

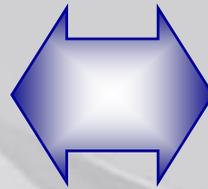


# LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE ENTRADA EN UN SECTOR AVANZADO

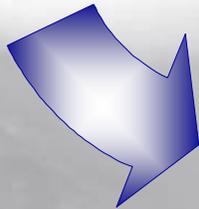
6 de Junio de 2007

# AGENDA

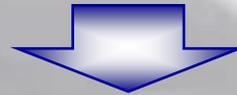
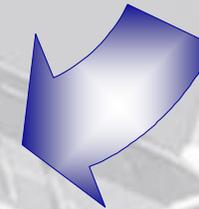
La cooperación empresarial  
como ventaja competitiva



Aviación regional:  
una oportunidad en España  
en un sector maduro



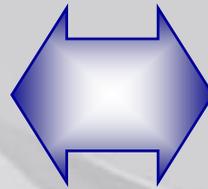
Iberia Regional Air Nostrum:  
una alianza para la  
creación de valor



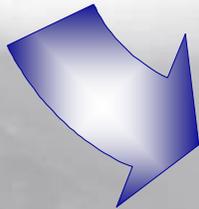
Claves de éxito en un proyecto  
de cooperación empresarial

# AGENDA

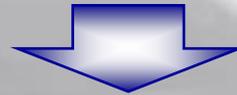
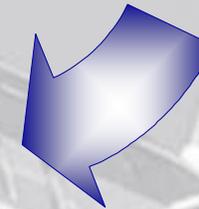
**La cooperación empresarial  
como ventaja competitiva**



**Aviación regional:  
una oportunidad en España  
en un sector maduro**



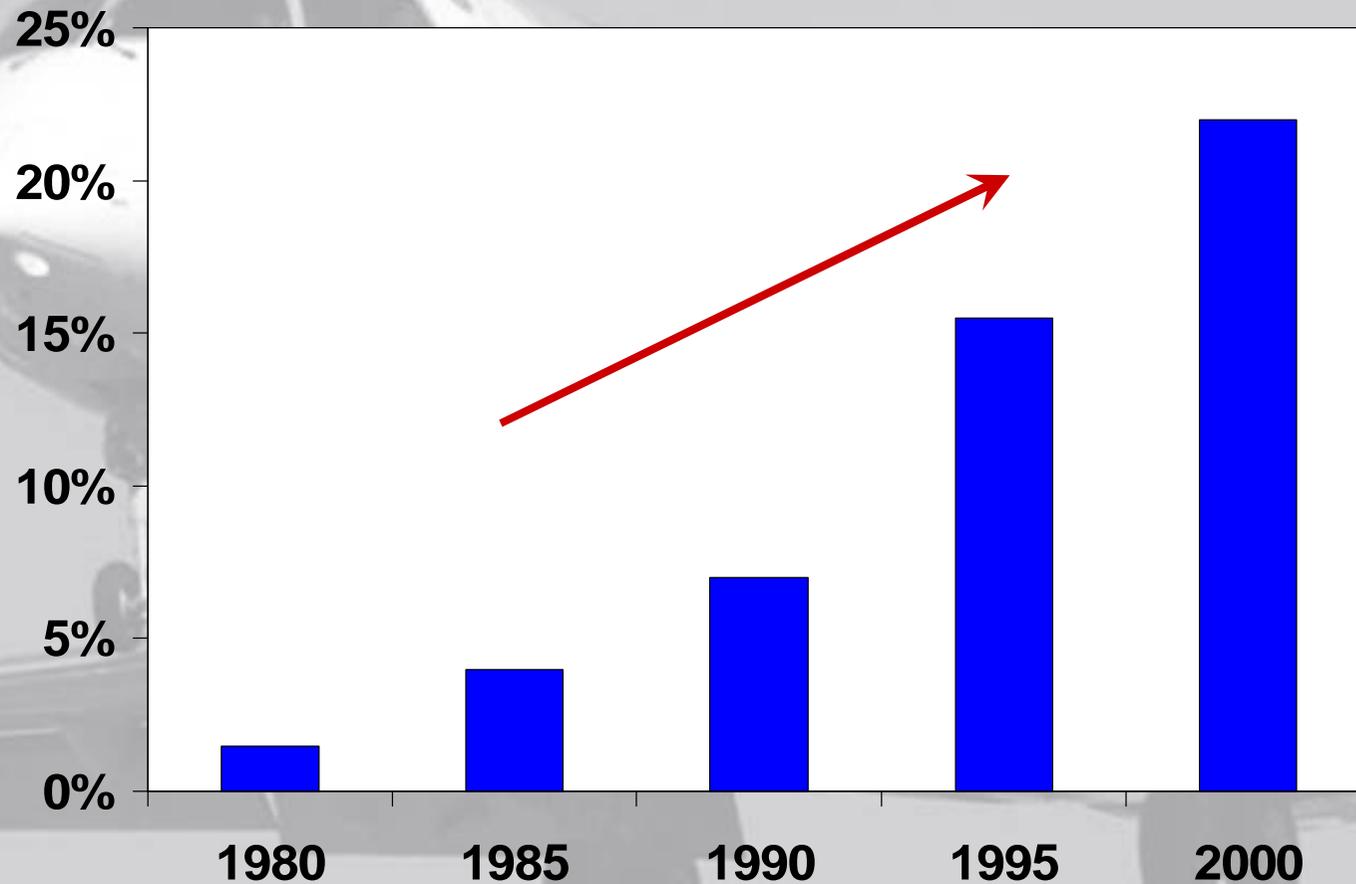
**Iberia Regional Air Nostrum:  
una alianza para la  
creación de valor**



