

ACUERDOS DE PROPIEDAD COMPARTIDA O “JOINT VENTURES” EN LA AVIACION COMERCIAL DE NUESTROS DIAS

Juan Carlos Murcia Andrade

Resumen

La industria de aviación comercial mundial opera en una coyuntura hostil para el desarrollo de operaciones que garanticen su supervivencia. Los acuerdos de propiedad compartida *joint venture* se convierten en una posibilidad real de supervivencia si se realizan con la debida planeación y diligencia. El JV es una asociación de empresas que crean una sociedad temporal. Sus socios participantes asumen la responsabilidad de manera colectiva. Existe una tendencia global para la realización de negociaciones de éste tipo en diversas partes del mundo. Los JV traen beneficios significativos a los consumidores, opciones mejoradas de horarios y rutas. Las decisiones de esa empresa pueden ser tomadas por varias partes, es debe tener una estructura de gobierno corporativo clara y afín a la filosofía de las partes para no alterar el emprendimiento del JV y la capacidad de toma de decisiones. En el acuerdo estipulados todos los ítems necesarios que garanticen la sana operación y buenas relaciones.

Abstract

The global commercial aviation industry operates in a hostile situation for the development of its operations which drive to ensure their survival. Shared ownership arrangements *joint venture* become areal chance of survival if they are done with proper planning anddiligence. The JV is an association of companies which creates a temporary society. Its partners are responsible for facing it risks collectively. There is a global trend for conducting negotiations of this type in various parts of the world. The JV brings significant benefits to consumers, improved choices of schedules and routes. The decisions of that the JV may be taken by various parties, so it must have a clear corporate governance structure in line with the philosophy of the parties not to disrupt the undertaking of the JV and decision-making capacity. The agreement provides all the necessary items to ensure the sound operation and good relations with its parties and public.

Palabras Claves:

joint ventures, alianzas, fusiones, adquisiciones, competitividad, estrategia, participación en el mercado supervivencia operativa.

Key Words:

joint ventures, alliances, mergers, acquisitions, competitiveness, strategy market share, operating survival

INTRODUCCION

Dada la coyuntura en la industria de la aviación comercial, y la suma de eventos subsecuentes a los atentados terroristas del 11 de Septiembre de 2001 en las Torres Gemelas de la ciudad de Nueva York, USA.: los elevados costos del combustible para aeronaves, la elevada y creciente competencia entre las líneas aéreas por captar mercados, las guerras de tarifas, la existencia de nuevas líneas participantes en el mercado y la aparición de nueva líneas de bajo costo operacional; han generado una serie de iniciativas tendientes a la cooperación mutua entre aerolíneas buscando sobrevivir ante un panorama cada día más hostil. De esta manera se han venido afianzando las alianzas estratégicas que están cubriendo el globo, ofreciendo servicios más completos a los clientes (los pasajeros) y a la vez, ampliando coberturas y bajando costos operativos. Se utilizan ahora acuerdos o contratos de apoyo entre empresas, que surgen del sistema jurídico del *Common Law*, sistema anglosajón utilizado en países como Canadá, Inglaterra, Irlanda, Estados Unidos entre otros. El uso de estas figuras inter-empresariales se han venido utilizando durante las últimas décadas en Europa. Cada vez con más frecuencia y con el transcurrir de los años, se han venido perfeccionando, especialmente bajo la batuta de la administración de negocios y las estrategias inter-empresariales de los norteamericanos; resultando algunos de estos acuerdos con alta representatividad y de diferentes naturalezas. Buenos ejemplos de estos son el *Factoring*, el *Leasing* y el objeto del presente ensayo: el *Joint Venture*. Bajo este panorama, los

acuerdos de cooperación conjunta *Joint Ventures* han entrado al juego con un papel que parece brindar una solución inteligente ante el ambiente competitivo actual.

Adicionalmente, como consecuencia del acelerado ritmo de la actual economía han surgido nuevos retos empresariales. Existe una competencia agresiva, se han rediseñado los mercados y nuevas tecnologías han llevado a una necesidad inaplazable para que las organizaciones busquen asociarse para ser más fuertes, logrando así posicionarse en estos mercados cambiantes y competidos. Esta condición no la lograrían alcanzar trabajando de la manera habitual sin unirse o buscar apoyo de sus pares. Bajo estas iniciativas de unión de esfuerzos se busca el logro del beneficio común a través de la realización de proyectos conjuntos entre las organizaciones para atacar un mercado específico logrando así beneficios económicos para sus partes.

