

# Alianzas aéreas en la tercera fase

**‘El más sensible y traicionero pero rentable y apasionante reto empresarial es poder surcar los cielos con una compañía que tenga los pies en la tierra’, ha dicho el presidente de AA. Por eso las compañías afrontan juntas ese negocio**

**L**a constitución de alianzas relacionadas con el transporte es una práctica tan antigua como el mundo. Prueba de ello fueron las creadas por los armadores fenicios para protegerse de los peligros imprevisibles e inherentes a la navegación marítima. De igual manera, hoy las compañías aéreas se reúnen, fusionan o alían para afrontar juntas el devenir del negocio de la aviación, siempre complicado y arriesgado.

El creciente impulso de la aviación en sus primeros 100 años de historia permite tener asegurada la demanda de viajeros. Las previsiones apuntan a que en un plazo de quince años el número de usuarios de aviones será el doble que el actual; aún así, el futuro de las compañías aéreas está por escribir. Especialmente sensibles a los cambios económicos, sociológicos y políticos, las aerolíneas llevan casi una década volando con turbulencias más o menos cíclicas y asumiendo crisis periódicas, muchas tan imprevisibles y desastrosas como el 11-S.

## Eficacia en prueba

Las alianzas, que nacieron en la década de los 90, tuvieron como objetivo crear cadenas de cortafuegos económicos y salvaguardar mercados. El núcleo

## CADA ALIANZA, SUS PAUTAS

Las alianzas tienen filosofías y metas diferentes. Unas nacen para compañías que se unen para negociar y comprar; otras para compartir infraestructura, y solo algunas nacen con vocación de aprovechar las sinergias entre ellas.

de cualquier alianza suele estar formado por una gran aerolínea americana y una europea de las denominadas de bandera. A pesar de la efectividad demostrada por las alianzas en muchos sectores económicos, en el caso de las compañías aéreas su eficacia sigue aún en periodo de prueba cuando ya están entrando en su tercera etapa.

Su primera fase fue la de las presentaciones con un fulgor informativo “hollywoodiense”. Su piedra filosofal, que la unión podría poner remedio a los males del sector. Entonces quedaron configuradas, con sus diferentes entidades y miembros, las tres familias hoy reinantes: Oneworld, Star Alliance y SkyTeam. En la segunda etapa, tras los atentados de 2001 y la grave crisis asiática de 2002, las alianzas parecieron vivir un periodo de hibernación. Quedaron en un segundo plano y el protagonismo volvió a los nombres propios de la aerolíneas, quienes, todo hay que decirlo, vivieron en soledad sus crisis, e incluso sus tristes quiebras, especialmente las americanas que, tras cuatro años, siguen sin ver la luz. Y ahora, en la que podíamos denominar tercera fase, las alianzas comienzan a despertar del letargo y a engranar sus piezas, incluso cambiando el peso interno que cada aerolínea tenía reconocido en el momento de su constitución.



Hoy el tráfico no va mal, lo que va mal es la rentabilidad. El *yield*, ingreso medio por pasajero transportado, que mide la rentabilidad del negocio, está en declive pese al aumento de la demanda y al recorte de costes generalizado. Ante esa situación, las compañías se ven forzadas a crecer y buscar nuevos mercados, como el asiático, aún por despegar. En estos mercados emergentes algunas compañías lanzan filiales para ganar cuotas de negocio. También ha cobrado importancia la gestión de la cartera de activos de las aerolíneas. Así, algunas, como Iberia o Lufthansa, han vendido sus participaciones en empresas o divisiones de catering, hotelería o turismo.

Las grandes amenazas para las alianzas se concretan hoy en las aerolíneas tradicionales americanas, que no levantan cabeza; en el precio del petróleo, caprichosamente variable; y en las compañías de bajo coste, que alertan del comienzo de vuelos transatlánticos. Es momento de que las alianzas llamen a filas bajo consignas de reminiscencia bíblica: aliarse o desaparecer, creced y multiplicaos.

### **Star Alliance: la gran central de compras**

Aparentemente podría sostenerse que las tres alianzas que existen son similares, salvo por las compañías que las integran; pero nada más lejos de la realidad.

