

Matrimonios hechos en el cielo: entre el amor y la supervivencia

< POR MA. LORENA CASTELLANOS >
< Y LILI TABARES >

¿Qué mueve a las nuevas alianzas estratégicas en el mercado aéreo global y regional? ¿Planes de crecimiento futuro o deseos de supervivencia? Un análisis de esta volátil situación.

El año 2010 dio un respiro a la industria aérea, a tono con la recuperación de la economía global y la consecuente reactivación de los viajes de turismo y negocios, que habían sufrido una fuerte disminución por la crisis financiera internacional. El respiro de este año se combinó con una ola de alianzas entre aerolíneas, que ingeniosamente un artícu-

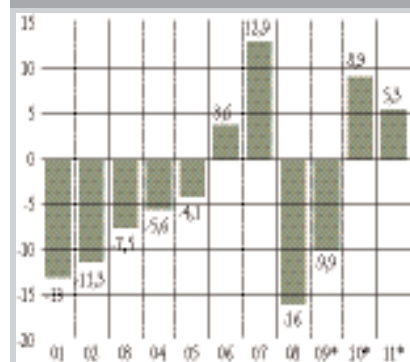
lo de *The Economist* titulaba “Love is the air”, nombre de la conocida canción de **John Paul Young**.

Los grandes matrimonios corporativos de aerolíneas a nivel mundial lo han escenificado:

- KLM y Air France que desde 2004 formaron una sola empresa.
- Delta que adquirió Northwest en 2008.
- Lufthansa que, en 2009, se unió con Austrian Airlines y adquirió Brussels Airlines y British Midlands Airlines y, antes de eso, compró Swiss Air.
- Iberia que se fusionó con British Airways en 2010.
- United Airlines con Continental, también este año, para crear la mayor línea aérea mundial.

La región no se quedó fuera de esta moda global: está en camino la fusión entre la chilena LAN con la brasileña TAM. Por otro lado, se aliaron la colombiana Avianca, la centroamericana Taca y la ecuatoriana AeroGal.

GRÁFICO 1
2010: INDUSTRIA AÉREA EN RECUPERACIÓN
(BENEFICIOS NETOS DE LA INDUSTRIA EN MILES DE MILLONES)



* ESTIMACIÓN 2009 Y PROYECCIÓN 2010 Y 2011, IATA.
FUENTE: IATA, INDUSTRY FINANCIAL FORECAST, SEPTEMBER 2010.

Unir fuerzas, ¿para qué?

En general, los objetivos de una fusión son crecer y aumentar la participación de mercado o sobrevivir en una industria donde hay fuerte competencia. Mediante la integración horizontal, las compañías buscan aumentar su rentabilidad y minimizar costos a través de:

1. Eliminar actividades duplicadas y optimizar el uso de su equipo (en

Ilustración: Camilo Perceño.



este caso, la flota aérea), lo que se conoce como generación de economías de escala.

2. Aumentar la producción (en este caso, multiplicando rutas y horarios ofrecidos a los pasajeros y a los clientes de carga).
3. Fortalecer la posición estratégica, de manera de estar listos para aprovechar nuevos nichos de mercado.

Pero, ¿convienen las alianzas a los pasajeros? La teoría económica clásica dice que, a más competencia, menor poder de mercado y precios más bajos. También dice que una guerra de precios beneficia a los consumidores. Por otro lado, las alianzas aéreas pueden multiplicar la oferta de destinos y la frecuencia de vuelos. En ciertos casos, eso

permite acumular más millas en una sola cuenta (para luego canjearlas por pasajes).

Las alianzas o fusiones de aerolíneas que se complementan en rutas son más convenientes que aquellas de competidores directos; pues, en caso de una fusión, estos últimos se ven obligados a cancelar definitivamente ciertos vuelos y, posiblemente, tentados a subir el precio de los pasajes para ciertas rutas. Es decir, presentan una tendencia hacia un comportamiento oligopólico. Para evitar eso, existen regulaciones antimonopolio y de protección de la industria nacional que son determinantes en el proceso de autorización de una fusión aérea.

Gabriela Sommerfeld, presidenta de AeroGal, dice que las fusiones son



Gabriela Sommerfeld.

