



Universidad de San Andrés
Departamento
Licenciatura en Administración de Empresas

Resultado de la alianza estratégica entre
LAN S.A. y TAM S.A. dando lugar a
LATAM Airlines Group

Autor: Rocío Doncel de Oro

Legajo: 22070

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, 30 noviembre de 2018

Índice

Introducción.....	2
1. Problemática y justificación de estudio	2
1.1. Problemática.....	2
1.2. Justificación de las razones de estudio.....	4
2. Preguntas de Investigación.....	6
3. Estrategia Metodológica.....	6
3.1. Tipo de estudio.....	6
3.2. Estudio de caso.....	6
3.3. Método de recolección de datos.....	7
4. Marco teórico.....	8
4.1. Alianzas Estratégicas.....	8
4.1.1. Fusiones y Adquisiciones.....	8
4.2. Alianzas en la industria aérea.....	9
4.2.1. Tipos de alianzas en la industria aérea.....	10
4.2.2. Razones de la creación de alianzas en la industria aérea.....	12
4.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter: Industria aérea.....	13
4.4. Matriz FODA.....	18
4.5. Diamante de Porter: Industria aérea.....	19
Capítulo 1: Historia de LAN S.A. y TAM S.A.....	23
1. Historia de LAN S.A.....	23
1.1. Estructura de LAN S.A.....	24
1.2. Modelo de Negocios de LAN S.A.....	25
2. Historia de TAM S.A.....	27
2.1. Estructura de TAM S.A.....	29
2.2. Modelo de Negocios de TAM S.A.....	29
Capítulo 2: Análisis de la fusión: caso Latam Airlines Group.....	31
1. Historia de LATAM Airlines Group.....	31
2. Causas de la fusión.....	32
3. Objetivos y expectativas de la fusión.....	33
3.1. Objetivos desde el punto de vista de LAN S.A.....	33
3.2. Objetivos desde el punto de vista de TAM S.A.....	33
4. Posibles dificultades	34
5. La fusión paso a paso.....	35
Capítulo 3: Resultados de la fusión.....	39
Capítulo 4: Limitaciones del estudio.....	50
Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	54
Anexos.....	63

Introducción

1. Problemática y justificación de estudio

1.1 Problemática

El acelerado proceso de globalización e integración de la economía provocó un fuerte incremento en los niveles de competitividad y especialización en diversos sectores de la economía mundial. Dicho fenómeno obligó a los agentes económicos a buscar nuevas alternativas para potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Como consecuencia de ello, surgieron las alianzas estratégicas como una opción para crear y mantener ventajas competitivas (Vernor Mesén Figueroa, 2008).

Este fenómeno causó una desaparición de barreras en la actividad comercial internacional, logrando así un mercado global sumamente integrado. En una primera instancia, parecía ser la aparición de una feroz competencia global que obligó a las organizaciones a reevaluar sus objetivos estratégicos para no disminuir su competitividad. La necesidad de innovación constante y flexibilidad que permita la rápida adaptación a cambios en todos los sectores de la actividad empresarial comenzó a ser el elemento crucial de competitividad. Esto afecta a la mayoría de las áreas de una organización, tales como Marketing, Procesos, Logística, etc. (Fernando Agullo, 2000).

Ahora bien, en 1978 comenzó la desregulación de la industria del transporte aéreo en los Estados Unidos. Los países europeos siguieron sus pasos diez años después. La liberación significó la posibilidad de elegir a las empresas rutas a operar y precios, sin intervención del gobierno y tenía como objetivo lograr el bienestar de los consumidores que utilizaban el transporte aéreo. Cabe destacar que, antes de la desregulación, a las compañías aéreas les resultaba muy difícil sobrevivir debido a los altos costos que implicaban, lo que las llevo a vender sus derechos para rutas nacionales e internacionales a diferentes compradores (Goel Abhishek, 2003).

A partir de la desregularización surgieron acuerdos de "Mercado Abierto" entre países que fueron renegociados a acuerdos de "Cielos abiertos". En ese sentido, cabe destacar que Estados Unidos y Holanda fueron los primeros países en firmarlo. Posteriormente, se adhirieron Alemania, Bélgica, Suiza, Singapur, Corea y Japón. A raíz de ello, se eliminaron las disparidades que existían antes de la suscripción de estos acuerdos, debido a que los países firmantes tenían la posibilidad de volar a cualquier punto deseado en el

otro país sin restricciones de frecuencia y había plena libertad para hacer acuerdos comerciales (Goel Abhishek, 2003).

Como consecuencia de ello, aumentó la competencia en el mercado y esto obligó a los operadores a buscar la forma para lograr mayor alcance. El tamaño de las compañías aéreas era necesario para lograr economías de alcance profundo y amplio en el mercado. Para lograr las economías de alcance deseadas, comenzaron a producirse alianzas, fusiones y adquisiciones entre aerolíneas. Era una solución útil para generar tráfico entre una aerolínea y su socio. Las alianzas estratégicas pueden ser consideradas como el medio por el cual las empresas obtienen acceso a nuevos mercados y a proveer nuevos servicios. (Flottau, Jens, 2014).

En la industria de las aerolíneas, las compañías aéreas se involucran en acuerdos de cooperación para generar mayores ingresos, reducir los costos unitarios de las economías de tamaño, tener mayor alcance y minimizar o compartir riesgos al fortalecer su posición fuera del mercado doméstico. Esta cooperación entre empresas puede ser táctica o estratégica.

Entre los años 1980 y 1990, cinco de las aerolíneas más grandes del mundo decidieron unir fuerzas a través de un acuerdo o alianza estratégica que hizo nacer a Star Alliance. Los miembros fundadores de la misma son, Air Canada, Lufthansa, United, THAI Airways y SAS. El objetivo no solo era armonizar la experiencia de viaje entre múltiples aerolíneas, sino que también buscaba fidelizar a los pasajeros al proporcionar una red extensa que no sería posible realizar por una sola aerolínea (Blog flight report, 2017).

Por otra parte, en 1999 se fundó Oneworld, que fue la segunda alianza importante en surgir y estaba integrada por American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas (Oneworld, 2018).

Finalmente, la última de las principales alianzas globales es SkyTeam Alliance, que se fundó en Nueva York en el año 2000 y estaba compuesta por Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air (Skyteam, 2018).

