

# LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS, EL CÓDIGO COMPARTIDO Y LOS HUBS EN EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISMO

JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA\*  
E-mail: d180045@mixmail.com

*«Hay un viejo chiste en Europa que dice que el Paraíso es un sitio donde el cocinero es francés, el policía inglés, el mecánico alemán, el organizador suizo y la chica italiana. El infierno sería en cambio cuando el cocinero es inglés, el policía alemán, el mecánico francés, el organizador italiano y la chica suiza».*

## ABSTRACT

Tourism accomplishes an important role on National Identity Space revalorization and cultural heritage, setting up the background for taking advantage of resource rationalization. Traveling offers a great deal of experiences which makes us review the acquired ideas opening new projects in every day's work. On the other hand the traveling attitude is a soul act which allows a positive attitude towards the world and life such as by either reading through Kyoto gardens (Japan), or by having lunch in Bangkok Markets (Thailand) or being seated in a Sahara tent closed to Arabics from Funisia. But besides teaching, traveling provides import features in sightseeing to unforgettable cities St Petersburg (Russia), Fifth Ave (N Y) Copacabana Beache (Rio), Venice Channel (Italy) Colca Valley (Peru) and the Tropicana Show (Cuba). Traveling activity as well as sightseeing contribute to a human acquisition of fate identity conscience.

## RESUMEN

El turismo cumple un destacado papel en el afianzamiento de la identidad nacional, y cumple en la revalorización del espacio y la herencia cultural, estableciendo las bases para el racional aprovechamiento de sus recursos. El viajar mucho proporciona múltiples experiencias, que obligan con frecuencia a revisar ideas adquiridas y abren perspectivas nuevas en el quehacer profesional. Asimismo, la actitud actual de viajar es un acto enriquecedor del espíritu y permite una actitud positiva frente al mundo y a la vida, como la sensación de pasear por los cuidados jardines en Kyoto (Japón), o una comida con los Thais en los mercados flotantes de Bangkok (Thailandia), o sentarse a la sombra de una tienda en el desierto del Sahara, con los árabes en Túnez. Pero los viajes además de enseñarnos, nos proporcionan otras cosas como el recorrer ciudades inolvidables: San Petersburgo (Rusia), la Quinta Avenida (New York), la Playa de Copacabana (Río de Janeiro), Los Canales de Venecia (Italia). Lugares mágicos como el Valle del Colca en Arequipa (Perú), el espectáculo del Tropicana Show en La Habana (Cuba), etc. La actividad humana de los viajes y de las vacaciones determinadas por todas las motivaciones de desplazamiento, pueden contribuir a la plena realización del ser humano y a su educación, y puede ayudarle a adquirir conciencia de la identidad de destino de todos los hombres, en la medida en que el hombre mismo sea protagonista.

\* Registro CLAP N° 3168 III, Doctor en Administración, Magíster en Administración con mención en Informática de Gestión; Magíster en Desarrollo Económico Social y egresado de la Maestría en Ciencias de la Cooperación, Profesor Asociado y miembro permanente de la Unidad de Investigación de la FFCCAA –UNMSM, Profesor de Post Grado de la UNMSM, UNFC, UNC y de la Escuela Superior de Guerra Aérea. Ha asistido como Conferencista o Participante a diversos Eventos en numerosos países; es autor de Libros, Artículos y Ponencias sobre su especialidad.

## I. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

**Definición 1.** Las Alianzas Estratégicas son una forma de colaboración entre dos o más Empresas que contribuyen al desarrollo del negocio de las mismas. Y los motivos están ligados a los cambios en el entorno económico que se ha experimentado en los últimos años como la:

- Internacionalización de las empresas;
- El alto grado de avance tecnológico;
- La creciente integración entre sectores; y
- La entrada de nuevos competidores.

**Definición 2.** Las Alianzas Estratégicas en el Sector Turístico son relaciones cooperativas de servicios que pueden incluir códigos compartidos, tarifas, beneficios y otros.

Por ejemplo, si un pasajero compra un boleto en una línea A puede volar en la línea B sin costo adicional.

