



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLANTADAS POR
AMERICAN AIRLINES EN EL AÑO 2010**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Especialista en Administración de Empresas. Mención Finanzas

Autor: Edward Ramón Fajardo Rodríguez

Tutora: Estrella Bascaran Castanedo

Caracas, Mayo de 2.012

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano **Edward Ramón Fajardo Rodríguez**, para optar al Grado de **Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de Mayo de 2012.

Estrella Bascaran Castanedo

C.I V-5.968.206

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por su amor incondicional,

A mis abuelos por su apoyo ilimitado y consejos
alentandome al logro de mis objetivos,

A mis amigos que confiaron en mí
y me ayudaron a alcanzar esta meta.

RECONOCIMIENTOS

A Dios por todos los días que me ha brindado.

A mi tutora Ing. Estrella Bascaran por toda la colaboración prestada y por su dedicación.

A la empresa American Airlines por haberme dado la oportunidad de pertenecer a su grupo de trabajo.

A la Universidad Católica Andrés Bello por brindarme todos los conocimientos que ayudan a mi desarrollo profesional.

INDICE

	Pág.
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos del Estudio	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación e Importancia de la Investigación	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	7
Antecedentes de la Investigación	7
Contexto Organizacional	9
Corporación AMR	9
Campus Sede Corporativa	9
American Airlines	10
Bases Teóricas	11
Introducción a las Alianzas Estratégicas	11
Definición de las Alianzas Estratégicas	13
Factores que intervienen en la aplicación de una Alianza Estratégica	14
Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas	15
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	21
Tipo de Investigación	21
Tipo de Investigación según el nivel de conocimiento	22
Diseño de la Investigación	22
Unidad de Análisis	23
Categoría de la Unidad de Análisis	23
Instrumentos y Técnica de Recolección de Información	23

Procedimiento del Diseño	26
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Inversión	28
Flota	29
Operación e infraestructura	32
Empleados y sindicatos	33
Ventas y distribución	34
Canales de distribución	35
Sobreventa	36
Servicio	37
Planes de viajero frecuente	39
Líneas Aéreas Tradicionales vs.	
Líneas Aéreas de Bajo Costo (LCC)	40
Alianzas Estratégicas iniciadas por American Airlines	41
Evolución de los resultados económicos de American Airlines desde el año 2008 al 2010	44
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	Pág.
Tabla N° 1. Flota actual de American Airlines	30
Tabla N° 2. Flota actual de Iberia	31
Tabla N° 3. Flota actual de British Airways	31
Tabla N° 4. Porcentaje de operación por Hub	33
Tabla N° 5. Modelo comparativo de sobreventa	37
Tabla N° 6. Distribución de los servicios por avión de American Airlines	38
Tabla N° 7. Elementos diferenciadores entre Aerolíneas Tradicionales y de Bajo Costo	41
Tabla N° 8. Cantidad de Destinos y Códigos compartidos	43
Tabla N° 9. Cantidad de Salas de Esperas por Aerolínea	44

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica N° 1. Cuota de Mercado de los Fabricantes de Aviones	30
Gráfica N° 2. Cantidad de Empleados de Empleados de AA, IB y BA	34
Gráfica N° 3. Distribución de Ventas	36
Gráfica N° 4. Boletos Premios otorgados por American Airlines	39
Gráfica N° 5. Línea de Tiempo del Joint Business Agreement	42
Gráfica N° 6. Factor de Ocupación de American Airlines	46
Gráfica N° 7. Relación del Costo de Combustible	46

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Especialización en Administración de Empresas.
Mención: Finanzas

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLANTADAS POR AMERICAN
AIRLINES EN EL AÑO 2010**

Autor: Edward Fajardo Rodríguez

Tutora: Estrella Bascaran Castañeda

Fecha: Mayo 2012

RESUMEN

El objetivo principal del presente Trabajo Especial de Grado, se basó en sentar las bases para analizar las estrategias implantadas por American Airlines en el año 2010. El tipo de la investigación es documental y su nivel o tipo es descriptivo. La categoría de la unidad de análisis esta conformada por las revistas electrónicas de American Airlines desde el año 2008. En referencia a los instrumentos y técnicas que se utilizaran, cabe destacar que las fuentes secundarias son las principales fuentes de información; para el análisis de las fuentes documentales se empleara la observación documental, resumen analítico y análisis crítico; sobre estas técnicas se utilizara técnicas como el subrayado, fichaje, citas y notas bibliográficas, presentación de cuadros y gráficos. En el desarrollo del presente trabajo se determina el impacto negativo que ha producido el nacimiento de las aerolíneas de bajo costo y la excesiva alza de los precios del combustible que han llevado a las líneas aéreas tradicionales ha cambiar radicalmente el modelo de sus negocios sobre las que han venido trabajando desde inicios del siglo XXI. American Airlines se ha enfrentado a pérdidas millonarias, lo que la ha obligado a iniciar alianzas estrategias para mejorar sus resultados económicos.

Descriptores: Alianza, estrategia, aerolínea, resultado económico.

INTRODUCCIÓN

Las aerolíneas en el mundo han presentado un sin número de inconvenientes como el surgimiento de las líneas aéreas de bajo costo, las cuales tienen un alto nivel de competitividad en comparación con las aerolíneas tradicionales por su particular estructura de costos; al igual que el incremento potencial de los precios del combustible ha llevado a las líneas aéreas a acudir a estrategias para disminuir los niveles de pérdidas.

En la presente investigación se busca analizar las estrategias implantadas por American Airlines en el año 2010 para enfrentar los problemas mencionados anteriormente. Para lo cual se identificará la operación de las aerolíneas tradicionales, como también se describirá las alianzas estratégicas iniciadas por American Airlines y por último se examinará los resultados económicos de American Airlines en el año 2010.

Para lograr los objetivos específicos se recopilará la información publicada por American Airlines desde el año 2008 hasta el año 2010 utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de información propuestos en este proyecto. Una vez con la información de interés para esta investigación se buscará responder las interrogantes del presente proyecto.

El desarrollo del Trabajo Especial de Grado se estructuró en Cinco Capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como los específicos, la justificación e importancia. El Capítulo II comprende los antecedentes de la investigación, contexto organizacional y bases teóricas. El Capítulo III se refiere al marco metodológico que comprende el tipo de investigación según el diseño o estrategia y según el

nivel de conocimiento. Asimismo, incluye las técnicas e instrumentos de recolección de información y los procedimientos del diseño. El Capítulo IV refleja los resultados generados del análisis de la documentación seleccionada. El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de los resultados. Como aspecto final se hace un listado de las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mercado de las aerolíneas enfrenta una baja en el número de pasajeros debido a la existencia de innumerables factores que pueden presionar a las líneas aéreas para que modifiquen su estructura, metas y métodos de operación. Entre estos factores que están actuando como estímulo para el cambio cabe destacar la competencia y los costos de operación.

En la última década las aerolíneas tradicionales han presentado una serie de amenazas como las aerolíneas de bajo costo (low cost), pues el alto costo operativo de las aerolíneas tradicionales no les permite competir de forma efectiva con los precios de los boletos ofertados por las líneas aéreas low-cost, y éste es el factor más importante para los clientes.

El elevado precio del combustible ha sido el otro factor que ha provocado enormes pérdidas a las aerolíneas; pues esto ha provocado grandes pérdidas en el sector. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) se estima que cada centavo de aumento del combustible de aviación representa una diferencia de 175 millones de dólares en costos finales.

Por otra parte, las aerolíneas de Estados Unidos han experimentado disminuciones significativas en los ingresos y cantidad de pasajeros transportados debido a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001

en New York. Este decrecimiento ha generado fuertes presiones que colabora con la modificación de todos los aspectos en el negocio de la aviación comercial. Por ende, las condiciones no están dadas para utilizar fondos en inversiones que no sean rentables o que presenten altos riesgos. Por lo que es viable elaborar estrategias para provocar reducción de costos.

En muy poco tiempo, el entorno cambió, el mercado no es el mismo, la percepción del pasajero es diferente y las economías mundiales sufrieron graves trastornos, aunado a que el concepto de seguridad tuvo un enfoque muy diferente al que se le venía dando, por lo cual, las empresas han tenido que cambiar sus estrategias, ya no para tener rentabilidad, sino para poder hacer frente a los fuertes incrementos en costos para poder sobrevivir.

Por las razones expuestas anteriormente, American Airlines en el año 2008 tuvo una pérdida neta de 2,071 millones de dólares y en el año 2009 de 1,468 millones de dólares. Si esta situación perdura en el tiempo puede provocar la quiebra de una de las organizaciones más importante del mundo, ya que aporta grandes cantidades de dinero a las naciones desde el punto de vista impositivo y laboral.

Derivado de lo antes expuesto, han surgido políticas de alianzas estratégicas iniciadas por American Airlines, ya que su estructura de costos y red de rutas no le permite competir efectivamente con los conglomerados mundiales. Sobre esta base, es indispensable determinar cuáles son las estrategias implantadas por la aerolínea antes mencionada, como se maneja la operación de las aerolíneas tradicionales y cuáles han sido los resultados de estas alianzas que han provocado una mejoría en los resultados económicos de estas organizaciones.

Objetivo General

Analizar las estrategias implantadas por American Airlines como aerolínea tradicional en el año 2010 para el mejoramiento de su gestión económica.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la operación de las aerolíneas tradicionales.
- ✓ Describir las alianzas estratégicas iniciadas por American Airlines.
- ✓ Examinar los resultados económicos de American Airlines en el año 2010.

Justificación e Importancia de la Investigación

El propósito de esta investigación es realizar un análisis de la alianza estratégica que actualmente está puesta en marcha por American Airlines, con el fin de identificar los beneficios que puede traer para esta organización, que por efectos reconocidos derivan en el mejoramiento de los resultados económicos.