**Claves de éxito en un proyecto  
de cooperación empresarial**

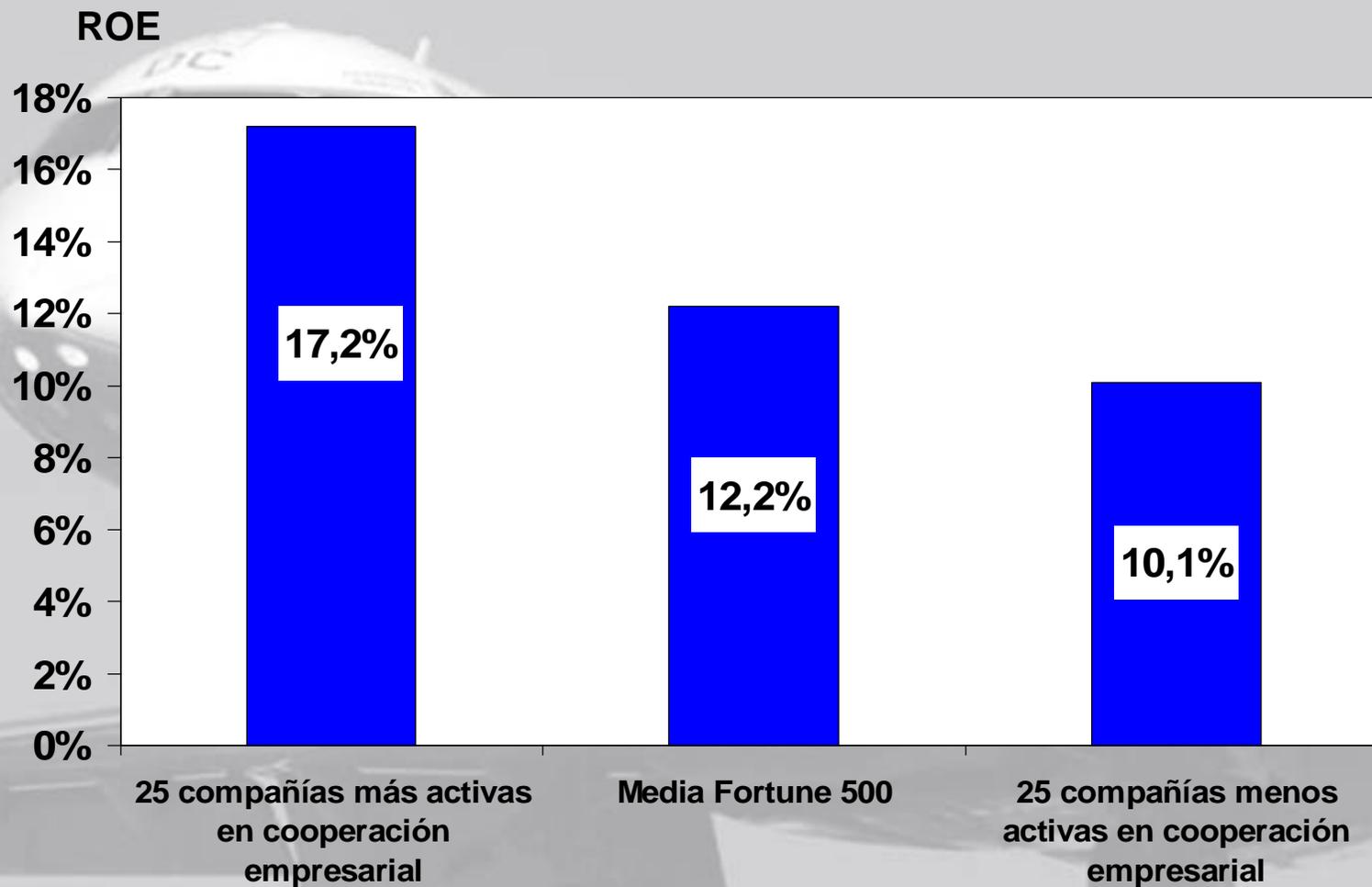
# LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO FUENTE ADICIONAL DE INGRESOS

% de ingresos procedentes de alianzas en las mil mayores empresas cotizadas de EEUU



Fuente: Booz Allen & Hamilton Analysis

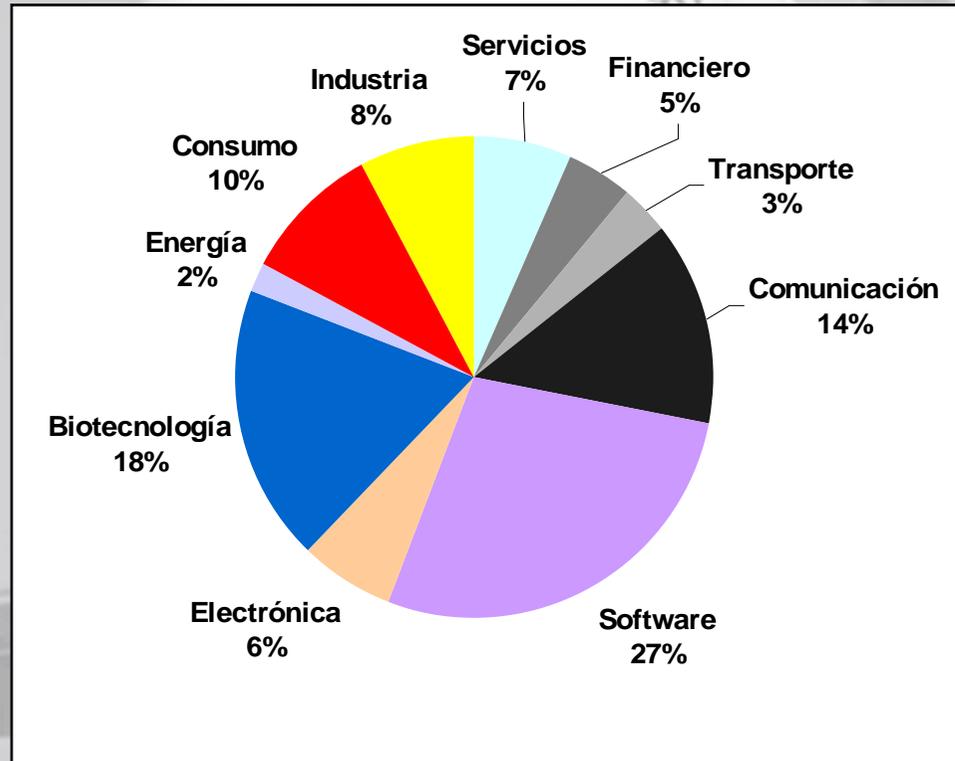
# LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL MUESTRA UNA CORRELACIÓN CON MAYORES TASAS DE RENTABILIDAD