### Primer ejemplo:

Una de las principales alianzas estratégicas es la *One World* que congrega a 18 líneas aéreas. Sus vuelos cubren 700 destinos en 140 países del mundo, tienen capacidad de transportar 225 millones de pasajeros por año. Trabajan para esta alianza estratégica más de 280 000 empleados. Su flota de aviones es cercana a los 2000. [www.oneworld.alliance.com](http://www.oneworld.alliance.com)

En el caso de *One World*, es una mega alianza internacional y que empezó a operar desde febrero del año 1999 tiene como integrantes a:

- |                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| -American Airlines; | - American Eagle;            |
| -British Airways;   | - Canadian Airlines;         |
| -Cathay Pacific;    | - Qantas Airlines<br>Airways |
| -Lan Chile;         | - Finn air;                  |
| -Iberia;            | - Aer Lingus;                |
| -Air Liberté;       | - Deutsche BA;               |
| -Aero California;   | - Aerolíneas<br>Argentinas;  |
| -Alaska Airlines;   | - Sabena;                    |
| -Swissair y         | - US Airways.                |

Sus objetivos son profundizar la cooperación entre los miembros de la alianza para brindar más beneficios a sus clientes y accionistas. Y esto incluye nuevas tarifas aéreas; una política de expansión aerocomercial; mayores conexiones de vuelos, y el lanzamiento del e-ticket Inter aerolínea.

Durante su primer año de operaciones, los miembros de la alianza:

- Transportaron a más de 200 millones de pasajeros, uno de cada treinta de la población mundial.
- Volaron 2,2 mil millones de millas (3,5 mil millones de km) que equivalen a doce viajes de ida y regreso al sol.
- Cada 14 segundos despegó una aerolínea *One World* en alguna parte del mundo.

### Segundo ejemplo:

Es la Alianza Estratégica A *STAR ALLIANCE MEMBER* conformada por las siguientes líneas aéreas:

- Air Canadá (*Líder en Telecomunicaciones*),
- Air New Zealand (*Premio Global 1999 por ser la mejor aerolínea del Pacífico*),
- All Nippon Airways Co. Ltd. (*Pionero en introducir los asientos reclinables de 180\* para pasajeros de Primera Clase*),
- Ansett Australia (*Nombrada por Inflight Research Services –Asociación de Viajeros Frecuentes– como la mejor aerolínea en la clase Business Internacional*),
- Austrian Airlines (*Especializado en la clase Business europea*),
- Lauda Air (*Maneja tráfico turístico al Sudeste asiático, el Caribe y Australia*),
- Tyrolean Airways (*Se encarga de facilitar servicios regionales en Europa y hacia destinos secundarios*),
- British Midland (*Con una flota menor de 5 años de antigüedad*),
- Lufthansa (*Una de las 10 aerolíneas más grandes del mundo*),
- Mexicana Airlines (*Cuarta aerolínea más antigua del mundo después de KLM, Avianca y Qantas*),
- SAS (*Consortio de las aerolíneas nacionales de Dinamarca, Noruega y Suecia. Muy preocupado por la naturaleza, su flota tiene motores de poca emisión de gases*),
- Singapore Airlines (*Con una flota de Megatops 747s, B747 Mega ARK Freighters, Jubilee 777s Celestar A340s y Airbus A310s*),
- Thai Airways International (*Más de 10,000 orquídeas son entregadas diariamente a las mujeres antes del desembarco*),
- United Airlines (*United es la compañía más grande en el mundo dirigida por sus propios trabajadores y 138 destinos en 26 países*),
- Varig Brazilian Airlines (*Aerolínea más grande de Latinoamérica en términos de pasajeros y en movimiento de carga, siendo la número 20 en el mundo*).

Y los beneficios de *Star Alliance* para sus usuarios en:

- Acceso al área de Lounge;
- Status de prioridad;
- Prioridad para endoso;
- Sistema de millaje para clientes frecuentes;
- Acceso a través de Internet a las líneas aéreas del Grupo.

#### Otros ejemplos

- Delta es el miembro fundador de la Alianza Global *Sky Team* ofreciendo a sus clientes una extensa red de destinos, vuelos y servicios en todo el mundo. Hace más de 5590 vuelos diarios a 410 destinos en 71 países. Integran esta Alianza Mundial de aerolíneas: Air France, Alitalia, Czech Air Lines, y Korean Air. [www.delta.com/latinamerica](http://www.delta.com/latinamerica). (Revista *Newsweek*, julio 2002, p. 15).
- Lan Chile tiene alianza estratégica con American Air Line para destinos específicos.
- Continental Airlines y Copa Airlines se integraron para ofrecer trámites relacionados con boletaje en 82 oficinas de ventas en 41 ciudades de América y el Caribe.