La hipótesis central bajo estudio en el presente ensayo es que para las aerolíneas comerciales, acuerdos de “propiedad compartida” o *Joint Ventures* pueden ser el mecanismo eficaz para la mutua cooperación en tiempos de alta competencia y la herramienta oportuna para su supervivencia.

¿PERO QUE SON LOS *JOINT VENTURES*? DEFINICION, ORIGEN Y CARACTERISTICAS

Los contratos inter-empresariales de riesgo compartido *Joint Ventures* son llamados atípicos. Los contratos atípicos son los que se salen del orden jurídico común en las legislaciones de los estados, son declaraciones de voluntad entre sus partes que superan las fronteras de la legislación local. Según el tratadista Miranda Canales los contratos atípicos son los que “carecen de ubicación en el ordenamiento jurídico sustantivo, debido a que las relaciones económicas del hombre, intensas y variadas, crean situaciones jurídicas no previstas por el legislador”¹.

Este tipo de acuerdo, también conocido como *Joint Interpirse*, es definido según el argentino Atilio Alterini como la “asociación temporal de dos o más sociedades para realizar operaciones civiles o comerciales de gran envergadura económico-financiera, con objetivos y plazos limitados, dividiéndose la labor según aptitudes y posibilidades y, soportando los riesgos respectivos de acuerdo con los pactos que se hagan entre ellas”², en otras palabras, dos o más empresas que asumen un riesgo común para el desarrollo de un empresa temporal común.

Adicionalmente, existe una figura similar llamada *limited partnership*, cuya principal característica es que está limitada a un negocio específico donde

¹ MIRANDA CANALES Manual *Contrato* Lima Ediciones Legales. 1999. P. 53

² ALTERINI, Atilio, *Contratos. Teoría general*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1998. P.255

dos o más personas ponen su trabajo, dinero, conocimientos, en un negocio lícito en el cual las ganancias y las pérdidas serán proporcionales para ellas.³

Definición de *Joint Venture*: Etimológicamente, la expresión *Joint Venture* proviene de dos expresiones inglesas: *Joint* y *Venture*.

La primera significa unión, conjunto o juntura: y la segunda significa riesgo, o aventura⁴.

Se cree que los orígenes de la expresión vienen de “*joint adventure*” que traduce al español una aventura conjunta y que a mediados del siglo XIX se abrevió a *joint venture* (en adelante *JV*).

De estas definiciones se infiere que se trata de una aventura o riesgo conjunto, haciendo alusión a un par de participantes o grupo de participantes que entran en la “aventura” de asumir un riesgo conjunto.

En otras palabras refiere al momento cuando dos o más partes se “agrupan” para emprender un negocio asumiendo el riesgo del mismo de manera conjunta y solidaria, así como recibir los beneficios que este trae repartiendo sus utilidades o excedentes.

³ Sierralta, Aníbal, *Joint venture internacional*, Buenos Aires, Depalma, 1996, p69 y 45.

⁴ Sierralta, Op. Cit., p. 49

En términos de sociedad, el *JV* es una asociación de empresas que crean una sociedad temporal. Dos o más empresas emprenden un proyecto común uniendo capital y riesgo pero mantienen su independencia.

Existe un acuerdo *JV* cuando dos o más personas o empresas se unen para el desarrollo de un proyecto de manera temporal y en búsqueda de un fin específico. Estos acuerdos se pueden constituir entre empresas, tanto públicas como privadas, con el objetivo de comercializar, producir bienes y prestar servicios, acuerdos donde se unen esfuerzos en investigaciones y desarrollo para lograr el fin común.

Históricamente, la de figura contractual del *JV* parte de la idea central en la que una asociación de personas que busca llevar a cabo una empresa comercial individual con fines de lucro, para lo cual combinan sus bienes, dinero, habilidades y conocimientos⁵ y de ésta manera lograr fines comunes.

Con la culminación de la guerra fría, el cambio del orden mundial llevó a la aceleración de la globalización económica llevando a las tendencias económicas que hoy en día vemos, así lo señala Alina Zaragoza en su libro *El Arbitraje y los Contratos Joint Venture*⁶ : donde señala que con el cambio de los órdenes mundiales, después del desmembramiento experimentado por el campo socialista y la antigua URSS, las

⁵ Osorio, Edna, *Los Joint Ventures*, Medellín, Diké, 1999, p51 y 52

⁶ Zaragoza Ramírez Alina. *El Arbitraje Y Los Contratos De Joint Venture*. La Habana. 2001. P.1-

concepciones de la globalización tienden a diseminarse entre las principales tendencias económicas de los últimos tiempos.