Como se mencionó anteriormente, a causa de la globalización la cantidad de alianzas estratégicas fueron aumentando a lo largo de los años y esto se puede ver con claridad en como hoy están compuestas las tres principales alianzas globales.¹

Cuadro 1: Miembros de las Alianzas Estrategicas Globales en 2002

Nombre de la Alianza	# Miembros
Star Alliance	15
One World	8
Sky Team	6

Fuente: Srategic alliances in the Global Airline Industry, 2003

Cuadro 2: Miembros de las Alianzas Estrtegicas Globales en 2002

Nombre de la Alianza	# Miembros
Star Alliance	28
One World	13
Sky Team	20

Fuente: Oneworld, StarAlliane, SkyTeam,

En el presente trabajo se busca analizar si la alianza estratégica realizada entre las dos aerolíneas líderes en Latinoamérica, llamadas LAN S.A. y TAM S.A., que dio lugar a la creación de LATAM Airlines Group S.A., fue una fuente de creación de valor. En ese sentido, resulta relevante destacar cómo se llevó a cabo este proceso, desde el punto de vista tanto estratégico como operacional y, por otra parte, si seis años después de su creación, se cumplió con el objetivo.

1.2 Justificación de las razones de estudio

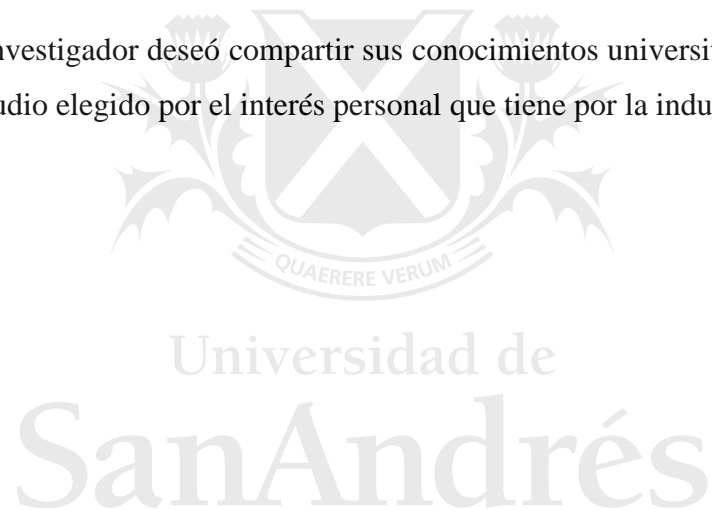
Las razones por la cual el investigador desea hacer el siguiente estudio se deben a tres aspectos distintos que se desarrollan a continuación:

¹ Ver Anexo A

En primer lugar, a partir de la problemática mencionada anteriormente, el presente trabajo tuvo como objetivo principal entender cuáles son los aspectos que las organizaciones deben tener en cuenta antes de optar por alianzas estratégicas como estrategia de crecimiento.

En segundo lugar, se tomó como caso de estudio a LATAM Airlines Group S.A. ya que surgió a partir de la fusión entre las dos empresas líderes de la industria aérea latinoamericana. Para el desarrollo de dicho trabajo, fue indispensable entender si la creación de esta nueva entidad puede ser considerada o no como una sinergia creando valor. A su vez, resultó importante estudiar a las empresas antes y después de dicha fusión para identificar si fueron o no cumplidos los objetivos de dicha alianza. El trabajo de investigación buscó entender cómo se llevó a cabo y cuáles son las enseñanzas y aprendizajes que surgen a partir de esto.

Por último, el investigador deseó compartir sus conocimientos universitarios a través de este caso de estudio elegido por el interés personal que tiene por la industria aérea.



2. Preguntas de investigación

a. Pregunta general

La pregunta central que esta tesis busca responder es la siguiente: ¿De qué manera la alianza estratégica de LAN S.A. con el TAM S.A. puede ser considerada como una fuente de creación de valor?

b. Sub-preguntas

- ¿Cuáles son los factores que llevaron a las organizaciones a optar por esta alianza estratégica?
- ¿Cuáles eran los objetivos y expectativas de la alianza y cuáles fueron los resultados?

3. Estrategia metodológica

3.1. Tipo de estudio

En términos generales, las investigaciones se pueden realizar en tres diferentes tipos de estudios: los exploratorios, los descriptivos y los explicativos. En cada uno de ellos varía el objetivo de la investigación. Para el siguiente trabajo de investigación, se realizará un estudio del tipo descriptivo.

“El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos. Las preguntas que podemos hacer al objeto de estudio en este tipo de investigaciones son: ¿Cómo es este fenómeno? ¿Cómo se manifiesta? ¿Qué características tiene? ¿Dónde se manifiesta?”. (Fassio, Pascual, Suárez, 2002).

El siguiente trabajo de investigación busca analizar la alianza estratégica entre LAN S.A. y TAM S.A. luego de 6 años de la ocurrencia de la misma y describir cuales fueron los resultados de la misma, si resulto ser una sinergia aportando valor.

3.2. Estudio de Caso

Para este trabajo de investigación se tomó como caso de estudio a la empresa latinoamericana LATAM Airlines Group S.A..

El método de estudio de caso se considera apropiado para temas prácticamente nuevos, y tienen el objetivo de examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real. Se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. (Martínez Carrazo, 2006)

La autora hace referencia a Chetty, quien considera el estudio de caso como una metodología que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren y permite estudiar un tema determinado. Cree que es ideal para estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable ya que permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno (Martínez Carazo, 2006).

3.3. Método de recolección de datos

Desde el principio de la investigación se necesitó conocer en profundidad el tema a investigar lo que nos llevó a una recolección de datos. Este proceso es denominado como el proceso de recolección de datos. El mismo fue logrado en tres diferentes instancias.

En primer lugar, comenzó con una investigación de la industria aérea mundial y luego se enfocó en Latinoamérica para entender su funcionamiento. Al analizar una empresa en particular resultó importante entender por quienes está compuesto el mercado, cuáles son las empresas líderes, el posicionamiento de las mismas y cuan cambiante es el contexto.

Luego de entender la industria, se continuó con la recolección de fuentes primarias y finalmente con las secundarias. Las *fuentes primarias* son aquellas que proporcionan información de primera mano, las mismas pueden ser: libros, revistas científicas y técnicas, artículos, tesis, ponencias en congresos, diarios, conferencias, memorias, documentos oficiales, películas, testimonios de expertos en el tema, etc. A su vez, se utilizaron *fuentes secundarias*, que son quienes informan sobre cómo y dónde hallar las fuentes primarias (Fassio, Pascual, Suárez, 2002).

Para el caso de LATAM Airlines se recolectaron datos primarios: papers, revistas de negocios, publicaciones y libros. Esta recolección ayudo a entender la industria y el contexto y luego se analizó la compañía en particular, estudiando sus estados de resultados, balances y reportes anuales.

4. Marco Teórico

Para lograr llevar a cabo el trabajo de investigación, es necesario entender el significado de una alianza estratégica en términos generales y cómo funcionan las mismas en la industria aeronáutica.