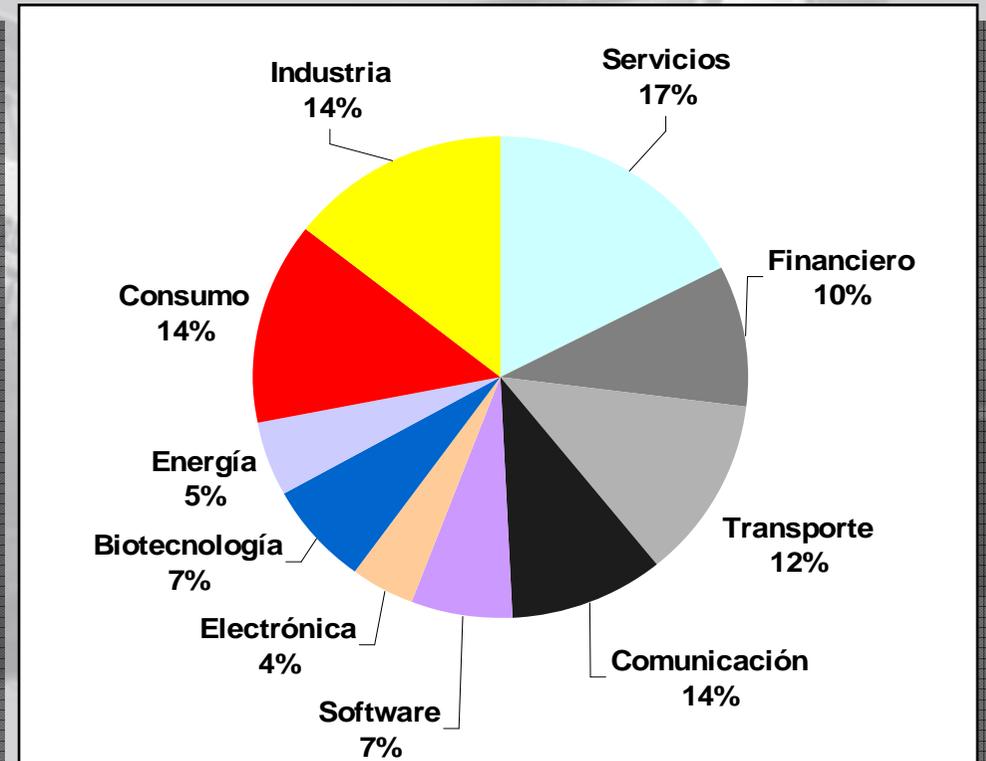
Fuente: Booz Allen & Hamilton Analysis

# LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL ES RELEVANTE EN TODAS LAS INDUSTRIAS

EEUU

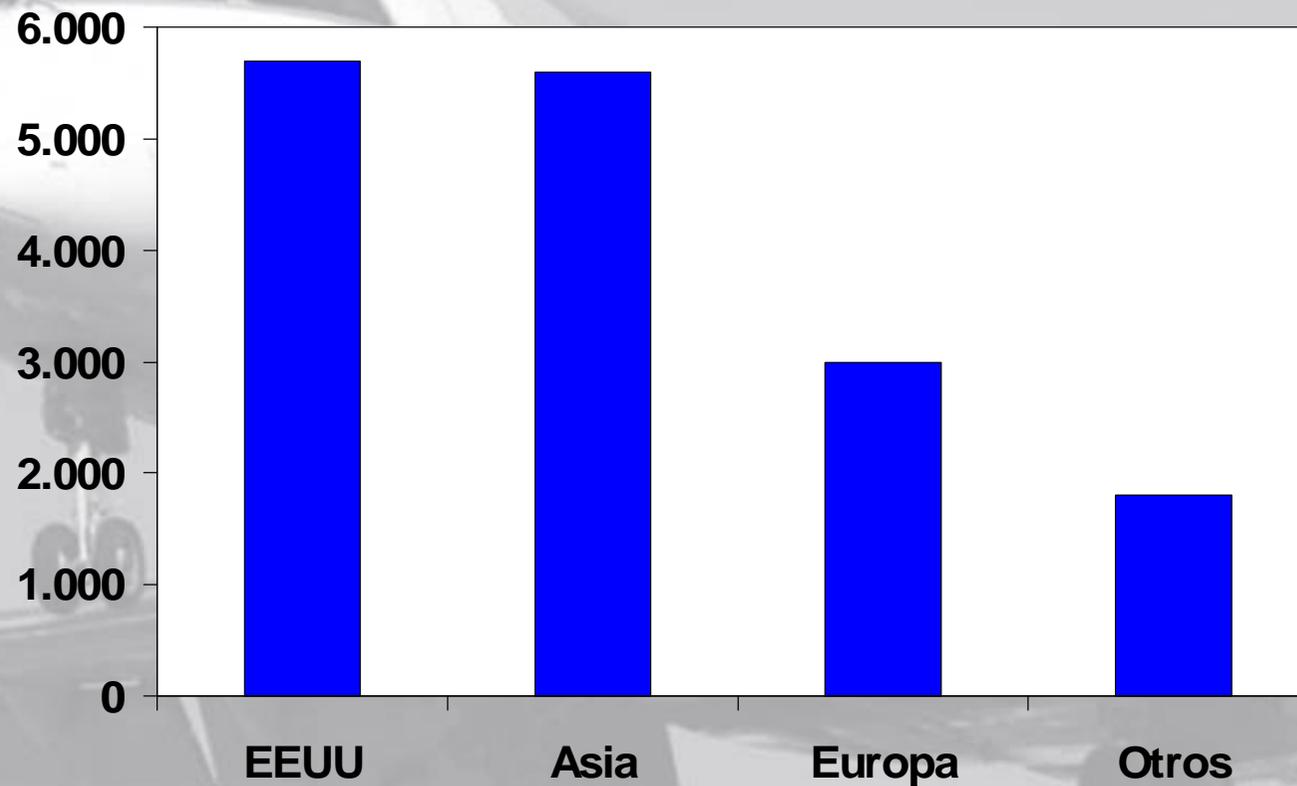


Resto



# EUROPA, Y EN PARTICULAR ESPAÑA, SON UNA OPORTUNIDAD PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Número de alianzas por región



Fuente: Booz Allen & Hamilton Analysis

# LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo crean valor las alianzas?

**Cooperación**

Distintos actuantes del mercado se convierten en aliados

Masa crítica,  
marca

**Complemento**

Combinación de diferentes recursos y capacidades para la generación de sinergias

Oportunidades,  
nuevos servicios

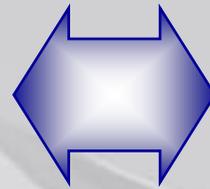
**Conocimiento**

Transferencia de tecnología y *know how*

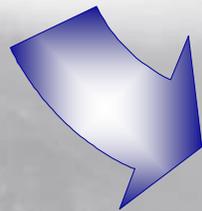
Más y mejores  
competencias

# AGENDA

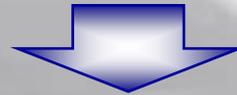
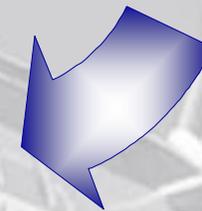
La cooperación empresarial  
como ventaja competitiva



Aviación regional:  
una oportunidad en España  
en un sector maduro



Iberia Regional Air Nostrum:  
una alianza para la  
creación de valor



Claves de éxito en un proyecto  
de cooperación empresarial

## LA AVIACIÓN REGIONAL: UNA OPORTUNIDAD EN ESPAÑA ...

- La Aviación Regional era un sector muy poco desarrollado en España antes del nacimiento de Air Nostrum en el año 1994:
    - No existía competencia privada en un negocio ampliamente desarrollado en el resto de Europa.
    - La privatización del transporte aéreo se había producido recientemente en España.
    - Altas barreras de entrada al negocio de transporte aéreo.
    - Ausencia / bajo nivel de servicio en rutas transversales.
    - Alto potencial de mejora en rutas radiales a Madrid y Barcelona.
    - Índices de crecimiento en España superiores al resto de Europa.
- ▶
- Iberia, una de las grandes compañías de bandera en Europa, disponía de muy pocos vuelos regionales para alimentar sus *hubs* y proporcionar presencia en mercados transversales de baja densidad.

## LA AVIACIÓN REGIONAL: ... DIFÍCIL DE CONVERTIR EN UN NEGOCIO RENTABLE

- La Aviación Regional es un nicho de mercado dentro de un sector maduro, como es el transporte aéreo, dominado tradicionalmente por la compañías de bandera:
    - Marca y masa crítica son elementos indispensables para tener éxito en la comercialización y distribución de servicios de transporte aéreo.
    - Ofrecer un servicio global, como el transporte aéreo, requiere la combinación de los servicios locales de varios operadores.
    - Las barreras de entrada incluyen aspectos tecnológicos (inversiones en CRS's y otros sistemas) y *know how*.
- ▶ - Estos factores apuntaban hacia la cooperación empresarial como la estrategia para dotar a Air Nostrum de una ventaja competitiva propia como operador de aviación regional en España.