Por su parte, en la actualidad el uso de este tipo de contratos *JV* viene acelerándose principalmente con los cambios más significativos en la economía global, y la industria aérea no es ajena ellos. El mundo está cada vez mas interconectado, trae fenómenos de interconexión e internacionalización jamás vistos, haciendo que la producción de bienes y servicios no esté realizada en un único punto o lugar en la geografía, sino que se presenta de diversas partes o naciones de nuestro planeta. Al igual que la producción, el comercio desborda las fronteras de los países y trasciende los límites físicos hasta alcanzar campos virtuales de flujo de información.

Este escenario actual es el que ha llevado a la búsqueda de apoyos entre las organizaciones de transporte aéreo comercial para buscar fortalecerse, de aquí llega el uso de los contratos atípicos *JV* o acuerdos de propiedad compartida.

LA AVIACION COMERCIAL DE NUESTROS DIAS: Fusiones, adquisiciones y *joint ventures*.

La fuerte competencia y condiciones de elevados costos del barril WTI de crudo, base para la elaboración del combustible aeronaves, la fuerte competencia, guerras de tarifas, la existencia de nuevas líneas participantes en el mercado y la aparición de nueva líneas de bajo costo operacional, han llevado a que la industria de la aviación comercial presente cambios significativos donde la aerolíneas comerciales han optado por rediseñar sus operaciones en búsqueda de la supervivencia del negocio. En estas iniciativas se presentan casos de integración horizontal empresarial, donde las compañías se fusionan buscando disminuir su capacidad operativa y así, reducir costos operacionales y financieros.

Un estudio realizado por la prestigiosa firma de contadores, *Coopers & Lybrands Corporate Finance Practice*, la antigua *Price waterhouse Coopers*, con sede en Londres, indica que la mayoría de contratos *Joint Ventures* que se realizan hoy día, son efectuados por empresas líderes en la Industria.

En este marco, las principales líneas aéreas del mundo se están fusionando, se presentan adquisiciones, *joint ventures* y se fortalecen alianzas estratégicas para enfrentar el mercado competitivo y cambiante, extendiendo el ámbito corporativo aéreo comercial.

Empresas como Lufthansa, han adquirido otras compañías como lo son Brussels Airlines, y Scandinavian Airlines.

En Latinoamérica Avianca la aerolínea bandera de Colombia se fusiona con Taca, aerolínea costarricense, y el grupo LAN Extiende sus operaciones en Peru, con Lan Peru, Lan Chile y anuncia la compra de la colombiana Aires por un valor de 32 millones de dólares.

En América de Norte vemos como Delta Airlines se fusionó con Northwest Airlines creando la nueva Delta, y como el pasado 1 de octubre de 2010, se anunció el cierre de la fusión de United Air Lines y Continental Airlines, creando la compañía aérea que operará bajo el nombre de United Airlines. La nueva empresa, *United Continental Holdings Inc.* administrará ambas compañías hasta la emisión de un único certificado de operación a expedirse por la autoridad de aviación noorteamericana, la Federal Aviation Administration (FAA). Se anunció que el proceso total de fusión durará entre 12 y 18 meses a partir del pasado 01 de Octubre.

Esta nueva fusión convierte a la nueva United en la aerolínea más grande del mundo en tráfico de pasajeros, que transportará 144 millones de pasajeros al año sirviendo 59 países del mundo en una flota de más de un millar de aeronaves que despegan 5811 veces al día.

Este es tan solo parte del panorama que vive la industria, una fuerte competencia a nivel global, una casería por el mercado de un mundo globalizado.