El análisis llevara al lector a conocer sobre el surgimiento de alianzas entre aerolíneas de gran aceptación mundial. Dará a conocer las bases que cimientan sus modos de operación y las razones que han provocado una completa revolución de la aviación en los últimos años.

Es importante destacar que en el contexto económico y sociopolítico actual la empresa American Airlines requiere mantenerse exitosamente en el mercado internacional. Razón por la cual esta investigación tiene por finalidad analizar las alianzas estratégicas que le permite a la empresa reorientar su gestión económica y poder no solamente mantener la cartera

de clientes actuales, sino también captar una mayor cantidad de viajeros lo que le permitirá superar las dificultades por las cuales ha transitado hasta el momento.

El dar a conocer sobre las alianzas estratégicas ayudará a generar pensamientos de comprensión sobre las mismas. Son ellas un claro impulsor de la economía de American Airlines por tanto, hay que aprovechar los beneficios que aportaran a las organizaciones mundiales.

Es importante destacar que los beneficios de esta investigación, de acuerdo a su alcance, están orientados directamente al gremio de las aerolíneas; ya que muchas de ellas han confrontado serias dificultades hasta el punto de plantearse el cierre de operaciones a niveles locales y/o mundiales.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación

El trabajo de grado realizado por Wismin Sequera (1997) en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado “Alianzas estratégicas para mercadear Tarjetas de Crédito. Caso: Tarjeta Citibank AAdvantage”, se fundamentó en determinar la efectividad de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para mercadear dicha tarjeta de crédito. Para abordar este estudio la autora utilizó un esquema metodológico cualitativo, apoyado en un estudio de campo descriptivo. Bajo los parámetros de la investigación aplicada, se tomó como muestra 90 tarjetahabientes.

Este estudio concluye que la alianza fue efectiva debido al aumento en la satisfacción del cliente al lograr la acumulación de millas por compra efectuada. El éxito de la alianza contó con el respaldo que otorgan las dos compañías internacionales: Citibank y American Airlines, por lo cual se considera al prestigio como valor agregado importante.

Diego Tovar (2001) en su ponencia sobre las Alianzas Estratégicas en el transporte aéreo en las Segundas Jornadas Académicas de Transporte Aéreo y Derecho Aeronáutico en Costa Rica, concluyo que hay tres grupos vigentes en el sistema de cooperación: a) cooperación mediante la creación de empresas internacionales, es decir, en donde se da nacimiento a un ente nuevo, diferente de las empresas que operan en cada uno de los países agrupados; b) cooperación mediante la adopción de acuerdos entre las empresas nacionales respectivas, y c) cooperación mediante políticas y

actuaciones conjuntas. También menciona que las alianzas estratégicas encierran un término rimbombante y ambiguo, donde muchos acuerdos así bautizados ni son alianzas ni son estratégicos. Básicamente se trata de buscar apoyo recíproco entre quienes consideran que pueden hacerlo mutuamente, dentro de un entorno tremendamente competitivo.

En la ponencia realizada por Jorge Álvarez (2003) en las Terceras Jornadas Académicas de Transporte Aéreo y Derecho Aeronáutico sobre el mismo tema expuesto por Diego Tovar (2001) concluyó que las alianzas entre aerolíneas es un hecho propio de los tiempos actuales, pero según su criterio no deja de ser una violación a los objetivos del Convenio de Chicago impuesto por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Como también menciona no tiene sentido el Código Compartido en atención exclusiva a los intereses económicos de las aerolíneas, lo que impone una tarea a la OACI, para que la figura garantice y respete el derecho de los usuarios del servicio.

Tredinik Brusco (2005) realizó un estudio en la Universidad Católica Andrés Bello; titulado “Joint Venture y Consorcio, como formas de alianzas estratégicas en los países con tradición anglosajona y latina”, fundamentado en determinar la relación jurídica existente entre el Joint Venture y el contrato de consorcio, ambas formas como colaboración empresarial, a fin de esclarecer las confusiones e inquietudes jurídicas en torno a ellas. Su objetivo radica en analizar ampliamente la noción, características y tipos tanto del Joint Venture y el consorcio. La autora concluyó que son figuras principalmente contractual, que entre sus miembros comparten riesgos, que existe una participación entre estos de manera independiente entre si a la gestión mutua y que existe un plazo y objetivo determinado.

Contexto Organizacional

Corporación AMR

En la reunión anual de la compañía en mayo de 1982, los accionistas aprobaron un plan de reorganización bajo el cual se formó una nueva compañía holding, AMR Corporation, y se convirtió en la compañía matriz de American Airlines. La reorganización entró en vigor el 1 de octubre de 1982. La formación de AMR no tuvo efecto sobre las operaciones del día a día de American, pero lo hizo - y todavía lo hace - proporcionar a la empresa con acceso a fuentes de financiación que de otra forma podrían no estar disponibles. La estructura de holding también permite a la empresa para aprovechar las nuevas oportunidades. El nombre de "AMR" fue tomada del símbolo de tres letras de la aerolínea de la Bolsa de Nueva York. Simplemente quiere decir "American". Hoy, AMR es la empresa matriz de ambas American Airlines, Inc. y American Eagle Airlines, Inc., y tiene una serie de empresas e instalaciones clave dentro de su estructura corporativa. La compañía es también un miembro fundador de la Alianza oneworld global. Todos los aspectos de las actividades en todo el mundo de la aerolínea son supervisados desde el campus sede corporativa de AMR en Fort Worth, Texas. AMR empresas y las instalaciones clave incluyen:

Campus Sede Corporativa

Situado en dos modernos edificios de oficinas a lo largo de Amon Carter Boulevard, en Centre Port Commercial Park de Fort Worth, la Casa Matriz de AMR ocupa aproximadamente 1,4 millones de pies cuadrados y es el hogar de más de 4.300 empleados. La Casa Matriz fue reubicada a Fort Worth de Nueva York en julio y agosto de 1979. A pocos minutos al sur del Aeropuerto Internacional DFW, es el sitio más grande de conexión de

American, la sede está en el corazón de la red de la compañía global de rutas, una ventaja importante en el manejo de lo que es verdaderamente una empresa mundial.

American Airlines

Fundada en 1930, American Airlines, anteriormente American Airways, Inc., fue el resultado de la consolidación de más de 80 pequeñas compañías en la Corporación de Aviación. American Airways, Inc. se convirtió oficialmente en American Airlines, Inc. en 1934, el mismo año CR Smith se convirtió en presidente de la compañía.

La aerolínea comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York el 10 de junio de 1939. Originalmente con sede en Nueva York, donde sigue manteniendo una fuerte presencia, American trasladó su sede a Fort Worth, Texas, en 1979 y desde entonces se ha convertido en una de las mayores aerolíneas del mundo, contribuyendo con cerca de \$ 100 mil millones a los Estados Unidos y economías internacionales. Ha ayudado a crear más de 900.000 puestos de trabajo en todo el mundo, y con el apoyo de aproximadamente 1.400 organizaciones no lucrativas en todo el mundo. American y sus líneas aéreas regionales, American Eagle y AmericanConnection, atienden a alrededor de 250 ciudades en más de 40 países, en promedio, 3.400 vuelos diarios.

La red de American cubre puntos a lo largo de América del Norte, el Caribe, América Latina, Europa y el Pacífico. American tiene cinco mercados consideradas como piedras angulares importantes: Nueva York, Los Ángeles, Dallas / Fort Worth, O'Hare de Chicago, y Miami, donde los recursos de la red se concentran y que conectan algunos de los mayores centros de población de los Estados Unidos para viajeros de negocios y las

ciudades de puerto internacional. American "Transcon" los servicios entre las ciudades en el este de Estados Unidos y las costas occidentales han sido importantes concentrador sin vuelos. En 2009, alrededor de 38,8% de los vuelos de American fue internacional - América Latina y el Caribe, el 18,7%, Europa, el 15,6%, y el Pacífico, el 4,5%. La red combinada de la flota de casi 900 aviones.

En 2009, American transportó aproximadamente 85,7 millones de pasajeros, casi igual a un tercio de la población de los Estados Unidos. American Airlines y American Eagle tienen cerca de 88.500 empleados a tiempo completo y tiempo parcial en todo el mundo. Aproximadamente el 67% de los empleados de AA están representados por uno de los tres sindicatos – Asociación Aliada de Pilotos, Asociación de Asistentes de Vuelo Profesionales, Sindicato de Trabajadores del Transporte.

Bases Teóricas

Introducción a las Alianzas Estratégicas

Los negocios en el pasado se basaban en la voraz y agresiva competencia de todos contra todos, pero esta situación ha cambiado. Ya que nada asegura a los que ganen que al final de su batalla logren ofrecer los mejores productos y servicios, los más bajos costos, ni las ganancias más substanciosas; la tendencia es que ocurra todo lo contrario y muchas empresas le están prestando atención a estos resultados. Están aprendiendo que “las batallas campales dejan a las compañías financieramente exhaustas, intelectualmente saturadas y completamente vulnerables a la próxima ola de innovación y competencia” (Gerente, 1994).

La gran respuesta a esta situación es que las empresas están aprendiendo a colaborar, cooperar entre sí para competir. Las compañías están generando el mas alto valor para sus consumidores y accionistas compartiendo el control, costos, capital, acceso a los mercado, información y tecnología; y el vehículo por excelencia para cristalizar dicha colaboración son las alianzas estratégicas.

Según Auletta (1997) las alianzas estratégicas se fundamentan en la teoría del intercambio organizacional, la cual afirma que las organizaciones dada la especialización funcional y la escasez de recursos, buscan reducir la incertidumbre del entorno intercambiando recursos para el beneficio mutuo.

La práctica de las alianzas en los últimos años se ha convertido en la herramienta más efectiva para incursionar en nuevos mercados, compartir costos fijos, tener acceso a la tecnología, incrementar habilidades destrezas y consolidar los productos y servicios.

Según Lewis (2002) la cooperación satisface el insaciable apetito del consumidor por una mayor variedad de productos de los que puede ofrecer una sola compañía.