Si todas estas uniones persiguen obtener ventajas, no todas quieren las mismas, ni tienen las mismas prioridades, funcionamientos, territorios de influencia y filosofía. Por otro lado, esa serie de mejoras y privilegios que aparentemente comporta una alianza no siempre son fáciles de cuantificar en moneda de curso legal y, así, los miembros de las tres alianzas coinciden en expresarlos todavía

### **IBERIA, 'MISS ONEWORLD'**

**La compañía aérea líder en España es, ahora, un socio fundamental de esta alianza y el pasado año ofreció a sus siete compañeros de Oneworld una baza fundamental, la T-4 de Barajas, para configurar un 'hub' de primer nivel para expandirse en el mercado europeo.**

en términos de ahorro de costes, no en ingresos propiamente dichos. Vayamos por partes.

Actualmente Star Alliance acapara una cuota de mercado mundial cercana al 26%, y ocupa la primera posición al ser la que más ha crecido. Es líder en rutas entre Europa y Asia. Surge de la suma de voluntades de la americana United con el coloso alemán Lufthansa. Desde su constitución, otras aerolíneas de menor envergadura se han sumado al proyecto de red global, destacando el pabellón asiático formado por 5 compañías de primer orden.

Star Alliance cuenta con dieciséis miembros: Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS, Singapore Airlines, Spanair, Thai Airways International, United, US Airways, y la brasileña VARIG y la portuguesa TAP desde diciembre pasado. A corto plazo se unirán South African Airways, Blue 1, Croatia Airlines y Adria Airways.

Esta alianza, además de buscar los beneficios de la unión entre compañías, parece haberse orientado a maximizar las ventajas de acometer operaciones conjuntas de compra en bloque y como mayorista.

En compras conjuntas destacan las de aviones y las de combustible. Air Canada, Austrian Airlines, Lufthansa y SAS tienen un proyecto para la adquisición conjunta de aviones regionales. En el caso del combustible han acometido varias operaciones. Han unido la capacidad de compra de varias de sus integrantes para adquirir el combustible necesario en diferentes aeropuertos que actúan como centros de distribución de rutas internacionales, los conocidos como *hubs*. El resultado ha sido, según publicaba la revista *Airline Business*, "un ahorro para las compañías de 50 millones de \$ en los últimos tres años".

Hay que recordar que, bajo el liderazgo de Lufthansa, este grupo, cuyos miembros son de América, Europa y Asia, padecieron tanto los estragos de la crisis del 2001 como los de la fiebre asiática. Hoy su salud, aunque no peligra, por las esperanzas del mercado asiático, en donde Star Alliance está ya perfectamente posicionada y parte con ventaja frente a las demás alianzas, no rebosa vitalidad, sobre todo por la inestabilidad del pabellón americano pues United sigue con un plan para evitar la quiebra y Us Airways, séptima aerolínea americana, enfrenta también recortes de salarios y medidas para sobrevivir.

Mejor suerte corre la actual locomotora de la alianza, Lufthansa. Gracias a que la región Asia/Pacífico es una de las preferidas por el turismo alemán, Lufthansa superó por primera vez los 50 millones de pasajeros, un 12% más que en 2003, un nuevo récord con el que celebrará este año el 50 aniversario del reinicio de los vuelos de línea después de la Segunda Guerra Mundial, el 1 de abril de 1955.

Con la obligación de expandirse, al igual que las demás alianzas, Star Alliance avanzó en noviembre que se disponía a reforzar su posición en el mercado europeo incorporando a la eslovena Adria Airways y la croata Croatia Airlines en el marco de su estrategia de posicionamiento en los países de Europa del Este. Además, en otro escenario, le ganó el pulso a sus rivales al conseguir sumar a su grupo a South African Airways (SAA) y TAP Air Portugal, lo que ayudará a cubrir dos importantes huecos en su mapa. En España la alianza ha tenido su momento de protagonismo agrídulce en el reparto de Barajas. La alianza, que operará desde la T-1, ha recurrido ante la Unión Europea, encabezada por Spanair en este caso, un reparto en el que se considera marginada frente a Oneworld, a la que pertenece Iberia.

### SkyTeam, 'partners' y ... sólo amigos

En esta alianza no existen lazos económicos ni accionariales entre sus miembros, sino exclusivamente relaciones comerciales que permiten ofrecer a los pasajeros una red global de destinos y ventajas como líder de las rutas que unen Europa y EE UU.