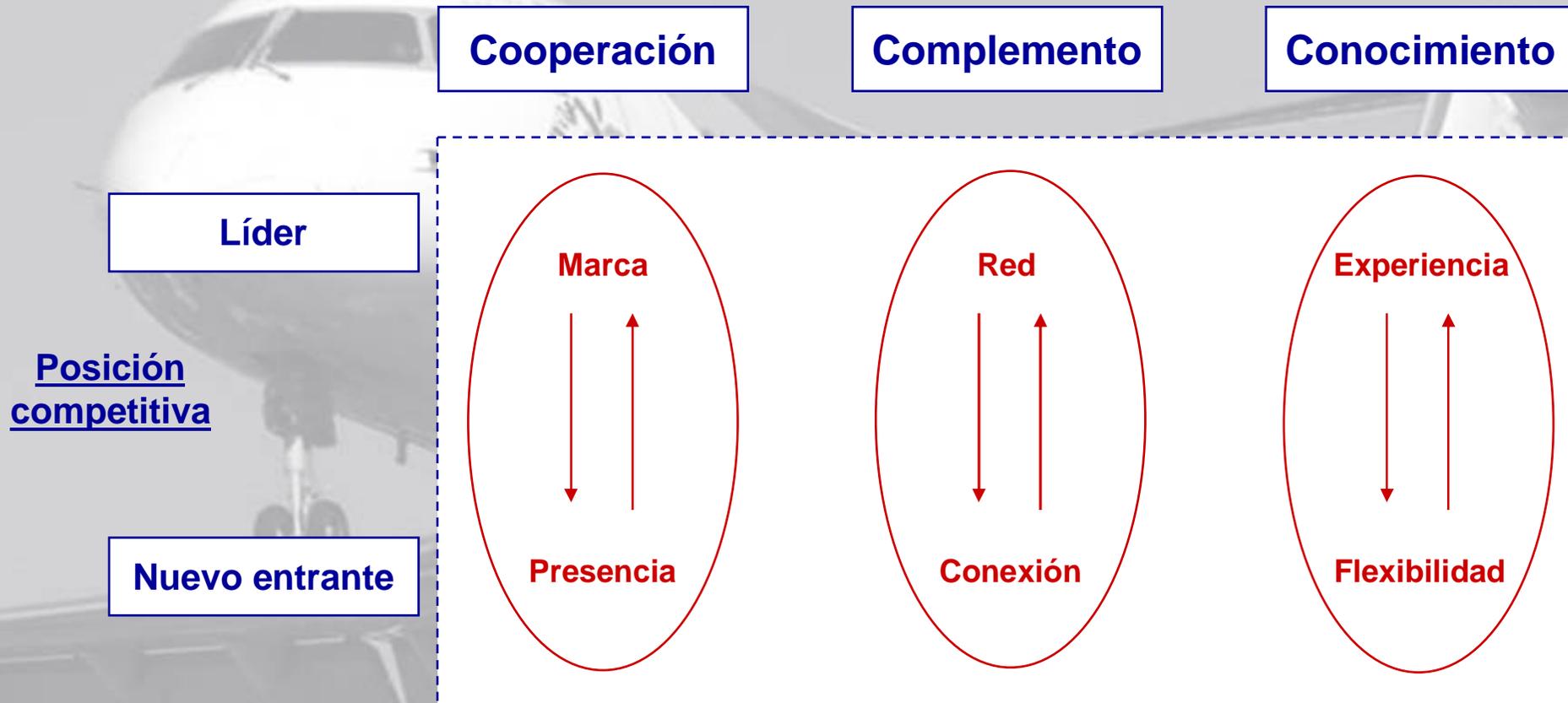
## SITUACIÓN DE LOS OPERADORES EN EUROPA: DESARROLLO DE SU MODELO REGIONAL

				
<b>Modelo aviación regional</b>	<p>Ninguno</p> <p>Aviaco y Binter como filiales</p>	<p><u>Acuerdos con:</u></p> <p>Brit Air</p> <p>Régional (no exclusivo)</p> <p>Otras</p>	<p><u>Acuerdos con:</u></p> <p>Cityflyer Express</p> <p>Brymon Airways</p> <p>British Regional</p> <p>Manx Airlines</p>	<p><u>Filial:</u></p> <p>LH Cityline</p> <p><u>Acuerdos con:</u></p> <p>Augsburg</p> <p>Contact Air</p> <p>Eurowings</p> <p>Air Dolomiti</p>

- Además de por motivos geográficos, Iberia se presentaba como el candidato adecuado para la cooperación empresarial con una compañía privada de aviación regional.

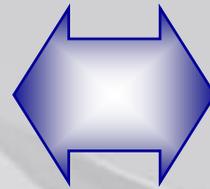
# IBERIA REGIONAL-AIR NOSTRUM: UN PROYECTO ROBUSTO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

## Lógica de creación de valor de las alianzas

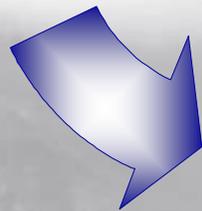


# AGENDA

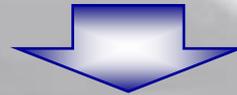
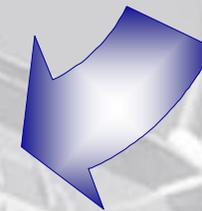
La cooperación empresarial  
como ventaja competitiva



Aviación regional:  
una oportunidad en España  
en un sector maduro



Iberia Regional Air Nostrum:  
una alianza para la  
creación de valor



Claves de éxito en un proyecto  
de cooperación empresarial

## EL PAPEL DE LA AVIACIÓN REGIONAL EN EL DESARROLLO DE IBERIA (i)

1997-1998

- Racionalización del mercado doméstico con la introducción de un operador regional y flota *turboprop*.