Las mega alianzas son importantes por la globalización de la economía mundial, la que presenta grandes desafíos a las líneas aéreas que pueden ser superadas con éxito mediante alianzas. Cada línea integrante logra beneficios que la hacen más competitiva por los siguientes motivos:

- Aumento en el tráfico de pasajeros;
- Alto nivel de estándares de calidad de servicio;
- Mayor cobertura internacional;
- Disminución de costos; y
- Aumento de rentabilidad.

#### Resumiendo

Las Alianzas Estratégicas entre líneas aéreas son acuerdos multilaterales orientados a construir marcas globales, las mismas que permitirán a cada socio obtener ventajas que las diferencien de la competencia.

## II. ¿QUÉ ES CÓDIGO COMPARTIDO O CODESHARE?

#### Definición 1:

Son acuerdos de cooperación entre aerolíneas para cubrir diversos destinos en forma conjunta a los cuales alguna de ellas no opera y a su vez

incrementar frecuencias de vuelo e integración de servicios (Revista *Mundo del Sur*, agosto 2002).

#### Definición 2:

Es una herramienta de dominio de mercado. Por lo general, operación conjunta en determinadas rutas mediante códigos compartidos (*a semejanza de los pools de antaño*), así como mantenimiento, compras, programas para viajeros frecuentes, comercialización y otras funciones efectuadas conjuntamente con la consiguiente reducción de costos (Revista *Gerencia de Viajes*, Año 4. N.º 20 p. 15, noviembre de 1996).

#### Pools

Agrupación temporal de empresas independientes, generalmente dentro de la misma industria, para dominar el mercado e imponerse mediante una política común (*Dic. Enciclopédico Santillana*. El Comercio, tomo 11, p. 2277).

Recogiendo varias definiciones, se puede decir que dos aerolíneas se encuentran compartiendo códigos cuando se encargan de llevar a un pasajero a su destino en un vuelo interlineado, es decir, ambas compañías participan en su desplazamiento.

Se llama código compartido ya que "por mutuo acuerdo entre los transportistas que cooperan entre sí, por lo menos uno de los códigos usados en un vuelo es diferente de la empresa que opera el mismo" (Revista *The Avmark Aviation Economist*).

Se agrega al concepto el hecho de que las aerolíneas involucradas en el acuerdo «comercializan uno o más vuelos que son operados por sólo uno de ellos, utilizando conjuntamente sus dos códigos internacionales de individualización».

Sin duda, compartir códigos genera múltiples beneficios a las aerolíneas. Los siguientes son algunos de ellos:

- Acceso a nuevos destinos, sin la inversión de capital que les demandaría volar con sus propios aviones.
- Acceso a nuevos mercados, ya que les permite controlar nuevos segmentos de mercado incrementando los coeficientes de ocupación sin aumentar necesariamente el número de vuelos.
- Posibilidad de utilizar los derechos de tráfico previamente adquiridos por la aerolínea «socio del código compartido» para acceder a nuevos destinos.

Contando con las experiencias de Estados Unidos y Europa, América Latina incursiona hacia esta nueva forma de cooperación interempresarial en el transporte aéreo, pero queda la cuestión de ver si sus beneficios revertirán en el servicio que recibe el pasajero.

La respuesta es sí, siempre y cuando se observen los siguientes requisitos:

