la implementación de una estrategia va a depender pura y exclusivamente de una serie de factores determinantes a cada empresa en particular.

Las alianzas estratégicas son herramientas de gran eficacia a la hora de poner en práctica las estrategias globales. Se caracterizan por ser acuerdos de largo plazo entre empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que a su vez no llegan a alcanzar el nivel de complejidad que tienen las fusiones. Son utilizadas como medios para competir a escala mundial, ya que las empresas pueden dividir las actividades de la cadena de valor con uno o varios socios sobre una base mundial. Para poder realizar esto los procesos deben estar interconectados entre las empresas, generando cooperación. La implementación de nuevos procesos de producción, métodos comerciales y capacitación de personal traen como consecuencia un incremento en la productividad y en la capacidad por parte de las empresas de innovar.

### **6.3 Alianzas Estratégicas Aerocomerciales**

Una alianza estratégica aero comercial es un acuerdo entre dos o más aerolíneas para cooperar de forma eficiente. Esta unión genera una amplia red de conectividad, lo cual hace que se ofrezca un mejor servicio al viajero, por ende se crean mayores oportunidades de ampliar negocios.

En el plano jurídico las alianzas se formalizan mediante acuerdos, generalmente bilaterales entre sus miembros, sin que ello implique una fusión.

### **6.4 Orígenes en la industria del transporte aéreo**

Las alianzas estratégicas en la industria del transporte aéreo surgieron a mediados de la década de 1990 con la llamada desregulación adoptada en 1978 por Estados Unidos la cual introdujo una nueva tendencia en el mercado del transporte aéreo internacional, que empezó a regirse por acuerdos aéreos comerciales más abiertos y con menor intervención de la autoridad, proporcionando una competencia intensiva entre las distintas aerolíneas. Al principio fueron pocas las empresas que hicieron uso de este tipo de estrategia, principalmente porque en la mayoría de los países estas eran vistas como estrategias que incentivaban la creación de monopolios, y por ende no garantizaban la igualdad de competencia entre las empresas. A pesar de ello con el correr de los años estas leyes fueron cambiando para dar lugar a lo que hoy conocemos, donde la mayoría de las principales empresas aero comerciales del mundo compiten entre sí formando alianzas estratégicas. Es muy difícil pensar en la actualidad que una empresa pueda subsistir sin pertenecer a una alianza, es por ello que casi ni se compite entre empresas, salvo excepciones a menor escala, sino entre alianzas a nivel mundial.

Estas alianzas están constituidas bajo el amparo del art. 81 del convenio sobre aviación civil internacional (Convenio de Chicago) que dice lo siguiente:

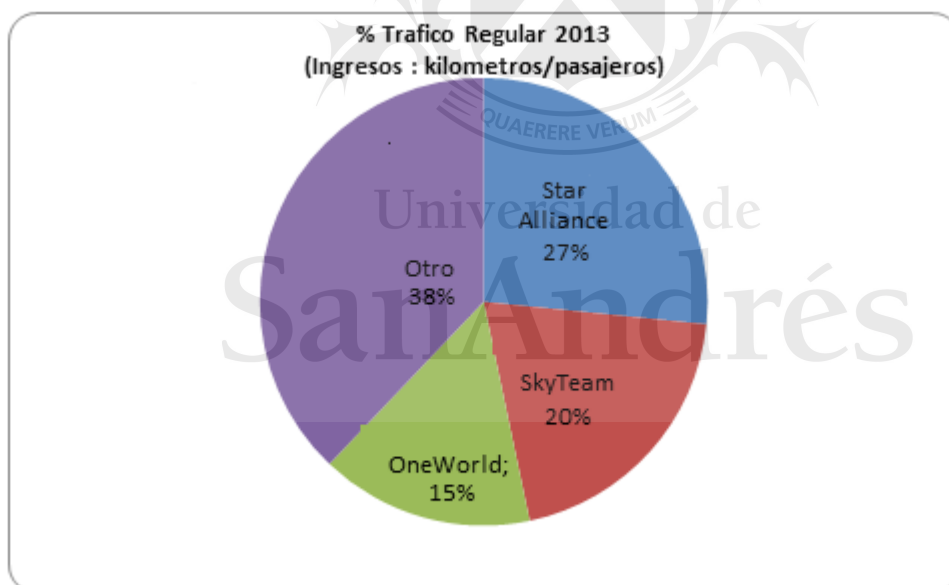
*“Todos los acuerdos aeronáuticos que existan al entrar en vigor el presente Convenio, entre un Estado contratante y cualquier otro Estado o entre una línea aérea de un Estado contratante y cualquier otro Estado o línea aérea de otro Estado, se registrarán inmediatamente en el Consejo.”*



## 6.5 Principales Alianzas en la Industria del Transporte Aéreo

Se pueden identificar tres alianzas estratégicas que nuclean a las principales empresas de la industria del transporte aéreo a nivel mundial. Las tres alianzas compiten entre sí de manera directa para llevarse la mayor parte del mercado mundial, cada una con su sello distintivo que las caracteriza. La figura xxx muestra los porcentajes a nivel mundial de la densidad del tráfico aéreo regular medido por alianza global y empresas no alineadas u otros. Dentro de las tres alianzas, Star Alliance es la que encabeza el listado con el mayor RPK (Revenue passenger kilometers). Estas medidas de tráfico aéreo se calculan multiplicando el número de pasajeros dentro de la aeronave por la distancia recorrida.

**Figura 7. % Trafico Regular Año 2013**



Fuente: IATA (2012)

### **Alianza estratégica One World<sup>3</sup>**

Oneworld es una alianza que actualmente integra quince aerolíneas comerciales. Fundada el Septiembre del año 1998 por cinco aerolíneas provenientes de 4 continentes distintos; American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas, es la primera de las llamadas 3 grandes alianzas en emerger.

En el año 1999, se incorporan a la alianza la empresa española Iberia y la compañía finlandesa Finnair. Al año siguiente se incorpora a la alianza la empresa LAN Chile. En el año 2007 se incorporaron otras tres aerolíneas más: Japan Airlines, Malév y Royal Jordanian al igual que dos aerolíneas del holding LAN Airlines: LAN Argentina y LAN Ecuador. En el año 2010 se incorporó la aerolínea rusa S7 Airlines complementando así la oferta de Oneworld para ese año a 750 destinos en 150 países. En el año 2012 surge la primera partida del grupo por parte de la aerolínea húngara Malév debido a su quiebra por problemas financieros. En ese mismo año se incorpora la empresa alemana Air Berlin. A partir de octubre de 2013, Qatar Airways comienza a formar parte de la alianza, y luego al año siguiente se une por último la empresa TAM (de la mano de LAN Chile) y US Airways (por la unión con American Airlines).

### **Alianza estratégica SkyTeam<sup>4</sup>**

SkyTeam es la segunda unión más importante de aerolíneas, fundada por cuatro de las compañías más grandes del mundo; Aeroméxico, Air France, Delta Airlines y Korean Air en Junio del año 2000. Fue la última de las tres alianzas en formarse. Ofrece múltiples destinos a prácticamente cualquier parte del mundo a través de distintos hubs de conexiones con todos sus socios. A la alianza la componen hoy en día 19 aerolíneas en total, dando lugar a más de 16.000 vuelos diarios. En el año 2012, se consolidó como la alianza de mayor importancia en el mercado de China Continental y Taiwán gracias a

---

<sup>3</sup> Este segmento se basa en información obtenida de la siguiente página web: OneWorld. (2018). About OneWorld. Recuperado de <https://www.oneworld.com/general/about-oneworld>

<sup>4</sup> Este segmento se basa en información obtenida de la siguiente página web: SkyTeam. (2018). About SkyTeam. Recuperado de <https://www.skyteam.com/en/about/history/>

la incorporación de las principales aerolíneas de ese país como China Airlines, China Eastern y China Southern. También en ese mismo año se unieron las empresas Aerolíneas Argentinas con fuerte presencia en la región sudamericana, Saudia Arabian con base en Medio Oriente, siendo esta estratégicamente viable por estar en el centro del planeta y volar a cualquier parte del mundo sin problema y por último Xiamen Airlines con fuerte peso en la región de oriente. La alianza tiene sede central en Ámsterdam. Allí es donde se concentran los negocios de la alianza y se trabaja para mejorar los beneficios existentes y desarrollar nuevos beneficios para los pasajeros. Sin embargo la alianza continúa buscando la manera de expandirse examinando potenciales socios en áreas claves de desarrollo en la industria aeronáutica comercial, en especial en las regiones de Brasil e India.

### **Alianza estratégica Star Alliance<sup>5</sup>**

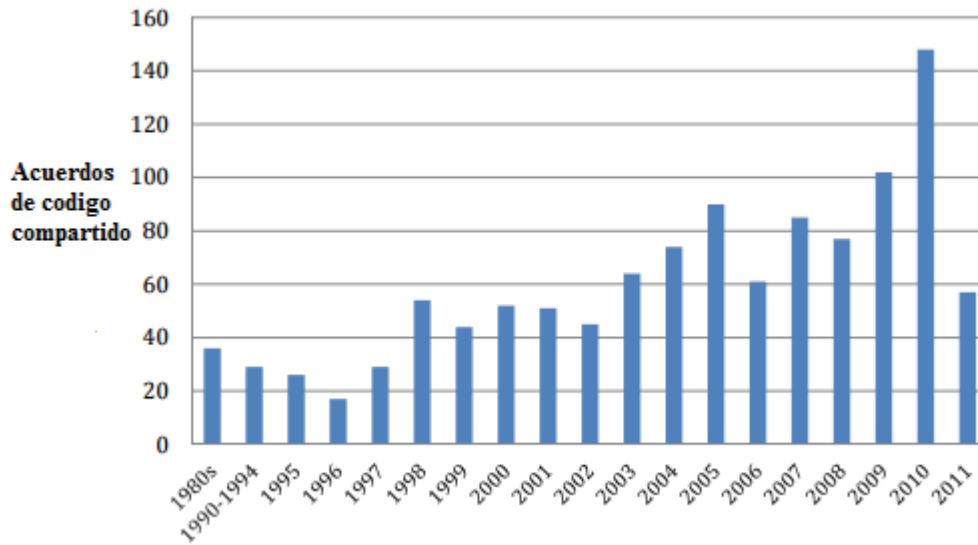
Star Alliance fue la primera alianza aérea que dio inicio a este nuevo fenómeno en la industria aerocomercial. Fundada en el año 1997 por cinco aerolíneas de tres continentes distintos, la alianza es hoy en día la más importante de las tres ya que opera la mayor cantidad de vuelos y por ende de pasajeros. Entre las empresas fundadoras aparecen United Airlines, Lufthansa, Air Canadá, Thai Airways y Scandinavian Airlines. Actualmente la alianza está integrada por 29 aerolíneas de todas partes del mundo. Cuenta con 4.023 aviones en total que operan diariamente unos 21.000 vuelos con destino a 1.160 aeropuertos en 181 países. En el año 2009, Air Canada, Lufthansa, United y Continental Airlines recibieron la aprobación para formalizar un joint venture inmunizado para satisfacer la demanda dentro del mercado del Atlántico Norte.

Si bien el periodo entre 1988-2000 fue prácticamente de formación de las alianzas estratégicas de las cuales solo tres quedan vigentes hoy en día, los acuerdos entre empresas fueron progresando en los años posteriores. El gráfico 6.1 representada a continuación muestra la evolución de los acuerdos de código compartido por fecha de inicio hasta el año 2011.

---

<sup>5</sup>Este segmento se basa en información obtenida de la siguiente página web: StarAlliance. (2018). About StarAlliance. Recuperado de <https://portal.staralliance.com/employees/about/top-left/history-of-star-alliance>

**Grafico 2. Evolución de los acuerdos de código compartido**



Fuente: IATA (2011)

## **6.6 Acuerdos entre empresas integrantes de una alianza**

La razón principal que explica el por qué las aerolíneas forman parte de una alianza, se basa principalmente en el hecho de que estas pueden ofrecer a sus pasajeros productos y prestaciones que ninguna línea aérea por sí sola podría entregar. Estos productos y prestaciones vienen dados por una serie de acuerdos que se dan entre las empresas pertenecientes a la misma alianza. No todas las alianzas tienen los mismos acuerdos, por el contrario estos van a ir variando dependiendo de la estrategia que se quiera implementar en pos de beneficiar a las empresas involucradas.

### **Los acuerdos de “CodeShare”**

Uno de los acuerdos más importantes y que más se utiliza entre las empresas aerocomerciales dentro de las alianzas son los códigos compartidos o “codeshare agreements”. Los actores involucrados en los códigos compartidos generan grandes beneficios en la expansión de rutas, extendiendo el alcance de las aerolíneas y por ende el de la alianza. Existen varios factores que hacen de un código compartido una estrategia exitosa en la mayoría de los casos en los que se quiera implementar.