Como afirma Badaracco (1992) las compañías se encuentran en estos momentos rompiendo barreras que, al igual que el muro de Berlín, han permanecido levantadas durante décadas, y sus directivos se encuentran trabajando dentro de un mundo que no está compuesto solamente de mercados y firmas, sino también de complejas relaciones con un determinado número de otras organizaciones.

Definición de Alianzas Estratégicas

Para Lewis (2002) en una alianza estratégica las empresas cooperan por necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo en común. Las organizaciones pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en este caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo, y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el mismo objetivo.

Según Badaracco (1992), las alianzas son “en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales, organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta”

Las alianzas son comparables con lo que es un matrimonio en donde “hay lineamientos y expectativas pero ninguna de las partes tiene una medida precisa del retorno del compromiso inicial; ambos socios tienen fe en que serán más fuertes juntos que por separado; los dos creen poseer fortalezas de las que el otro carece, y ambos deben trabajar doble tiempo para que la unión sea exitosa” (Gerente, 1994).

Según Clery (1996) las alianzas son una salida indiscutida de la imposibilidad de llevar adelante un negocio, de la incapacidad de encarar un nuevo proyecto, la inoperancia para ampliar los existentes o de la debilidad manifiesta para explotar una idea brillante y convertirla en negocio.

Factores que intervienen en la aplicación de una Alianza Estratégica

Según Lewis (2002) para que una alianza estratégica tenga sentido deben estar presentes dentro de ella ciertos factores o características. Los más importantes son:

- a) Los objetivos compartidos: antes de establecer una alianza los socios potenciales deben ponerse de acuerdo en que es lo que pretenden lograr. Este es un factor vital, ya que “cada firma tiene sus propios objetivos. Algunos son de fecha tan antigua que han llegado a ser tácticamente sobreentendidos y rara vez expresados; además una de las partes suele suponer a menudo que las expectativas de la otra son como le gustaría que fueran y no como en realidad son.”
- b) Las alianzas son mecanismos para incrementar el valor agregado de la organización. Las alianzas se constituyen en definitiva porque ambos se ven como una oportunidad para el otro.
- c) Compartir riesgos consolida las alianzas: cuando una compañía no tiene nada que perder, mientras su socio corre demasiados riesgos, no vale la pena que se exponga a compartir un objetivo. En cambio si se comparten riesgos se genera un incentivo para cooperar en beneficio mutuo en todo tipo de aspecto. El éxito de una alianza de riesgos compartidos, como una necesidad mutua crea un compromiso más sólido.
- d) Las alianzas dependen de las relaciones: entre dos empresas que trabajan juntas existe el riesgo de que surjan conflictos. Para Lewis (2002) como un matrimonio, este se puede prever con certeza desde el principio: el espíritu de la cooperación depende de la confianza y el

entendimiento mutuo, que se desarrolla únicamente con esfuerzo y a través del tiempo.

- e) Confianza mutua: esto también se traduce como vulnerabilidad. “La dependencia recíproca en una alianza expone a las firmas el peligro de verse comprometidas por los problemas de sus contrapartes; al respecto las empresas tienen que pensar más acerca de cómo su conducta puede afectar a la otra parte.

Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos recursos de los que puede poseer y obtener cualquier empresa por sí sola. Este proceso de asociación con otra u otras empresas puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, incorporar nuevas tecnologías, reducir costos, crecer a las medidas necesarias para sobrevivir en el mercado actual, y generar muchas más ganancias. Con las alianzas es posible crear cualquier combinación de recursos para responder a los objetivos comunes e individuales de las empresas.

Las ventajas competitivas de una empresa tienen diversos aspectos y en cada uno de ellos pueden contribuir las alianzas. Según Lewis (2002) existen siete principales ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas: los métodos para añadir valor al producto, la ampliación del mercado y acceso a los recursos, el refuerzo de las operaciones, la suma de las ventajas tecnológicas, la intensificación del desarrollo estratégico y el desarrollo de la capacidad financiera.

1. Los métodos para añadir valor producto: una ventaja que ofrece las alianzas es la posibilidad de afianzar los productos o servicios de

muchas maneras. “Para encontrar oportunidades, tienen que comenzar por preguntarse qué combinaciones de recursos, suyos y de otros podrán satisfacer mejor las necesidades del consumidor esta perspectiva coloca a la empresa en una posición aventajada con respecto a sus competidores que todavía piensan en que es lo que puedan hacer por su cuenta. Las formas de cooperación que pueden agregar valor a un producto son:

Objetivo	Aliarse para
Mayor sincronización	Impedir el atraso Crear más alternativas Compartir proyectos de avanzada Establecer compromisos oportunos
Nuevas prestaciones	Unir capacidades
Reducir costos y riesgos	Compartir el desarrollo
Conferir mayor al producto	Mejorar servicios Promover acuerdos
Ampliar línea de productos	Desarrollar nuevos productos Distribuir los productos de otros Ofrecer un servicio integral
Promover la compatibilidad	Crear normas de interrelacionadas
Realizar la imagen del producto	Publicitar en forma conjunta

Fuente: Lewis (2002)

2. Ampliación del mercado y acceso a los recursos: la cobertura del mercado es solo otra de las maneras con que las alianzas pueden ampliar las posibilidades de una empresa. Para encontrar mayores oportunidades hay que considerar a las otras compañías del mercado como posibles miembros del equipo y luego analizarlas para ver en

que vínculo puede prestar su ayuda. Las medidas que pueden ayudar a ampliar el mercado y el acceso a los recursos se resumen a continuación:

Objetivo	Aliarse para
Ampliar la cobertura del mercado	Unir los recursos de ventas Reunir los productos Compartir proyectos de avanzada
Mayor eficiencia en el marketing	Reasignar las tareas del marketing
Mejorar la publicidad	Alentar el compromiso y la creatividad
Abrir nuevos canales	Canales de otros
Más control sobre los productos	Compartir el control Aumentar la exclusividad
Incrementar los recursos	Estrechar vínculos con proveedores

Fuente: Lewis (2002)

3. El refuerzo de las operaciones: la cooperación puede reducir costos y riesgos, o mejorar la calidad, a través de nuevos procesos, más eficaces o mediante la utilización más productiva de los recursos, así se refuerzan las operaciones de las empresas. Las medidas que pueden ayudar a reforzar las operaciones son las siguientes:

Objetivo	Aliarse para
Incrementar la capacidad	Compartir recursos sub-utilizados
Nuevos procesos	Aplicar la tecnología de otros Compartir los riesgos del desarrollo
Mejorar la eficiencia	Transferir la producción a otros Compartir recursos en toda la escala
Nuevas prácticas	Desarrollar normas comunes

Fuente: Lewis (2002)

4. La suma de ventajas tecnológicas: existen dos formas en que las alianzas pueden ayudar a utilizar la tecnologías de los otros. Para Lewis (2002) la primera es la aplicación directa de una tecnología de un socio para crear o perfeccionar los productos, o reforzar las operaciones. La segunda posibilidad es la de mejorar las propias habilidades técnicas de la empresa. Las diferentes opciones a través de las cuales las alianzas pueden ser ventajas tecnológicas incluyen:

Objetivo	Aliarse para
Incorporar tecnología a la empresa	Transferir tecnología
Promover la creatividad en I&D	Probar nuevos enfoques
Efectuar la necesaria I&D	Desarrollar el nivel necesario
Ampliar los plazos	Compartir los costos y riesgos
Facilitar la transferencia de tecnología	Modificar los proyectos de desarrollo
Alentar la I&D de los otros	Crear una demanda del mercado

Fuente: Lewis (2002)

5. La intensificación del desarrollo estratégico: en muchas oportunidades las empresas encuentran bloqueadas sus oportunidades de desarrollo por falta de recursos. Sin embargo la práctica de las alianzas estratégicas es una salida que pone a la disposición de las empresas las ventajas necesarias para aplicar sus proyectos. Entre las diferentes opciones que tienen a sus alcance las empresas para intensificar el desarrollo estratégico se encuentran:

Objetivo	Aliarse para
Sortear las barreras de entrada	Obtener las ventajas necesarias
Crear condiciones para el crecimiento	Establecer vínculos oportunos
Sondear nuevas oportunidades	Efectuar experimentos conjuntos

Fuente: Lewis (2002)

6. El fortalecimiento de la organización: según Lewis (2002) las mayores ventajas de una empresa residen en los valores compartidos de su personal y el conocimiento grupal; esta es la base de sustentación para innovar y mejorar permanentemente el rendimiento. Las alianzas estratégicas pueden agregar ventajas a una organización a través del conocimiento compartido y la concentración en las actividades claves. Las diferentes maneras que las alianzas pueden contribuir al fortalecimiento de la organización son:

Objetivo	Aliarse para
Aprender de otros	Hacer estudios informales Aprender las practicas de los socios
Concentrarse en una actividad	Desarrollar tareas no esenciales Hacer una derivación parcial

Fuente: Lewis (2002)

7. El desarrollo de la capacidad financiera: hasta ahora encontramos que las alianzas estratégicas pueden mejorar la posición competitiva en el mercado de una compañía, facilitar acceso a los recursos y al mercado, contribuir al perfeccionamiento de los productos y servicios, dar mayor eficiencia a las operaciones, promover las habilidades técnicas y el desarrollo estratégico y de la organización. Directa o indirectamente éstos esfuerzos inciden sobre los ingresos, los costos y los riesgos, y la estructura financiera de la empresa, lo cual es importante para mantener una ventaja competitiva. Es por ello que también las alianzas se pueden utilizar para obtener beneficios de carácter financiero. Las diversas formas como las alianzas pueden ayudar a desarrollar la capacidad financiera son:

Objetivo	Aliarse para
Producir mas ingresos	Sumar ventajas competitivas Aplicar recursos sub-utilizados
Reducir costos y riesgos	Compartir costos y riesgos

Fuente: Lewis (2002)

Al parecer las alianzas están ofreciendo más recursos para ampliar las ventajas y desarrollar las capacidades que cualquier otra actividad externa. Hoy “no es suficiente calcular las ventajas de una compañía frente a sus competidores individuales, o incluso compensar las habilidades con las posibilidades alianzas. Hoy es necesario considerar de que manera los otros pueden mejorar su posición a través de alianzas” (Lewis, 2002).