1999-2002

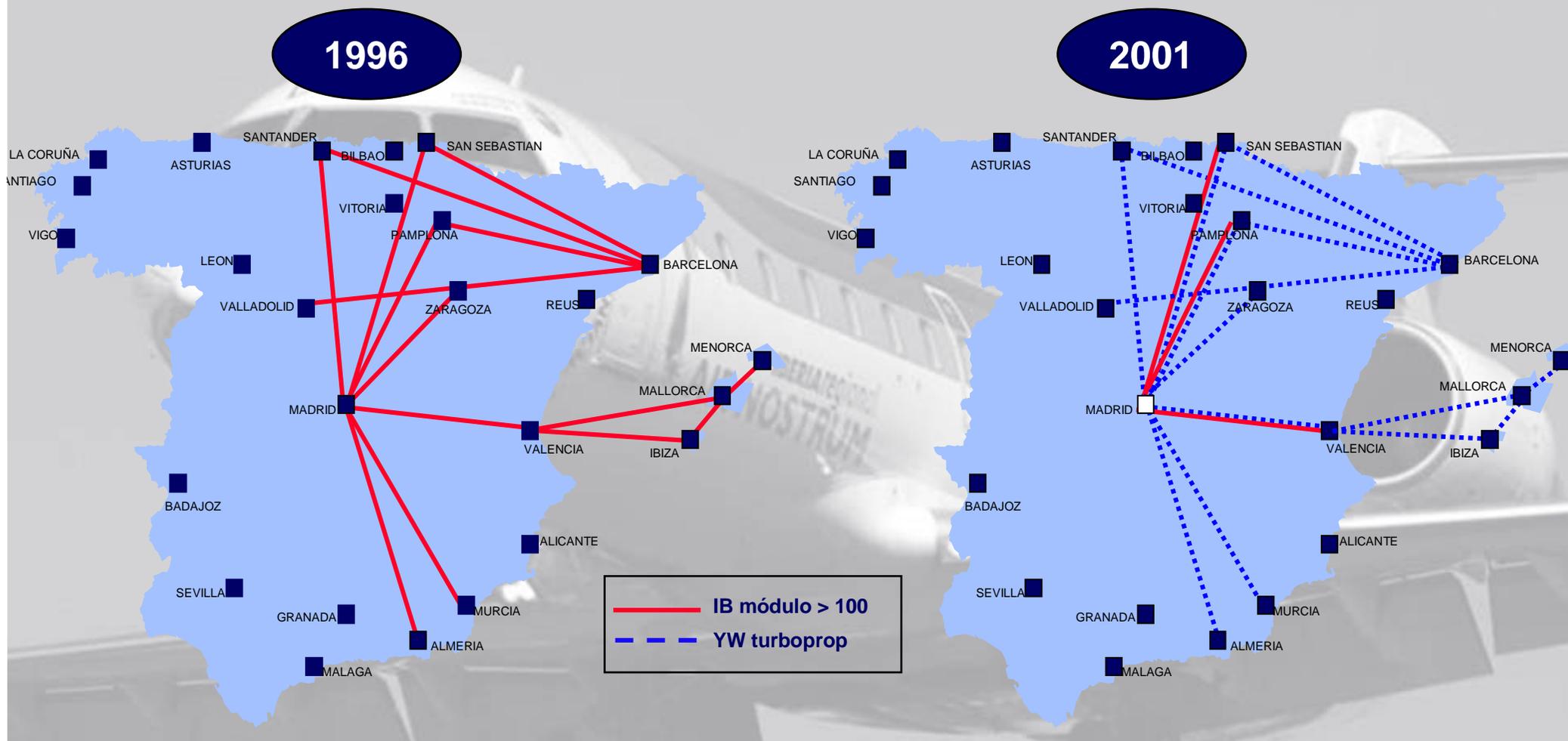
- Desarrollo de una red de vuelos con destinos Europeos desde MAD y BCN, que ha contribuido a consolidar el liderazgo de Iberia en Iberoamérica.

2003-2005

- Consolidación de su modelo de Aviación Regional. Mayor presencia en el mercado doméstico y Europeo.

**Iberia ha logrado estos objetivos mediante un modelo de aviación regional basado en la externalización, evitando las inversiones en flota / adquisiciones a las que se han visto obligadas las principales compañías en Europa.**

# LA FLOTA REGIONAL FUE EL COMPLEMENTO NECESARIO PARA RACIONALIZAR EL MERCADO DOMÉSTICO



El