Los códigos compartidos son acuerdos por el cual dos empresas, una de comercialización comúnmente llamada “Marketing” y otra de operatividad llamada

“Operating” llevan a cabo sus servicios conjuntamente. Se los llaman de código compartido porque justamente comparten el mismo código de vuelo. Por ejemplo si la empresa Avianca (código IATA “AV”) tiene un acuerdo de código compartido para su vuelo número AV123 con Aeroméxico (código IATA “AM”), esta última puede vender pasajes del vuelo AV123 con código AM234. En este caso Aeroméxico estaría tomando el rol de compañía “Marketing”.

La compañía “Operating” es la compañía que aporta su avión para la ruta pactada por lo tanto tiene su control operativo. Ambas venden de manera conjunta las plazas disponibles, teniendo acceso al inventario del avión como si fuera propio. Mientras que la compañía Operating se queda con la venta de los tramos operados por ella, la compañía Marketing recibe una comisión que se asocia a los gastos por distribución en que incurre la compañía al vender los tickets. A este tipo de acuerdo se lo conoce comúnmente como “Free Flow”. Existen otros dos tipos de código compartido no tan comunes llamados “Capped free flow” y “Block Space”. El primero es básicamente un acuerdo “Free Flow” con la diferencia que se le asigna cierta cantidad limitada de asientos a la compañía Marketing.

Por el contrario, en el acuerdo tipo “Block Space” la empresa que opera le vende X cantidad de plazas, es decir un cupo, a la compañía que comercializa por un precio acordado. A partir de ese momento, la empresa “Marketing” deberá arreglárselas para obtener beneficios de esa inversión, sacándole partida a esas plazas que son suyas dentro de un avión ajeno.

### **Los acuerdos sobre los Programas de Pasajeros Frecuentes**

Un aspecto que los pasajeros toman cada vez más en cuenta a la hora de planificar sus itinerarios de vuelo, son los beneficios que otorgan los Programas de Pasajeros Frecuentes. Las empresas aerocomerciales utilizan estos acuerdos conforme condiciones de tablas de computo de millas, puntos o kilómetros para ofrecer pasajes y otros productos o servicios en forma de premios. También pueden ser utilizados por empresas que operan de manera autónoma, pero estas no van a lograr generar los mismos beneficios que logran generar las empresas que operan en forma de red debido a la gran cantidad de opciones que estas últimas ofrecen trabajando en conjunto, por ejemplo la distancia geográfica. Con la intención de retener y fidelizar al cliente, las alianzas generan un impacto positivos al unificar distintos programas de pasajeros frecuentes en

un único programa. Por ejemplo Qantas en su programa de viajeros ofrece beneficios y privilegios para los usuarios del servicio. También se le adicionan los beneficios del programa de viajeros de la alianza, en este caso OneWorld.

### **Los Acuerdos Interlinea**

Los acuerdos Interlinea surgen dentro de las alianzas estratégicas con el propósito de facilitar el traslado de aquellos pasajeros que necesariamente requieran vuelos con más de una aerolínea para llegar a destino. Mediante estos acuerdos, los pasajeros son capaces de viajar a través de una vasta red de múltiples empresas aerocomerciales con la comodidad de una simple reserva, confiando en que sus itinerarios incluyan conexiones apropiadas en tiempo y forma. Por lo general estos acuerdos denominados interlinea son utilizados por las aerolíneas para potenciar la venta en rutas y conexiones cuya demanda no justificaría el costo operacional de establecer una conexión propia.

Los acuerdos interlinea pueden ser de pasaje o de equipaje. El acuerdo interlinea de pasaje es un simple acuerdo entre dos empresas aerocomerciales para comenzar a comercializar sus vuelos con pasajes en común. Las empresas llegan a un acuerdo de precio para cobrar una única tarifa que corresponda a dos vuelos conectados. Las ganancias luego se dividen entre las dos en lo que comúnmente se conoce como prorrateo.

El acuerdo interlinea de equipaje permite que las empresas puedan manejar de manera eficiente el equipaje de los pasajeros. Esto hace que las empresas permitan aceptar checks in de equipajes en las demás empresas interlinea. La información del equipaje es recolectada en el primer check in del pasajero. Las etiquetas del equipaje son emitidas y comunicadas a través de las empresas y autoridades aeroportuarias. Este tipo de acuerdo es más conveniente para los pasajeros, ya que sin él sería necesario que los usuarios retiren el equipaje y hagan nuevamente un check in en cada punto de la conexión. La mayoría de las empresas que poseen un acuerdo interlinea de pasajes también ofrecen el servicio de equipaje, sin embargo no siempre es así. En algunos casos los acuerdos interlinea pueden ser negociados por separado.

## **Acuerdos de Salones VIP**

Las alianzas por medio de estos acuerdos ofrecen a sus pasajeros la posibilidad de utilizar en espera de los vuelos los salones aeroportuarios de las empresas miembro. Los acuerdos en relación a los salones vip se gestionan dentro de la alianza como acuerdos bilaterales, es por eso que las compañías miembro deben suscribir ciertos acuerdos de utilización y operación entre las partes de este tipo de instalaciones antes de formalizar el acuerdo. Por ejemplo en la alianza SkyTeam existen dos maneras de ingresar a un salón vip perteneciente a la alianza. La primera opción viene dada por el tipo de servicio adquirido; si el pasajero vuela en primera clase y/o clase ejecutiva en un vuelo internacional operado por una aerolínea socia tiene la posibilidad de ingresar al salón de cualquier empresa del grupo. La segunda opción que tiene el pasajero de ingresar es si pertenece a la clase de viajero SkyTeam Elite Plus mediante la sumatoria de millas. Lo mismo sucede con Oneworld Esmerald y Star Alliance Gold.

### **6.7 Alianzas estratégicas y empresas aéreas de bandera nacional**

El término aerolínea “de bandera nacional” empezó a ser utilizado en la industria de la aviación civil a mediados del siglo 20 cuando la mayoría de las compañías aéreas se desempeñaban como empresas públicas. Con el tiempo, algunas compañías fueron privatizadas perdiendo el título de empresa “de bandera”.

Actualmente las empresas aéreas de bandera nacional se caracterizan principalmente por tener una participación accionaria del gobierno local. Esto significa que el estado es dueño de la empresa junto con los demás tenedores de acciones aunque también existen casos de empresas aéreas de bandera nacional totalmente públicas como se menciona anteriormente, en donde el estado conserva el cien por ciento de las acciones. Por ende, el común denominador para que una empresa aérea sea caracterizada como “de bandera nacional” es que el estado tenga control de la mayoría accionaria para que de esta manera tenga mayor participación en la toma de decisiones.

En conclusión, la aerolínea que goce del título de compañía aérea de “bandera nacional” es aquella que lleva adelante la política aérea de su país, trasladando la bandera del mismo como insignia. Esta puede contar con capitales puros y exclusivos del Estado, o mixtos dependiendo de la participación. También cuenta con preferencia de los

derechos que emanan de la soberanía de un Estado, por ejemplo preferencias en frecuencias, rutas y tráfico de cabotaje. Alguno de los ejemplos más conocidos son; Air Canadá, Air China, Qantas en Australia, Air France que con la fusión con KLM la participación del gobierno francés se redujo pero aun así mantiene la mayoría y Aerolíneas Argentinas.

Este tipo de empresas al igual que las privadas, generan acuerdos y entablan alianzas a lo largo del mundo para satisfacer de manera eficiente su demanda y de esta manera incrementar sus ganancias. Además de percibir una ganancia económica, las empresas de bandera buscan, mediante los acuerdos comerciales, incrementar el desarrollo del propio país. Esto significa desarrollarse en lo comercial, cultural y turístico. La alianza en este sentido funciona como una herramienta de inserción en mercados extranjeros a nivel país. Es por ello que la empresa va a buscar la alianza que mejor se alíne con sus objetivos específicos.



Universidad de  
**San Andrés**



## **7. Caso Aerolíneas Argentinas**

### **7.1 Descripción preliminar de la compañía**

Aerolíneas Argentinas es una empresa de transporte aéreo comercial fundada por el estado nacional argentino en el año 1950. A lo largo de sus casi 65 años de existencia la empresa atravesó por una gran cantidad de transformaciones, hasta llegar a ser lo que es hoy por hoy. Uno de los pocos aspectos que no se modificó y que se mantuvo a lo largo del tiempo fue que nunca dejó de ser la empresa de bandera nacional del estado argentino; esto significa que el gobierno mantuvo (a veces en mayor o a veces en menor cantidad) una participación accionaria en la empresa a lo largo de todos esos años, y de la misma manera mantuvo el monopolio de los vuelos locales con la única meta de unir al país, premisa esencial de un país federal, y a éste con el mundo.

La empresa nació de la fusión de las cuatro compañías subsidiadas en aquel entonces por el estado argentino que volaban el país: Aeroposta (realizaba vuelos hacia el sur), Alfa (realizaba vuelos hacia el litoral), Zonda (realizaba vuelos hacia el noroeste argentino) y Fama (realizaba vuelos hacia el exterior); dando lugar a una flota de 45 aviones heredados. Destinos como Europa y los Estados Unidos, así como países limítrofes y 46 ciudades del interior argentino eran los que volaba por aquel entonces la empresa que acababa de surgir. Con el correr de los años la empresa continúa su crecimiento siendo esta pionera en el avance de la aviación mundial. El itinerario de destinos de cabotajes cubiertos por Aerolíneas en aquel momento contenía localidades como Córdoba, Salta, Jujuy, Neuquén, Bariloche, Trelew, Ushuaia, Orán y Tartagal, Presidente R. Sáenz Peña, Resistencia, Paso de los Libres, Villa Dolores, Río Cuarto, Carmen de Patagones, Sarmiento, Lago Buenos Aires, Las Heras, Puerto Deseado y San Julián en la Patagonia entre otros. Entre sus rutas internacionales se destacaban la gran cantidad de vuelos con destino a Europa; Londres, Ámsterdam, París, Roma, Madrid y Lisboa entre otros. Aerolíneas también realizaba vuelos con destino a la Habana y Nueva York. En el año 1975 toma la presidencia de la empresa el Dr. Juan Carlos Pellegrini con el aval del presidente Perón. Este hecho producirá un drástico giro en la empresa que marcará significativamente su expansión: entre 1975 y 1983 la empresa llega a tener una ganancia operativa de unos 70 millones de dólares aproximadamente

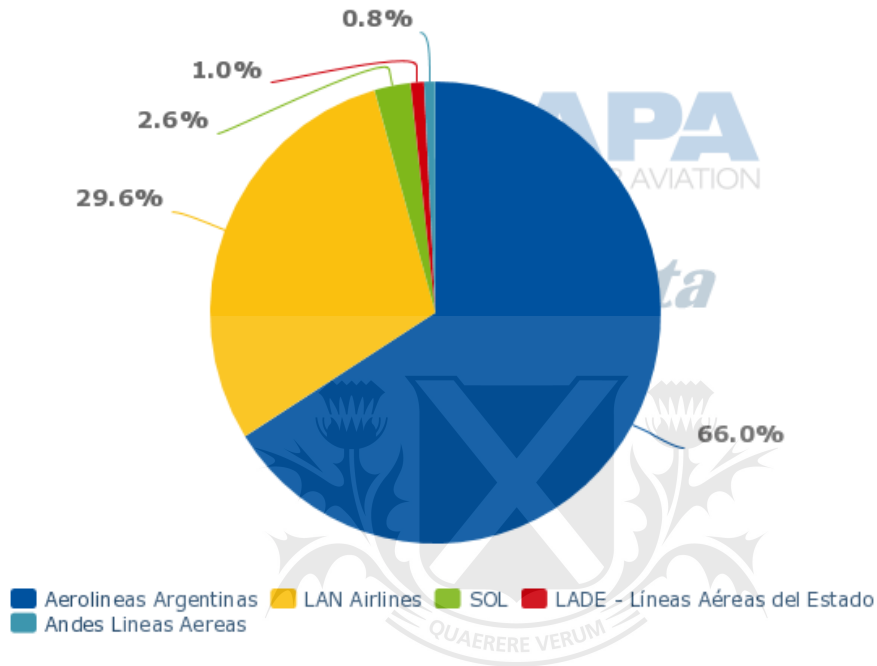
por año y como consecuencia producirá nuevas unidades de negocios como el catering y el servicio técnico a terceros. Con la gestión de Pellegrini se crea el servicio de cargas más conocido como Aerolíneas Cargo. En 1983 se inaugura el Centro de Instrucción de Vuelo, único por su tecnología de avanzada para la época dentro de la región. Llega la década del 90, y con ella la compra de la compañía por parte de Iberia (aerolínea española). La empresa se transforma en Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima. Al poco tiempo, el rumbo de crecimiento se abandonó y se dio prioridad a la política del mercado por sobre la política del Estado Argentino. Aerolíneas por esos años vive el peor momento de su historia ya que la empresa entra en convocatoria de acreedores y se suspenden todas las rutas aéreas. Luego de tocar fondo, la empresa pasa a ser presidida por Antonio Mata con el respaldo del grupo Marsans, nuevos dueños de la compañía. Por ese entonces se comenzaron a vislumbrar algunos cambios en pos de la empresa pero que no fueron suficientes; AR vuelve a retomar la mayoría de sus rutas de cabotaje pero se siguieron perdiendo destinos internacionales. Se prometieron inversiones que jamás se realizaron, llegando al colapso operacional en julio del 2008. Al mes siguiente, el Estado Nacional re estatiza la empresa mediante un polémico fallo. De esta manera se recupera una herramienta imprescindible que pasa a responder nuevamente a las políticas de Estado, volviendo a conectar el país y encaminando su crecimiento. En mayo del 2009 se firma el contrato con la fábrica de aviones brasilera Embraer por la compra de 20 aeronaves y en junio comienzan a operar después de 17 años en los cuales no se compraban aviones OKm. En el 2010 Aerolíneas Argentina realiza un cambio de imagen institucional; se inaugura el Corredor Federal, conectando por primera vez cuatro provincias sin pasar por Buenos Aires. Por último en el año 2012, como hecho más significativo se produjo algo histórico: se firma un acuerdo para oficializar el inicio del proceso de ingreso a la Alianza SkyTeam.