SkyTeam está formada por Aeroméxico, Air France-KLM, Alitalia, Continental, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, Korean Air y Northwest. Y en el seno de SkyTeam es donde se han producido últimamente las mayores transformaciones, esencialmente en sus dos puntales: la hoy macroaerolínea Air France-KLM y la americana Delta Airlines, que vive una mala situación, casi agonizante.

La fusión galoholandesa representa un modelo de integración diferente y nada convencional, ya que ambas mantienen sus marcas para no perder derechos de vuelo, permitiendo así sortear así los rígidos vericuetos que imponen los acuerdos bilaterales con países fuera de la UE, poco acordes con la desregulación del sector. Siendo las líderes de la alianza SkyTeam, han sorprendido a muchos que no apostaban nada por su unión. De hecho, a jui-

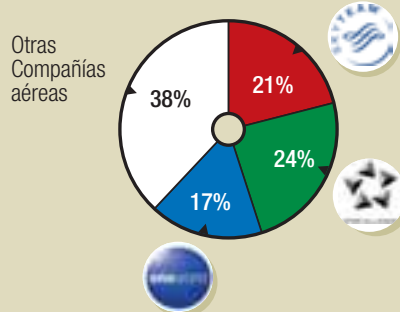
## Tres alianzas, tres liderazgos distintos

### Oneworld es líder por ingresos y beneficios

Alianza	Ingresos*	Beneficios Operativos*	Beneficios Netos*	Empleados
Oneworld	50,489	879	-329	245.351
SkyTeam	65,066	-884	-1,207	300.682
Star	87,015	-48	-5,792	281.733

\* En millones de dólares

### Star Alliance, la primera en asientos ofertados



### SkyTeam, líder en salidas diarias y salas ofertadas

Datos	Oneworld	SkyTeam	Star Alliance
Año de fundación	2000	1999	1997
Cias. asociadas	9	9	16
Destinos	658	571	755
Países	137	135	132
Salidas diarias	14.320	7.909	14.048
Salas	+ de 390	380	575
Pasajeros	341 Mill.	218 Mill.	360 Mill.
% Oferta Asientos	21%	17%	24%

Fuente: Revista 'Airline Business' (sep. 2004) y SkyTeam.

### EL EFECTO AIR FRANCE-KLM

La peculiar fusión entre Air France y KLM, que mantienen sus marcas respectivas para conservar slots y que se ha saldado con buenos resultados hasta ahora, es vista como un indicador de la bondad de avanzar por la senda de uniones más estrechas.

cio de algunos expertos y como ya reconocen algunos competidores de otras alianzas, están gestionando bien la suma de sus mercados: aumentaron la actividad de transporte de pasajeros en un 6,9% en diciembre pasado respecto al mismo mes de 2003, e incluso han apostado por la compra del gran gigante A-380, capaz de transportar 555 pasajeros y que se pintará con los logos corporativos en abril del 2007. Asimismo, sus resultados de 2004, según el avance publicado, son muy positivos.

Respecto a la influencia de la crisis que viven sus aerolíneas americanas (Northwest, Continental y Delta), Jean-Cyril Spinetta, presidente de Air France, declaraba al diario francés "la Tribune" que no está afectando a la alianza, ya que "no se trata de un joint venture sino sólo de relaciones comerciales".





**DOS MIRAN A ASIA, OTRA NO**  
 Star Alliance tiene cinco socios asiáticos y hacia su expansión en ese continente orienta su estrategia futuro, algo en lo que competirá con SkyTeam, que quiere ganarse a China Southern Airlines, la primera del gigante chino. Mientras tanto, Oneworld quiere hacer diana en toda América y en Rusia.

No obstante, Spinetta reconoce que, aunque independientes, todo influye y que desgraciadamente el capítulo trágico que vive Delta, que pervive bajo la amenaza de quiebra y que en un intento a la desesperada ha reducido el precio de sus billetes hasta un 60%, es considerable y muy preocupante.

En el capítulo de caza mayor de mercados, SkyTeam ha puesto en marcha importantes incursiones en el “bombón” de Asia (feudo de Star Alliance), como las anunciadas nuevas rutas de Air Europa a partir del 22 de mayo, y en Latinoamérica (mina de oro de Oneworld). En agosto la alianza firmó un acuerdo con China Southern Airlines, la aerolínea más grande de China, para negociar su incorporación. Por su parte, Air France y KLM abrirán en este año camino a 11 destinos de América Latina.