tráfico ha crecido un 40% entre 1996 y 2001, en las rutas donde se introdujo el modelo regional

## EL PAPEL DE LA AVIACIÓN REGIONAL EN EL DESARROLLO DE IBERIA (ii)

1997-1998

- Racionalización del mercado doméstico con la introducción de un operador regional y flota *turboprop*.

1999-2002

- Desarrollo de una red de vuelos con destinos Europeos desde MAD y BCN, que ha contribuido a consolidar el liderazgo de Iberia en Iberoamérica.

2003-2005

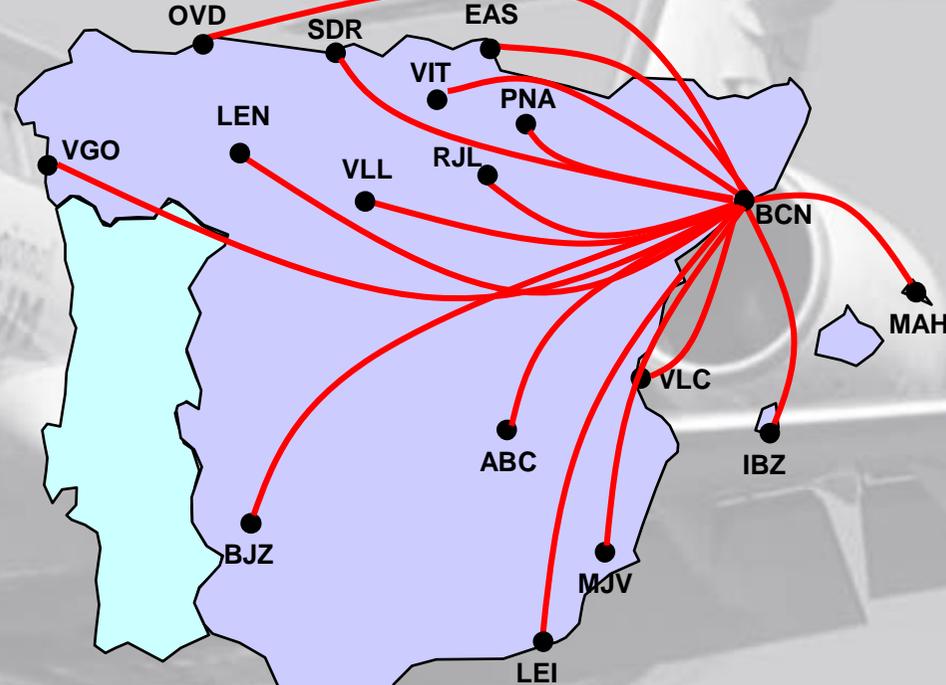
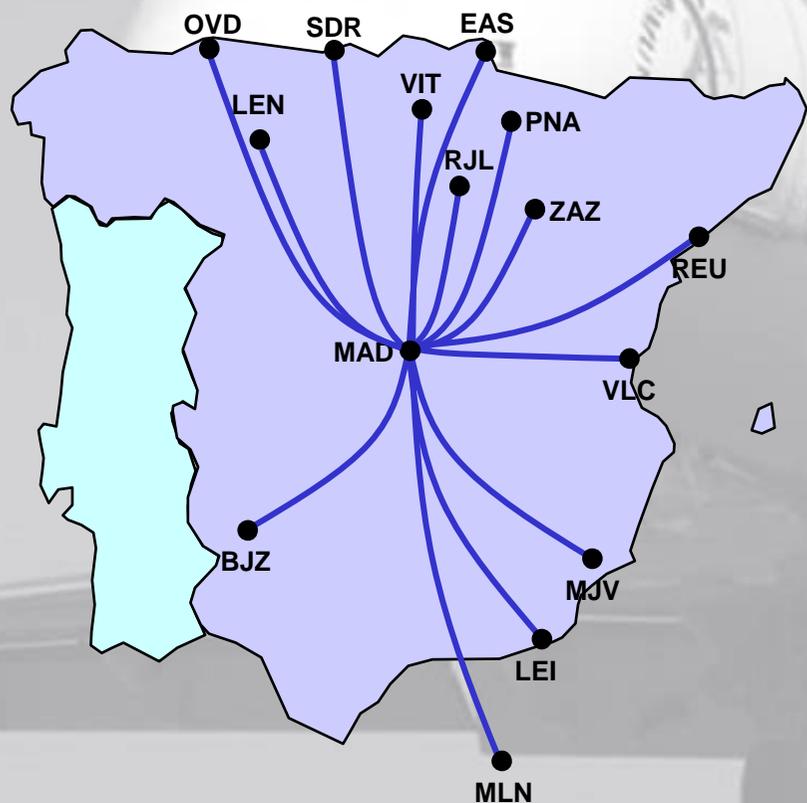
- Consolidación de su modelo de Aviación Regional. Mayor presencia en el mercado doméstico y Europeo.