Sin embargo y a pesar de las múltiples ventajas que indiscutiblemente ofrecen las alianzas, estas también pueden llegar a producir algunas desventajas para las organizaciones que se asocian. Una de ella se produce cuando una alianza se crea entre un socio fuerte y atractivo con otro más débil, ya que pueden generar problemas de identidad para el segundo originando ciertos malestares en la sociedad.

Por otra parte compartir una ventaja competitiva puede tener alto riesgo, las transferencias de poder pueden ayudar a la otra empresa a convertirse en un futuro su más fuerte competidor. Al respecto Clery (1996) afirma que una empresa oportunista puede ingresar en la alianza y chupar el jugo vital de su par, sin generar el traspaso de sus fortalezas saliendo de la misma sin dejar a su socio el menor beneficio. Para evitar esta situación las empresas deberán tener una seguridad sobre el horizonte de la relación, la sinceridad de su socio y la voluntad de perpetuar el vínculo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la investigación recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de la sistematización racional del fenómeno estudiado, en cuanto a los conocimientos obtenidos, en función de la demostración de los objetivos específicos y la temática evaluada sobre analizar las estrategias implantadas por American Airlines.

Tipo de Investigación

Se refiere a la estrategia que será adoptada para responder al problema de investigación. En este sentido para la presente investigación, el diseño de acuerdo al tipo de datos e información requerida es documental.

Según Arias (2004) la investigación documental, "... se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos"

Los datos básicos se encontraran en documentos (libros, tesis, revistas, periódicos, leyes, documentos audiovisuales e Internet)

Igualmente, en el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003), se define a la investigación documental como:

"El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo, principalmente, en trabajos

previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y recomendaciones"

Tipo de investigación según el nivel de conocimiento

Según Arias (2004) "...La investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento"

De acuerdo a la definición anterior, el trabajo se ubicó en el nivel descriptivo, puesto que se procedió a recopilar toda la información relativa al Análisis de las estrategia implantadas por American Airlines. Dicha información se analizó posteriormente para determinar los rasgos específicos que la caracterizan.

Diseño de la Investigación

El tipo de diseño utilizado en esta investigación es el no-experimental transaccional descriptivo. Esta es una investigación no-experimental ya que "las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervenciones o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto original" (Hernández, 2003)

En cuanto al carácter descriptivo de una investigación, Ary, Jacobs y Razavieh (1993) explican que "los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del

estudio. El objetivo consiste en describir lo que existe con respecto de variaciones o a las condiciones de situación”

Esto, a su vez, es complementado por Tamayo (2001) cuando define la investigación descriptiva como “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos”

Unidad de Análisis

En la presente investigación la unidad de análisis constituye la información publicada por American Airlines para conocimiento de los empleados de la gestión y comportamiento de dicha empresa en el mercado global.

Categoría de la Unidad de Análisis

La investigación centró su Unidad de Análisis en las revistas de American Airlines, denominada “Flagship News” cuya frecuencia de publicación es trimestral.

El periodo de estudio de las revistas fue desde Enero 2008 hasta Diciembre 2010.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información

Bernal (2002) establece sobre la recopilación de información “un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende de la confiabilidad y validez del estudio”. Continuando en este orden de ideas y de

acuerdo con Cerda (2000) (citado por Bernal, 2002), usualmente se habla de “dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias”.

Al respecto Méndez (2002) indica “Fuentes Secundarias, información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento (Texto, Revistas, Documentos, Prensa u otros)”

En este trabajo se utilizó las fuentes secundarias de información descritas anteriormente.

Dada la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requieren, tanto del momento teórico, como del momento metodológico de la investigación, así como con la presentación del trabajo escrito, inicialmente se situaron las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación.

Para el análisis de las fuentes documentales, que permiten abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, se emplearon la: observación documental resumida, resumen analítico y análisis crítico. Igualmente, se emplearon una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales de subrayado, fichaje, bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas, presentación de cuadros y gráficos.

Para Bernal (2002) las técnicas se refieren a los medio que hacen manejables a los métodos; indican cómo hacer para alcanzar un resultado propuesto, se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas operativas y permiten la aplicación del método por medio de elementos prácticos,

concretos y adaptados a un objeto bien definido. Las técnicas tienen carácter práctico y operativo, y se engloban dentro de un método. De cada método y de cada técnica utilizada se dio una cita textual con su correspondiente soporte de autor.

En esta investigación se aplicaron una diversidad de instrumentos y técnicas de recolección que contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico indispensable para ser aplicados a los materiales bibliográficos tales como textos, informes y documentos elaborados por otros investigadores consultados a través de todo el proceso de la investigación y en la elaboración del trabajo escrito.

A partir de la observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos que se consultaron, los cuales fueron de interés para esta investigación. La lectura inicial fue seguida de varias lecturas más determinadas y rigurosas de los textos, a fin de captar los planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, con el propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el presente estudio.

La aplicación de la técnica de presentación resumida de un texto, permite dar cuenta, de manera fiel y en síntesis, acerca de las ideas básicas que contienen las obras consultadas. Importa destacar que la técnica de presentación resumida asume un importante papel en la construcción de los contenidos teóricos de la investigación, así como en lo relativo a los resultados de otras investigaciones que se han realizado en relación al tema y los antecedentes del mismo.

La técnica de resumen analítico se utilizó para describir la estructura de los textos consultados y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisó conocer.

La técnica de análisis crítico de un texto, contiene presentación resumida y resumen analítico, introduce su evaluación interna centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas seguidas por el autor del mismo.

Dada la importancia de las técnicas anteriormente descritas, las mismas fueron utilizadas en todo lo relativo al desarrollo y delimitación del momento teórico de la investigación.

En esta investigación se realizó una observación no participante ya que el papel asumido fue de observador externo de las Estrategias implantadas por American Airlines en el año 2010.

Procedimiento del diseño

A fin de analizar las Estrategias implantadas por American Airlines en el año 2010, se efectuaron los siguientes pasos:

1. Revisión en los ficheros y sistemas computarizados de las bibliotecas, en las librerías con motivo de ver si existen textos o revistas nuevas sobre el tema en estudio y revisar la prensa diariamente.
2. Revisión en la base de datos electrónica de American Airlines.
3. Luego de conocer la información disponible y oportuna para la investigación, el próximo paso fue una lectura rápida para efectuar una primera selección.

4. Se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados, que son de interés para la investigación.
5. Luego de esa primera selección, se hizo una lectura más detenida, obteniendo los tips y puntos importantes para la investigación, haciendo uso de las técnicas e instrumentos ya señalados anteriormente.
6. Esa lectura fue ampliada, es decir, es seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos para poder de esa manera extraer los datos útiles para el estudio realizado.
7. Se volvió hacer uso de las técnicas e instrumentos señalados, pero de una manera más específica.
8. Cada una de las fichas se agruparon con las otras que se refieran al mismo punto de la investigación, para luego ser cotejadas y analizadas.
9. Se procesaron los datos secundarios de información.
10. Se realizó el informe escrito.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para continuar con la presentación de esta investigación, este capítulo describe, analiza y desglosa los resultados obtenidos por los instrumentos utilizados en el estudio de las estrategias implantadas por American Airlines como aerolínea tradicional en el periodo 2008-2010 para el mejoramiento de su gestión económica.

Con el fin de dar respuesta al primer objetivo: identificar la operación de las aerolíneas tradicionales, se recopiló información de diferentes libros y páginas web donde se evidencia una serie de indicadores que ayudan a entender el proceso operacional de American Airlines, como aerolínea tradicional.

Inversión

El presupuesto de Inversión Inicial de American Airlines, al igual que otras líneas tradicionales, es muy ligero, básicamente se concentra en el arrendamiento y financiamiento, mientras que conceptos como mantenimiento, combustible y prestaciones salariales han venido creciendo en el tiempo.

Es difícil, en la industria aérea mantener un presupuesto de operaciones cercano al punto de equilibrio y por eso muchas empresas entran y salen del mercado diariamente. Por eso los especialistas del ramo, aconsejan ser prudentes en cuanto a la expansión y los gastos que conlleva.

Flota

Existen varios factores que determinan la elección de la flota, a saber:

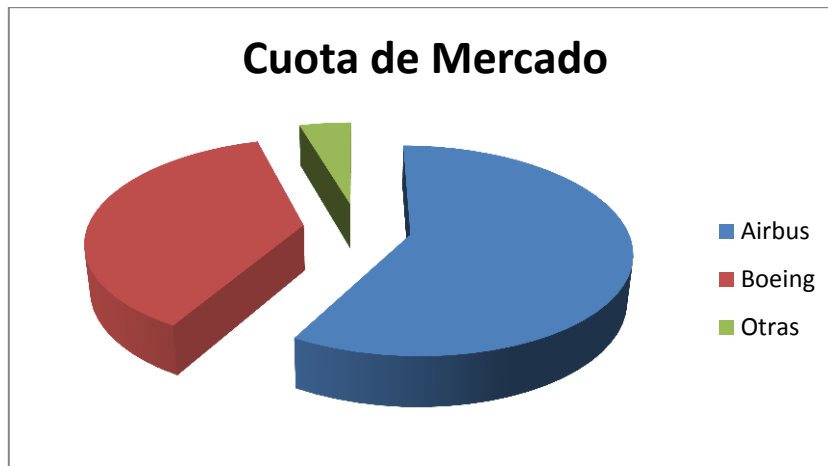
- ✓ El costo de operación por asiento disponible.
- ✓ Los costos de mantenimiento y/o de arrendamiento o compra.
- ✓ El soporte que el fabricante le entregue a las compañías aéreas.
- ✓ El uso que vaya a tener.
- ✓ Las distancias que vaya a recorrer.