## **7.2 Caracterización del mercado local del transporte aéreo**

Hoy en día el mercado argentino del transporte aéreo se divide entre 8 empresas que ofrecen vuelos regulares a todo el país; Aerolíneas Argentinas S.A., American Jet S.A., Andes Líneas Aéreas S.A., Cielos del Sur S.A. (Austral), Flying America S.A., LAN Argentina, Servicios Aereos Patagónicos S.A. y por ultimo Sol Líneas Aéreas. Si bien es un número considerable teniendo en cuenta la magnitud del territorio, son solamente

dos de esas ocho empresas las que al fin y al cabo lideran el mercado doméstico; Aerolíneas Argentinas y LAN Argentina.

**Figura 8. Mercado del transporte aéreo local en el año 2013**



Fuente: Center for Aviation & Innovata (2013)

Universidad de  
San Andrés  
Aerolíneas Argentinas

Con una flota de 82 aviones en total hasta la fecha cubriendo los segmentos de cabotaje e internacional es sin duda la empresa dominante del mercado argentino.

**Tabla 1. Flota total de aviones de la compañía Aerolíneas Argentinas**

CANTIDAD	AVION
2	Airbus 340-300
10	Airbus 330-200
8 / 31	Boeing 737-700/800
26	Embraer 190
5	Boeing 737 MAX 8

Fuente: Aerolíneas Argentinas (2018)

Opera la mayor cantidad de rutas aéreas dentro del país, totalizando 35 destinos (21 de los cuales no opera la competencia), priorizando la unión entre las provincias sin pasar por Buenos Aires.

#### LAN Argentina

Empezó a proveer servicios a nivel doméstico en el país en el año 2005. En la actualidad posee 16 aeronaves en total tal como detalla la figura 8.2.

**Tabla 2. Flota total de aviones de la compañía LAN Argentina**

CANTIDAD	AVION
13	Airbus 320-200
3	Boeing 767-300ER

Fuente: LAN Argentina (2018)

#### **7.4 Análisis Macro-entorno**

##### Análisis PEST

Para dar una lectura correcta sobre las condiciones que se requieren para el desarrollo de una estrategia corporativa dentro de la industria aeronáutica comercial es importante resaltar y tener en consideración las variables macro que ejercen presión sobre las organizaciones para entender cuáles son las oportunidades y amenazas que se generan.

##### Entorno Político

El entorno político dentro de la industria del transporte aéreo comercial argentino es sumamente influyente y particular, lo que hace que en algunos casos pueda llegar a generar controversias. Esto no solo sucede en la industria del transporte aéreo nacional y el transporte público en general, sino que también se evidencia en la mayoría de los servicios públicos tales como el gas, el agua y la energía, donde el estado toma un rol protagónico ya que es el responsable de administrar dichos servicios. Por esta razón el entorno político se vincula directamente con accionar de la empresa. Cualquier determinación que el estado tome en relación a políticas de transporte afecta

crucialmente a la empresa y consecuentemente a su relación con la alianza estratégica. Algunos ejemplos del grado de afectación que posee el estado sobre Aerolíneas Argentinas se ven evidenciados a lo largo de la historia con los cambios de gobierno con diferentes ideologías en relación a las políticas públicas. El último cambio de gobierno con la asunción de Mauricio Macri como presidente en 2016 no fue la excepción generando incertidumbre sobre el futuro de la empresa. Si bien todavía no se sabe en detalle cual es la estrategia del gobierno en relación al manejo de la empresa, hay algo que es seguro y que coincide con el gobierno anterior; que AA pertenezca a una alianza a nivel global es indispensable para maximizar beneficios y reducir costos.

Puntualmente la ley 19.030 del Transporte Aéreo Comercial describe perfectamente el entorno político que rodea a las empresas aerocomerciales en la republica argentina. En el artículo 5 de dicha ley el estado dispone *“alentar exclusivamente a los transportadores de bandera Nacional que acrediten la posibilidad de una favorable evolución en los resultados de su explotación”*. Entre las políticas del gobierno para favorecen la evolución en los resultado de la explotación de Aerolíneas Argentinas, se evidencian ciertas formas de ayuda por parte del Estado como por ejemplo la facilitación para la adquisición y mantenimiento de materiales y equipos, la liberación o disminución de gravámenes que incidan en los servicios aerocomerciales regulares internos y el otorgamiento de avales y/o garantías financieras para las inversiones destinadas al reequipamiento o expansión de los transportadores aéreos. Sin lugar a duda Aerolíneas Argentinas al ser una empresa estatal de bandera nacional se ve favorecida por las políticas internas del país en comparación con las demás empresas dentro del mercado aéreo local.

#### Entorno Económico

El entorno económico está directamente relacionado al enfoque político del país y este a su vez a las medidas que se toman alrededor de las empresas estatales. En un país con un alto índice inflacionario como la Argentina, el consumo tiende a disminuir principalmente por la incertidumbre de no saber qué va a pasar el día de mañana. Los precios relativos se distorsionan y se vuelve más difícil saber el valor real de la moneda. Según el índice Congreso en el 2017 la inflación aumentó un 24.8% (INDEC - 11/01/2018) con respecto al año anterior haciendo que el poder adquisitivo, por el estancamiento de los sueldos, sea cada vez menor. El gobierno para contrarrestar los

efectos provocados por la inflación subsidio determinadas rutas aéreas con el fin de promover el turismo dentro del país, por más que genere una pérdida para la empresa. En lo que a tarifas aéreas se refiere, las empresas se ven muy limitadas a cobrar precios por los pasajes. La normativa tarifaria en el sector estableció límites al cobro de tarifas; con un mínimo y un máximo para vuelos de cabotaje. La regulación en el sector es sumamente alta ya que el gobierno establece parámetros para satisfacer de alguna manera a su empresa de bandera nacional frente a las empresas privadas.

#### Entorno Social

El consumo de tickets aéreos dentro del mercado Argentino es estable durante el año y en ciertas ocasiones se evidencia fuerte estacionalidad, generalmente en época de invierno y de verano. En la mayoría de los casos las personas toman o no la decisión de viajar por el precio en comparación a otros medios de transporte más económicos, como por ejemplo el bus.

#### Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es esencial para entender de qué manera operan las empresas en Argentina así como también en el resto del mundo. La investigación y el desarrollo de nuevos productos fomentados por la tecnología pueden fortalecer la posición competitiva de una empresa frente a sus competidores. Puntualmente en Argentina, los avances tecnológicos se ven más pronunciados en materia de comunicación e información, impactando en los estilos de vida de las personas y en sus hábitos de consumo. Por ejemplo con los adelantos que hay hoy en día en las comunicaciones las personas y las organizaciones pueden realizar negocios desde casi cualquier lugar a cualquier hora del día. En otras palabras la tecnología funciona como una herramienta para simplificar la vida de las personas y las organizaciones, generando recursos mediante la obtención de información rápida y cada vez más precisa.

Dentro del transporte aerocomercial la tecnología significa un factor sumamente importante para el desarrollo de la industria ya que los aviones dependen directamente de la tecnología de vanguardia para funcionar correctamente. Esto hace que se estén continuamente reinventando modelos de aviones cada vez más eficientes para minimizar costos y generar mayores ganancias. La tecnología en este sentido es un factor esencial para el normal funcionamiento de la industria.

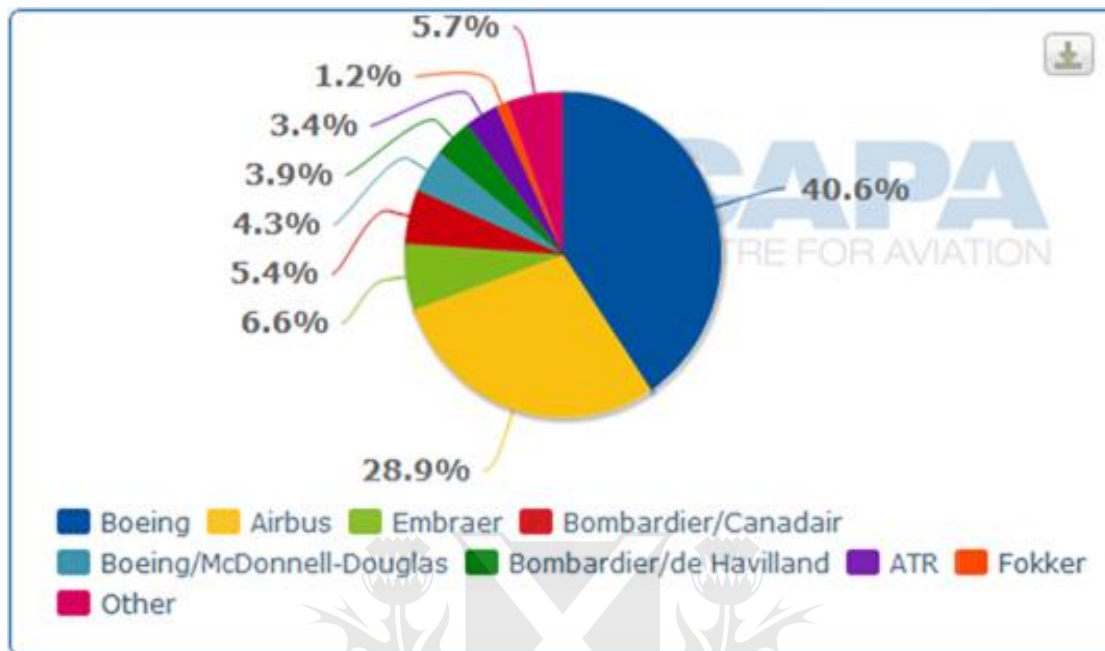
## **7.5 Análisis Micro-entorno**

### **Modelo de las 5 fuerzas**

#### **Poder de negociación con los proveedores**

Las compañías aéreas en Argentina y en general en todo el mundo dependen de los horarios de aterrizaje y despegue en aeropuertos denominados “slots”, por lo tanto no pueden negociar costos, impuestos y tasas que cobran los aeropuertos. Por otro lado, existen pocas empresas dedicadas a la fabricación de aviones comerciales (las más importantes son Boeing, Airbus y Embraer en el mercado argentino), consecuentemente las compañías aéreas tienen que ceder a las exigencias de los proveedores. Sucede lo mismo con las empresas de servicios que proveen insumos para los vuelos como por ejemplo el catering. Como los contratos se licitan y por lo general son de largo plazo, se vuelve muy difícil cambiar de proveedor. En definitiva, los proveedores tienen un gran poder de negociación en este sector por su importancia y su número. Un ejemplo se da con el Aeroparque Jorge Newbery de la ciudad de Buenos Aires. El mismo no puede albergar a todos los aviones al mismo tiempo por no poseer dimensiones que lo permitan. Por ello, las compañías aéreas tanto Aerolíneas como LAN deben dejar en otros aeropuertos aviones que pasan la noche a la intemperie como en Córdoba o Mendoza, haciendo frente a costos innecesarios o a mantener esquemas de horarios de vuelos muchas veces no rentables.