**Iberia ha logrado estos objetivos mediante un modelo de aviación regional basado en la externalización, evitando las inversiones en flota / adquisiciones a las que se han visto obligadas las principales compañías en Europa.**

# LA RED DE VUELOS RADIALES ASEGURA EL MODELO DE RED -PAX EN CONEXIÓN- DE IBERIA

Madrid

Barcelona

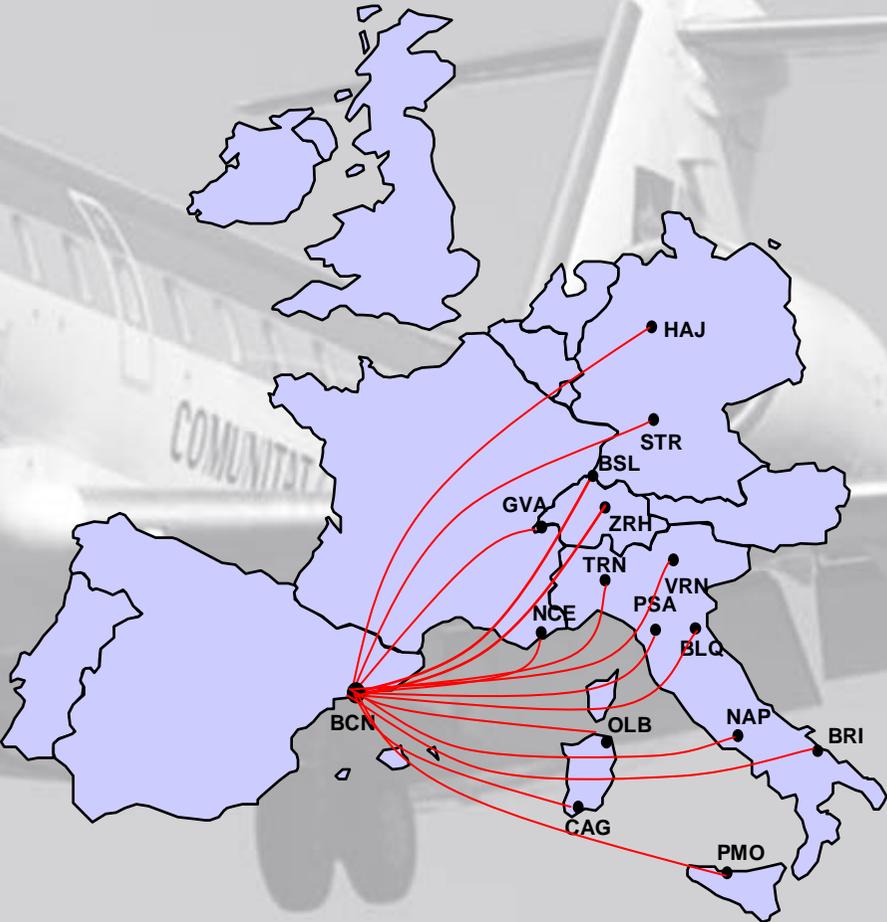


# LAS CONEXIONES REGIONALES EUROPEAS COMPLETAN EL MODELO DE RED DE IBERIA

Madrid

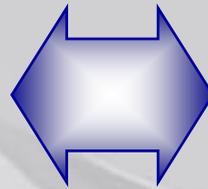


Barcelona

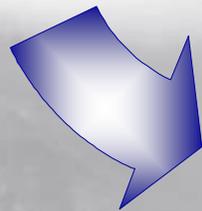


# AGENDA

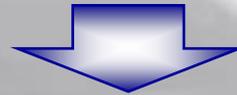
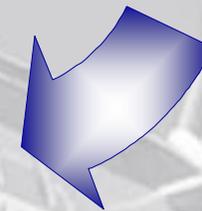
La cooperación empresarial  
como ventaja competitiva