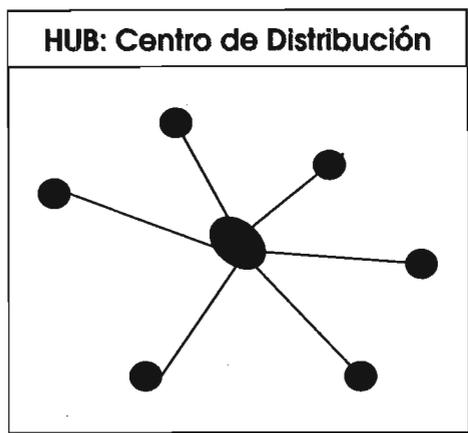
- Que el pasajero reciba un servicio más simple y ágil al que obtenía anteriormente.
- Que al usar los servicios de código compartido, el pasajero encuentre que las dos aerolíneas proporcionan una calidad de servicio equivalente.
- Que se encuentre previamente informado, a través de la comunicación de mercadeo (*venta personal, publicidad, horarios, folletería*), acerca de las identidades de los operadores del código compartido.
- Que visualice con facilidad los mostradores de las empresas que tienen acuerdo de código compartido en el aeropuerto.
- Que reciba beneficios de tipo *co-branding* como acumulación de millas en las empresas socias y acceso a salones VIP, cuando corresponda.

Las líneas aéreas latinoamericanas, ahora en su mayoría en manos privadas, también están buscando mejoras en la rentabilidad y han asumido las ventajas del código compartido.

Para garantizar su crecimiento es necesario que tengan muy en cuenta al cliente, que acumuló experiencia y exige cada vez más, fundamentalmente porque está entrando en un mundo globalizado cada vez más competitivo.

### III. LOS HUBS AND SPOKE

Existen economías de escala que surgen a partir de la mayor capacidad de las naves llamadas también economías de densidad. El origen



de estas economías radica en que mientras mayor sea el tráfico en una ruta, será necesaria la utilización de un mayor tamaño de nave, y en ese sentido los costos promedio de vuelo serán menores.

Este tipo de economía de escala implica que una única aerolínea opere la ruta a fin de poder explotar estas economías.

También existen *economías de ámbito* derivadas de la operación de una red de rutas y en las cuales, los costos asociados con la producción de un conjunto de servicios –red de rutas– son menores a los que incurre la empresa si los produce en forma individual.

Así una aerolínea eficiente organiza la provisión de sus servicios de transporte aéreo a través de un sistema de red de rutas que le permite diversificar su oferta, manejando costos menores promedio a largo plazo.

La existencia de estas economías ha llevado a que, en general, en el ámbito internacional las distintas líneas aéreas hayan organizado su estructura a través del sistema conocido como *Hub and Spoke*.

Este sistema consiste en la existencia de un centro de operaciones –aeropuerto– conocido como el *hub* y desde el cual se distribuyen los pasajeros a distintas rutas conocidas como *spokes*.

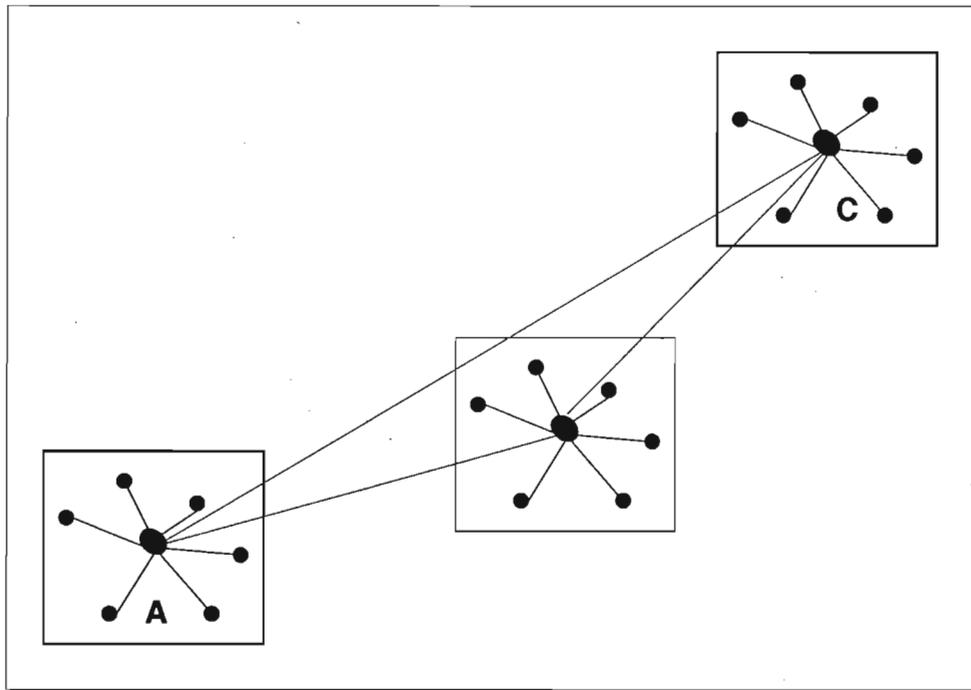
La existencia de un *hub* permite que la aerolínea opere exclusiva y eficientemente y que aproveche las ventajas geográficas.