**Figura 9. Desglose global de flota por fabricante de aviones**



Fuente: Center for Aviation & Innovata (2013)

Poder de negociación con los compradores:

Los clientes tienen un gran poder de negociación en cuanto a adquisiciones de pasajes, debido a la existencia de gran cantidad de agencias de viaje. Sin embargo, los consumidores no están agrupados por lo tanto su capacidad de negociación para conseguir mejores precios o servicios es baja. Se puede concluir que los compradores tienen una capacidad baja de negociación con las compañías aeronáuticas exceptuando las agencias de viaje, las cuales influyen considerablemente en la venta de tickets.

Amenaza de nuevos ingresos al sector:

En el caso de la entrada de nuevos competidores, por lo general las barreras de entrada al sector son muy elevadas: se necesitan grandes inversiones que además son específicas (flota de aviones, combustible, etc.) y existen numerosos requisitos mínimos y licencias. El costo de un avión promedio como el Boeing 737 oscila entre los 50 y 70 millones de dólares, ejemplo de estas grandes barreras de entrada. Sin embargo, las empresas instaladas en el mercado como Aerolíneas Argentinas, no tienen grandes ventajas en



cuanto a proveedores específicos porque estos son muy pocos y a pesar de existir diferenciación entre las distintas compañías, un nuevo competidor siempre podrá aportar una innovación en el sector, como por ejemplo un nuevo servicio.

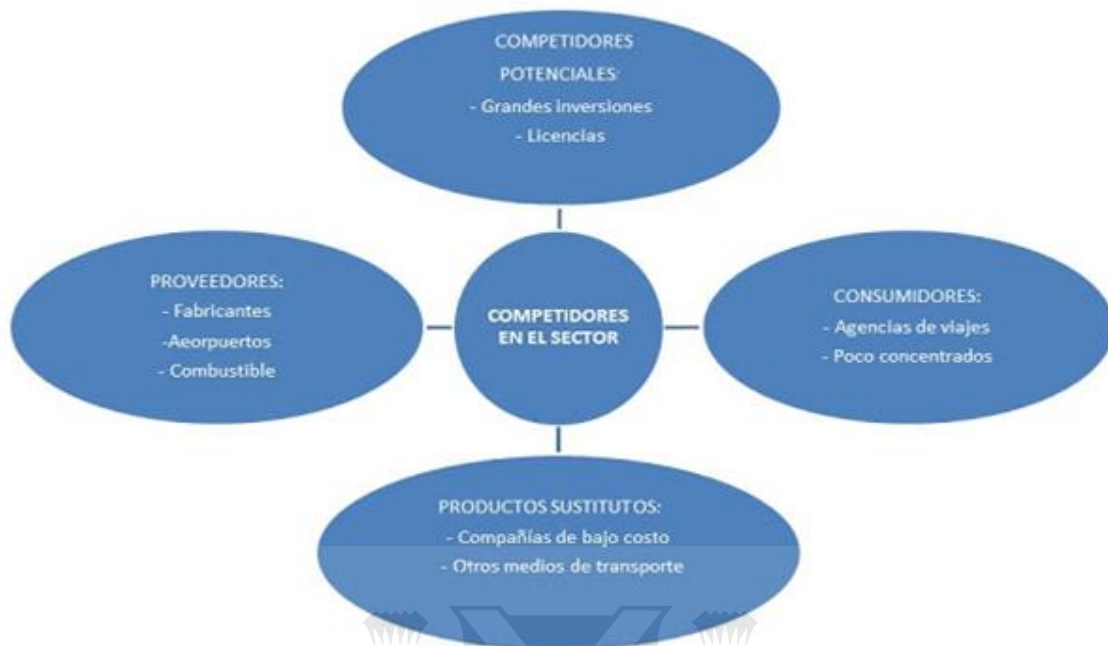
#### Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Los productos sustitutos en el sector lo constituyen principalmente las compañías de bajo costo, empresas que ofertan bajos precios a cambio de eliminar servicios a los pasajeros. Estas empresas comenzaron a surgir en los años noventa con la desregulación (proceso por el cual el gobierno eliminó las regulaciones para favorecer la operación eficiente del mercado). Otra amenaza para el sector es el transporte terrestre, principalmente los ómnibus de larga distancia y los trenes. En ciertas situaciones no resultan rentables, a partir de los trayectos superiores a los 500 km aproximadamente. Esto sucede porque a partir de esa distancia los costos de sacar un pasaje aéreo o uno de ómnibus se igualan. Como el transporte aéreo es más rápido y más seguro las personas optan por viajar en avión. Además existen otros medios de transporte que pueden sustituir al aéreo en determinadas rutas como por ejemplo el marítimo (caso de ferris al Uruguay).

#### Rivalidad entre los competidores existentes:

Si bien no son muchas las compañías que integran el mercado local del transporte aéreo, debido al pequeño margen de beneficio con el que cuentan, la competencia entre ellas es muy elevada. Según la administración nacional de aviación civil (ANAC) existen 61 empresas aéreas destinadas al transporte de pasajeros en la región, en su mayoría son empresas que no ofrecen servicios regulares. Al ser tan pocas y ofrecer servicios muy similares, la competencia por ver quién se queda con el mayor porcentaje del mercado es elevada.

**Figura 10. Resultado de las 5 fuerzas**



Fuente: Propia

### Las estrategias genéricas

La idea que fundamenta la teoría de las estrategias genéricas es la creación, por medio de la elección de una de ellas, de ventajas competitivas. Si el objetivo de una empresa es crear ventaja competitiva, esta debe seleccionar que tipo de ventaja desea lograr por sobre los competidores y dentro de que marco la conseguirá. En el caso de Aerolíneas Argentinas y su entrada al grupo SkyTeam, la empresa introduce una innovación significativa en términos operativos, permitiendo que la empresa pueda bajar sus costos y aumentar la diferenciación al mismo tiempo, logrando tal vez concretar ambas estrategias. Por el hecho de no tener un enfoque en particular sobre un segmento determinado del mercado y por ende orientarse a todo un sector económico hace que la empresa se ubique en las fronteras de posibilidad entre liderazgo en costos y diferenciación. El estar asentado en la frontera no es una posición favorable ya que los competidores que se destacan en cada una de las estrategias tendrán una mejor posición para competir en cada segmento en particular.

## **7.5 Incorporación de la compañía a Skyteam**

La incorporación de Aerolíneas Argentinas al grupo Skyteam surge en un contexto particular de reestructuración de la empresa a largo plazo. La falta de inversión del sector privado en su momento obligo a la empresa a tomar acciones drásticas para incrementar sus ganancias. Por este motivo, en el mes de Agosto del 2012 se toma la decisión de empezar a formar parte de Skyteam. Si bien era un acontecimiento novedoso en la alianza ya que era la primera empresa sudamericana en pertenecer al grupo, este proceso de adaptación no fue una tarea fácil de lograr. AA al integrar la alianza, tuvo que ser expuesta al comienzo a un proceso de integración que requirió un periodo de 9 meses de duración. Durante este tiempo, la empresa tuvo que adaptar muchos de sus procesos como por ejemplo las operaciones, los sistemas informáticos, los códigos de vestimenta, las oficinas, los organigramas, las estructuras jerárquicas, los servicios al cliente, los programas de fidelidad y los estándares de seguridad entre otros.

En pocas palabras, la alianza le exigió a la empresa que se adapte a los demás miembros con estándares y procedimientos ya existentes.

Este proceso de integración ayudo a la empresa a ser más competitiva ya que los cambios mejoraron la eficiencia y la calidad del servicio.

Mediante la incorporación de AA, Skyteam logro reforzar su presencia en America Latina, una región con solidas cifras de crecimiento. Esta fue la razón principal que la alianza tuvo en cuenta a la hora de aceptar a la compañía como miembro. El servicio nacional y regional de Aerolíneas Argentinas le aporta 38 destinos a la alianza incluyendo entre ellos Córdoba, Mendoza, Asunción y Montevideo con Buenos Aires funcionando como “Hub” en America Latina. Con un mejor acceso a la zona meridional de America del Sur y la Patagonia (atractivo punto de interés turístico) la alianza genera un beneficio a los pasajeros ofreciendo mayores destinos.

El plan de negocios elaborado por Oliver Wyman indicaba que AR debía unirse a una Alianza Global para poder salir del aislamiento en el que se encontraba en el año 2008. Para ello debía reincorporarse al IATA Clearing House.

- Durante 2010 Aerolíneas inició el proceso para reincorporarse al Clearing House de IATA, un sistema de clearing entre compañías, que permite emitir pasajes de

Aerolíneas con tramos a ser volados por otro transportador y viceversa. Una línea aérea que no cuenta con este instrumento está, en la práctica, fuera del negocio internacional, porque sus pasajes no están a disposición de otras empresas.

Aerolíneas se había retirado de IATA en 2001 luego de haber entrado en Concurso de Acreedores durante una de las gestiones privadas. En 2010 tras una compleja negociación -no existían antecedentes de un aerolínea que haya retornado a IATA- se formalizaron los acuerdos pertinentes para el proceso de reincorporación.

Luego del reingreso a IATA, se analizaron las 3 Alianzas Globales existentes (SkyTeam, OneWorld y Star Alliance). Luego de análisis y negociaciones, SkyTeam resultó ser la elegida por parte de Aerolíneas Argentinas.

- Para lograr el ingreso, el 29 de noviembre de 2010 se firmó un acuerdo para oficializar el inicio del proceso de ingreso a la alianza SkyTeam.

Al firmar el acuerdo, Aerolíneas Argentinas se comprometió a trabajar en la implementación de los requisitos de membresía de SkyTeam (aproximadamente 100). Los requisitos de SkyTeam son confidenciales, entre ellos se incluyen requisitos que alcanzan todas las áreas de la empresa, como ser IT, Comercial, Aeropuerto, etc.

- Desde el 1ero de diciembre de 2010 y hasta el 29 de Agosto de 2012 (ingreso formal de AR en SkyTeam), AR trabajó junto con un grupo de trabajo de SkyTeam (TST Transition Support Team) en la preparación y la implementación de los requisitos. EL TST de SkyTeam realizó varias visitas a Argentina y se realizaron Conference Call semanales con todas las áreas que permitieron avanzar con las implementaciones y desarrollos.

Durante el periodo de implementaciones y desarrollos, Aerolíneas tuvo que firmar acuerdos, adaptar sistemas, realizar modificaciones en el Branding, etc.

- El 9 y 10 de mayo de 2012 se realizó la primer Auditoría de SkyTeam (Pre AUDIT).
- El 4 de Julio de 2012 se realizó la Auditoría formal de SkyTeam la cual fue aprobada por Aerolíneas Argentinas.

- El 29 de Agosto de 2012 se firmó el Acuerdo de Adhesión de SkyTeam, formalizándose el ingreso a la Alianza.

Muchos requisitos de membresía solo podían ser observados luego del ingreso formal de AR a la Alianza por lo que SkyTeam realizó una última auditoría (POST AUDIT) el 17 y 18 de Abril de 2013, la cual fue aprobada.

### **7.6 Motivaciones que impulsaron la decisión estratégica**

De las entrevistas surge que las motivaciones que impulsaron la decisión estratégica de formar parte de la alianza fueron variadas. En primer lugar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas. La alianza fomenta a partir del know how el desarrollo de redes que amplían los horizontes del mercado, agregando ventaja competitiva a sus socios mediante la creación de sinergia. Le brinda la posibilidad a la empresa de expandirse geográficamente y consolidar su presencia en todo el mundo. Hay que recordar que la Argentina no está ubicada en un punto geográficamente estratégico ya que se encuentra demasiado aislada del resto del mundo, por ende la propuesta de competir a nivel global sonaba más tentadora aun. Otro de los aspectos importantes que motivaron a la empresa a impulsar la decisión estratégica fue el fortalecimiento de la calidad de los procesos. Por ejemplo los procesos de despacho de equipaje y facturación, los cuales se comparten entre los socios a lo largo de la alianza. Este fortalecimiento impacta directamente sobre la calidad del servicio ofrecido al viajero, y además contribuye a una reducción de costos en todo lo que tenga que ver con las operaciones del personal de tierra.

### **7.7 Ventajas y desventajas competitivas**

La entrada de Aerolíneas Argentinas a la alianza, le dio la posibilidad a la empresa de volverse global y por consiguiente empezar a pensar en la totalidad y actuar en la particularidad de cada país donde opera. Este hecho trajo aparejado la aparición de nuevos competidores, pero a la vez genero la posibilidad de dividir las actividades de la

cadena de valor con uno o varios socios dentro del grupo. Es por eso que surgen nuevas ventajas así como desventajas competitivas.