## ASOCIACIONES AÉREAS, OTRA VÍA

Además de las alianzas aéreas, las aerolíneas se organizan en patronales que tienen la particularidad de aunar a empresas competidoras entre sí y de alianzas diferentes. Tres son las asociaciones en España, dos de reciente creación, para defender o contraponer sus “intereses comunes”. Las diferencias entre Spanair, Iberia y Air Europa, sobre todo a raíz de la batalla de Barajas, están en la raíz.

◆ El primer proyecto de reparto, impulsado por el Gobierno del PP, provocó la constitución, en marzo de 2004, de ACETA, Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo. Ésta nació como competencia a AECA (Asociación Española de Compañías Aéreas), que durante más de una década fue la voz del sector. ¿Motivo? Air Europa abandonó esta última, por apoyar las tesis de Spanair, y se unió a Iberia para crear ACETA junto a Air Nostrum, Gestair, Binter Canarias e Iberworld, empresas de red y con accionariado español que representan el 85% del mercado español de transporte aéreo, disponen de una flota de más de 300 aviones y en 2003 transportaron 40 millones de pasajeros y facturaron más de 6.000 millones de €. Juan Losa, su presidente y un histórico de Iberia, dice que ACETA nació “con una vocación española” para ocuparse de temas muy “complejos como la adjudicación de slots, el overbooking, las tasas”.

◆ Cuando el nuevo Gobierno oficializó el reparto a finales de 2004 y ubicó a Iberia y sus socios de Oneworld en la nueva T4 de Barajas, Spanair y 8 compañías extranjeras, en su mayoría de Star Alliance (Air Berlín, Austrian Airlines, SAS, Aerolíneas Argentinas, Lufthansa, Thai, US Airways y Varig) crearon ACA, Asociación de Compañías Aéreas, para luchar contra “los privilegios y buscar la no discriminación frente a otros modos de transporte”. Spanair, filial de SAS, sigue no obstante en AECA, junto a Air Plus o Air Pullmantur (ambas de Gonzalo Pascual) Futura, Hola Airlines y Air Madrid.

◆ Estas tres asociaciones conviven con ALA, la patronal que preside Pablo Olmeda y que agrupa a 60 aerolíneas internacionales de bandera que operan en el mercado español.

## Oneworld: Ocho compañías y una visión

Construida en origen alrededor de British Airways y American Airlines, esta alianza parece que tiene un especial ángel de la guarda ante lo que está lloviendo. Es significativo que sólo ella haya obtenido beneficios operativos en el año 2004. A ello habría que sumar el “as” definitivo que supone contar con la española Iberia, que ha salido de las crisis sin un rasguño y que posee la llave del mercado latinoamericano. No hay que olvidar que si Iberia se sumara a British estarían por delante de la fusión Air France–KLM. Como punto cuestionable, en función de la tendencia, cabe reseñar que es la única alianza que no tiene ningún socio asiático, salvo Cathay, a caballo entre oriente y occidente.

Actualmente forman parte de esta alianza Cathay

Pacific, Finnair, Lan, Quantas, British, Iberia, (niña bonita del grupo), la irlandesa Aer Lingus, aún no privatizada y con serios problemas, y la maltrecha American, que está pasando una mala racha.




Como reza uno de sus slogans, "es natural querer trabajar juntas". Su estilo se define por unir sus fuerzas para crear más allá de los límites de la individualidad un común denominador. Para ello intercambian acciones y procedimientos, realizan la venta en común de sus productos y colaboran a través de sistemas de tecnología única. En este sentido, Oneworld ha lanzado tarifas para el mercado de un grupo de países o incentiva al alimón ferias y congresos. En cuanto al uso de sus medios técnicos, Oneworld se ha visto favorecida por el hecho de que casi todos sus miembros estén integrados en el sistema Amadeus de reservas, y también ha sido pionera en establecer el ciberticket (billete sin papel) para los trayectos de sus miembros.

A diferencia de Star Alliance, no compran en común. Argumentan que cada miembro de la alianza tiene la suficiente capacidad de compra, por lo que optan por constituir un comité que coordina el tipo de aviones de las diferentes flotas.