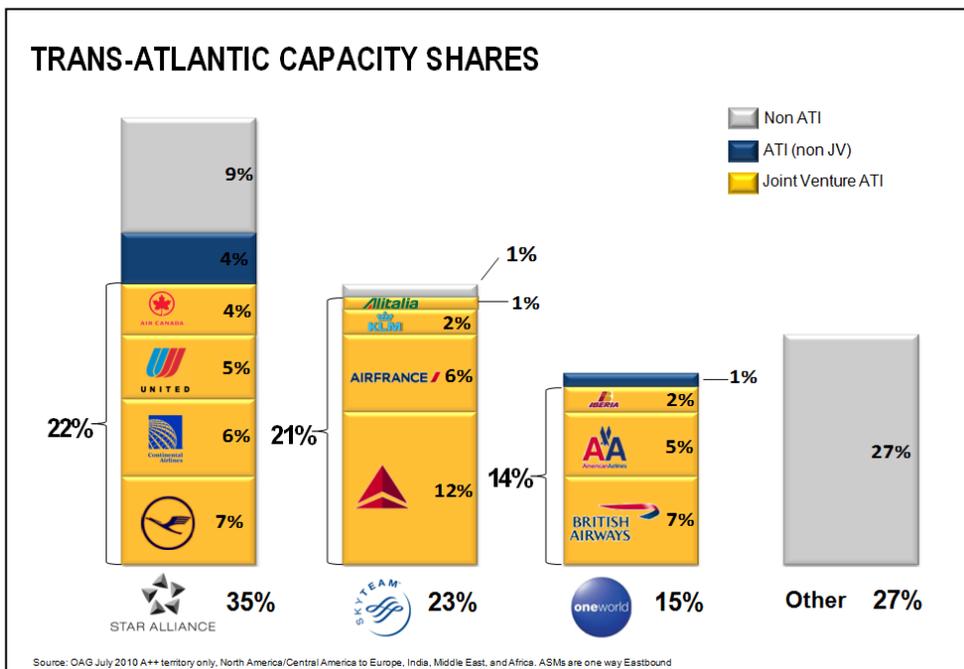
JOINT VENTURES DE AEROLINEAS COMERCIALES:

Joint Venture entre Air Canada, Continental, Lufthansa y United:

Departamento de Transporte de los Estados Unidos, después de rigurosos estudios con miras de no afectar la sana competencia, dio su aprobación para crear un *joint venture* transatlántico. Estas cuatro compañías, miembros de la alianza *Star Alliance* (la alianza de líneas aéreas más grande del mundo con 29 miembros) recibieron la inmunidad antimonopolio para operar una parte de sus servicios internacionales en la *joint venture Atlantic Plus-Plus* (Atlántico Plus-Plus). Bajo este acuerdo de propiedad compartida, las compañías en forma conjunta otorgan su capacidad, se encargan de ventas y mercadeo, y comparten los ingresos. Mediante ella, aumentan sus niveles de servicio en los mercados internacionales que sirven, ofreciendo a los consumidores más rutas, opciones de viaje más cortos y mejores tiempos en viaje, y permite que ellas reduzcan tarifas en mercados específicos.

El acuerdo JV Atlantic Plus Plus cubre las rutas transatlánticas entre América del Norte, Centroamérica y Europa, el Medio Oriente, Rusia y África. Ofrece una amplia selección de rutas, con menores paradas y más cortos tiempos de conexión volando a 480 destinos y cubriendo una participación del 22% del mercado de vuelos transatlánticos.

Con este acuerdo estratégico de JV, y la inmunidad antimonopolio otorgada, las cuatro compañías aéreas quedan cubiertas, también se extendería a otras compañías de *Star Alliance* incluyendo BMI aerolínea austriaca, la polaca *LOT*, *Scandinavian Airlines*, *Swiss Air* y *TAP Portugal*.



Air Canada y la nueva *United Continental Holdings* firmaron un memorando de entendimiento donde establecen los principios de la nueva *Joint Venture* de repartición de ingresos conjunta que busca establecer una asociación más estrecha para vuelos entre los Estados Unidos y Canadá, y generan importantes servicios y beneficios de precios para los consumidores que viajan entre la dos países.

La empresa conjunta se espera que entre en vigor a principios de 2011, a reserva de Air Canada y United Airlines haciendo las presentaciones necesarias, la obtención de las aprobaciones reguladoras y la finalización de la documentación.