### **Ventajas Competitivas:**

La alianza misma crea un marco propicio para generar acuerdos bilaterales o multilaterales con las empresas que la integran. De no ser por la alianza, resultaría más costoso para la empresa salir a buscar socios ya que en la mayoría de los casos las empresas priorizan armar acuerdos entre partners del mismo grupo. Esto significa una ventaja por sobre las demás empresas que no forman parte de la alianza SkyTeam, ya que les es muy difícil generar acuerdos con las empresas que la integran. De esta manera, se puede decir que la alianza genera un marco propicio para negociar acuerdos comerciales, que como consecuencia generan ingresos incrementales a la compañía. Por ejemplo si un pasajero quiere volar a un destino no programado por Aerolíneas Argentinas como es el caso Buenos Aires-Paris, la empresa puede vender el tramo Barcelona-Paris (destino al cual si llega la empresa) con su código aunque la línea aérea que realmente lo traslade sea otra (empresa con la que se realizó el acuerdo). El pasajero en el momento de comprar el ticket, va a estar más predispuesto a adquirirlo si el código de la empresa (AR) está impreso en todo el vuelo, evitando de esta manera atravesar por dos empresas distintas. Esta es una manera eficiente de adquirir mayor cantidad de pasajeros y por ende generar ventajas por sobre el resto de los competidores. En otras palabras, el hecho de pertenecer a SkyTeam le brinda a Aerolíneas la oportunidad de tener presencia en lugares que estando por su cuenta no llegaría jamás, generando de esta manera una ventaja competitiva por sobre las empresas que no forman parte de una alianza o que no llegan al mismo destino. En términos generales la situación de Aerolíneas Argentinas con la entrada a la alianza le propicio a la empresa grandes reducciones de costos, la posibilidad de ampliar su mercado y a la vez conocer la industria aérea internacional con mayor profundidad.

### **Economías de Escala**

Las economías de escala surgen principalmente en la industria aerocomercial por el incremento en las redes de conectividad y en la provisión de nuevos servicios, lo cual hace que los costos unitarios disminuyan.

### Economías de Densidad

Las economías de densidad se refieren a la disminución de los costos unitarios cuando el servicio de transporte dentro de una red de conectividad incrementa, no por el hecho de que la red sea más grande sino por el incremento en la densidad del tráfico aéreo. Para ello las empresas utilizan aviones de mayor porte, con mayor eficiencia a la hora de transportar grandes cargas haciendo que la ruta aérea sea más rentable. Las redes de conectividad con mayor densidad permiten un uso intensivo de las tareas en tierra, del capital humano y de las aeronaves. Como consecuencia de las economías de densidad surgieron los sistemas de distribución hub-and-spoke. En el caso particular de Skyteam, Aerolíneas Argentinas se vio beneficiada en dos aspectos puntuales por las economías de densidad de tráfico aéreo. La primera fue que pudo consolidar operaciones con empresas que poseían redes de conectividad superpuestas con las de la empresa, lo cual redujo el número de participantes en el mercado e incrementó la densidad del tráfico de las rutas. El segundo aspecto por el que se vio beneficiada la empresa fue gracias a la canalización de pasajeros por medio de conexiones con acuerdos compartidos entre otras empresas integrantes de la alianza. Esto trajo aparejado como consecuencia mayor volumen de pasajeros por ruta disminuyendo costos en relación pasajeros/km.

### Economías de alcance o scope

Las economías de alcance surgen según Panzar & Willing (1981) cuando es menos costoso combinar dos o más líneas de productos en una sola empresa que producirlos por separado. En la industria del transporte aéreo, las economías de alcance aparecen cuando las empresas agregan nuevos nodos a sus redes. Los costos de producción de las nuevas rutas generadas por el nuevo nodo es menor para un operador ya establecido que si las nuevas rutas fueran servidas por una nueva compañía.

### Precios en rutas de código compartido

Cuando las empresas integrantes de una alianza generan un código compartido para satisfacer la demanda de una ruta específica, en cierto sentido están unificándose para proveer un servicio en común. Al hacerlo, las empresas optan por una tarifa específica que se divide entre las empresas operadoras del vuelo. Esta tarifa se calcula con una fórmula de prorrateo basada en la distancia recorrida. En estos casos las aerolíneas van a

estimular la demanda con tarifas reducidas en acuerdos interlinea, generando así una ganancia adicional que sin la cooperación no existiría.

#### Beneficios en marketing y branding

Los cambios en la estructura de costos no son suficientes para explicar el comportamiento de las aerolíneas. Las estrategias de marketing y el efecto que estas tienen sobre la demanda son cruciales para las ganancias de la empresa. Anteriormente se reforzó la idea de que pertenecer a una alianza aérea global le permite a una compañía aérea ofrecer a sus pasajeros una red más densa y a la vez más extensa con conexiones reforzadas; mientras que la eficiencia ganada por las economías de alcance, escala y densidad impulsan a que la empresa sea más competitiva en sus tarifas impulsando la demanda. En conjunto, la habilidad de las aerolíneas de retener y sumar pasajeros dentro de sus redes incrementa a medida que las empresas pueden ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Una empresa que integra una alianza estratégica global tiene la capacidad de vender tickets desde su propio canal de distribución a cualquier destino que la alianza cubra. De esta manera la empresa incrementa la utilidad ante los ojos de los pasajeros que la perciben como un proveedor conveniente del servicio de transporte aéreo dentro de un amplio espectro de destinos, por consiguiente la empresa incrementa potencialmente la lealtad que tienen los consumidores hacia la marca.

Otro beneficio adicional surge de los programas de pasajeros frecuentes ya que pueden llegar a aumentar potencialmente la valoración del pasajero frente a la alianza y a sus respectivos actores. Esto ocurre porque los pasajeros pueden ganar y acumular millas en rutas de todo el mundo cuando vuelan a través de empresas asociadas, lo que hace que sean más tentador viajar a través de una empresa del grupo.

Según Iatrou & Oretti (2007) las alianzas contribuyen también a la promoción de la calidad del servicio frente al cliente. Este, después de haber creado una idea de la calidad del servicio de una aerolínea, es más propenso a aplicar esta misma percepción del servicio ofrecido al resto de los mercados que la empresa ofrece. Además, las alianzas poseen el potencial de ubicar a las empresas que la integran bajo el ala de la marca de la alianza como un producto de mercado uniforme y estandarizado. Sin embargo estos autores mencionan la dificultad de crear una marca homogénea dentro de



la industria ya que históricamente las aerolíneas comerciales estuvieron siempre asociadas con los orígenes y culturas de cada país, y afirman que para contrarrestar esta idea las alianzas deben enfocarse en convencer al cliente que las cualidades de la alianza sobresalen por sobre la nacionalidad de la empresa y sus respectivas ventajas que esto conlleva. Para las empresas pequeñas el hecho de resignar su propia marca instaurada puntualmente es un mercado específico por la de la alianza globalmente conocida, les otorga una mejor reputación a nivel local y global ya que la calidad del servicio y la confiabilidad se ven afectadas de manera gradual. La importancia en la relevancia de la marca y la asociación de esta a altos estándares de calidad hace que se puedan capturar clientes que estén menos persuadidos por las tarifas de los vuelos y que en cambio prioricen aspectos del servicio. Un estudio hecho por Gillen (2008) reveló que los pasajeros que viajan principalmente por ocio tienen una elasticidad precio alta y sus decisiones se basan por tener una visión del transporte aéreo como un commodity, mientras que la demanda de pasajeros que viajan por negocios es más inelástica priorizando factores no relacionados al precio como por ejemplo la calidad del servicio y los programas de viajeros frecuentes.

#### Aprendizaje

Gran parte de los beneficios que conllevan formar parte de una alianza estratégica vienen dados por los conocimientos compartidos entre los miembros y la estandarización de los procesos. El aprendizaje puede mejorar la eficiencia y el servicio, incrementando potencialmente las ganancias de la empresa. Las alianzas estratégicas globales funcionan en este sentido como un semillero, donde las empresas comparten las mejores prácticas y tecnologías para la generación de nuevas mejoras que sirven para entender las preferencias de los clientes más detalladamente. Las alianzas en este sentido son un vehículo para internalizar nuevas habilidades, en particular aquellas que solo se obtienen de manera colectiva. El aprendizaje por ende puede obtenerse mediante la adaptación de procesos o también creando valor en el día a día mediante la colaboración.

### **Desventajas Competitivas:**

En algunos casos, las alianzas estratégicas pueden llegar a crear conflictos entre las partes involucradas, generando desventajas competitivas. Si bien el objetivo de una alianza es establecer el equilibrio entre las partes creando ventajas competitivas y generando sinergia, en algunos casos esto no sucede como lo planeado. Si bien la entrada de Aerolíneas Argentinas al grupo Skyteam no supuso ninguna desventaja (de lo contrario no se hubiera conformado el ingreso), si genero algunos conflictos de interés menores. El más notable fue la pérdida de control de ciertas funciones (necesario por la situación en la que estaba la empresa) que quedaron delegadas a la alianza, como por ejemplo la calidad de los procesos para poder cumplir con los requerimientos mínimos exigidos. Esto sin duda es una desventaja ya que le quita libertad a la empresa de operar en determinadas situaciones puntuales, donde no se cree conveniente la aplicación de la norma impuesta por la alianza. Esto surge porque no todas las empresas que integran la alianza son iguales (algunas más grandes otras más pequeñas, algunas privadas otras públicas) por ende sus objetivos varían y es imposible satisfacer a todas por igual ya que las normas son iguales para todos los socios y en general se tiende a priorizar las necesidades de la mayoría. Si uno no es parte de la mayoría indirectamente se ve perjudicado por tener que cumplir con algo que no es favorable para la empresa en determinado momento.

Otro de los conflictos surge internamente dentro de la organización desde una perspectiva individual/grupal con la resistencia al cambio de algunas personas. Existen muchos actores dentro de la empresa acostumbrados a hacer sus tareas de determinada manera, suponiendo una baja tolerancia a los procesos de cambio. Esto genera tiempo de adaptación y elevados costos de capacitación por algo que no se sabe si es seguro que va a funcionar.

### **7.8 Cambios a nivel organizativos requeridos**

El principal desafío para cualquier empresa que quiera formar parte de una alianza estratégica va a ser el grado de flexibilidad y adaptación que disponga frente a los cambios que la alianza le exija, permitiéndole de esta manera enfocarse en una dinámica

de trabajo colectivo. Es este último el que nutrirá a la alianza y por consiguiente creara ventaja por sobre los demás competidores.

Para poder trabajar en equipo es necesario que las empresas estén coordinadas unas con otras. Para ello, las alianzas crean estándares que se deben cumplir por obligación generando de esta manera equidad entre los miembros.

El caso de Aerolíneas Argentinas con SkyTeam no fue la excepción. Una vez integrada la empresa a la alianza inmediatamente comenzó un proceso de transformación para adecuarse a los estándares antes mencionados.

### Imagen Corporativa

Uno de los requisitos más importantes y a la vez más visible fue el cambio de imagen de la empresa, lo cual modifico sustancialmente la manera de relacionarse con el cliente. A partir de ese momento, el logo de SkyTeam fue incluido en el logo de la empresa (pin de personal, tarjetas, documentación oficial y otras) al igual que las demás integrantes de la alianza. Estos se controlan a través de auditorías internas para la aplicación de la marca.

**Figura 11. Imagen Corporativa**



Fuente: SkyTeam

Esta acción se explica mejor en términos de Hoffman (2002) donde crear y conservar una imagen del producto fuerte, clara y consistente, en comparación con el de la competencia, es fundamental para diferenciar el producto, además que es esencial para desarrollar una imagen de la marca que consiga la lealtad de los clientes.

#### De Aerolíneas Plus a millas

Otro de los cambios que tuvo que atravesar la empresa para cumplir con las expectativas propuestas por la alianza fue la migración de su programa de pasajeros frecuentes Aerolíneas Plus a millas. El principal problema del sistema Aerolíneas Plus era su incompatibilidad con el resto de los programas de pasajeros frecuentes de las demás empresas miembro. Fue por eso que se decidió migrar al sistema de millas, compatible con el resto de las empresas en la alianza. De esta manera un pasajero de Aerolíneas Argentinas o de cualquier empresa dentro de la alianza puede sumar millas y por consiguiente utilizarlas para vuelos con otras aerolíneas pertenecientes al grupo SkyTeam.