4.1 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica puede ser considerada como una relación entre dos entes o entidades que puede ser tanto estratégica como táctica, donde existe un beneficio mutuo entre dos o más entes. Es importante la compatibilidad o complementariedad entre las mismas, con respecto a visiones, misiones, objetivos, e intereses de negocio.

Este proceso trae aparejada una conexión entre las diferentes facetas de los negocios de dos o más firmas. Dicha conexión es considerada como una sociedad o una firma donde se produce un aumento en la efectividad y eficiencia de las competencias estratégicas de cada una de las compañías. Esto se produce ya que cada una de ellas provee sus tecnologías, productos, recursos, habilidades con el fin de un beneficio mutuo (Michael Yoshino y Srinivasa Rangan, 1995).

En primer lugar, es importante distinguir las diferentes variantes que existen del concepto *alianza estratégica*, ya que el mismo es amplio y tiene muchos significados. Andrew J. Sherman, habla de dos tipos de alianzas: Fusiones y Adquisiciones (Andrew J. Sherman, 2010).

4.1.1. Fusiones y adquisiciones

Para la realización del trabajo de graduación es necesario la distinción de las principales dos variantes de alianza estratégica, ya que los mismos muchas veces son utilizados en conjunto, a pesar de que se refieren a prácticas diferentes: fusiones y adquisiciones.

Reed, Stanley y Lajoux (1995), hacen una clara distinción entre estos dos conceptos. Aclara que cuando se habla de fusiones se refiere a un término técnico con un significado legal que ocurre dos o más empresas deciden juntar sus patrimonios, formando así una nueva sociedad o entidad.

“A merger is a combination of two or more companies in which the assets and liabilities of the selling firm/s are absorbed by the buying firm.” (Andrew J. Sherman, 2010).

Por otro lado, las adquisiciones se refieren a cuando una de las sociedades absorbe el patrimonio de una o más firmas, en otras palabras, cuando se compra la totalidad de las acciones de otra sociedad.

“A corporate acquisition is the process by which the stock or assets of a corporation come to be owned by a buyer.” (Stanley Foster Reed, Alexandria Lajoux, 2007).

El objetivo principal de las alianzas estratégicas debe ser la creación de valor. Se creará valor para el accionista siempre y cuando la rentabilidad de la operación supere el costo de capital necesario para su realización y sea acorde al riesgo inherente al proceso (María del Carmen Rapallo, 2007).

Ahora bien, las fusiones y adquisiciones son elegidas por las organizaciones en función de las siguientes razones: inversión para la empresa, crecimiento o incremento de tamaño y/o mejora de gestión.

Una fusión o adquisición puede ser considerada como una inversión en la compañía y se llevará a cabo si tiene un valor actual neto positivo. Esto significa que la misma debe tener un rendimiento superior al costo de oportunidad de los recursos implicados, generando, de esta forma, una creación de valor para el accionista. Para ello, se requiere la creación de sinergias que puedan ser alcanzadas a través de integración horizontal, integración vertical, combinación de recursos complementarios, etcétera (María del Carmen Rapallo, 2007).

Por otro lado, dicho proceso también se implementa cuando una compañía busca crecer o incrementar su tamaño y, en estos casos, no siempre se logra aportar valor al accionista.

Por último, las fusiones y adquisiciones son efectuadas cuando se aspira a mejorar la gestión de la empresa adquirida. Esto ocurre cuando la gestión de una compañía se ejecuta de manera ineficiente y a través de la fusión se busca potenciarla.

Cabe destacar que no todos los motivos por los cuales se realizan las fusiones o adquisiciones son coincidentes con la creación de valor.

4.2. Alianzas en la industria Aérea

Desde el 1980 el mercado internacional de las aerolíneas mantuvo una mezcla de competencia y colaboración hasta la era de la globalización y desregulación. A partir de

estos eventos, comenzaron a existir acuerdos cooperativos entre las distintas aerolíneas. El avance de la globalización obligó al sector del transporte aéreo, al igual que a otras industrias, a crear acuerdos cooperativos entre las diferentes aerolíneas para satisfacer las necesidades del mercado global. En la segunda mitad de la década de 1990 y los primeros años del siglo XXI, la industria aérea internacional se caracterizó por un momento de auge de alianzas entre aerolíneas de varios tipos (Kostas Iatrou, Mauro Oretti, 2016).

Para las aerolíneas esto significaba ofrecer servicio para todos los destinos posibles en el mundo, a un precio accesible para el cliente y con costos lo suficientemente competitivos para tener ganancia. Estos acuerdos eran la única forma para lograr ofrecer un servicio seguro, con precio competitivo, con variedad de rutas, en otras palabras, atrayente para el consumidor (Kostas Iatrou, Mauro Oretti, 2016).

La globalización significaba que muchas industrias, como la aérea tenían que tener acceso a nuevos mercados, por lo que era necesario que construyeran una estructura con cobertura internacional. Hasta a las aerolíneas más poderosas del mundo no podían ganar acceso a todos los mercados por ellas mismas ya que es muy costoso y con obstáculos por contratos aéreos con otras naciones. Entonces para poder cumplir con esta necesidad, las alianzas eran la mejor solución.

4.2.1. Tipos de Alianzas en la industria Aérea

Rigas Doganis (2006) habla sobre la diversidad de alianzas que existen entre las aerolíneas y hace referencia a dos tipos, estratégicas y comerciales.²

Una *alianza estratégica* es aquella en la que los socios combinan sus activos con el fin de perseguir un conjunto único o conjunto de objetivos de negocio. Los activos pueden ser instalaciones terminales, bases de mantenimiento, aeronaves, personal, derechos de tráfico o recursos de capital. Si dos o más aerolíneas ofrecen una marca común y un estándar de servicio uniforme, eso significa que se llevó una alianza estratégica. En cambio, las *alianzas comerciales* son aquellas que donde socios permanecen independientes unos de otros y cada uno sigue su propio objetivo. Muchos de estos

² Ver Anexo B

acuerdos son por programas conjuntos de viajero frecuente, porque comparten el mismo código y algunos arreglos de bloqueo de espacio.

“A strategic airline Alliance is a long term partnership of two or more firms who attempt to enhance advantages collectively vis-à-vis their competitors by sharing scarce resources including brand assets and market access capability, enhancing service quality, and thereby improving profitability.” (Kostas Iatrou, Mauro Oretti, 2016).

“Commercial Airline alliances are formed when two or more airlines agree to cooperate in a number of fields such as scheduling, marketing, purchasing, administration, maintenance and frequent flyer programmes.” (Kostas Iatrou, Mauro Oretti, 2016).