“algo natural” en esta industria y que lo que buscan es “optimizar y maximizar los ingresos, a través de las redes de distribución que se unen y minimizar

LOS MÁS GRANDES DE LA INDUSTRIA AÉREA MUNDIAL (2009)



Infografía: Camilo Pozmiño.

* ANA GROUP: ALL NIPPON AIRWAYS (ANA), AIR NIPPON (ANK), AIR JAPAN (AJX), AIR NIPPON NETWORK (A-NET), AIR CENTRAL (CRF), AIR NEXT (NXA), ANA & JP EXPRESS (AJV).
FUENTE: PRESENTACIÓN LAN Y TAM ANUNCIAN SU INTENCIÓN DE ASOCIACIÓN; INFORMES ANUALES DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS; IATA.

costos por medio de las economías de escala que se crean, así como generar mejores beneficios al cliente con rutas más completas, sin necesidad de ir de una aerolínea a otra, sino siendo leal a un mismo grupo”.

Los competidores ecuatorianos no deberían quedar al margen de la tendencia regional: Sommerfeld no cree que haya “una aerolínea en el mercado ecuatoriano que pueda trabajar en el largo plazo, sin un socio estratégico a nivel internacional, porque de no hacerlo le va a faltar competitividad y no va a poder acceder a precios y asumir costos”.

Por otro lado, el crecimiento de las aerolíneas de las llamadas “líneas de bajo coste” es un motivo más para unir fuerzas. En América Latina aún es caro viajar, pero dentro de Europa y EEUU la fuerte competencia, originada en este tipo de vuelos baratos, ha obligado a mejorar las tarifas y beneficios a favor de los pasajeros.

Un reciente dato de la autoridad aeronáutica española (AENA) señalaba que 55% de todos los pasajeros que se movilizaron por aire en ese país, en 2009, utilizó líneas de bajo coste y 45%, las líneas tradicionales, mientras que en 2003 solo fue 10% los que utilizaron los vuelos baratos.

De acuerdo a IATA, en 2009, aerolíneas de vuelos baratos como Ryanair, Easyjet y Southwest ocuparon posiciones líderes en el *ranking* mundial de tráfico aéreo. Estas aerolíneas aspiran compensar los bajos precios de los pasajes con el incremento del volumen de pasajeros transportados, generando economías de escala. Así, los bajos precios de estos vuelos han intensificado la competencia y han motivado la demanda por viajar en esos mercados y han reducido la cuota de mercado de aerolíneas tradicionales e incluso de otros medios como el ferrocarril o el automotor (en Cataluña se ofrecen vuelos para distancias de 156 km).

Continental+United: nace un gigante

United Continental Holdings es la más reciente megafusión, que nace de

“Viendo el perfil de United Air Lines y Continental, éramos la pareja ideal”

Bobby St. John,

director de Continental Airlines para Panamá y la Región Andina

“Unimos ambas líneas aéreas tomando lo mejor de cada una y formando una sola. Ahora somos la más grande del mundo”, dijo Bobby St. John a esta revista. Reconoció que, de forma independiente, las dos aerolíneas “estaban bien” pero que, sin aliarse, hubieran tenido que enfrentarse a grandes competidores: “Vimos unirse muchas empresas como Air France-KLM, Iberia-British Airways, Delta-Northwest, por lo que Continental pensó: Si tuviéramos que unirnos, tendríamos que hacerlo con quien seamos complementarios y seguir brindando a nuestros pasajeros y agencias de viajes los beneficios a los que se han acostumbrado”. Considera que la fusión dará más beneficios a los pasajeros: “Estos pueden acumular más millas a través de Star Alliance, de la que las dos aerolíneas son parte”.

Precisa que “no hay mucha repetición de operaciones. United no tiene presencia en América Latina, Continental sí. United es más agresivo en el Pacífico del sur y Asia. En EEUU no somos competidores rivales, sino que nos complementamos. Igual hacia Canadá y Europa. Es cierto que a Europa y Canadá volamos casi a los mismos destinos, pero partimos de diferentes ciudades”.

Las fusiones en Latinoamérica no le preocupan: “La fusión United-Continental es más global, en Latinoamérica [las fusiones] son más para vuelos intrarregionales”. Pero dice que durante las adversidades que enfrentó la industria desde 2001, “vimos muchos aviones desaparecer y muchas aerolíneas cerrar. La única región que se mantuvo fiel fue América Latina. Por eso, muchas aerolíneas intentaron entrar a la región desde EEUU. Para Continental, Latinoamérica siempre ha sido la *shining star*, pero más todavía luego del 11 de septiembre de 2001, cuando todo se volvió un caos, [Latinoamérica] ayudó a Continental a mantenerse fuerte. Somos grandes en la región”.