#### “Co-Location”

Dentro de la industria aerocomercial la distribución del espacio físico en los aeropuertos juega un rol estratégico sumamente importante para las empresas de líneas aéreas que integran una alianza. Es por ello que en muchos de los casos se crean terminales propias de la alianza donde operan las empresas que la integran para facilitar conexiones, oferta de productos, servicios de check-in, salones y hasta servicios en tierra. Este fenómeno de agrupar múltiples entidades dentro de una localización se llama “co-location”.

En el caso de Aerolíneas Argentinas, la empresa se vio obligada a trasladar sus terminales propias a las del grupo SkyTeam. Junto con esto, se incluyeron servicios nuevos como por ejemplo el servicio de SkyPriority el cual brinda ciertos beneficios al viajero habitual como por ejemplo prioridad para el registro, prioridad en la entrega del equipaje, servicios de prioridad en oficinas de tickets y mostradores para transferencias,

control de pasaporte y seguridad acelerado (no en todos los aeropuertos), prioridad en el abordaje y por ultimo prioridad en el manejo del equipaje.

**Imagen 1. Oficina Check In Sky Priority Aeropuerto Fiumicino, Roma.**



Fuente: Aerolíneas Argentinas (2015).

Universidad de  
Aerolíneas Cargo  
San Andrés

El servicio de cargas de la empresa, retomo el negocio a nivel internacional en el año 2002 (año en el que se recuperaron la mayoría de los destinos internacionales) bajo la denominación comercial Aerolíneas Argentinas Cargo. Para dar un panorama del volumen que se manejaba en aquel entonces, cabe señalar que en ese año los ingresos provenientes del traslado de mercadería al exterior alcanzaron los 7.28 millones de dólares, en tanto que en el primer cuatrimestre de 2003 superaban los 4.5 millones de dólares. A partir del mes de noviembre de 2013, como consecuencia del ingreso de la empresa a la alianza, Aerolíneas Cargo pasó a formar parte del grupo SkyTeam Cargo junto con las otras líneas aéreas miembro de la alianza. Con la entada al grupo, se generaron nuevos servicios con mayor eficiencia entre las conexiones y por ende en los

traslados. Entre los servicios que brinda la empresa, producto de la alianza, se destacan los siguientes; Servicio de Equation, Cohesion, Variation y Dimension.

**Figura 12. Servicios Disponibles de Carga**



Fuente: Skyteam Cargo

#### Equation:

Es el servicio de soluciones para envíos exprés. Por medio de la interacción entre las partes correspondientes la alianza posibilita el envío de cargamento inmediato depositando la carga con carácter de prioritaria en el primer vuelo disponible.

#### Cohesion:

Es el servicio personalizado de envíos. Mediante un contrato tripartito entre el transportador, el agente de carga y SkyTeam Cargo, Cohesion, brinda información personalizada y pautas de manipulación diseñadas específicamente según la carga que el cliente vaya a enviar. El servicio incluye algunas de las siguientes características:

- \* Acceso privilegiado a la capacidad en el vuelo elegido
- \* Tarifas fijas durante la vigencia del contrato.
- \* Control especial a través de un sistema de seguimiento computarizado, que alerta al cliente en caso de que ocurra una irregularidad
- \* Reconocimiento: los clientes individuales reciben información personalizada
- \* Personalización: pautas de manipulación diseñadas según las necesidades del cliente

\* Seguimiento: seguimiento de envíos en línea con cualquier miembro de la alianza SkyTeam Cargo.

#### Variation:

Mediante este servicio la alianza posibilita la variación en el envío de la carga. La posibilidad de enviar animales, mercancías peligrosas, carga perecedera y objetos inusuales como obras de arte son algunos de los casos que Variation incluye. Para cada carga en particular existe un servicio. En el caso de envíos pesados o de gran porte la solución es Variation BIG que incluye grandes instalaciones y las capacidades de logística para manipular y transportar artículos de gran tamaño. Para mercancías peligrosas (según la definición de la reglamentación de mercancías peligrosas de la IATA) existe Variation DGR para cargas que requieren un tratamiento específico y personalizado. Para envíos de carga perecedera Variation FRESH es la solución indicada. Incluye contenedores especiales para mantener los productos fríos así como mantas térmicas para el transporte terrestre, garantizando la frescura de la carga. Para el transporte de animales vivos existe Variation LIVE; servicio que garantiza condiciones óptimas de seguridad, comodidad e higiene. Variation PHARMA es la solución para envíos de artículos que requieran cadena de frío a lo largo del traslado. Productos farmacéuticos, químicos finos y productos biotecnológicos se transportan en contenedores con temperatura controlada. Por último existe el servicio Variation SAFE para envíos que requieran cierto grado de seguridad como mercancías valiosas. La solución incluye almacenamiento protegido y anónimo que refuerzan los altos niveles de seguridad para carga de alta tecnología o artículos de importante valor comercial.

### Dimension:

Es el producto principal de eficacia comprobada para fletes generales. Dentro de este, se aceptan prácticamente todas las mercaderías que no requieran especificaciones especiales de manipulación. El servicio está abierto a cualquier nivel de complejidad de logística con tiempos de entrega y recuperación estándar en cada estación.

Las especificaciones para el funcionamiento de estos servicios son estándar para todos los miembros de SkyTeam Cargo. Esto hace que los recursos se compartan a lo largo de toda la alianza, creando de esta manera un procesamiento de envíos eficientes a través de operaciones de almacenamiento coordinadas. Con las terminales compartidas de SkyTeam Cargo, los envíos permanecen dentro del mismo almacén, por lo tanto no se trasladan de una terminal a otra antes del vuelo. Esto significa menor margen de error a la hora de manejar envíos y a su vez crea conexiones más rápidas, seguras y eficientes. Debido a que cada miembro en particular tiene el compromiso de armonizar la manipulación y los procesos para estar alineados con los del resto, Aerolíneas Argentinas a través de su Gerencia de Cargas, tuvo que adaptar sus manuales y forma de trabajo a las del grupo, siendo aprobado por auditoría IOSA (IATA Operational Safety Audit).

### **7.9 Esfuerzos de la empresa para integrar la estrategia**

Aerolíneas Argentinas tuvo que resignar muchos de sus procedimientos para poder ingresar a la alianza. Estos esfuerzos que tuvo que hacer la empresa para poder acomodarse a la forma de trabajo en grupo fueron sacrificados y en algunos casos muy costosos, pero que significaron una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento a corto y largo plazo. La nueva gestión que tomó el liderazgo de la compañía encabezada por Isela Costantini vio esta oportunidad de crecimiento a corto y largo plazo y decidió darle continuidad a la estrategia tomada por el gobierno anterior. Ambos gobiernos coinciden en que es primordial en el siglo XXI formar parte de una alianza estratégica de empresas a fin de conectar pasajeros y ofrecer mayor oferta de vuelos.



Dentro de los esfuerzos que la empresa tuvo podemos encontrar los relacionados a Seguridad y Calidad, Contabilidad de ingresos y Comunicación, Reservas, RRHH y Ventas. Cada uno de los distintos procesos describe, mediante la exigencia de la alianza, un esfuerzo correspondido por parte AR en cumplir con los requisitos propuestos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

### ***Seguridad y Calidad.***

Ambos estándares fueron exigidos por la alianza, y son hasta el día de hoy considerados pilares fundamentales dentro del servicio ofrecido por Skyteam a todas sus empresas miembro. Para ello se realizan constantemente estrictos controles de Seguridad y Calidad todos los años logrando mantener una cierta uniformidad en el servicio a lo largo de la alianza.

Así fue que Aerolíneas Argentinas tuvo que modificar sus estándares de seguridad y calidad para adoptar los de la alianza, lo cual significó un gran esfuerzo para la compañía. El cambio más significativo, que llevó más tiempo y que requirió mayor esfuerzo por parte de la empresa fue el ingreso y mantenimiento del status de compañía registrada en IOSA (IATA Operational Safety Unit). El Registro IOSA es el resultado de la aplicación de un programa reconocido mundialmente para evaluar y auditar la gestión operativa y los sistemas de control de una determinada línea aérea. Este programa es referencia clave en materia de seguridad del transporte aéreo, tanto es así que la mayoría de las alianzas, y en este caso la Alianza SkyTeam, exigen que sus socios cuenten con la certificación IOSA para establecer acuerdos de código compartido (*code share*) o bien acuerdos de combinación de pasajes (*interline*) para elevar los niveles de credibilidad y confianza en seguridad de las operaciones.

Para poder implementar el programa de manera correcta y luego aprobar las auditorias año tras año, la empresa debió adaptarse a 870 estándares y recomendaciones según el programa IOSA. (Secretaría de Comunicación Pública-Presidencia de la Nación, 2009).

Gracias al ingreso a la unidad operacional de seguridad IOSA, la empresa se vio habilitada para incorporar los sistemas de tecnología de la información Lufthansa (LIDO). Los tiempos de espera se redujeron con esta implementación a tal punto que el

80% de las aeronaves hoy en día tienen como máximo una demora de 15 minutos de espera.

### ***Contabilidad de Ingresos, Presupuestos y Finanzas***

En cuanto a la contabilidad de ingresos, presupuestos y finanzas AR debió adaptarse a los procesos de contabilidad de los ingresos de SkyTeam y de conciliación interlineal obligatoria, tales como vuelos “*code share*”, facturación de FIM (Manifiesto de Interrupción de Vuelo), emisión de IET (Ticket Electrónico Interlineal), entre otros. Esta demanda por parte de la alianza exigió un cambio profundo de la empresa ya que se tuvieron que modificar muchos de los sistemas con los que se trabajaba para poder procesar toda la información de manera conjunta y correlacionada. Así fue que se introdujo de manera gradual el sistema SAP de gestión de los procesos contables y de facturación. Este hecho significó un cambio muy profundo en ciertos recursos de la organización por lo cual se tardó mucho tiempo en aplicarlo de manera completa. Así fue que se tuvieron que capacitar muchas personas para poder comenzar a aplicar este sistema, gastando mucho tiempo y dinero.

Universidad de

### ***Comunicación***

Las comunicaciones forman parte de las exigencias de algunas alianzas hacia las empresas que las integran. SkyTeam en relación a los comunicados tiene una normativa especial y particular en donde cualquier comunicación externa emitida por la alianza debe ser compartida con el equipo de Comunicaciones antes de su publicación y difusión, así como cualquier comunicación de una compañía miembro que incluya una referencia a SkyTeam será revisada y aprobada por el departamento de administración de la alianza de esa compañía miembro, en este caso Aerolíneas Argentinas. En cuanto a la política de difusión vía web, AR se ve obligada, al igual que las demás empresas miembro a incluir información vinculada a SkyTeam; ya sea en su propia página web o en comunicados que realice la empresa a través de este medio. Este tipo de políticas de comunicación generan un esfuerzo extra hacia la empresa a la hora de emitir comunicados, ya que los mismos son enviados a diferentes tipos de revisión previa al

lanzamiento. Esto hace que los tiempos de publicación se extiendan ya que depende pura y exclusivamente de la alianza la aprobación o no de la misma.

### ***Reservas***

Dentro de las alianzas estratégicas aéreas, los sistemas de reserva asumen un rol fundamental para poder establecer acuerdos entre las empresas de manera eficiente y coordinada. Por esta razón, las alianzas le exigen a las empresas que las integran, unificar sus sistemas de reserva para crear compatibilidad entre ellas.

AR no fue la excepción, ya que debió acoplarse a los sistemas de distribución global o GDS para poder acceder de esta manera a los registros de pasajeros o PNR guardados en el inventario de las demás empresas pertenecientes al grupo SkyTeam.

### ***Recursos Humanos***

En cuanto a los recursos humanos, la empresa debió profesionalizar su staff perteneciente a los sectores de atención al cliente. La capacitación duro aproximadamente entre 8 y 9 meses, en los cuales los empleados tuvieron la oportunidad de aprender a tener un dominio mínimo exigido del idioma inglés. También se solicitó que el personal estuviese entrenado con información actualizada sobre los servicios ofrecidos por la alianza. Para mantener un control estricto, la empresa cada año pone a prueba a sus empleados realizando exámenes integradores.

AR también tuvo que entrenar a su personal para que pueda atender con cordialidad y profesionalismo a los pasajeros de SkyTeam independientemente de la aerolínea por la cual se esté viajando.

### ***Ventas***

En lo que a ventas se refiere, Aerolíneas Argentinas debió entrenarse para poder comenzar a participar en todos los productos de mercados múltiples como por ejemplo la tarifa “Go Round the World” (Skyteam, 2015), en donde con un solo pasaje el pasajero puede volar alrededor del mundo con distintas compañías aéreas pertenecientes al grupo. Para poder implementar este y otros servicios ajenos a la empresa, Aerolíneas Argentinas tuvo que promover los nuevos destinos promocionándolos en diferentes canales de venta y agentes de viaje, utilizando la investigación y el desarrollo del departamento comercial de la empresa para ponerlos comercializarlos.