Calin Rovinescu, presidente ejecutivo de Air Canada, dijo: "Esta empresa conjunta *JV* entre United Airlines y Air Canada proporcionará muchos beneficios y sinergias de ingresos en este importante mercado que nos permite competir más eficazmente como miembros fundadores de Star Alliance, Air Canada y United se han beneficiado de una estrecha relación, como lo han hecho nuestros clientes a través de una experiencia de viaje simplificado y que recompensa su fidelidad".⁷

Por otra parte, dentro de otra de las alianzas estratégicas de las líneas aerolíneas globales, se encuentran *SkyTeam*, alianza que también recibió una a exención antimonopolio similar, y por otra parte el DOT (Departamento de Transporte de los Estados Unidos por sus siglas en inglés) también aprobó e inmunidad antimonopolio a la *joint venture* de miembros de la alianza Oneworld integrada por American Airlines, British Airways e Iberia. Ahora notamos cómo las tres principales alianzas de aerolíneas del mundo, ya cuentan todas con aprobaciones de Estados

⁷ United Airlines and Air Canada to form transborder joint venture . [en línea] [Consultado 09 oct. 2010] Disponible en http://www.tradingmarkets.com/news/stock-alert/aidif_uaua_ual_united-airlines-and-air-canada-to-form-transborder-joint-venture-1227667.html
Texto original en inglés: Traducido por Juan Carlos Murcia Andrade

Unidos y Europa para el ejercicio de acuerdos *joint ventures* para aerolíneas líderes en los mercados del planeta.

Acuerdo de *JV* entre Air France KLM, Delta y Alitalia.

El pasado 20 de mayo de 2009, el grupo AIR FRANCE KLM (fusión entre la francesa Air France y la Holandesa KLM) y Delta Air Lines, empresa norteamericana, firmaron un acuerdo de *joint venture* para operar rutas transatlánticas en manera conjunta. De esta manera comparten los ingresos y los costos de esta operación. Luego el 5 de Julio de este año, Alitalia, la aerolínea líder en Italia. Con esta unión suma el mercado italiano, dándole a la *JV* las rutas de la tercera aerolínea más grande de Europa. Esta *JV* logra 26% de la capacidad total en el Atlántico Norte, cubriendo rutas entre Canadá, Estados Unidos, México y Europa, así como las rutas entre Amsterdam y la India y entre América del Norte y Tahití; Con centros de conexión estratégicos "*hubs*" en las ciudades de Ámsterdam, Atlanta, Detroit, Minneapolis, Nueva York (aeropuerto JFK), París (*Charles de Gaulle*) y Roma (*Fiumicino*).

La empresa conjunta le ofrece a sus clientes mayor oferta de vuelos y horarios de vuelo, mayor conveniencia, una amplia red de rutas con 248 vuelos diarios, 26 puertas de entrada en Norteamérica, 33 en Europa, con cerca de 300 destinos en América del Norte, 200 destinos en Europa, Asia y América Latina.

El acuerdo de este *JV* quedó pactado por tiempo indeterminado, pero después de 10 años, el acuerdo puede ser terminado con a través de un preaviso de 3 años.

Estos acuerdos de *JV* se presentan dentro de un panorama extremadamente flexible para servicios de transporte aéreo entre los estados Unidos y la Unión Europea, después de la firma del acuerdo de Cielos Abiertos entre las partes.

American Airlines y Japan Airlines en un nuevo Joint Venture

American Airlines y Japan Airlines, ambos miembros de la alianza OneWorld, celebraron el 06 de Octubre de 2010 la orden emitida por el Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT) en la que se dá aprobación provisional a la solicitud de inmunidad antimonopolio presentada por las dos compañías aéreas en de febrero.

De ésta manera, el DOT se acerca a la inmunidad antimonopolio definitiva para las dos líneas aéreas de acuerdo al acuerdo de Cielos Abiertos, que firmaron los Estados Unidos y Japón en Diciembre de 2009. Este acuerdo de cielos abiertos permite nuevos servicios entre los Estados Unidos y el Aeropuerto Internacional de Tokio Haneda(HND). Américan iniciará vuelos diarios entre el aeropuerto de Nueva York John F. Kennedy International Airport (JFK) y Haneda el 20 de enero de 2011, mientras que Japan Airlines iniciará vuelos diarios entre Haneda y San Francisco (SFO), así como desde Haneda a Honolulu (HNL) a partir de octubre 31 de 2010.

Bajo este acuerdo de inmunidad, las dos aerolíneas se apoyan comercialmente en los vuelos entre Norteamérica y Asia, sin dejar de operar como entidades jurídicas independientes.

Joint venture Chino: dos empresas competencia?