Por ejemplo, una aerolínea regional que vuele de una ciudad pequeña a otra pequeña no incluye un avión con capacidad mayor a las 50 plazas. En cambio una aerolínea regional que vuela entre ciudades grandes pensara en aviones con capacidad no menor a las 100 plazas. Así mismo una línea aérea que realice vuelos entre distancias largas buscara obtener un avión con capacidad superior a las 200 plazas con rango de vuelo extendido.

El consorcio europeo Airbus y la empresa estadounidense Boeing son los fabricantes de aviones más fuertes del mundo compartiendo el mercado con otras empresas de menor relevancia.

En el año 2011 según cifras publicadas por Airbus, este consorcio cerró con 1.419 encargos de aviones, una cifra jamás alcanzada en la historia de la aeronáutica; lo que le otorga el 64% del mercado. En cambio la empresa Boeing reportó 805 pedidos para el mismo año, lo que se traduce en una participación de mercado del 41%. Adicionalmente, 5% del mercado fue distribuido por empresas rusas y brasileras de menor envergadura.

Gráfico N°1. Cuota de Mercado de los Fabricantes de Aviones



Fuente: Airbus, 2012

Boeing es el proveedor de mantenimiento más importante conocido, da servicio a desde los antiguos aviones de las series DC-9, MDs, 717s, 727s, 737-300s a 500s y 757s, hasta los en aun fabricación 737-600s a 900s, 747s, 767s y 777s (Boeing, 2012).

Actualmente la flota de American Airlines está compuesta de la siguiente manera:

Tabla N°1. Flota actual de American Airlines

Fabricante	Modelo	Cantidad	N° de Asientos
Boeing	777-200	47	247
Boeing	777-300ER	5	247
Boeing	767-300	58	225
Boeing	767-200	15	168
Boeing	757 (Doméstico)	106	188
Boeing	757 (Internacional)	18	182
Boeing	737-800	76	164
	Total	325	1421

Fuente: American Airlines, 2012

En el caso de Iberia, la flota esta distribuida de la siguiente manera:

Tabla N°2. Flota Actual de Iberia

Fabricante	Modelo	Cantidad	Nro. de Asientos
Airbus	A319-100	19	122
Airbus	A320-200	29	180
Airbus	A321-200	19	200
Airbus	A330-300	0	277
Airbus	A340-300	18	254
Airbus	A340-600	17	342
	Total	102	1375

Fuente: Iberia, 2012.

Por ultimo, la empresa británica British Airways su flota esta compuesta de la siguiente manera:

Tabla N°3. Flota Actual de British Airways

Fabricante	Modelo	Cantidad	Nro. de Asientos
Airbus	A318	2	32
Airbus	A319	33	132
Airbus	A320-200	41	162
Airbus	A321-200	11	188
Boeing	737-400	19	153
Boeing	747-400	55	337
Boeing	767-300ER	21	252
Boeing	777-200	3	216
Boeing	777-200ER	43	280
Boeing	777-300ER	6	297
	Total	234	2049

Fuente: British Airways, 2012.

Con la información suministrada por las tres aerolíneas involucradas en la Alianza Estratégica, American Airlines es la aerolínea que posee la flota más grande, por lo que evidencia que posee altos costos de mantenimiento y

combustible. Sin embargo, British Airways es la aerolínea con más asientos disponibles para la venta.

No es necesario que una aerolínea compre los aviones con los que va a trabajar, puede arrendar los aparatos por una cantidad fija anual o temporal, dependiendo del tipo de contrato firme. Existen compañías arrendadoras de aviones globales que arrendan los aviones, como ILFC y General Electric Capital Aviation Services, bajo el término dry lease, que significa que solo van a rentar el aparato sin incluir tripulación o algún otro accesorio, el cual es usado por la mayoría de las aerolíneas (Shaw, 2004).

Operación e infraestructura

Cuando una aerolínea define sus propiedades de operación y establecen su modo de funcionamiento, ésta elige su base de operaciones o **Hub** como se le es conocido en inglés, las líneas aéreas guían sus esfuerzos de mantenimiento y establece el punto de partida de la mayor parte de sus vuelos. El Hub es seleccionado geográficamente donde sea útil para ayudar a la aerolínea a la distribución de su oferta, de esa manera puede establecer mayor frecuencia de vuelos entre diferentes ciudades lo que beneficia al usuario al hacer una conexión. Una misma aerolínea comúnmente puede establecer más de un hub, pero uno de ellos siempre es el más importante debido a que de esa locación se llevara la administración de la compañía.

El sistema hub-and-spoke, consiste en que la aerolínea a partir de sus hub diseñe su red de rutas y por medio de conexiones amplía el número de destinos de una ciudad, el cual simboliza la contraparte del sistema point-to-point o punto a punto. Éste método es establecido por la mayoría de las aerolíneas.

American Airlines tiene cinco hubs: Dallas/Ft.Worth (DFW), Chicago (ORD), Miami (MIA), Los Ángeles (LAX) y Ciudad de Nueva York - Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK). Aeropuerto LaGuardia (LGA), Boston (BOS), y San Juan (SJU) sirven como ciudades de foco y entradas internacionales.

Tabla N° 4. Porcentaje de Operación por Hubs

Hub	N° Vuelos Diarios	N° Destinos	% de Operación
Chicago	500	100	25,91%
Dallas Ft. Worth	750	170	38,86%
Miami	300	100	15,54%
Los Ángeles	150	40	7,77%
New York	230	60	11,92%
Total	1930	470	100,00%

Fuente: American Airlines, 2012.

Dallas Ft.Worth es el hub más grande de la aerolínea. American Airlines opera 38,86% de las operaciones en este aeropuerto y viaja a más destinos que de cualquiera de sus otros hubs.

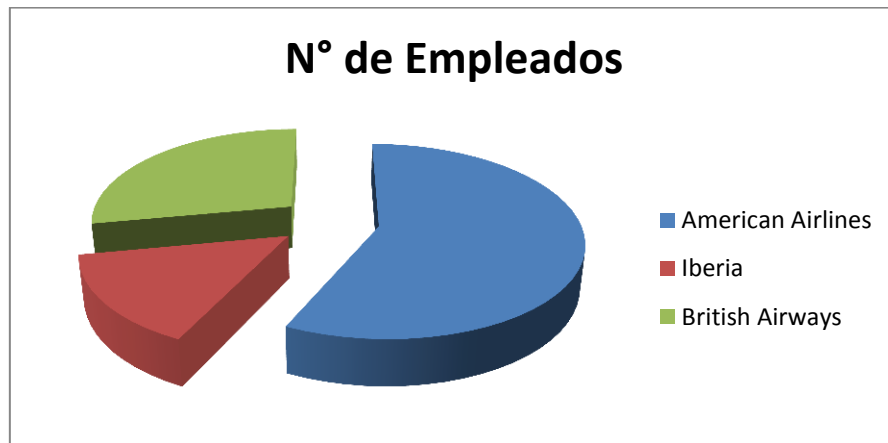
Empleados y sindicatos

Gran cantidad de capital humano es necesaria para administrar y operar una aerolínea. Desde los inicios de la puesta en marcha de la fundación de la línea aérea hasta la actividad diaria, el capital humano es quien se encarga de que todo el sistema funcione. Existe gran dependencia de la interacción del recurso humano en las aerolíneas, lo que es común ver en cualquier otra empresa que se dedique a vender servicios.

Mantener un equipo con capacidades y habilidades especiales, como las que se necesitan para trabajar en una aerolínea representan costos elevados de operación para las compañías del ramo. En la actualidad AA

cuenta con 85.700 empleados, Iberia posee 22.514 empleados y British Airways 42.000 empleados.

Gráfico N°2. Cantidad de Empleados de Empleados de AA, IB y BA



Fuente: American Airlines, Iberia, British Airways, 2012.

En la gráfica N°2 se evidencia que adicional de poseer altos costos de mantenimiento, American Airlines es la aerolínea que posee los más altos costos salariales.

Algunas de las aerolíneas optan por firmar contratos de outsourcing para manejar ciertas partes de la compañía, como lo son servicios de tierra, mantenimiento, promoción, entre otras. Sin embargo, las compañías aéreas mantienen niveles elevados de empleados contratados en relación al número de aeronaves con las que operan.

La industria de la aviación es una industria altamente sindicalizada e incluso ésta industria en los Estados Unidos está más sindicalizada que cualquier otra industria. Los sindicatos de las aerolíneas son altamente poderosos y numerosos, mantienen a la mayoría de los empleados unidos y mantienen los intereses de los trabajadores presentes en la toma de decisiones de los ejecutivos de las compañías. Lo que siempre hay que

considerar como empleador es conservar relaciones productivas con el recurso humano. American Airlines cuenta con tres sindicatos:

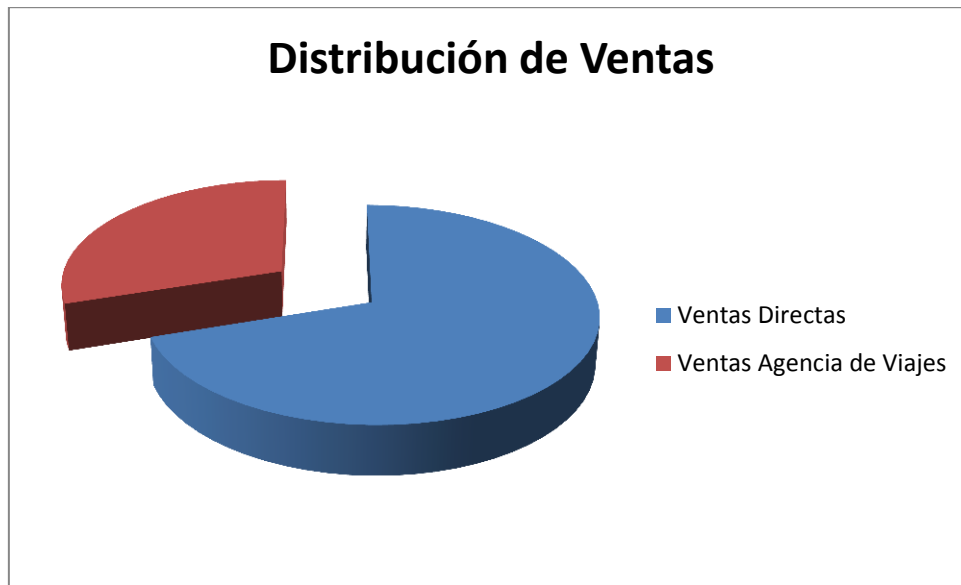
- ✓ Sindicato de Pilotos.
- ✓ Sindicato de Personal de Abordo.
- ✓ Sindicato de Personal de Tierra.