## 8. Resultados

En esta sección se procederá a enumerar los resultados de la empresa en sus esfuerzos por ingresar a la alianza. Dichos resultados servirán para entender mejor el presente funcionamiento de la empresa al comparar sus procesos centrales antes y después de la entrada al grupo comercial. Para ello se diseñó el siguiente cuadro comparativo:

	Aerolíneas Argentinas <b>ANTES</b> del ingreso	Aerolíneas Argentinas <b>DESPUES</b> del ingreso
<b>MILLAS</b>	Acumular puntos (no millas) en vuelos de Aerolíneas Argentinas únicamente con Aerolíneas PLUS.	Programa de millas que abarca las 20 aerolíneas miembro, permitiendo redimir las millas del programa de Aerolíneas en rutas operadas por los socios en la alianza.
<b>DISTRIBUCION EN VUELOS REGIONALES</b>	La provincia de Buenos Aires como Hub obligado para conectar con otras provincias. Se contabilizaron 24.403 frecuencias totales en el año 2008.	Con la creación del corredor federal norte, el corredor federal sur y el corredor petrolero se posibilitó la unión entre las provincias sin pasar por Buenos Aires. Se contabilizaron 37.005 frecuencias totales en el año 2013.
<b>EMISION DE BOLETOS</b>	Emisión de tickets únicamente para Aerolíneas Argentinas.	Emisión de tickets electrónicos. Permite que otras empresas emitan tickets para Aerolíneas Argentinas y viceversa.
<b>FACTURACION</b>	Facturación única para Aerolíneas Argentinas.	Mediante la implementación del sistema SAP, la facturación pasó a ser de tipo interlineal. Esto es esencial para la implementación de los códigos compartidos entre miembros de SkyTeam.
<b>BRANDING</b>	Imagen obsoleta.	Imagen renovada incluyendo el logo de la alianza.
<b>USO DE SALONES VIP</b>	Uso únicamente de salones pertenecientes a Aerolíneas Argentinas. Durante 2011 se recibieron alrededor de 35.200 pasajeros en el Salón Condor de Aerolíneas Argentinas.	Uso de salones pertenecientes a las compañías integrantes de SkyTeam. Durante el 2012 se recibieron alrededor de 75.254 pasajeros en el Salón Condor de Aerolíneas Argentinas.
<b>ATE AL CLIENTE</b>	Respuesta en relación a Aerolíneas Argentinas únicamente.	Respuesta en relación a la alianza. Distintos estándares propuestos por la alianza en cuanto a la atención en línea; como por ejemplo tener cierto dominio específico del idioma inglés.
<b>CONECTIVIDAD</b> (acuerdos código compartido)	Acuerdos puntuales con compañías aéreas. Mayor esfuerzo para conciliar los acuerdos.	Posibles acuerdos con todas las empresas integrantes de SkyTeam. Más fácil de realizar acuerdos entre ellas ya que las ampara la alianza.

El cuadro hace las veces de un breve resumen de algunas de las modificaciones sobre ciertas dimensiones de la compañía las cuales fueron mutando a lo largo de un lapso

específico de tiempo; un año antes y un año después del suceso. Según el cuadro comparativo, Aerolíneas Argentinas en el lapso de un año aproximadamente logró de manera exitosa alinear los procesos centrales exigidos por la alianza, algo que tiempo atrás, cuando la empresa estaba al borde de la quiebra hubiera sido imposible si quiera de imaginar. Los cambios que se realizaron y que todavía hoy en día se siguen percibiendo en pos de acceder a la alianza y luego de permanecer dentro de ella, demuestran que Aerolíneas Argentinas logró mediante la ayuda del estado alcanzar altos estándares de competitividad a nivel global; algo sumamente importante para sostener el crecimiento de la empresa a largo plazo.

## **9. Conclusiones**

El presente trabajo se centró en estudiar y profundizar la implementación de una estrategia corporativa como lo es la entrada a una alianza global en pos de crear valor y adquirir mayor competitividad en un contexto global cambiante y en constante movimiento como lo es el mercado internacional de transporte aéreo comercial. El caso puntual que motivo la creación del trabajo fue la entrada de Aerolíneas Argentinas al grupo SkyTeam en el año 2013 y cuáles fueron sus principales desafíos en la implementación de la estrategia basada en los recursos de la organización en términos locales así como internacionales.

Para poder determinar cuáles fueron las capacidades de la organización en satisfacer las necesidades de la alianza se presentaron diversos modelos que ayudaron a entender el panorama general de la empresa ante un hecho tan significativo para la región evidenciado por los resultados obtenidos. Las alianzas en forma de estrategia mostraron resultados ampliamente favorables para el desarrollo de la industria global aerocomercial y el caso de Aerolíneas Argentinas junto con SkyTeam no fue la excepción. Sin lugar a duda muchas de las empresas no proliferarían en un mercado tan competitivo y cambiante, es por ello que son un punto de partida interesante para saber cuáles van a ser las estrategias a seguir dentro de la industria el día de mañana. La evolución de las alianzas estratégicas está en pleno auge con el modernismo, la tecnología de vanguardia y la globalización.

La pregunta principal del trabajo planteaba lo siguiente: -¿Cuál fue el impacto y el resultado en términos económicos y estructurales del ingreso de Aerolíneas Argentinas a la alianza estratégica aerocomercial SkyTeam en el año 2013?

Para poder contestar esta pregunta en primer lugar se determinó que tan competitivas son las alianzas estratégicas aerocomerciales y de qué manera estas agregan valor a las empresas que las integran. Luego se describió, con la ayuda del modelo de las 5 fuerzas de Porter (1985), el contexto y las características principales del mercado global aerocomercial; sus ventajas y desventajas determinaron el nivel de complejidad del sector y que tan influyente es a la hora de conformar una alianza entre empresas del mismo rubro. Se concluyó que el sector aeronáutico favorece la realización de alianzas globales para competir entre empresas principalmente porque estas logan, al integrar un grupo de empresas, tener mayor alcance a nivel mundial utilizando diversas herramientas como por ejemplo los acuerdos interlinea, y de esta manera captar mayor cantidad de clientes a lo largo del mundo. Por esta razón existe una gran rivalidad entre las alianzas existentes ya que se compite a nivel mundial donde cada esquina del planeta es un potencial lugar estratégico para generar mayor rentabilidad. En síntesis, el hecho de que Aerolíneas Argentinas haya decidido formar parte de una alianza a nivel mundial significa para la empresa abrirse a nuevos mercados a lo largo del planeta y empezar a competir a nivel internacional en rutas donde nunca hubiera llegado si no hubiera sido por este hecho tan particular.

Luego se analizó a la empresa desde sus inicios hasta la fecha utilizada para realizar el trabajo. Cuáles son sus competidores locales y sus principales desafíos en un país tan cambiante como la Argentina donde Aerolíneas Argentinas se posiciona como líder dentro del mercado aerocomercial interno, ya que posee una ventaja competitiva sostenible en el tiempo por sobre sus competidores; las rutas aéreas otorgadas por parte del gobierno. De esta afirmación se desprende la idea de que al ser la única empresa que posee la mayor cantidad de rutas aéreas internas dentro del país, la hace una socia estratégica de suma importancia dentro de la alianza a nivel regional.

En términos económicos la empresa sin lugar a duda tuvo un impacto positivo con la entrada a la alianza. Los procesos centrales de la empresa fueron modificados en pos de crecer a un ritmo sostenible en el tiempo alineados con las demandas de la alianza. El simple hecho de pertenecer a un conglomerado que compite a nivel internacional hace

que las barreras de alcance se extiendan y de esta manera se pueda generar mayor rentabilidad con las ventas apuntadas a un espectro mucho mayor de mercado. Dentro de los procesos internos de Aerolíneas Argentinas, la adaptación a los cambios exigidos por la entrada a SkyTeam también generó ventajas en términos económicos, como por ejemplo los vinculados a Seguridad y Calidad. Al tener procesos estandarizados a lo largo de las empresas integrantes de la alianza se redujeron los costos de investigación y desarrollo. También se puede observar un impacto significativo en la reducción de costos al compartir recursos entre las demás empresas integrantes de la alianza, como por ejemplo en la reducción de instalaciones de mantenimiento, oficinas de venta y hasta en las inversiones y las compras ya que se generan descuentos por compras en volumen.

Por último considero relevante resaltar la flexibilidad con la que se trabajó al momento de realizar los cambios estructurales de la empresa para acoplar los procesos a las demás compañías. Al ser una empresa estatal, por lo general este tipo de mecanismos se vuelven más complejos y tediosos ya que demandan mayor tiempo por como esta armada la estructura de trabajo. Esto fue fundamental para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la alianza y comenzar a operar y competir en forma conjunta como si fuera una sola empresa mundial.

Será un gran desafío para las aerolíneas ver más allá de los acuerdos actuales que las alianzas generan para permanecer competitivas en el futuro. Si bien es una industria única, los cambios impuestos por el contexto y los constantes cambios en las necesidades de los clientes crean un escenario futuro de proliferación para que las empresas puedan seguir creciendo.

## 10. Bibliografía

- Bertagnini, Armando. "Management. Como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo." Buenos Aires: Editorial Pearson, 2009. Pág. 152- 155.
- Boerr, Estefania. "Alianzas Estratégicas como forma de ingreso a nuevos mercados: *La industria farmacéutica argentina en China*". Tesis de Graduación de la Universidad de San Andrés. 31 de Junio, 2005.
- Boeing Airlines. "Aviation policy and geopolitics", 2013.
- Burnett, Ken. "Alianzas estratégicas de mercado" Editorial Folio, Barcelona, 1994
- Casado, Jose Jacinto. "Una opción para el desarrollo de la Pyme en la Argentina". Tesis de Graduación de la Universidad de San Andrés. 3 de Agosto, 1997.
- Echesortu, Florencia. "Alianzas estratégicas entre empresas". Tesis de Graduación de la Universidad de San Andrés. Junio de 1955. Pág.44
- Gil, Carlos Alberto. "Valuación de empresas y/o fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas: valuación de una compañía local que no cotiza en el mercado de valores de Argentina." MBA de la Universidad de San Andrés, 10 de Septiembre, 2012.  
<http://hdl.handle.net/10908/716>
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhorta, Manoj. Administración de operaciones. Octava edición. Pearson Educacion, Mexico, 2008.
- Kostas Iatrou & Mauro Oretti, "Airline choices for the future.", Nueva York, Ashgate Pub Co, 2007.
- Mehta, Satish. "Strategic Alliances and Joint Ventures". 12 de Abril, 2013.  
<http://satishmehtausa.wordpress.com/2013/04/12/strategic-alliances-and-joint-ventures/>
- Michael Porter, "Competitive Advantage", Nueva York, Free Press, 1985.
- Negre, Maria Isabel. "Historia economica de Aerolineas Argentinas", 2005.
- Pearce, Brian & Doernhoefer .IATA Economics Briefing, "The economic benefits generated by alliances and joint ventures". 28 de Noviembre, 2011.  
[http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs\\_Jan2012L.pdf](http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs_Jan2012L.pdf)
- Ranjay, Gulati, "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, Special Issue: Editor's Choice Pág. 293-317, Abril, 1998.



- Ricardo Flores-Filliol & Rafael Moner-Colonques, “Strategic Formation of Airline Alliances”, *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 41, No. 3 Pág. 427-449, Septiembre, 2007.
- Sampieri, R. Metodología de la investigación. México D. F., Mc. Graw-Hill, 1998.

### **Recursos Web**

- **Skyteam**. [Internet] Disponible en :<http://www.skyteam.com/>  
[Consultada el 5 de mayo de 2017].
- **Aerolíneas Argentinas**. [Internet] Disponible en :<http://www.aerolineas.com.ar/>  
[Consultada el 6 de mayo de 2017].
- **LAN**. [Internet] Disponible en :<http://www.lan.com>  
[Consultada el 24 de junio de 2017].
- **Star Alliance**. [Internet] Disponible en :<http://www.staralliance.com/es/>  
[Consultada el 6 de mayo de 2017].
- **OneWorld**. [Internet] Disponible en :<http://www.oneworld.com/>  
[Consultada el 6 de mayo de 2017].
- **IATA**. [Internet] Disponible en :<http://www.iata.org/>  
[Consultada el 15 de mayo de 2017].
- **CAPA**. [Internet] Disponible en : <http://centreforaviation.com/>  
[Consultada el 15 de mayo de 2017].