Las aerolíneas han recurrido a las alianzas debido a que es una forma flexible organizacional que ofrece un rápido potencial de crecimiento. Es considerado como un moderno motor de crecimiento y, en particular en la industria aérea, permite un crecimiento en la cobertura y entrada a nuevos mercados., es decir, mayor cantidad de rutas.

Rigas Doganis (2006) también clasifica las alianzas según un enfoque geográfico: regionales y globales.

Las *alianzas regionales* pueden ser de dos tipos, el primero es un acuerdo comercial que cubre muchas rutas, generalmente hacia y desde una región geográfica o país en particular. Las mismas implicarán códigos compartidos, mercadeo y ventas conjuntas, alguna coordinación de capacidad, etc. El segundo tipo de es un acuerdo de franquicia entre un operador más grande y un operador regional de menor tamaño. Este último adopta los estándares de marca y servicio del operador más grande y normalmente solo lleva el código de vuelo del franquiciador (Rigas Doganis, 2006).

Las *alianzas globales* son aquellas con un alcance más importante. El propósito principal de las mismas es lograr todos los beneficios de alcance de marketing y de costos a través de la vinculación de las redes de dos o más aerolíneas de gran tamaño que operan en mercados geográficamente distintos, idealmente en diferentes continentes. Deben tener coordinación de horarios, oficinas de ventas, servicios de asistencia, mantenimiento y programa de pasajero frecuente en conjunto (Rigas Doganis, 2006).

4.2.2. Razones de creación de alianzas en la industria Aérea

Youssef y Hansen (1993) han presentado dos teorías que intentan explicar el motivo de las alianzas a tener lugar a través del estudio del caso de la alianza entre SwissAir y SAS.

La primera teoría está relacionada con lograr eficiencia operacional a través de menores costos de producción/mejor servicio. Las alianzas les permiten a los socios consolidar instalaciones como bases de mantenimiento, aumentado el alcance geográfico. El aumento de la cobertura genera un aumento en la calidad y frecuencia del servicio, lo que genera una mejor percepción por parte de los pasajeros. A su vez, también esto produce una mejora en los programas de viajero frecuente ofrecidos. Es más atractivo para los pasajeros volar en una aerolínea en particular y las aerolíneas se benefician enormemente, ya que han aumentado cobertura sin necesidad de incrementar sus sistemas de rutas individuales.

La segunda explicación está relacionada a limitar la competencia en los mercados. Como existen varias restricciones de mercado como, por ejemplo, ingreso de rutas, capacidad y precios en los mercados nacionales e internacionales de aviación, las alianzas estratégicas permiten la formación de monopolios virtuales en los mercados entre los socios.

Razones que intentan explicar el motivo de la creación de alianzas estratégicas en la industria aérea (Goel Abhishek, 2003):

- *Alcance de las redes:* una conexión de redes proporciona a los consumidores una gran variedad de destinos para elegir. Las conexiones se facilitan y hay mayores beneficios en los programas de fidelización de clientes y menores posibilidades de equipaje perdido. Las Alianzas son beneficiosas para los socios si se realizan en un mercado altamente competitivo, no rentable y sensible al precio.
- *Mejora de la eficiencia del tráfico:* con el enlace de las redes de aerolíneas, los operadores pueden aumentar la frecuencia sin aumentar el tamaño de la flota.
- *Reducción de costos:* la alianza puede generar economías de escala y de alcance a través de un mayor alcance y conexiones eficientes. También una mayor densidad de tráfico causada por la expansión de la red y alimentación de tráfico.
- *Mejora de la calidad del servicio:* facilidad de conexiones, mayor frecuencia y la conveniencia de horarios. Las alianzas generan mayor cantidad de horarios y reducir el tiempo de espera para los pasajeros en conexiones.

- *Ventajas Competitivas:* los programas de viajero frecuente se agrupan y los pasajeros tienen una opción más amplia y más oportunidades de acumular puntos para luego canjear por pasajes. En consecuencia, aumentan las posibilidades de que un viajero elija una aerolínea en particular.

En definitiva, las fusiones y alianzas de aerolíneas pueden permitirles a las aerolíneas reducir costos, mejorar la demanda ampliando el alcance del servicio continuo, reducir la competencia y mejorar el poder de mercado mejorando el servicio (OECD, 1999).

Youssef y Hansen (1993) resumen los requisitos fundamentales para que la alianza estratégica pueda ser una fuente de creación de valor:

- *Convergencia:* similar calidad de servicio, seguridad y competencias técnica.
- *Competitividad:* los socios deben ser competitivos en sus propios mercados para que luego ser competitivos en conjunto.
- *Complementariedad:* mayor cantidad de rutas proporcionando un mayor alcance al consumidor.

4.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter: Industria Aérea

Para el desarrollo del presente trabajo es importante hacer un análisis de la industria aérea utilizando el modelo de las cinco fuerzas con el fin de entender el funcionamiento de la industria, quienes son sus jugadores y como es la relación entre los mismos.

Las cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico creado por Michael E. Porter que permite analizar cualquier tipo de industria en términos de rentabilidad. Porter (2008) indica que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro diferentes elementos a las que llama fuerzas, que combinadas crean una quinta fuerza: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutos, Rivalidad entre los competidores (fuerza creada por el resto).

Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, que comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector cuyo análisis se

relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Ernesto Baena, John Jairo Sanchez, Omar Montoya Suarez, 2003).

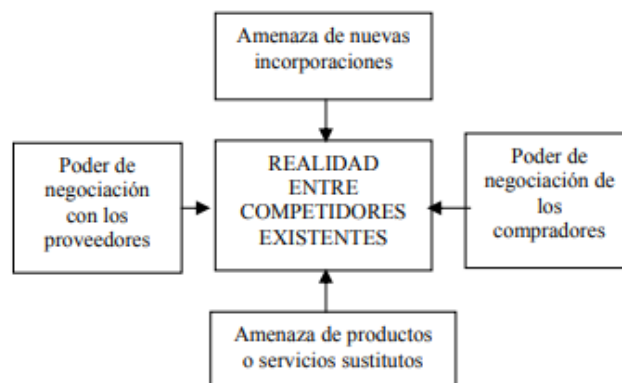
El análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten” (Porter, 1982).

Las cinco fuerzas que intervienen en son: Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto (Ernesto Baena, John Jairo Sanchez, Omar Montoya Suarez, 2003).

- *Competidores Directos*: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- *Cientes*: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- *Proveedores*: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- *Productos Sustitutivos*: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- *Competidores Potenciales*: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Cuadro: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter (2008)

- *Amenaza de entrada de los competidores potenciales*

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. Las siguientes son consideradas como las barreras más comunes: economías de escala, curva de experiencia (know how), requisitos de capital, costos al cambiar de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de marca Imagen y diferenciación del producto.