A mediados del presente año La Unión Europea a través de estudios antimonopolio aprueba el *joint venture* entre Cathay Pacific y Air China Cargo, creando una empresa conjunta, exclusivamente de carga entre la aerolínea de Hong Kong Cathay Pacific y Air China Cargo.

En el acuerdo, Cathay Pacific adquiere el 49 por ciento de la sede en Shanghai, aunque Air China Cargo, no reduce competencia entre Asia y Europa, su market share u cuota de mercado combinada es "limitada" y las rutas que operan ambas líneas resultan complementarias al acuerdo.

La comisión ejecutiva de la unión europea señaló que aunque la competencia continúa siendo fuerte le apuestan al acuerdo que enfrenta la presencia de muchas compañías internacionales grandes en el mercado.

Cathay Pacific pagó alrededor de \$ 245 millones por su participación en Air China Cargo, filial de Air China.

Actualmente Air China Cargo cuenta con siete aviones de carga 747 a 14 destinos internacionales y también vende el espacio de carga en los

aviones de pasajeros de la gran Air China: con el *joint venture*, esta empresa conjunta planea utilizar los ingresos de la inversión de *Cathay Pacific* para comprar otros cuatro aviones de carga. Siendo este un claro ejemplo que la inversión en el acuerdo logra poner más robusta la capacidad operacional conjunta.

A su vez, bajo un acuerdo de participación cruzada entre Air China y Cathay Pacific del año 2006, la Air China de hoy cuenta con un 29 por ciento de Cathay Pacific y Cathay Pacific posee el 20 por ciento de la aerolínea bandera China.

En la aviación comercial, como en otras industrias donde se está dando uso a esta herramienta estratégica, las partes definen bien el objeto principal del acuerdo, analizan los requerimientos presupuestales en términos de costos (tiempo y dinero) especificando la contribución de cada una de ellas determinando explícitamente sus aportes en activos físicos, activos financieros, tecnológicos y de Talento Humano.

¿Y FUNCIONA EL JV EN AVIACION?

Muchas cabezas de todas estas compañías mundiales que han hecho este tipo de acuerdos, coinciden en la afirmación que de no realizar este tipo de estratégicas, se acercarían aún más a su desaparición ya que muchas estarían cerca de ser insostenibles. Con ello, las consecuencias lógicas en despidos masivos del personal de la industria no se harían esperar, y traerían consigo un rediseño de contracción nefasto en el mercado de aviación comercial civil.

Con una correcta planeación, los JV tienden a normalizar de mejor manera los incentivos a sus socios y permiten enfrentar de una manera más efectiva los altos riesgos y se presentan cuando las relaciones entre las compañías es más compleja, situación que no sucede en una alianza, donde sus miembros no están compartiendo el mismo grado de riesgo.

Con desaparición de participantes en el mercado global, la subida de tarifas sería inminente a causa de una menor cantidad de aerolíneas participantes y por una constante en los altos precios del combustible. Como consecuencia, el número de personas que utilizan este medio de transporte se iría abajo, especialmente el viajero de placer. Aunque el viajero de negocios se mantendría, los ingresos de las líneas aéreas por causa de estos últimos no sería lo mismo, ya que sus compañías preferirían pagar boletos de clase económica (o *coach class*) en vez de pagar la “acostumbrada” primera clase a sus ejecutivos. Esta lección

parece estar bien aprendida por las aerolíneas que sufrieron y han sufrido de esta baja durante las crisis económicas posteriores al 11 de septiembre de 2001 y las siguientes que se han presentado hasta la fecha.

En una industria tan cambiante, espuma directa de los cambios de las economías locales y de la economía global, los acuerdos de cooperación mutua *joint ventures*, se han convertido en un salvavidas estratégico necesario para una industria que se ahoga en sus propias iniciativas de eficiencia, rentabilidad y supervivencia.

Así existan sinergias entre la compañías aéreas, el proceso de creación de un acuerdo JV requiere de disciplinados y rigurosos procesos de análisis y planeación.