Canales de distribución

Las reservaciones para ocupar un lugar en un vuelo se pueden realizar a través de distintos medios a los cuales se les conoce como canales de distribución. En todos ellos, el usuario obtiene un beneficio económico o de conveniencia, el mismo que se obtiene de diferente manera por la utilización de cada canal. Algunos usuarios pueden preferir usar la ruta directa al momento de realizar la reservación, en la cual no intervienen intermediarios, los beneficios de esta manera son mayores para la aerolínea pues se evita el pago de comisiones y asegura brindar la experiencia de servicio similar a la que se entregará cuando el cliente utilice su reservación (Shaw, 2004).

Las agencias de viaje se dedican a vender en nombre de muchas aerolíneas. El concepto de uso de agencias de viaje es ampliamente conocido en la industria de la hospitalidad, en donde los productos a vender son intangibles y no almacenables. Las aerolíneas al tener la necesidad de vender los derechos de uso de un viaje necesitan cubrir áreas geográficamente muy amplias, lo cual representa un costo alto si estas decidieran distribuirlos por si mismas.

Gráfico N°3. Distribución de Ventas



Fuente: Shaw, 2004.

El 80% de las ventas de una aerolínea se realizan por medio de agentes de viaje, aunque esta ha disminuido por el uso del internet. Para las líneas aéreas el uso de las agencias de viaje representa un gasto, debido a que usar sus servicios implica el pago de altas comisiones, aunque el gasto es justificado en comparación de abrir oficinas de boletos en múltiples locaciones (Shaw, 2004).

Sobreventa

Según políticas de American Airlines, se permite la sobre venta de asientos, como la mayoría de las líneas aéreas. Basado en estudios realizados por American Airlines, 10% de los pasajeros no cancelan sus reservas cuando cambian sus planes de viaje.

Está política busca favorecer a los clientes y a la línea aérea. Si un avión despegue con asientos vacíos, la aerolínea tendría que compensar el los costos producidos con el aumento de las tarifas. El hecho de que un vuelo está sobrevendido, no significa que los clientes con reservas no serán alojados en su vuelo. La inmensa mayoría de los vuelos sobrevendidos salen con todos los clientes que tienen reservas y que estén presentes para la salida.

Tabla N° 5. Modelo Comparativo de Sobreventa

Temporada	Avión Modelo	Capacidad	% Sobreventa	Asientos Vendidos
Alta	757 (Internacional)	188	1%	190
Baja	757 (Internacional)	188	10%	207

Fuente: American Airlines, 2012.

En la tabla anterior se puede observar que el porcentaje de sobreventa varía de acuerdo a la temporada, basado en estudios realizados por la compañía. El porcentaje de sobreventa es menor en la temporada alta debido a la alta probabilidad de asistencia de los pasajeros en comparación con la temporada baja.

Servicio

La planeación de la entrega del servicio es una parte elemental de las aerolíneas, especialmente de las tradicionales que manejan distintas clases. Cuando una aerolínea está cobrando precios elevados por los servicios que está ofreciendo, será necesario que justifique con valor el precio que fue pagado por los clientes.

Hay compañías que por medio de la diferenciación de los servicios accede a ciertos nichos de mercado que representan su público meta. De éste modo las líneas aéreas buscan por medio de ciertas prácticas, innovaciones, o características únicas ser diferenciadas de la competencia, y captar la atención de los consumidores que seleccionaran cierta aerolínea por los pluses que provea.

American Airlines ha diseñado tres distintas clases base para ofrecer diferentes valores de servicio, otorgándoles características únicas a cada una de estas secciones justificando el precio que pagan por el boleto, que son: Primera Clase, Clase Ejecutiva y Clase Económica. Lo que diferencia a cada una principalmente durante el vuelo es el espacio entre asientos para las piernas, conocido como pitch; el tamaño del asiento y el grado de inclinación del mismo; el entretenimiento a bordo; la disposición de herramientas para facilitar el trabajo en cada asiento, como conexión de luz, teléfono; la comida a bordo; así como la ventaja de disponer de un salón VIP para las clases más caras, cenar antes de abordar, comida a la carta a bordo, entre otros servicios (AA, 2012).

Tabla N° 6. Distribución de los servicios por avión de American Airlines.

Fabricante	Modelo	Primera Clase	Clase Ejecutiva	Clase Económica	Total
Boeing	777-200	16	37	194	247
Boeing	777-300ER	16	37	194	247
Boeing	767-300		30	195	225
Boeing	767-200	10	30	128	168
Boeing	757 (Doméstico)		22	166	188
Boeing	757 (Internacional)		16	166	182
Boeing	737-800		16	148	164
	Total	42	188	1191	1421

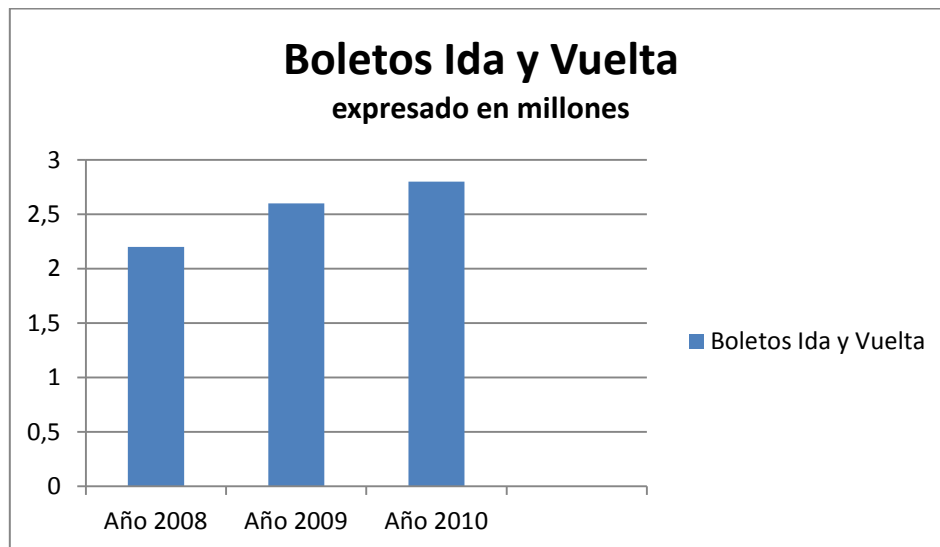
Fuente: American Airlines, 2012.

Planes de viajero frecuente

Los planes de viajero frecuente fueron introducidos por las aerolíneas como medio de incentivar a aquellos viajeros que por su alta frecuencia en consumo necesitaban ser reconocidos y gratificados.

De ese modo, en la época de los 1980s los Frequent Flyer Programmes (FFPs) como son conocidos en inglés, nacieron con la introducción del primero llamado AAdvantage de American Airlines en 1981. El mismo programa, así como en la actualidad, consistía en acumular kilómetros-millas en una cuenta para que sean canjeados por boletos beneficio para viajar, y también pueden ser empleados para obtener otra serie de servicios como renta de automóviles, reservaciones en hoteles, etcétera. Igualmente Iberia desarrolla un Programa de Viajero Frecuente denominado Iberia Plus y por su parte British Airways los denomina Executive Club.

Gráfico N° 4. Boletos Premios otorgados por American Airlines



Fuente: American Airlines, 2012.

Basado en estos resultados, American Airlines considera que el uso de boletos premios es mínimo teniendo en cuenta los factores de ocupación registrados en esos años.

La desventaja para las aerolíneas al desarrollar este tipo de programas de viajero frecuente es el mantenimiento del mismo, debido a que son caros de mantener y de emplear. Se deben sacrificar ingresos y de igual manera se tiene que gastar más ingresos en promoción del mismo. Estos costos están soportados debido a que son importantes los beneficios económicos de las empresas cuando trabajan en la retención de la lealtad del cliente.

Líneas Aéreas Tradicionales vs Líneas Aéreas de Bajo Costo (LCC)

La industria de la aviación, por efecto de las condiciones en la economía mundial, ha evolucionado enormemente desde hace poco más de una década. El principal factor por el cual se entiende ésta industria ha evolucionado es debido a la consolidación en el uso de servicios proveídos por las aerolíneas que funcionan bajo el concepto de tradicional.

Las Aerolíneas Tradicionales son aquellas que por medio de la diferenciación se han posicionado como una opción de transporte aéreo conocido por tener “adornos” lo que lleva a ofrecer tarifas elevadas. Los altos costos en los que son vendidos los asientos obedecen en si a la adición de servicios y comodidades a bordo, así como en atenciones previas y post viaje, en donde las restricciones de derecho a viaje son menores que en una aerolínea de bajo costo.

No solo el aumento de los costos variables, sino también la de costos operativos, obligan a las Líneas Aéreas Tradicionales a elevar sus tarifas. Las aerolíneas tradicionales son líderes en la calidad operativa lo cual se proyecta en un servicio de máxima categoría.