En la industria aérea la amenaza de entrada de nuevos competidores *es media-alta* a pesar de la alta inversión de capital que la misma requiere por la infraestructura que demanda, a que tienen normas de seguridad rigurosas y por último que continúan existiendo algunas barreras legales y normas. En los últimos cuarenta años han ingresado en el mercado más de mil trecientas nuevas empresas, lo que hace un promedio de treinta por año (IATA, 2013).³

- *Competidores existentes*

Es considerado como el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los siguientes: Concentración y diversidad de competidores, diferenciación entre los productos, costos de cambio, barreras de salida, aumento de la demanda.

La rivalidad en la industria aérea es *intensamente alta*. A partir de la globalización ocurrió un cambio dramático en una industria que históricamente estaba altamente regulada con poca o ninguna competencia. La alta rivalidad es impulsada por una serie de características subyacentes del transporte aéreo. Las aerolíneas compiten haciendo una serie de elecciones secuenciales sobre la cantidad de conexiones y el precio.

Existe mucha rivalidad ya que el producto ofrecido es muy similar en todas las aerolíneas. Otras industrias han tenido éxito en proporcionar diferenciación de productos a través de marcas, diferencias de calidad o características técnicas específicas. En la industria de las

³ Ver Anexo C

aerolíneas, esto no ha ocurrido en un grado significativo, en parte debido a los estándares de seguridad, sino también por las elecciones competitivas que han tomado las empresas (IATA, 2013).

Las barreras de salida son altas, la desaparición de la capacidad y la salida de las empresas son dos mecanismos de ajuste clave a través de los cuales otras industrias apoyan las tasas normales de rendimiento. En la industria aérea, sin embargo, ninguno de estos dos mecanismos de ajuste funciona (IATA, 2013).

- *Productos sustitutos*

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

En la industria estudiada, el sustituto más poderoso del viaje en avión no es un modo alternativo de transporte, sino que la decisión de no viajar. Este es particularmente el caso de los consumidores de ocio que pueden asignar sus gastos a otras actividades. Hasta cierto punto, también es el caso de los viajeros de negocios que pueden, a un costo que a menudo es difícil de medir, al menos a corto plazo, retrasar los viajes o reducir la necesidad de viajar. La caída significativa en el costo real del transporte aéreo ha aumentado la ventaja del transporte aéreo en comparación con los sustitutos, y es probable que se realicen más mejoras tecnológicas (IATA, 2013).⁴

- *Poder de negociación de los clientes*

La competencia está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son: concentración de

⁴ Ver Anexo D

clientes, volumen de compra, diferenciación, identificación de la marca, productos sustitutos.

El poder de negociación de los clientes en el mercado de las aerolíneas *es alto y está aumentando*. Los canales se han vuelto significativamente más concentrados a través de los sitios web y las agencias de viajes están cada vez más agresivas en la búsqueda de clientes finales. Gran parte de los consumidores finales es altamente sensible a la variación de precios, especialmente entre los nuevos consumidores que han impulsado el crecimiento de la demanda en mercados maduros. La lealtad hoy en día a aerolíneas específicas es relativamente baja, los clientes que eligen por las características del servicio son la minoría. Esta minoría son los viajeros frecuentes que reaccionan a los incentivos de los programas de fidelización (IATA, 2013).

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores tienen un papel importante en el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos. El poder negociador de los proveedores dependerá de: Las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y la importancia del producto que proporcionan. Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad.

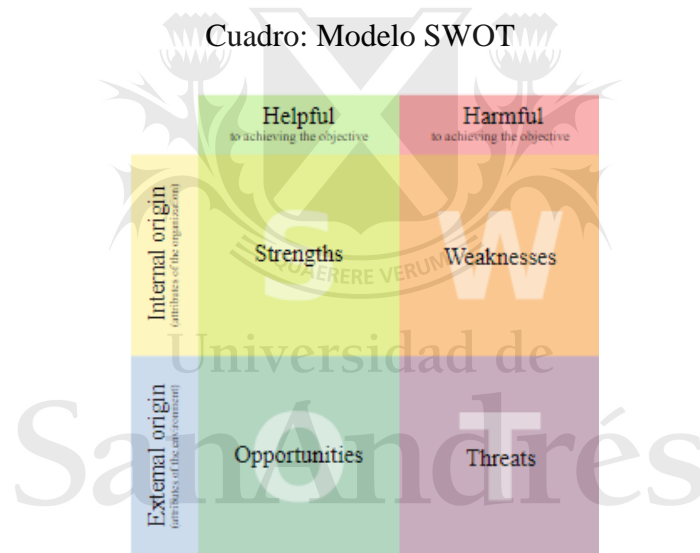
En la industria aérea el poder de negociación de los proveedores *es alto*. La fabricación de motores de aviones y está altamente concentrada en todo el mundo. Estos proveedores tienen un alto poder de negociación y tienen mercados alternativos. Los fabricantes de aviones (los fabricantes de motores tienen menos influencia) hasta ahora no han explotado su importante capacidad de negociación para maximizar los rendimientos a corto plazo (IATA, 2013).

Otro proveedor importante son los trabajadores que tienen un poder medio-alto de negociación ya que las aerolíneas dependen de sus empleados calificados, especialmente los pilotos y el personal técnico. Por otra parte, los aeropuertos y los servicios de catering son monopolios locales con una competencia limitada por lo que tienen un alto poder de negociación (IATA, 2013).

Por último, otro proveedor fundamental es el de combustible por su alta dependencia. Los cambios de precio del mismo tienen un impacto directo en los resultados de las mismas.

4.4. Matriz FODA

La matriz FODA o en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El siguiente análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles para diagnosticar la situación interna de una organización, y de las oportunidades y amenazas para evaluar la situación externa. Es una herramienta sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland establecen que la herramienta FODA estima el efecto o resultado que una estrategia determinada.



Fuente: SWOT Analysis. Wikipedia.

- **Fortalezas:** son consideradas como las funciones de la organización que ésta realizando de manera correcta, los recursos considerados valiosos y la capacidad competitiva de la misma.
- **Debilidades:** son considerados como los factores que hacen vulnerable a la organización o simplemente puede ser simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente.

- *Oportunidades*: constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo sobre las que no tiene control la organización, aunque son fundamentales para el crecimiento.
- *Amenazas*: representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales que pueden ocurrir que tienen gran influencia sobre la organización.

La matriz FODA es considerado como el punto de partida para la evaluación, formulación y elaboración de estrategias (Humberto Ponce Talancón, 2007).