United Airlines y Continental, con una participación de 55% y 45% de capital social, respectivamente. Además, los accionistas de Continental recibirán 1,05 acciones ordinarias de la nueva empresa por cada acción ordinaria que poseían de Continental. La fusión, aprobada por la Unión Europea, el Departamento de Justicia de EEUU y los accionistas, se completará entre los 12 y 18 próximos meses.



El Ecuador fue el primer país de Sudamérica en el que operó Continental Airlines. ¿Por qué? “Ecuador tiene algo que no tiene nadie en el mundo: las Galápagos”, dice Bobby St. John.

Este poderoso *holding* operará alrededor de 5.800 vuelos diarios a 371 aeropuertos alrededor del mundo. Por tráfico aéreo y flota, ambas compañías figurarán en el *top-10* de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).

Según información difundida por United Continental, “la empresa combinada generaría ingresos anuales de \$ 31.400 millones, a base de los resultados para el período de 12 meses que

concluyó el 30 de junio de 2010". Además, se espera que la fusión "se traduzca en sinergias anuales de entre \$ 1.000 millones y \$ 1.200 millones hacia el año 2013, incluyendo entre \$ 800 y \$ 900 millones en ingresos incrementales al año".

Pero, ¿por qué eligieron este momento para fusionarse? GESTIÓN conversó con **Bobby St. John**, director de Continental Airlines para Panamá y la Región Andina (*Recuadro*, pág. 50).

LAN+TAM: con visión global, lideraría la región

En la última crisis internacional, América Latina fue la boya de salvación para aerolíneas que viajan a la región, pues allí las pérdidas fueron menores que en otras regiones (*Cuadro 2*). Por eso, LAN y TAM ven su fusión como una gran oportunidad de negocio. La fusión aún no se concreta, pero en agosto pasado LAN y TAM suscribieron un memorando de entendimiento no vinculante para unir las compañías en un *holding* común denominado LATAM Airlines Group.

"La asociación espera generar anualmente sinergias por \$ 400 millones", dice un boletín del sitio web de LAN. Los accionistas de TAM recibirán 0,9 acciones de LAN por cada acción de TAM.

¿Qué importancia tiene esta fusión para la industria? Si se concreta, será la aerolínea más grande de la región, con una amplia red de vuelos intrarregionales y otros hacia EEUU, Canadá y Europa. Llegaría a 115 destinos en 23 países y figuraría entre las aerolíneas líderes de la industria mundial: en el puesto 15, según número de pasajeros, y en el 11, según las ventas.

LAN tiene alta presencia en Chile, Argentina, Ecuador y Perú; en tanto TAM en Paraguay y en la economía emergente más grande de la región: Brasil. Aunque ambas vuelan a EEUU y Europa, no todos los vuelos llegan a las mismas ciudades. Solo en América del Sur, las dos aerolíneas en conjunto tendrían más de 1.200 salidas diarias y llegarían a 102 destinos en 10 países.

CUADRO 1
RANKING MUNDIAL 2009:
BUENAS POSICIONES DE AEROLÍNEAS
DE VUELOS BARATOS
(RANKING SEGÚN MILES DE PASAJEROS
TRANSPORTADOS)

| Internacional | | |
|---------------------------|-------------------------|---------|
| 1 | Ryanair | 65.282 |
| 2 | Lufthansa | 41.515 |
| 3 | easyJet | 34.593 |
| 4 | Air France | 31.256 |
| 5 | British Airways | 27.844 |
| Doméstico | | |
| 1 | Southwest Airlines | 101.338 |
| 2 | American Airlines | 66.206 |
| 3 | China Southern Airlines | 62.267 |
| 4 | Delta Air Lines | 55.808 |
| 5 | United Airlines | 46.988 |
| Internacional + Doméstico | | |
| 1 | Southwest Airlines | 101.338 |
| 2 | American Airlines | 85.720 |
| 3 | Delta Air Lines | 67.935 |
| 4 | China Southern Airlines | 65.959 |
| 5 | Ryanair | 65.282 |

FUENTE: IATA - WATS 54TH EDITION.