A diferencia de una aerolínea tradicional, la reducción y simplificación de procesos, así como la reducción de costos variables hacen más fácil la gestión y mejoran el desempeño de una Low Cost Carriers (LCC). La participación del mercado de las líneas aéreas tradicionales ha disminuido en los últimos años. Estudios en Estados Unidos indican que el 20% de total de las personas transportadas por avión lo hacen en una aerolínea de Bajo Costo. De igual forma en Europa ha disminuido en 100 millones la cantidad de pasajeros transportados por líneas aéreas tradicionales entre 1994 y 2004 (Shaw, 2004).

Tabla N°7. Elementos diferenciadores entre Aerolíneas Tradicionales y de Bajo Costo

INDICADORES	TRADICIONALES	DE BAJOS COSTO
Cantidad de Empleados	Alta	Baja
Precio de Boletos	Alta	Baja
Calidad de Servicio	Alta	Baja
Seguridad	Alta	Baja
Rutas Ofrecidas	Alta	Baja
Customer Service	Alta	Baja

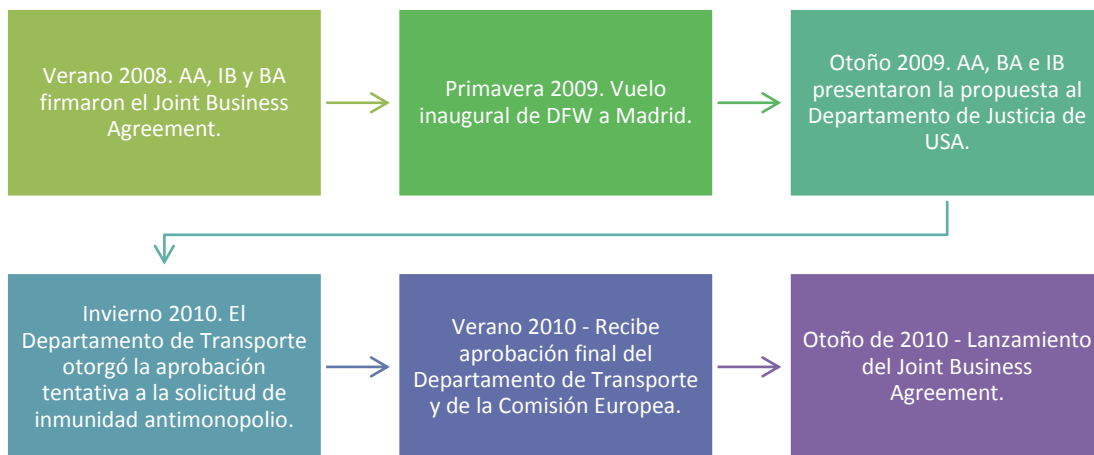
Fuente: Autor, 2012.

Alianzas Estratégicas iniciadas por American Airlines

American Airlines (AA) estableció un Acuerdo Comercial Conjunto con Iberia (IB) y British Airways (BA) que les permite ampliar las opciones disponibles para los clientes y habilitar a ofrecer un servicio mejorado de 664

destinos en 134 países, con 8,951 salidas diarias. Como primer paso fundamental, las tres aerolíneas solicitaron inmunidad antimonopolio internacional para ampliar su cooperación e integrar más estrechamente sus servicios, con el fin de ofrecerles a los clientes en todo el mundo más beneficios que los que pueden brindarles actualmente.

Gráfico N°5. Línea de Tiempo del Joint Business Agreement



Fuente: American Airlines, 2012

El Joint Business Agreement se trata de un acuerdo para compartir los ingresos y reducir los costos, coordinar rutas y los horarios y co-operar comercialmente en las rutas entre la Unión Europea, Noruega y Suiza y los EE.UU., Canadá, México y territorios de Estados Unidos en el Caribe.

La inmunidad antimonopolio, permite a las aerolíneas coordinar horarios, precios, gestión de rendimiento y otras funciones para que los beneficios públicos de redes de rutas ampliadas y coordinadas sean eficientes. Desde 1993, se ha concedido la inmunidad antimonopolio a más

de 25 alianzas, que les permite compartir información y coordinar esfuerzos, sin el riesgo de la normativa antimonopolio. Un requisito fundamental para la inmunidad antimonopolio EE.UU. es que la patria del transportista extranjero debe tener un acuerdo de cielos abiertos con Estados Unidos.

La alianza propuesta incentivó a compartir códigos en su totalidad, al eliminar el riesgo de diversificación. Por lo que se implementa el uso de códigos compartidos a nivel trasatlántico, como por ejemplo, American Airlines/British Airways en Seattle-Londres o Washington-Londres.

Tabla N°8. Cantidad de Destinos y Códigos compartidos

	Destinos de AA	Destinos de BA	Destinos de IB	Total Códigos Compartidos
AA tendrá código en	-	63	68	131
BA tendrá código en	92	-	27	189
IB tendrá código en	168	24	-	192
Total Destinos	260	87	95	

Fuente: American Airlines, 2012.

Los resultados que refleja esta tabla indican que American Airlines aporta la mayor cantidad de Destinos a la alianza lo que se traduce en la amplitud de la red de destinos.

Uno de los mayores beneficios de las alianzas internacionales es la reciprocidad entre programas de viajero frecuente. Con el acuerdo comercial conjunto y la inmunidad antimonopolio, la brecha trasatlántica es resuelta y todas las aerolíneas trabajan para mejorar los servicios que les ofrecen a sus clientes, aumentando las oportunidades de acumular y canjear millas de viajero frecuente, y de obtener beneficios de alto nivel en vuelos internacionales.

La implementación del acuerdo implicó una mayor integración del servicio al cliente y de las instalaciones en los aeropuertos, y un acceso más sencillo a más de 100 salas de espera en aeropuertos.

Tabla N°9. Cantidad de Salas de Esperas por Aerolínea

	Destinos de AA	Destinos de BA	Destinos de IB	Total
Salas de Esperas	40	70	16	126

Fuente: American Airlines, 2012.

Los empleados se benefician del Joint Business Agreement porque existe una mayor estabilidad en los recursos financieros y posición competitiva. Todas las aerolíneas tienen una mayor capacidad para invertir en su capital humano, productos, servicios y flotas en el largo plazo.

Cada aerolínea también están mejor posicionados para crecer en nuevos mercados y ampliar la comercialización existente, por lo que están mejor preparados para competir a nivel mundial. Existe una mayor coordinación, colaboración y endurecimiento de las relaciones, lo que les permite compartir las mejores prácticas y aprovechar las fortalezas de cada aerolínea para el bien de las aerolíneas.

Evolución de los resultados económicos de American Airlines desde el año 2008 hasta el 2010.

La empresa matriz de American Airlines de AMR Corp., reportó una pérdida neta de US \$ 2.071 millones en el año 2008 y un factor de ocupación de 79,2%. El impulso que American Airlines ha creado durante los últimos años se vio abrumado por la crisis del combustible que se apoderó de la industria y del país durante la mayor parte del año, así como el rápido

deterioro de la economía, tanto en los Estados Unidos y el mundo. Para el año 2008, la compañía pagó \$ 2.700 millones más en costos de combustible de lo que habría pagado a precios de 2007.

American Airlines perfilaba el año 2009 como difícil. Pero AA contaba con una gran cantidad de iniciativas en marcha diseñado para ayudar al posicionamiento, no sólo para sobrevivir a corto plazo sino competir y ganar en los próximos años. La compañía esperaba recibir 29 aviones 737-800 en 2009.

American esperaba mejorar su red global en el 2009 por el logro de la aprobación de su solicitud de inmunidad antimonopolio, lo que mejoraría el camino de American con el Joint Business Agreement firmado con British Airways e Iberia y ayudar a otras líneas aéreas competir de forma más efectiva con otras alianzas globales. American Airlines anunció el servicio diario sin escalas entre DFW y Madrid, España, a partir del 1 de mayo de 2009, con la expectativa que su aplicación antimonopolio sea aprobada.

Para el año 2009 se publicó una pérdida neta de US \$ 1.468 millones. Para este año la compañía fue capaz de mantener los aviones llenos en un 81,1%. A pesar de este factor de carga se produjo una fuerte caída en los viajes de negocios que le impedía cobrar tarifas suficientes para obtener un beneficio. La compañía pagó 2,17 dólares por galón de combustible, en comparación con 2,60 dólares en 2008, lo que se tradujo en un ahorro significativo. Excluyendo el combustible, hubo un aumento considerado en los gastos de pensiones, materiales, gastos de reparación y en las inversiones en iniciativas de confiabilidad.

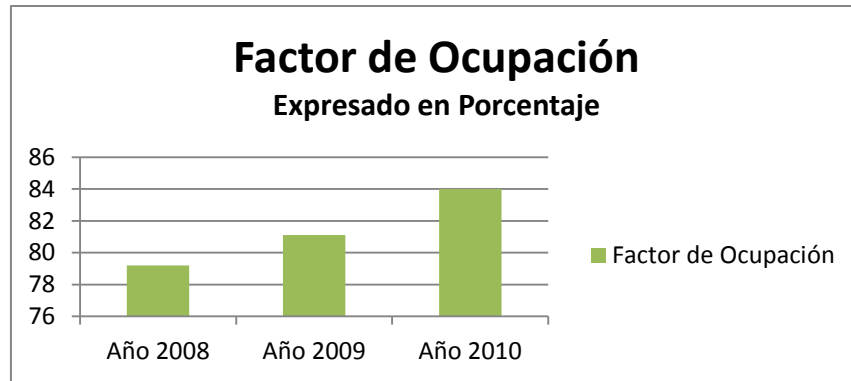
En respuesta al aumento sin precedentes en los precios del combustible, American Airlines redujo su horario y comenzó a cobrar a los

clientes por servicios como cambios en vuelos confirmados, la comida y equipaje facturado. Adicionalmente, la compañía recaudó más de \$5 millones en financiamiento durante el año 2009. En primavera de 2009, se puso en marcha un nuevo servicio en varios mercados internacionales importantes, y se esperaba que pronto ganaran las aprobaciones que necesitan para poner en marcha el Joint Business con British Airways e Iberia.