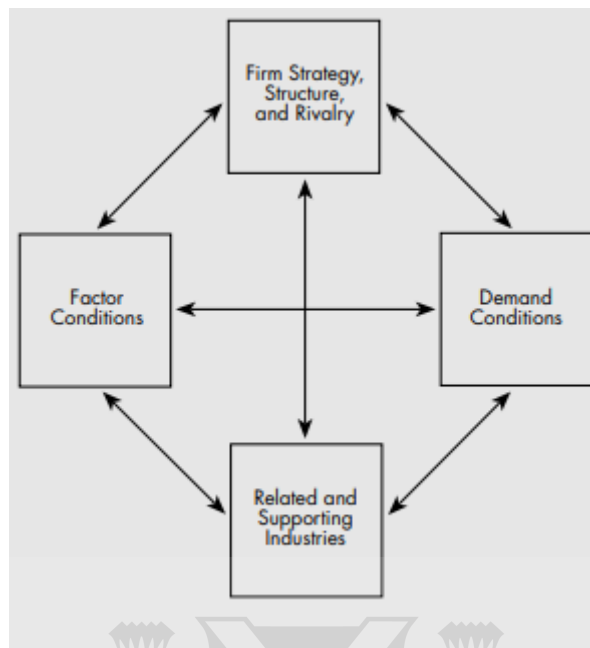
4.5. El diamante de Porter: Industria Aérea

En 1990 Michael Porter (1990) planteó algunas preguntas fundamentales y desafiantes: ¿Por qué ciertas compañías basadas en ciertas naciones son capaces de una innovación consistente? ¿Por qué persiguen despiadadamente la mejora, la búsqueda y una fuente de ventaja competitiva cada vez más sofisticada? ¿Por qué son capaces de superar las barreras sustantivas al cambio y la innovación que tan a menudo acompañan al éxito?

La unidad de análisis que enfoca Porter es no la nación en sí misma a nivel macro, sino la firma y él argumenta que las naciones tienen más probabilidades de tener éxito donde sus empresas exhiben un diamante favorable de ventaja nacional que captura las interrelaciones e interdependencias entre sus dotaciones de factores innatos (Adrian Kuah, John Day, 2005).

Porter (1990) hace una suposición crucial de que las industrias más competitivas a nivel mundial de una nación probablemente estén agrupadas geográficamente dentro de esa nación. La creación de tal ventaja competitiva no ocurre simplemente por casualidad. Sostuvo que hay cuatro claves determinantes que juntos constituyen el "diamante de la ventaja nacional". Los cuatro determinantes son: condiciones factoriales; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo; y estructura de la empresa, estrategia y rivalidad.

Cuadro: Diamante de Michael Porter



Fuente: Harvard Business Review

Condiciones de los factores: Representa la posición de la nación con respecto a los factores requeridos de producción. Son los insumos requeridos de cualquier industria en particular y los determinantes ambientales que contribuyen a la ventaja competitiva nacional, como, por ejemplo, la mano de obra calificada o infraestructura necesarios para competir en una industria determinada. (Greg Autry, Laura Huang, Foust y Jeff Foust, 2014)

Con respecto a la mano de obra, las organizaciones en la industria aérea requieren contar con personal profesional para el sector administrativo y técnico para el sector de la flota. En relación con el capital, la industria de las líneas aéreas necesita un y al surgimiento de gran apoyo financiero de entidades bancarias ya que las aeronaves y el aeropuerto tienen costos altísimos (Henrik Karlsson Niklas Sandberg, 2013). Como consecuencia de la globalización comenzaron a producirse alianzas estratégicas disminuyendo la flota y aumento la productividad de esta.

Condiciones de la demanda: Se refiere a la naturaleza de la demanda del mercado local para el producto o servicio de la industria. El autor postula que las condiciones de la demanda doméstica son determinantes para crear una ventaja competitiva en una industria. Los siguientes tres atributos de la demanda son significativos: La composición de la demanda, el tamaño y patrón de crecimiento y el mecanismo sobre cómo una nación

puede transmitir sus preferencias a mercados extranjeros (Greg Autry, Laura Huang, Foust y Jeff Foust, 2014).

La demanda es el factor que tuvo mayor variación entre antes y después de la desregulación. La caída de los precios de los boletos de avión y el ingreso de las aerolíneas de bajo costo tuvo como consecuencia un cambio significativo en el carácter de demanda ya que la actitud general para volar dejó de ser percibida como una experiencia de lujo a ser considerado como un método para viajar entre dos lugares (Henrik Karlsson Niklas Sandberg, 2013).

Industrias relacionadas y de apoyo: Constituye la presencia o ausencia de industrias de apoyo y otras relacionadas que son internacionalmente competitivas en la nación. Estas industrias incluyen proveedores y distribuidores que brindan cooperación a la industria para apoyarla en la competencia internacional (Greg Autry, Laura Huang, Foust y Jeff Foust, 2014).

Es difícil competir, si la industria no tiene acceso a redes que reduzcan los costos a través de la administración eficiente de la cadena de suministro y produzcan materias primas y componentes con alta calidad.

Las industrias relacionadas y de apoyo incluyen aeropuertos, combustible, material aéreo, fabricación y mantenimiento de aeronaves, etc.

Latinoamérica cuenta con una gran cantidad de aeropuertos que proporcionan un servicio de seguridad y calidad con un gran flujo de pasajeros y acceso a todas partes del mundo. La fabricación y el mantenimiento de aeronaves son las industrias de apoyo más importantes para la industria de las aerolíneas. Boeing Company y Airbus son los principales proveedores de aeronaves (Henrik Karlsson Niklas Sandberg, 2013).

Estrategia firme, estructura y rivalidad: Se refieren al entorno doméstico que influye en la actividad empresarial y las operaciones de las empresas existentes. El régimen legal, los estándares culturales y las normas comerciales afectan todos los determinantes y el encuentro entre estos factores y las oportunidades de ventaja competitiva de la nación determinan el nivel de éxito (Greg Autry, Laura Huang, Foust y Jeff Foust, 2014).

Las condiciones locales afectan la estrategia de las organizaciones. La rivalidad en la industria aérea en Latinoamérica es fuerte el consumidor tiende a elegir por precio. Esta rivalidad obliga a las empresas a buscar diferenciarse y optar por ventajas competitivas

para ser elegidos por los consumidores. Esta alta competitividad incremento con el ingreso de aerolíneas de bajo costo en el mercado. El costo de cambio de aerolínea para el consumidor es muy bajo (IATA, 2013).

Estos determinantes crean el entorno nacional en el que nacen las empresas y aprenden hoy a competir.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Análisis de la fusión entre LAN S.A. y TAM S.A.