Aviación regional:  
una oportunidad en España  
en un sector maduro



Iberia Regional Air Nostrum:  
una alianza para la  
creación de valor



Claves de éxito en un proyecto  
de cooperación empresarial

# LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL ÉXITO DE UNA ALIANZA

*Preparadas*

- Creativas
- Innovadoras
- Orientada al cliente
- Centrada en competencias clave
- Rápido aprendizaje / flexible

*No preparadas*

- Tradicional
- Imitadora
- Orientada al producto
- Centrada en el negocio clave
- Productividad / rigidez

# EQUILIBRIO EN LA CREACIÓN DE VALOR ES CLAVE PARA EL ÉXITO DE UN PROYECTO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Valor creado para la empresa A

Dependencia equilibrada

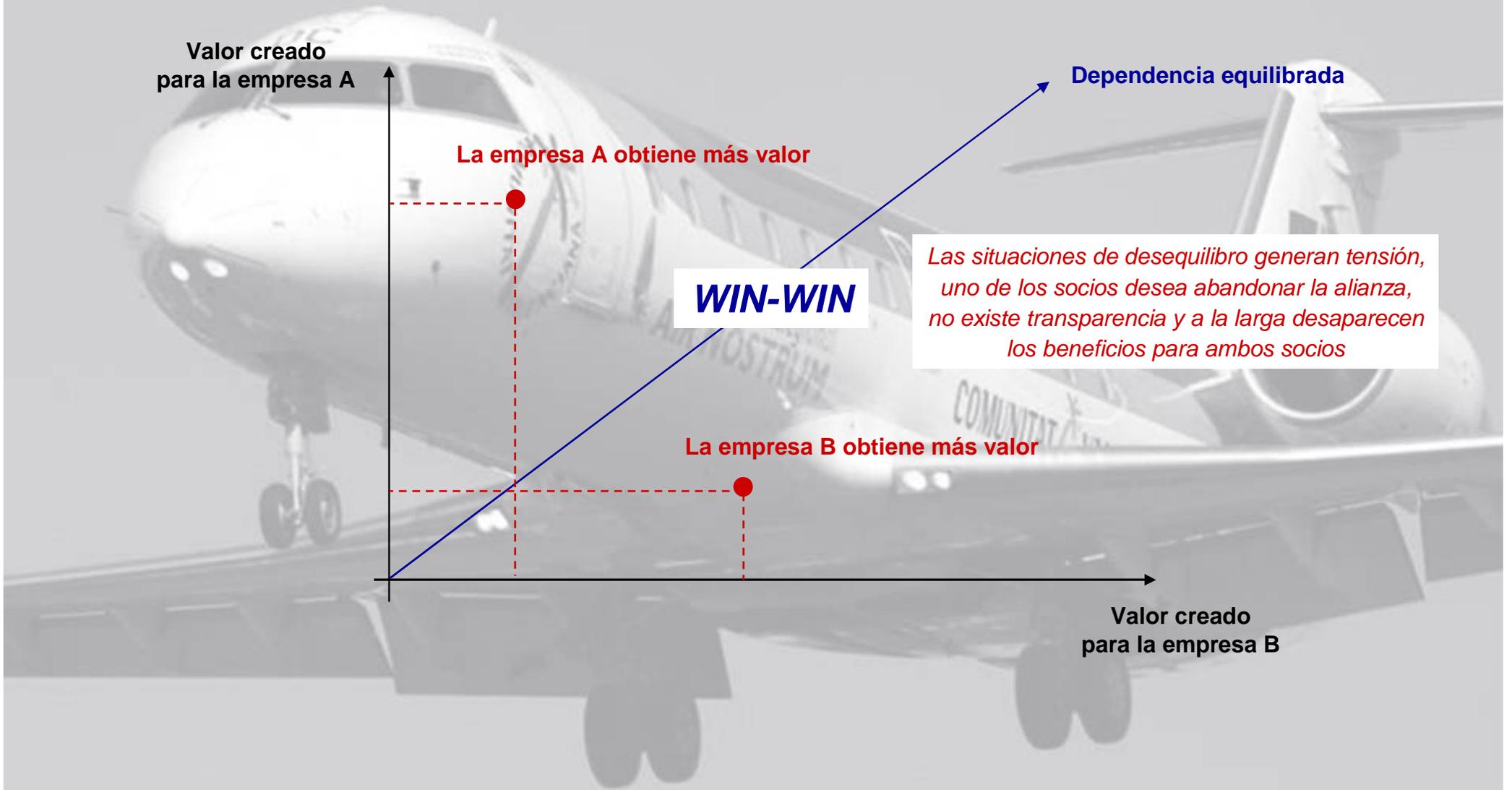
La empresa A obtiene más valor

**WIN-WIN**

*Las situaciones de desequilibrio generan tensión, uno de los socios desea abandonar la alianza, no existe transparencia y a la larga desaparecen los beneficios para ambos socios*

La empresa B obtiene más valor

Valor creado para la empresa B



# IDENTIFICAR Y MONITORIZAR LA CREACIÓN DE VALOR: FACTOR CLAVE DE ÉXITO Y DURABILIDAD DE UNA ALIANZA



- Redcomercial global
- Potencial de crecimiento
- Reconocimiento de marca
- Operación de los mercados deficitarios para Iberia
- Acceso a información clave
- Infraestructura de tierra de Iberia
- Reducción de costes comerciales
- Optimización de sistemas



- Aumento de pasajeros en su red
- Concentración en la actividad principal
- Polaridad de sus *hubs*
- Aumento de oferta sin riesgo operativo ni inversión
- Mejora de resultados
- Descarga de la presión política
- Incremento de frecuencias y protección ante nuevos competidores
- Eficiencia del uso de sus activos (*handling*, mto., red comercial)



**MUCHAS GRACIAS**