Así pues, Oneworld sería, a modo de ejemplo comparativo, lo que conocemos como un Estado soberano que a su vez alberga en su seno un conjunto de autonomías con sus propias competencias. Es la alianza de los independientemente interdependientes. Es decir, tienden hacia un único centro de mando donde se decidan aplicar procedimientos comunes, aun manteniendo personalidades propias.

Los lazos entre compañías sobrepasan, en muchos casos la mera conveniencia de la unión; se convierten en lazos cosanguíneos. Es el caso de la participación de las "madres" o fundadoras, British y American, en el accionariado de otras -en Iberia con un 10%- y también la inclusión en Quantas. Estas hermandades de sangre se refuerzan o se relajan en función del mercado y de las situaciones. Tal es el caso de la veraniega venta de acciones realizada por British de la hasta ahora íntima Quantas, o el afianzamiento paulatino de su amistad con Iberia. Hay que recordar que Iberia se incorporó a Oneworld, entre otras razones, merced al acuerdo con American Airlines que les permitía a éstos negociar en mejor posición frente a los británicos. Pero ahora son British e Iberia los que cierran lazos más profundos ante la debilidad en la que entra American tras la crisis del 11-S. Hoy cabe preguntarse qué ocurriría si, como ha anunciado, Iberia compra una compañía americana. Parece lógico pensar que la unión con British aumentaría y que el peso de Iberia crecería aún más en la alianza. ¿Y si además esta compra fuera de una compañía mejicana? Iberia sigue muy de cerca la decisión sobre la privatización de AeroMéxico y Mexicana de Aviación. Ese país podría ser uno de los destinos de la inversión. De ser así, cabría pensar que Iberia podría afrontar una interesante incursión en el mercado nortea-

## La 'plantilla' con que juega cada alianza y sus 'hub'

ALIANZAS	CÍAS ESTRELLA	RESTO DE SOCIOS	HUBS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lufthansa</li> <li>United</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Air Canada,</li> <li>Air New Zealand,</li> <li>ANA,</li> <li>Asiana Airlines,</li> <li>Austrian,</li> <li>bmi,</li> <li>LOT Polish Airlines,</li> <li>Lufthansa</li> <li>SAS,</li> <li>Spanair</li> <li>Singapore Airlines,</li> <li>Thai Airways International,</li> <li>US Airways</li> <li>United Airlines</li> <li>la brasileña VARIG y</li> <li>portuguesa TAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toronto, Montreal, Vancouver,</li> <li>Auckland,</li> <li>Tokio, Osaka,</li> <li>Seul,</li> <li>Viena,</li> <li>East Midlands/Cardiff,</li> <li>Varsovia,</li> <li>Frankfort/Munich</li> <li>Copenhage, Estocolmo, Oslo,</li> <li>Palma de Mallorca,</li> <li>Singapur,</li> <li>Bangkok,</li> <li>Filadelfia, Pittsburgh, Charlotte</li> <li>Chicago, Denver, S. Francisco,</li> <li>Washington</li> <li>Rio de Janeiro, Sao Paulo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Air France</li> <li>KLM</li> <li>Continental Airlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeroméxico,</li> <li>Alitalia,</li> <li>CSA Czech Airlines,</li> <li>Delta Air Lines,</li> <li>Korean Air</li> <li>Northwest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciudad de México,</li> <li>Paris-Charles de Gaulle 2, Amsterdam-Schipol, Roma-Fiumicino,</li> <li>Milán-Malpensa, Houston, Newark Liberty (NY),</li> <li>Atlanta, Detroit,</li> <li>Praga, Seul,</li> <li>Guam, Tokio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>British Airways</li> <li>American Airlines</li> <li>Iberia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cathay Pacific,</li> <li>Finnair,</li> <li>Lan,</li> <li>Quantas,</li> <li>Y la irlandesa Aer Lingus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dublin, Chicago, Dallas-Forth Worth, Miami,</li> <li>Gatwick-Londres, Hong Kong,</li> <li>Helsinki, Estocolmo, Oulu,</li> <li>Madrid-Barajas,</li> <li>Santiago de Chile.</li> </ul>

(\*) A corto plazo se unirán South African Airways, Blue 1, Croatia Airlines y Adria Airways.

(\*\*) Firmado un acuerdo de colaboración con Aeroflot que prevé su ingreso futuro en esta alianza.