1. Historia de LAN S.A.

Lan Chile fue fundada el 5 de marzo de 1929 por el gobierno chileno como Línea Aérea Nacional con el fin de dar servicio al transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia.

En 1946 comenzó sus operaciones internacionales con destino a Buenos Aires, posteriormente, en los años 1958 y en 1970, realizó sus primeros vuelos a Estados Unidos y a Europa, respectivamente, logrando un mayor alcance (Lan, 2018).

Tras sesenta años de trayectoria como una empresa estatal, inició un proceso de privatización vendiendo el 51% del capital de la compañía a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). En el año 1997 sus acciones comenzaron a cotizar en la bolsa de Nueva York, convirtiéndose en la primera compañía aérea latinoamericana que negociaba ADRs. “American depositary receipt” es un título físico que respalda el depósito en un banco estadounidense de acciones de compañías cuyas sociedades fueron constituidas fuera de aquel país (Wikipedia, 2018).

Desde ese entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, logrando un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente rentabilidad, a pesar de los desafíos de la industria.

En el año 2000, se incorporó a la alianza Oneworld, que en aquel momento establecía acuerdos comerciales bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, Alaska Airlines, AeroMexico, Mexicana, TAM y Korean Air, circunstancia que le permitió atravesar fronteras y lograr un alcance global. Asimismo, en el año 2001, la compañía separó el negocio de transporte de carga y el de pasajeros. Para ello, creó una nueva empresa, llamada Transporte Aéreo S.A., dedicada al transporte de pasajeros de Chile bajo la marca LAN Express (Lan, 2018).

En 2002, LAN Chile y Lufthansa firmaron un acuerdo de alianza estratégica que permitió que ambas compañías complementen sus servicios cargueros entre Sudamérica y Europa. En virtud de este acuerdo, Lufthansa Cargo sirvió a la costa este de Sudamérica, mientras que LAN Cargo lo hacía en los destinos de la parte oeste del continente, expandiendo de manera importante los puntos y frecuencias operadas por ambas compañías.

En 2003, LAN Chile comenzó a operar en Ecuador, a través de LAN Ecuador, a la que se sumó LAN Dominicana algunos meses después. En junio de 2005, luego de varios intentos fallidos, nace LAN Argentina que inició su operación cubriendo la ruta Buenos Aires-Mendoza-Buenos Aires. En marzo de 2004, LAN Chile unificó sus subsidiarias bajo una única marca, naciendo así el actual holding LAN Airlines, lo que se hizo efectivo el 8 de septiembre de ese año. El objetivo de esta unificación fue consolidarse como la aerolínea líder en la región logrando así reconocimiento del resto de los continentes.

En mayo de 2006 culminó el proceso de cambio hacia una imagen única de los aviones pertenecientes al holding LAN. El proceso comenzó en febrero de 2004, con un total de sesenta y nueve aeronaves.

En septiembre de 2006, LAN introdujo LAN Express, un modelo de bajo costo, aprovechando las capacidades sin uso de los aeropuertos del país, principalmente, en los horarios nocturnos.

En noviembre de 2007 comienza a operar la nueva clase de servicio llamada “Premium Economy” para sus vuelos regionales, los cuales contaban con un servicio diferente al de Economy Class (Lan, 2018).

El 13 de agosto de 2010 LAN S.A. y la brasileña TAM S.A., líderes en Sudamérica, anuncian oficialmente la intención de fusionarse para crear LATAM Airlines Group. Así, a partir del 5 de mayo de 2016, LAN Airlines pasó a operar como LATAM Airlines.

1.1. Estructura LAN S.A.

LAN Airlines era una sociedad anónima de carácter abierto, la administración de la compañía estaba a cargo de un directorio compuesto por nueve miembros titulares elegidos por una junta de accionistas. El directorio se reunía en sesiones ordinarias mensuales y, eventualmente, en sesiones extraordinarias. En 2011 LAN S.A. era controlada por el Grupo Cueto por Costa Verde Aeronáutica SA e Inversiones Minera Cantábrico S.A.⁵

El holding estaba compuesto por diversas filiales y sociedades. Las filiales destinadas al transporte de pasajeros eran: LAN Airlines, LAN Express, LAN Argentina, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Colombia. Por otro lado, las destinadas al transporte de caga eran:

⁵ Ver Anexo E

LAN Cargo (aerolínea matriz de transporte de mercancías con sede en Chile), ABSA (aerolínea de transporte de mercancías establecida en Brasil), MasAir (aerolínea de transporte de mercancías establecida en México), LANCO (aerolínea de transporte de mercancías establecida en Colombia) y Blue express (operador logístico de carga en Chile).⁶

LAN S.A. operaba en 2011 con una de las flotas más modernas en el continente. La misma estaba formada por ciento treinta y cinco aeronaves para transporte de pasajeros y catorce para transporte de carga (Lan, 2018).

Cuadro: Flota en 2011

	As of December 31st 2011	Rented	Owned	Total
2011	<i>Passenger Fleet</i>	43	92	135
	DASH 8-200	10	0	10
	DASH 8-Q400	4	0	4
	BOEING 737-700	9	0	9
	BOEING A318-100	0	10	10
	BOEING A319-100	0	24	24
	AIRBUS A320-200	9	33	42
	AIRBUS 767-300	10	21	31
	AIRBUS A340-300	1	4	5
	<i>Cargo Fleet</i>	6	8	14
	BOEING 777-200F	2	0	2
	BOEING 767-300F	4	8	12
	<i>Total</i>	49	100	149

Fuente: Reporte de Sustentabilidad 2011

1.2. Modelo de Negocios LAN S.A.

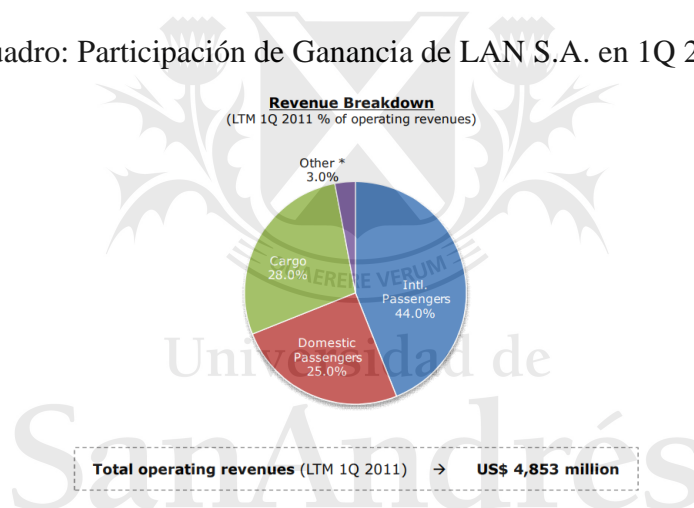
El modelo de negocios de LAN se encontraba integrado por el negocio de carga y de pasajeros, lo que le permitía optimizar la utilización de aviones y adecuar las rutas e itinerarios en función de la demanda, logrando una mejor rentabilidad. La diversificación ha sido clave en la consolidación de LAN entre las empresas más eficientes, competitivas y rentables de la industria aérea mundial.