## 11. Anexos

### 11.1 Anexo I: Entrevista a Verónica Muratore

**-Gerente de política aérea y relaciones con organismos oficiales Aerolíneas Argentinas.**

A -¿Qué beneficios le trajo a Aerolíneas Argentinas la entrada la Sky Team?

*En primer lugar se puede observar que se crean sinergias con otras compañías lo cual implica ahorrar costos en diferentes ámbitos como por ejemplo pool mantenimiento, aeroportuario, coordinación de handling y escalas. Incluso también en el aérea de sistemas. Además te genera un marco propicio donde vos puedes negociar con otras compañías acuerdos bilaterales o multilaterales como son los códigos compartidos. Sin la alianza global, es más difícil que línea aérea sola en el mundo pueda salir a buscar socios porque están todos aliados. En pocas palabras brinda un marco propicio para negociar acuerdos comerciales que le permiten generar ingresos incrementales a la compañía. No siempre es conveniente la entrada a una alianza estratégica. Es conveniente de acuerdo a la situación. Para Aerolíneas Argentinas de acuerdo a la situación en la que estaba si lo fue. Aerolíneas estaba muy aislada geográficamente, y esto vino a ser como un tubo de oxígeno, la reconvirtió para volver a ser lo que era.*

B -¿Se puede llegar a decir que hoy en día las empresas aerocomerciales compiten entre alianzas y no por si solas?

*Es correcto, la estrategia aerocomercial hoy en día apunta a la competencia entre clusters de empresas. La globalización juega un rol importante en esta decisión. Le otorga a la empresa la presencia en lugares que por sí sola no llegaría.*

C -¿Qué son los acuerdos bilaterales y que incluyen?

*Los acuerdos bilaterales son acuerdos que se dan entre dos países. Se fijan en ellos las modalidades operativas como por ejemplo los códigos compartidos que se van a utilizar. Primero los países deben firmar estos acuerdos bilaterales para crear un marco donde luego se*

*incluyan los convenios comerciales, de lo contrario legalmente no sería posible por ejemplo formalizar un acuerdo interlinea. Dentro de los acuerdos bilaterales uno de los puntos más importantes que se negocian son las libertades. Las libertades son pautas que te rigen para poder operar, en otras palabras donde yo voy a poder llegar con mi aeronave. Por ejemplo si Aerolíneas posee quinta libertad con Venezuela, esto quiere decir que yo vuelo desde Argentina a Venezuela y puedo vender desde Venezuela un pasaje a Miami, capturando pasajeros nuevos en Venezuela. En general la mayoría de los acuerdos bilaterales con otros países tiene previsto quintas libertades, sobre todo si son países distantes a los cuales es imposible llegar sin una escala. Para que los márgenes de ganancia de la operación no sean negativos, estos acuerdos te permiten recoger pasajeros en el medio.*

D -¿Las ganancias en código compartido como se dividen?

*Por ejemplo si yo tengo un código compartido con Air France de Portugal a Paris, la empresa cobra un precio de acuerdo a la clase de pasaje que yo vendo. Eso se negocia previamente con una tabla dependiendo del pasaje que yo Aerolíneas público. Por eso, cuando Aerolíneas vende un pasaje a Paris, la tarifa ya incluye ese valor para generar una ganancia. Normalmente si yo vendo un Buenos Aires- Paris se aplica en manual de IATA y eso va a prorrateo por millas y tal vez no te convenga por ser un tramo muy largo, ya que no deja ganancia. Existe también una comisión por venderle el tramo a Air France, llamada interline service charge que ronda en promedio el 9%.*

F -¿En que interviene la alianza?

*La alianza hay que pensarla como un paraguas. Esta no interviene en ningún vínculo con las demás compañías. Las relaciones son todas bilaterales. SkyTeam no sabe lo que la empresa arregla con las demás empresas, sino que brinda el espacio para que esto suceda. La alianza brinda calidad a los procesos.*

G -¿Existen otros tipos de alianzas en el mercado aeronáutico?

*Si, existen distintos tipos de alianzas dependiendo de la estrategia de la empresa. Un claro ejemplo de la diversidad de alianzas sucede con Etihad Airways. La empresa se dedica a*

*comprar acciones de determinadas compañías para crear un Equity Alliance. Luego la compañía negocia con las empresas en las cuales invierte.*

H -¿Cómo influye la alianza en las tarifas aéreas?

*El tema tarifario es un poco complicado, ya que no se negocia con otras Aerolíneas. No se puede porque va en contra de la ley de competencia. Además no solo existe la regulación acá en Argentina, sino que del otro lado cada país tiene la propia, lo que llegar a un acuerdo sería imposible. Existen tarifas altas o bajas de acuerdo a las temporadas, pero lo determina cada empresa en particular. No por pertenecer a SkyTeam estas atado a una tarifa. Las únicas tarifas reguladas en Argentina son de cabotaje.*

I -¿Cuáles crees que son los acuerdos más importantes que se dan dentro del marco de la alianza?

*En primer lugar los códigos compartidos, ya que son los que generan mayor impacto en pasajeros incrementales por ende significan mayores ganancias. En segundo lugar los acuerdos de frequent flyer, que fidelizan a esos pasajeros incrementales con la opción de sumar millas dentro de la alianza y redimirlas en otras compañías. Es por eso que nosotros tuvimos que migrar el sistema de puntos a millas para estandarizar el proceso a lo largo de toda la alianza. También es necesario tener acuerdos de salones VIP, ya que por lo general los pasajeros high yield necesitan ese tipo de servicios.*

J -¿Qué tipos de cambios se hicieron para poder adaptarse a la alianza?

*La adaptación de los procesos fue fundamental. La alianza te da un manual con requerimientos mínimos, una vez en concordancia con las exigencias de la alianza, uno es parte de la misma. La parte más engorrosa fue el tema del branding, ya que es muy difícil cambiar la perspectiva de la gente. Uno tiene una determinada imagen instalada en la cabeza sobre la empresa, y hace falta tiempo para instaurar una nueva. También fue imprescindible la homogenización de los sistemas de información para que sean compatibles con las otras empresas. Eso fue una de las tareas que más tiempo llevo.*

## 11.2 Anexo II: Entrevista Ricardo Benes

### - Gerente de Operaciones Aerolíneas Argentinas

A-¿Cuáles fueron los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cambios propuestos por la alianza?

*La entrada a SkyTeam significo en pocas palabras la apertura hacia nuevos horizontes, para esto la empresa tuvo que aplicar los estándares que la alianza le exigió. Gracias a eso se pudieron mejorar muchos de los procesos que antes estaban pero que no eran en cierto sentido tomados muy en cuenta en el día a día y que hoy por hoy son el principal estandarte de la aerolínea en términos competitivos en la región. En cuanto a resultados obtenidos mediante la aplicación de los cambios propuestos por la alianza, se acumularon alrededor de 200 millones de millas desde que la empresa ingreso a Skyteam, por parte de los pasajeros de Aerolíneas en vuelos realizados por miembros de la alianza. Se emitieron alrededor de 3000 tickets aéreos en canje de millas para vuelos operados por compañías de la alianza. Del total de nuestros pasajeros que continuaron en conexión con otras compañías, el 33% lo hizo con miembros de Skyteam. A su vez de los pasajeros recibidos por AR de otras compañías, el 55% se originó en vuelos de socios Skyteam.*

B-¿Cuál fue el impacto en cuanto al número de pasajeros, si es que hubo alguno?

*El año 2013 (a un año de haber estado dentro de la alianza) cerró con un total de 8.343.355 pasajeros transportados. No es por casualidad que el año alcanzó un record histórico de la compañía, representando un aumento del 19,1% respecto del año anterior. Este crecimiento ha sido posible, entre otros factores, gracias al aumento en la cantidad de frecuencias y destinos a partir de la incorporación de nuevos aviones a las mejoras significativas en los índices de puntualidad, seguridad y calidad que la alianza otorgó.*

C-¿Qué resultados se obtuvieron con la implementación de los nuevos sistemas informáticos, como por ejemplo el ERP de SAP y que esfuerzos se tuvieron que hacer para adaptarse a los cambios?

*La implementación de los nuevos sistemas, como por ejemplo el ERP de SAP, contribuyeron a la mejora sustancial del negocio. Mediante los controles automáticos, se adquirió mayor autonomía y acceso a la información de usuarios, con una capacitación formal del personal en herramientas del sistema. Puntualmente con el uso del sistema SAP se logró igualar el plan de*

*cuentas presupuestarias único para todas las empresas del grupo; lo que trajo aparejado la simplificación y automatización de la carga del presupuesto, el seguimiento y el control centralizado de lessors y las reservas de mantenimiento así como la centralización de los ciclos de pago. Esto ayudo a crear una administración centralizada de datos maestros; lo que genero el reemplazo de tareas manuales y aumento el uso de tareas de análisis facilitando al usuario la realización de reportes transaccionales.*

*En cuanto a esfuerzos, la empresa invirtió alrededor de 17 millones de dólares para implementar el sistema. Se prepararon a alrededor de 130 trabajadores de diferentes áreas junto con la consultora Deloitte conformando un equipo encargado de preparar el terreno para la implementación definitiva del sistema. Si bien fue un esfuerzo que tomo alrededor de dos años afectando a más de mil usuarios finales, no hubo mayores contrapiés en la adaptación del proceso.*

D-¿Qué esfuerzos representaron para la empresa la adecuación que debió hacer para adaptarse a las exigencias de la alianza?

*Lo que se exigió por parte de la alianza hacia la empresa en primer lugar fue la actualización de la flota de aviones. El crecimiento operativo fue un factor determinante para que la alianza tomara la decisión definitiva de aceptar a AR como empresa miembro. Esto fue posible gracias a un plan de flota que permitió la renovación y la homogenización de los aviones. Cuando la empresa ingreso a la alianza presentaba 65 aviones operativos, 9 aviones más que el periodo anterior y 39 aviones operativos más que en 2008, cuando la empresa estaba bajo la administración privada. Esta renovación vino de la mano de nuevas inversiones en infraestructura, en equipamiento de tierra y en sistemas, para poder integrar a esta modernización todas las áreas de trabajo. También se hicieron ajustes en más de 100 requisitos de membresía que la alianza exigió cubriendo diferentes áreas. Una de las más importantes fue la implementación Sabre Airline Solutions. Sabre es el proveedor más importante del modelo Software-como-Servicio o en ingles “Software as a Service” para la industria de la aviación. Este programa trajo la completa renovación de la plataforma IT de la empresa enfocado en soluciones revenue, network y planificación de vuelos lo que represento un componente esencial para adherir a los requerimientos de membresía definidos por SkyTeam. Volviendo a los resultados que hablábamos anteriormente, se puede observar que esta implementación del sistema de distribución global o GDS también significo un gran avance en la contribución de la estrategia de crecimiento junto a SkyTeam. El sistema en pocas palabras permite que AR y las*

*demás empresas integrantes de SkyTeam puedan interactuar de manera eficiente para ofrecer un mejor servicio mediante el uso de la información compartida. El sistema es la base de los acuerdos de millas y canjeo de puntos entre las aerolíneas. Al participar en el sistema Sabre, AR logra tener a disposición de toda la información de sus tarifas e inventario para más de 350 mil agentes de viaje y miles de empresas alrededor de todo el mundo conectados a su software de distribución de contenidos de viaje.*

¿Por último y para ir cerrando, cual es tu opinión en relación al costo/beneficio de integrar una alianza global como Skyteam?

*Si bien fue costosa la adecuación a la alianza por el pasado que la empresa había atravesado en manos privadas dejándola al borde de la quiebra por una mala gestión, todavía seguimos trabajando para asegurarnos cumplir con las auditorias que se realizan cada año. En si el ingreso no significo mayores esfuerzos más que adecuar procesos y capacitar al personal. La entrada a la alianza fue algo novedoso dentro de la empresa, por esa razón tuvimos que definir los roles y las responsabilidades de cada área y departamento, siguiendo de cerca los lineamientos del departamento de alianzas de AR. Trabajamos de manera conjunta y lo seguimos haciendo entre todos los departamentos para cooperar y coordinar la estrategia, de esta manera nos aseguramos seguir alineados con los objetivos de la empresa y de la alianza en su conjunto. En mi opinión, los costos de entrar a la alianza se vieron justificados por la cantidad de beneficios que este hecho trajo aparejado y que siguen impactando en el modelo de negocio de AR. Hay que tener en cuenta que somos la única empresa en la región dentro de la alianza, por ende nos ubica como socio estratégico de importantes aerolíneas a nivel mundial como Delta, AirFrance y KLM entre otras, obteniendo un reconocimiento internacional y todo lo que eso conlleva.*