En general, los "vuelos baratos" solo permiten a los pasajeros llevar dos maletas: una de mano y otra ligera por carga. Hoy, aerolíneas que no ofrecen estos vuelos adoptan esta política para reducir costos.

También están bien posicionadas con respecto a otras industrias. En el *ranking* 2010, realizado por la revista *América Economía*, LAN ocupó el sexto lugar entre las empresas más globales de América Latina y el primero entre las aerolíneas más globales. TAM ocupa el puesto 44 a nivel de todas las empresas y el segundo a nivel de aerolíneas.

AeroGal junto a TACA+ Aviac: una gran estrategia

Aerolíneas de Colombia, El Salvador y Ecuador surcan los cielos con el estandarte de una alianza. El grupo lo integran Avianca, TACA y AeroGal.

El 26 de noviembre último, un comunicado del Grupo Avianca-Taca anunció la compra de la totalidad de las acciones en circulación de AeroGal.

Gabriela Sommerfeld, presidenta de AeroGal, resalta la conveniencia de tener como socios a dos compañías de la región, lo cual, precisa, ha proporcionado no solo "conocimiento en tecnología y mejora de procesos, sino también ha ayudado a una mayor distribución de vuelos de nuestra compañía".

Comenta que ha tenido una experiencia única: "He aprendido muchísimo de los diferentes aspectos o procesos que tiene esta industria. El hecho de manejar una empresa nacional y hoy ser parte de un grupo de empresas internacionales de muy alto nivel ha significado un enriquecimiento profesional".

También le ha permitido "ver las cosas desde otra perspectiva". A diferencia de cuando solo ella tomaba las decisiones, ahora se adoptan en colectivo y se buscan sinergias para enriquecer a todos y no beneficiar particularmente a uno. Sommerfeld avizora un cambio futuro hacia el crecimiento, de la mano de la modernización que exige la industria aeronáutica.

El impacto positivo se refleja en la optimización del uso de aeronaves "mirando cuál es más rentable y en qué mercado", además de los beneficios finales al usuario. En el caso de AeroGal, uno de los cambios "drásticos" es la renovación de la flota con nueve modernas y cómodas naves Airbus, un proceso que empezó en octubre y finalizará en mayo de 2011.

A la capacitación y entrenamiento del personal y la mejoría de las certificaciones de calidad, se suma la incorporación del sistema de Revenue Management, que permite optimizar las operaciones. Esto

CUADRO 2
CRISIS 2008 - 2009:
AFECTÓ MENOS A AEROLÍNEAS
DE LATINOAMÉRICA
Y ORIENTE MEDIO
(BENEFICIO NETO EN MILES DE MILLONES)

| | 07 | 08 | 09* | 10* | Acumulado 08 - 09 |
|-----------------|------|------|------|------|----------------------|
| Asia - Pacífico | 3 | -4,7 | -2,7 | 5,2 | -7,4 |
| Latinoamérica | 0,1 | -1,4 | 0,5 | 1 | -0,9 |
| Norteamérica | 3,7 | -9,6 | -2,7 | 3,5 | -12,3 |
| Europa | 6,4 | 0 | -4,3 | -1,3 | -4,3 |
| Oriente Medio | -0,1 | -0,3 | -0,6 | 0,4 | -0,9 |

* DATOS ESTIMADOS PARA 2009 Y PROYECCIONES PARA 2010.
FUENTE: IATA.

Lo que afectó a la industria en la última década

- Atentados del 11 de septiembre de 2001 en EEUU: temor de viajar por avión, en especial, en vuelos dentro de Norteamérica y hacia Norteamérica.
- Gripe aviar o SARS (2003): temor de contagio desmotivó viajes.
- Crisis internacional (2008-2009) y la consecuente escalada del precio del petróleo y sus derivados: elevó los costos y disminuyó el flujo de pasajeros.
- Gripe porcina (2009): temor de contagio desmotivó viajes.
- Erupción del volcán irlandés Eyjafjallajökull (abril 2010): la nube de ceniza obligó a cerrar varios aeropuertos europeos durante una semana y cancelar alrededor de 100.000 vuelos. Esta medida afectó a unos diez millones de pasajeros y ocasionó pérdidas por \$ 1.700 millones, según IATA.

no había sido usado por aerolíneas nacionales.