Según el ingeniero comercial y tratadista chileno Jorge tarziján Martabit, Ph.D en Managerial Economics and Strategy de La Kellogg Graduate School of Management de Northwestern University en Chicago, los acuerdos de *joint venture* no tienen éxito cuando:

- i) Al menos una de las empresas que lo conforma mantiene actividades competitivas con las del *joint venture*;
- ii) El éxito del *joint venture* requiere de un conocimiento estratégico de cierta variable que los administradores de una de las empresas que lo conforma no están dispuestos a compartir;

- iii) El establecimiento de incentivos a la administración lleva a que los administradores no realicen su mejor esfuerzo en el *joint venture*;
- iv) El contrato bajo el cual se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes no considera una serie de contingencias que son importantes para el desempeño del *joint venture*.⁸

Otras ventajas:

Los *Joint Ventures* realizados por líneas de diferentes países y continentes promueven un mayor intercambio cultural y ofreciendo más opciones de viaje y un mayor acceso a tarifas de menor precio a millones de consumidores.

En la práctica, estos acuerdos de cooperación conjunta también traen beneficios significativos a los consumidores, opciones mejoradas de horarios y rutas, y obtiene beneficios recíprocos en sus programas de viajero y accesos a las salas VIP de las líneas aéreas en los diferentes aeropuertos del mundo.

- ⁸ TARZIJAN , JORGE, Fundamentos de Estrategia Empresarial, México D.F., Alfaomega, 2008 P.385

En cuanto a la fuerza laboral y los accionistas de las empresas del transporte aéreo, reciben estabilidad de sus trabajos, nuevas opciones laborales y seguridad que disminuye el riesgo de inversión a sus accionistas, ya que las líneas aéreas obtienen una mayor capacidad para mantener servicios existentes, lanzan nuevas rutas y mejoran su posición competitiva global.

Los acuerdos de *JV* exitosos han sido aquellos en los que sus participantes encuentran objetivos comunes y los soportan con el interés y apoyo de los socios de cada una de las partes, del buen conocimiento del mercado, de la experiencia técnica en sus oficios puesta a favor de la asociación, así como de la buena reputación y adecuados contactos comerciales. Este tipo de comportamiento es muy común en la industria aérea por lo homogénea que es. Los procesos están universalmente estandarizados por entidades como OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) y las autoridades de aviación de los países miembros.

Por otra parte, si el acuerdo se realiza entre partes que poseen una cultura totalmente opuesta o distinta, deficiente integración y comunicación entre los socios o diferentes en concepción en los objetivos estratégicos del acuerdo, traer consigo el fracaso seguro de este modelo de cooperación entre las organizaciones.

CONCLUSIONES

Una decisión de alianza, adquisición o de *joint venture* no es algo sencillo para ninguna organización, pues afectan de manera directa la estructura organizacional en muchas o todas sus áreas funcionales y su vez su cultura organizacional.

Viendo como estos acuerdos de *Joint Venture* en la industria de la aviación comercial ofrecen a sus integrantes una plataforma que los catapulta a nuevas alturas en servicio y operaciones. Mediante el JV uno de sus participantes recibe fortalezas de su o sus *partners*, así como participa en el goce de participación de los clientes de su socio, ofreciendo a su vez sus propias fortalezas y red de clientes a su socio(s). Las líneas aéreas están aumentando de manera considerable su distribución de marca y producto a través de sus líneas *partners* de JV. Todas reciben mutuos beneficios en distribución, *know how*, ofrecen de las propias a estos. También ofrecen a sus clientes una amplia y más conveniente red de rutas para sus viajes, a parte de la parte de utilidades que el acuerdo JV les garantiza.

Las sinergias encontradas a través de un JV de aerolíneas, así como empresas de otra industria, permiten la unión de fortalezas relativas de cada socio y propulsan a la empresa JV para acceder a nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de mayor importancia, radican básicamente en el diseño y constitución del acuerdo. En el deben quedar estipulados todos los ítems necesarios que garanticen la sana operación y buenas relaciones para sus socios, condiciones *sin ecua non* para garantizar el éxito del negocio y por ende, clientes satisfechos disfrutando que los productos y servicios por éste ofrecidos.

Dado a que en un acuerdo *JV*, las decisiones de esa empresa pueden ser tomadas por varias partes, es muy importante que estos acuerdos cuenten con una estructura de gobierno corporativo clara y afín a la filosofía de las partes, con el fin de no alterar el emprendimiento del *JV* y la capacidad de toma de decisiones. Esto le brinda al acuerdo un control adecuado a sus procesos.

Los términos y condiciones, o cláusulas del contrato de creación, debe establecer los alcances, restricciones y obligaciones de cada una de las partes, al igual que debe contener el proceso a seguir para el esclarecimiento de conflictos entre las partes.