En una estructura convencional de distribución de rutas desde una ciudad o punto hacia otro en particular, para cada origen existe una ruta directa que la conecta con cada destino. De este modo, se generan tantas rutas como sean necesarias para cubrir cada ciudad o puntos.

En estos esquemas se generan ineficiencias asociadas con el hecho de que se realizan vuelos cubriendo rutas que quizás no tengan el suficiente volumen de tráfico que les permita aprovechar las economías de escala.

Sin embargo, si una aerolínea opera bajo un esquema de un *hub* atenderá los mismos destinos, a través de menos rutas con mayor tráfico de pasajeros, y por ende con menores costos promedio por vuelo.

Siendo que estas economías se alcanzan con la operación de una única aerolínea, es necesario destacar el hecho de que pueden existir diversos *hubs* conectados unos con otros. De este



modo, por ejemplo, en el gráfico a continuación, se observa la existencia de tres centros: A, B, y C. Además del hecho de que las diversas ciudades pequeñas que están dentro de un *hub* se pueden comunicar entre ellas al interior de la red.

También se pueden comunicar con las de otra red por medio de conexiones entre las ciudades grandes. Estas conexiones entre A, B, y C no sólo satisfacen las necesidades entre estos mercados, sino que también permiten explotar los

efectos de la existencia de estas *economías de densidad* más allá de la red que cubre cada *hub* individual.

Por esta necesidad de hacer conexiones entre los distintos *hubs* que se han ido formando a nivel e internacional, han surgido alianzas o acuerdos entre líneas aéreas que permiten cambiar y acceder a una nueva red, disfrutando mayor comodidad para hacer las conexiones y pagando únicamente un boleto.

#### EN RESUMEN

##### Primer ejemplo:

American Airlines, American Eagle (*línea aérea regional afiliada*), y AAirpass.com son marcas registradas de American Airlines Inc. y tienen como «hubs» a Los Angeles (LAX), San Juan de Puerto Rico (SJU), Miami (MIA), y Dallas (DFW). (*Revista Latitudes Agosto 2002*).

##### Segundo ejemplo:

Copa Airlines afiliada a Continental Airlines mantiene y promociona como "Hub of The Americas" a la ciudad de Panamá.

[www.copaair.com](http://www.copaair.com)

En fin Lima puede funcionar como *hub intrarregional* en Latinoamérica; (*o Centro de Actividad Comercial*) pero hay que tener en cuenta que nuestra ciudad no es la única en América, existen muchos otros como Panamá, San José de Costa Rica y el mismo Miami. La competencia es fuerte, pero en cambio existen otras ven-



No se rompa  
la cabeza.

**HUB of  
The Americas**

Hay una forma  
de conectarse  
con toda América  
a tiempo.

Para viajar a Norte, Centro, Sudamérica o el Caribe, usted puede hacerlo a través de nuestro Centro de Conexiones "Hub de las Américas" Panamá de manera más directa. Sin dar tantas vueltas. Con más opciones de destinos. Más frecuencias. Y lo más importante, sin perder tanto tiempo

Para mayor información consulte con su Agente de Viaje o llámenos al  
444-7815 / 444-9776  
Av. Dos de Mayo 741,  
Miraflores  
[www.copaair.com](http://www.copaair.com)

**Copa  
Airlines**  
Miembro de Continental Airlines

tajas para Lima. El mercado del Perú es más complicado en el sentido que está más ligado para la parte de Miami. Sabemos que el 60% del tráfico de América Latina en general va a Miami. Y nosotros no estamos compitiendo en ese mercado, sino por ese 40% que no va a la

capital de Florida. El Perú por su situación geográfica es excelente, pero hay que considerar que no tiene mucho valor si consideramos que todos quieren hacer un vuelo directo sin tener que pasar por Lima, pero en cambio Lima puede convertirse en el centro comercial de América Latina.