Sin duda alguna, señala Sommerfeld, “la empresa Avianca hizo un gran aporte para que AeroGal sea una de las pocas aerolíneas en el mundo en contar con un certificado de calidad y seguridad de vuelo”. Para 2011, además de la renovación total de su flota, anuncia la apertura de nuevas rutas regionales, el fortalecimiento del programa de millaje y la mejora del servicio a los clientes y la puntualidad.

Copa+Aerorepública: más destinos

El despegue es continuo en la región. Hace muy poco Copa Airlines Colombia pasó a ser la nueva marca de operación de AeroRepública (Colombia), que junto a su aliada Copa Airlines (Panamá) son subsidiarias de Copa Holdings.

Pedro Heilbron, CEO de Copa Holdings, señalaba a propósito de la nueva imagen corporativa que, “desde el inicio de la alianza entre Copa Airlines-AeroRepública, en 2005, hemos venido trabajando en este proyecto que no solamente fortalece nuestra presencia en Colombia, sino que nos hace parte integral del proceso de crecimiento turístico y económico del país”.

Por su parte, **Miguel Reyes**, gerente general de Copa Airlines y AeroRepública en el Ecuador, contextualiza la competencia en América Latina en el sentido de ser un mercado más de precios que de servicios, por lo que las compañías deben estar pendientes de buscar nuevas y mejores alternativas.


Puntualiza que, para no competir

Entre 1978 y 2008 se registraron alrededor de 160 quiebras de aerolíneas norteamericanas.

entre sí, Copa y AeroRepública mantienen los mismos objetivos y metas. “Nos damos soporte mutuamente y más que nada una mejor oferta al pasajero en cuanto a destinos y rutas. El pensamiento de AeroRepública es el mismo de Copa: Seguir un proceso de expansión y crecimiento internacional”.

La estrategia de Copa Holding —la empresa madre— fue destinar “una inversión absoluta” en aeronaves, lo que permitió, precisa Reyes, a la empresa colombiana convertirse en “la aerolínea con la flota más nueva actualmente en Latinoamérica”. En el caso de la aerolínea panameña la renovación es permanente.

La demanda obliga a diversificar destinos y las alianzas dependen, en parte, del flujo turístico y de la cantidad de compañías que intervienen en una misma ruta. Por ejemplo, Quito es tomado en cuenta por AeroRepública, que abrió operaciones en octubre último entre Ecuador y México con la intención de “dar una mejor atención tanto al mercado azteca como al flujo hacia Sudamérica”. “El número de pasajeros desde Ecuador hacia México es importante para nuestras aerolíneas. La otra parte es la conectividad que crece en Quito y Guayaquil, y eso hace más competitivo al sector”, señala Reyes.

AeroRepública también apunta a la ruta Quito-La Habana con una frecuencia semanal. 

MercadoLibre va viento en popa

► Una encuesta de The Nielsen Company reveló que alrededor de 52.000 personas generan sus ingresos a través del sitio MercadoLibre.com, que se ha convertido en una popular plataforma *online* de compra y venta.

De acuerdo al estudio, que abarcó Argentina (422 casos), Brasil (319), México (447) y Venezuela (451), 16% de encuestados dejó su empleo o consideraba hacerlo para “dedicarse únicamente a vender por Internet”, mientras 12,3% señaló que “el comercio electrónico representó la posibilidad de iniciar su propio emprendimiento comercial de manera independiente”.

Por otro lado, 32% de entrevistados aseguró que incrementó sus ventas entre 70% y 100%, usando el sitio como canal de ventas, principal o alternativo. Llama la atención el sector juvenil, ya que 10% de jóvenes entre 18 y 25 años manifestó tener su primera fuente de ingresos a través de las ventas *online*.



Constanza Abdala, responsable de MercadoLibre Ecuador, destacó la posibilidad de democratizar el comercio al ofrecer igualdad de oportunidades a grandes y pequeños vendedores.

“En Internet”, precisó Abdala, “tanto las grandes empresas como las Pymes y los pequeños comerciantes tienen el mismo potencial de venta y de alcance a potenciales consumidores, donde lo que importa es el precio, el producto y la atención”.

El estudio, realizado exclusivamente para MercadoLibre.com, indica que 54% de los vendedores regulares son pequeñas y medianas empresas, 38% son comerciantes por cuenta propia, y 8% grandes empresas. 