En consecuencia, es de vital importancia que los cada una de la partes nombre a un representante líder y cabezas de las aéreas funcionales que participan en el acuerdo, al igual que un equipo de transición para la gestión de los procesos desde el momento de firmado el convenio.

Otro punto importante es que el acuerdo JV debe tolerar cambios, en otras palabras debe mantener principios de flexibilidad para cada una de la partes. Si se plantea un acuerdo con flexibilidad, garantiza que no se presentan tropiezos en momentos de eventual crisis.

GLOSARIO

- **Alianza estratégica:** entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes definen un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.
- **Cielos Abiertos:** el mantenimiento de acuerdos bilaterales o multilaterales de transporte aéreo civil o militar según los cuales:
 - Tratados civiles: se liberalizan los mercados del transporte aéreo de los países firmantes y se minimiza la intervención gubernamental en los servicios de pasajeros, carga y combinados ya sean regulares o chárter.
 - Tratados Militares: se establece un régimen que control los vuelos oficiales.
- **Common Law:** o (derecho anglosajón) Derecho derivado del sistema aplicado en la Inglaterra medieval, es aquel utilizado en

gran parte de los territorios que tienen influencia británica. Se caracteriza por basarse más en la jurisprudencia que en las leyes.

- **Guerra fría:** enfrentamiento ideológico que tuvo lugar durante el siglo XX, desde 1945 (fin de la Segunda Guerra Mundial) hasta el fin de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y la caída del comunismo que se da entre los años 1989 (Caída del Muro de Berlín) y 1991 (golpe de estado en la URSS), entre los bloques occidental-capitalista, liderado por Estados Unidos, y oriental-comunista, liderado por la Unión Soviética.
- **Factoring:** (contrato atípico) Contrato por el cual una parte, natural o jurídica, le confía a otra, que es especializada, la gestión de créditos propios de la actividad, además de los servicios financieros en un periodo de tiempo, por el pago de una comisión.
- **Integración horizontal:** (o lateral) Fusión entre dos firmas de la misma línea industrial, con objeto de aprovechar las ventajas de compartir unas ciertas instalaciones o de aumentar su poder de monopolio. (*Congdon y McWilliams - Horizontal integration*).
- **Know How:** (del inglés saber-cómo) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen:

técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

- **Leasing:** (Contrato atípico) Contrato de dos partes por el cual una de las partes, que es especializada, adquiere por solicitud de la otra determinados bienes que le entrega mediante el pago de una remuneración para que cuando venza el plazo predeterminado, se continúe el contrato bajo nuevas condiciones con el fin de adquirir el bien pagando un excedente.
- **Market Share:** (cuota de mercado) En el área de dirección estratégica y mercadotecnia, es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía. Puede ser expresado como porcentaje de ventas de la compañía dividido por las ventas totales disponibles en el mercado; también como el total de unidades vendidas por la compañía sobre las unidades vendidas en el mercado.
- **West Texas Intermediate (WTI):** es un promedio, en cuanto a calidad, del petróleo producido en los campos occidentales del estado de Texas (Estados Unidos). Se emplea como precio de referencia para fijar el precio de otros petróleos crudos producidos en medio oriente o el mar del Norte (Petróleo Brent) y determina también el precio del combustible para aviones de turbina tipo 1A.

BIBLIOGRAFIA

- ALTERINI, Atilio, Contratos. Teoría general, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1998. P.255
- CHARLES LIPTON A. Las Bondades de los Contratos Modernos. San José 2002.P. 37
- MIRANDA CANALES Manual *Contrato* Lima Ediciones Legales. 1999. P. 53
- OSORIO, Edna, Los Joint Ventures, Medellín, Diké, 1999, P.51 y 52
- SIERRALTA, Aníbal, Joint venture internacional, Buenos Aires, Depalma, 1996, P.45, 46 y 69
- TARZIJIAN , JORGE, Fundamentos de Estrategia Empresarial, México D.F., Alfaomega, 2008 P.373 - 396
- United Airlines and Air Canada to form transborder joint venture. [en línea] [Consultado 09 oct. 2010] Disponible en http://www.tradingmarkets.com/news/stock-alert/aidif_uaua_ual_united-airlines-and-air-canada-to-form-transborder-joint-venture-1227667.html
- ZARAGOZA RAMIREZ, Alina. El Arbitraje Y Los Contratos De Joint Venture. La Habana. 2001. P1.