OTRAS grandes aerolíneas no alineadas aún con ninguna de las Alianzas son Japan Airlines, Malaysia Airlines, Air China, Virgin Atlantic, China Southern, Swiss, o China Eastern.

Fuente: Elaboración propia

### AMENAZAS DEL MOMENTO

Las alianzas ganan protagonismo en estos años como herramienta para afrontar mejor las dificultades derivadas de la imprevisible marcha del precio de los combustibles o de la competencia radical de las 'low cost', dispuestas a ofrecer ya vuelos transatlánticos.

mericano por la puerta de atrás, lo que tendría repercusiones en la posición de American en la alianza. Otra futurible salida es que Iberia se lanzase a crear filiales transfronterizas, tal y como apuntan movimientos de compañías como Lan Chile, cuyas operaciones vigila la española muy de cerca y con gran interés.

Suposiciones aparte, desde el 1 de enero de 2005 British e Iberia han afianzado su alianza estratégica con la creación de cuentas conjuntas de explotación y reparto de beneficios de sus respectivas operaciones en las rutas troncales entre España y Reino Unido. El siguiente paso será formalizar el reparto ya natural de rutas: Iberia controla las que unen Europa y Latinoamérica y British es-

tá centrada en el mercado asiático y la zona norte del Atlántico.

Además, en noviembre (aviso a navegantes) el consejero delegado de Iberia, Angel Mullor, declaró al diario Expansión que consideraba "posible" un futuro intercambio accionarial o un aumento de la participación de British en Iberia. Y es que, independientemente del ritmo que alcance su íntima amistad, la buena marcha del matrimonio Air France-KLM están obligando a las demás a la toma de decisiones.

Por último, Iberia que debería ser nombrada por méritos este año "Miss Oneworld": ha abierto para sus compañeros de alianza una baza decisiva para crecer en Europa con la adjudicación de la nueva terminal de Barajas, la T-4, un *hub* de distribución vital para la alianza, ya que el resto de los aeropuertos europeos apenas tienen posibilidad de crecer.

### El futuro es magenta

Este 2005 arrancó con la gran presentación del Airbus 380. Frente al coloso, como si fuera una foto fija de las ilusiones de un futuro que ya ha comenzado, se erguían las tres familias que surcan los aires mostrando rendición o franca cautela ante el

### JUNTAS ANTE LAS 'LOW COST'

**Las grandes aerolíneas europeas, que lideran las alianzas, luego aparecen unidas en asociaciones europeas. En 1952 se creó la Asociación Europea de Aerolíneas en la que están más de 30, entre ellas Iberia, British, Lufthansa, Alitalia o Air France-KLM. Y en la Asociación Europea de Líneas Aéreas de Tarifas Reducidas, ELFFAA, se juntan las low cost: Ryanair, Air Berlin, flybe, BasiqAir, Transavia, Sky Europe, Sverige Flyg, Volareweb, Sterling, Hapag-Lloyd Express, etc.**

nuevo modelo y ante lo que ha de venir. Y es que el cielo ha pasado de celeste a magenta, que en lenguaje aeronáutico señala peligro a tener en cuenta.

Las alianzas, sabiéndose dueñas de sus parcelas del *mapamundi* en las que reinan holgadas, son conscientes de que las fronteras aéreas de ese dominio son móviles, hoy por una crisis, mañana por un cambalache empresarial, pasado por un desastre natural o político. Su fortaleza y su unión a prueba de cataclismos se somete a la prueba de una rentabilidad a la baja. ¿No casamos a lo Oneworld, formalizamos noviazgo a lo Star Alliance, o sólo somos amigos y compartimos gastos a lo SkyTeam?

Hay que tener en cuenta que los colosos americanos, padres de las alianzas se tambalean peligrosamente ante las voraces *low cost* que arrasan el país de las barras y estrellas. Por otro lado, las tendencias actuales apuntan hacia el imperio del sol naciente como tierra prometida de futuro. Una cruzada de la que, sin embargo, se desmarca de momento Oneworld. Prefiere ir en busca del "Dorado" del que Iberia tiene el mapa. Habrá que estar atentos, pues el precio del petróleo no respeta uniones, y todavía compañías como Japan Airlines, Swiss, o Aeroflot, siguen solteras. ■