En el año 2010 se produjo una pérdida neta de US \$ 762,7 millones. Finalmente, se recibió la aprobación regulatoria largamente esperada por el Departamento de Transporte de EE.UU. y la Unión Europea para la inmunidad antimonopolio con los socios de oneworld British Airways, Iberia, Royal Jordanian y Finnair. La inmunidad antimonopolio les permite ajustar precios, horarios, venta conjunta, programas de viajero frecuente, y mucho más. Se mejora la oferta de oneworld, con más productos, servicios y valor para los clientes. Ahora American Airlines se fortalece como el más fuerte en Londres, el centro financiero de Europa, e incluye tres ejes complementarios e importantes como Madrid, Helsinki, y Ammán.

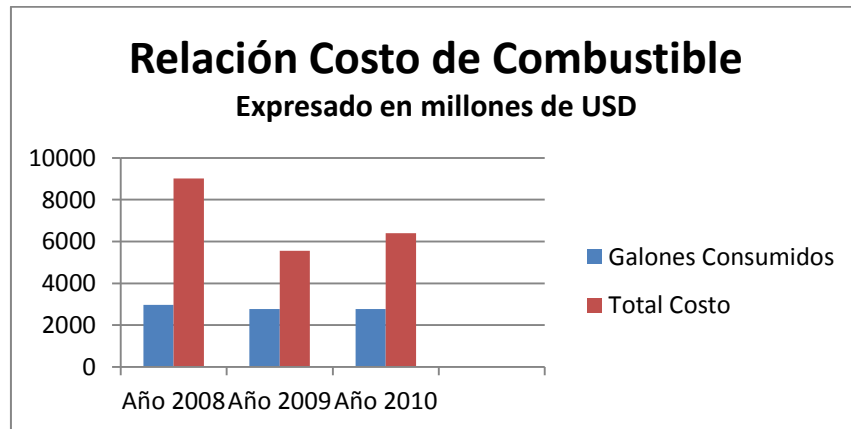
La combinación trasatlántica en un principio representó más de US \$ 7.500 millones en ingresos. Se produjo un 84% de ocupación, el cual fue uno de los más altos jamás vistos en las aerolíneas y el rendimiento (en representación de las tarifas promedio) se incrementó en más del 10 por ciento año tras año. Los precios de los combustibles fueron en aumento, sin embargo, la Compañía pagó más de \$110 millones más por el combustible que se habría pagado a precios del año pasado.

Gráfica N°6. Factor de Ocupación de American Airlines



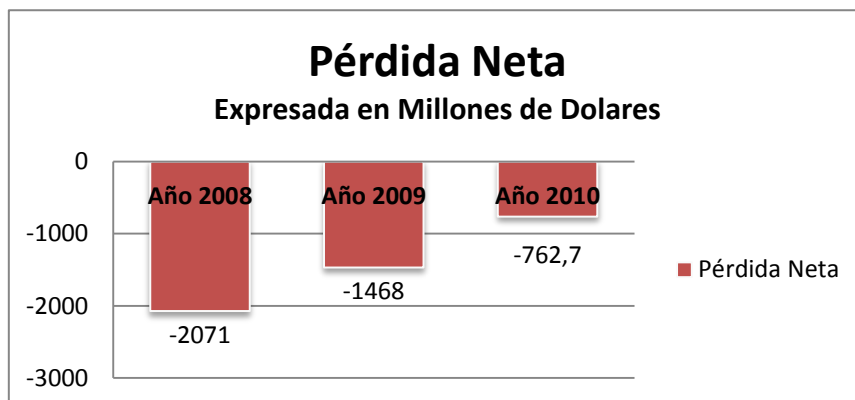
Fuente: American Airlines, 2012

Gráfica N° 7. Relación del Costo de Combustible



Fuente: American Airlines, 2012

Gráfica N°7. Pérdidas Netas de American Airlines



Fuente: American Airlines, 2012

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las aerolíneas tradicionales brindan un paquete completo de servicios y sus redes de rutas incluyen centros de distribución de vuelos con conexiones a mercados globales. Estos aspectos de un viaje resultan más difíciles de administrar y ejecutar debido a que intervienen más variables y a la complejidad inherente en el proceso de entrega del servicio para una aerolínea de cobertura global.

American Airlines ha sufrido mucho en los últimos años para mantenerse en el mercado. Primero por el advenimiento de las líneas aéreas de bajo costo y segundo por la crisis del sector aéreo. En ese sentido es importante saber que durante el año 2008, American Airlines fue una de las compañías más afectadas en Estados Unidos.

American Airlines se ha diferenciado de las aerolíneas de bajo costo y de sus competidores tradicionales gracias a que ha conservado muchos servicios que otras empresas han suspendido, como por ejemplo servicio gratuito de almohadas y cobertores en la cabina.

Las alianzas estratégicas han significado una herramienta importante para las aerolíneas porque las ayuda a superar obstáculos de toda índole. Una fuerte alianza mundial es clave para abrir las puertas internacionales de los clientes.

La iniciativa de American Airlines de formar una alianza con British Airways e Iberia denominada Joint Business Agreement fue la oportunidad

para compartir ingresos y costos en todos los vuelos entre Norteamérica (Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico y México) y Europa (Unión Europea, Suiza y Noruega).

Con la puesta en marcha de esta alianza en el año 2010, American Airlines tuvo una mejoría en las pérdidas netas que vino registrando desde el año 2007. En el año 2010 disminuyó su pérdida 63,17% con respecto al año 2008; lo que le ha dado la oportunidad de pasar de la supervivencia para el éxito, el cual para muchos ejecutivos significa ganar.

American Airlines, Iberia y British Airways se beneficiarán en el largo plazo con el surgimiento de oportunidades para crecer e invertir. Como también, los empleados se beneficiarán de una asociación más fuerte y más estable, lo que les permite estar mejor equipados para hacer frente a los movimientos de la economía global que pueda afectar a la industria de la aviación. Esta alianza hará que las tres líneas aéreas sean más fuertes.

Excluyendo el precio del combustible y la crisis mundial, existen una serie de factores internos que pueden poner en peligro la evolución exitosa de American Airlines; dentro de estos factores se puede mencionar los sindicatos de trabajadores, los cuales son muy poderosos y conflictivos. Por lo que se recomienda continuar esta investigación para corroborar los efectos que pueda tener los sindicatos en los resultados económicos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J. (2003, Agosto). *Las alianzas estratégicas en el transporte aéreo* [Documento en línea]. Ponencia presentada en las Segundas Jornadas Académicas de Transporte Aéreo y Derecho Aeronáutico, Costa Rica. Disponible: <http://www.alacostarica.com/documef.htm> [Consulta: 2011, Enero 16]

Airbus. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.airbus.com/newsevents/> [Consulta: 2012, mayo 16]

American Airlines, INC. (2011). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.aa.com/ve/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/history.jsp> [Consulta: 2011, noviembre 11]

Arias, Fidas G. (2004). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (4ª ed.). Caracas: Episteme.

Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1994). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: McGraw Hill.

Auletta de M., A. (1997). *Alianzas estratégicas en mercado: Caso Mavesa - Compañía Nacional de Chocolates*. Tesis de Maestría de Administración de Empresas no publicada. Instituto de Estudios Superiores de Administración. Caracas.

Badaracco, J. (1992). *Alianzas estratégicas: El caso de General Motors e IBM*. España: Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2002). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Boeing. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.boeing.com/news/feature/index.html> [Consulta: 2012, mayo 16]

British Airways. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: http://www.britishairways.com/travel/bafleet/public/es_es [Consulta: 2012, mayo 16]

Brusco, T. (2005). *Joint Venture y Consorcio, como formas de alianzas estratégicas en los países con tradición anglosajona y latina*. Tesis de Especialización de Derecho Financiero no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Cerda, H. (2000). *La investigación total*. Bogotá: Magisterio.

Claret, A. (2011). *Cómo hacer y defender una tesis*. Caracas: Texto.

Clery, C. (1996). *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*. Buenos Aires: Macchi.

Gerente y The McKinsey. (1994). *Aliarse para innovar*. Gerente de Venezuela, 87, 24-26.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw Hill/Interamericana.

Horton, T. (2008). The plane facts on AMR's financial performance. *Flagship News*, 66(1), 2-3.

Horton, T. (2009). The plane facts on AMR's financial performance. *Flagship News*, 67(1), 2-3.

Horton, T. (2010). The plane facts on AMR's financial performance. *Flagship News*, 68(1), 2-3.

Iberia. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://grupo.iberia.es/portal/site/grupoiberia/> [Consulta: 2012, mayo 16]

Lewis, J. (2002). *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: Free Press.

Méndez, C. (2002). *Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contable y administrativa*. Bogotá: McGraw Hill.

Sequera M., W. (1997). *Alianzas estratégicas para mercadear tarjetas de crédito. Caso: Tarjeta Citibank AAdvantage*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Shaw, S. (2004). *Airline marketing and management*. Aldershot, Inglaterra: Ashgate.

Tamayo, M. (2001). *El proyecto de la investigación científica: Fundamentos de investigación* (4ª ed.). México: Limusa-Wiley.

Tovar, D. (2001). *Las alianzas estratégicas en el transporte aéreo* [Documento en línea]. Ponencia presentada en las Segundas Jornadas Académicas de Transporte Aéreo y Derecho Aeronáutico, Costa Rica. Disponible: <http://www.alacostarica.com/publif.htm> [Consulta: 2011, Enero 16]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de trabajo de grado de especialización maestría y tesis doctorales* (4ª ed.) Caracas: FEDEUPEL.