⁶ Ver Anexo F

Este modelo, al aprovechar las sinergias existentes entre ambos negocios, le otorgaba a la compañía la suficiente flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. En aquel entonces un 28% de sus ingresos provenían del negocio de carga y un 70% del negocio de pasajeros, según indica el reporte de sustentabilidad de 2011.

Una de las ventajas competitivas con las que LAN contaba era la diversificación geográfica de sus operaciones dentro de Sudamérica. Esto le permitió construir una red de filiales en Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, logrando un sostenido desarrollo de la cobertura de destinos. Contaba con una fuerte conectividad tanto en los mercados domésticos de esos países, así como dentro de la región y desde ésta hacia el resto del mundo. Gracias a esta diversificación geográfica, el 27% de los ingresos de la Compañía venían de los mercados domésticos que opera y el 43% provenían de las operaciones internacionales, indica el Corporate Update de LAN S.A. de 2011.

Cuadro: Participación de Ganancia de LAN S.A. en 1Q 2011



Fuente: Lan S.A. Corporate Update 2011

Como se mencionó anteriormente, en el año 2007 LAN inició un cambio en sus operaciones de corto alcance, incorporando un modelo de bajo costo en sus mercados domésticos. El objetivo de este revolucionario cambio era estimular demanda por la competitividad del mercado. Comenzó reemplazando la flota por otras aeronaves más eficientes -como el Airbus A320- que le permitieron disminuir costos, reducir tarifas para lograr competitividad en el mercado. Esto tuvo muy buenos resultados, incorporando un millón de pasajeros nuevos al 2011.

El servicio de LAN es reconocido en la actualidad como el mejor de la región, por su propuesta de valor orientada a ofrecer calidad y seguridad, destacando la alta frecuencia

de vuelos y variedad de destinos ofrecidos, así como también por su moderna flota y los adelantos tecnológicos que ésta posee (Lan, 2018).

2. Historia de TAM S.A.

TAM Marília fue creada el 21 de febrero de 1961 en la ciudad de San Pablo por cinco pilotos que se unieron para formar su propia compañía, uno de ellos el capitán Rolim Amaro. La misma se denominó Transportes Aéreos Marília.

TAM Transportes Aéreos Regionais ("TAM Regionais") se fundó en mayo de 1976, siendo la primera aerolínea regular de TAM Marília y el capitán Rolim Amaro contaba con el 67% de su capital. En 1978, el nombrado se convirtió en el principal accionista de TAM Marília, adquiriendo el 98% de su capital social, según indica el reporte anual de 2011.

El 11 de noviembre de 1975, el gobierno brasileño creó el Sistema Integrado Brasileño de Transporte Aéreo Regional y dividió el país en cinco regiones diferentes, por lo que cinco aerolíneas regionales recién creadas recibieron una concesión para operar servicios aéreos. TAM fue la tercera de estas aerolíneas y comenzó a operar en 1976 por las regiones del sudeste y centro oeste de Brasil, específicamente los estados de Mato Grosso do Sul, partes de Mato Grosso y São Paulo, más la posibilidad de servir a las ciudades de Cuiabá, Río de Janeiro, Londrina, Maringá y Brasilia al vincularlos a su área de concesión (Wikipedia, 2018).

En 1993, lanzó el programa TAM Fidelidade, el primer programa de fidelización de aerolíneas en Brasil, para incentivar a los clientes existentes a elegirlos con mayor frecuencia y, a su vez, para atraer nuevos.

En 1986, la compañía, comenzó a cotizar en bolsa y a vender acciones en el mercado. Ese mismo año, TAM (Transportes Aéreos Regionais) adquirió una de estas aerolíneas regionales, llamada VOTEC, que operaba en áreas del norte y centro de Brasil. VOTEC pasó a llamarse Brasil Central Linhas Aéreas. TAM y Brasil Central eran aerolíneas regionales y operaban en diferentes áreas designadas.

En 1997, TAM lanzó el Airbus 45, que fue la primer gran aeronave y le permitió realizar el primer servicio internacional, desde São Paulo hasta el Aeropuerto Internacional de Miami. En 1998, se inauguró el primer vuelo internacional y el año siguiente los servicios

a Europa a través de un servicio de código compartido con Air France, al aeropuerto de París-Charles de Gaulle.

En el 2003, se firmó un protocolo de entendimiento con Varig S.A. para en una primera etapa compartir operaciones para en una segunda fusionarse. El mismo tenía como objetivo principal eliminar los vuelos superpuestos y dividir la oferta en el mercado. Aunque dos años después, el acuerdo de código compartido fue cancelado y todas las operaciones de código compartido con Varig se terminaron.

En el año 2006 comenzaron los vuelos al resto de capitales europeas incluyendo Frankfurt, Milán, Madrid y Londres. Luego, en 2008, la compañía incorporo a su flota el Boeing 777-300ER, el avión con mayor capacidad para pasajeros, permitiendo transportar hasta 365 pasajeros en las rutas que conectaban Brasil, Alemania, Inglaterra y Chile. En ese mismo año, se logró eliminar la flota del Fokker 100 -avión de 100 asientos- por completo y se devolvieron lo MD-11, que eran las aeronaves más antiguas y menos eficientes que operaban.

En 2010 comienza a formar parte de la alianza internacional Star Alliance, la mayor alianza global en aviación comercial con respecto al número de miembros y cobertura geográfica. Como consecuencia de la integración, se logró compartir productos y servicios en los 1,290 aeropuertos y 189 países atendidos por los miembros de Star Alliance, ofreciendo Servicios como registro de equipaje a destinos finales, conexiones más fáciles y la comodidad de más de 990 salones. Otro beneficio para sus pasajeros fue la integración de los programas de viajero frecuente de todos los miembros de la alianza, que permite la acumulación de puntos o millas entre todos los miembros, proporcionando más opciones de canje y ofreciendo beneficios adicionales para los miembros de nivel premium, como el embarque prioritario y la entrega de equipaje.

El 13 de agosto de 2010, el reporte anual de TAM de 2011 indica que firmó un acuerdo no vinculante con la aerolínea chilena LAN Airlines para fusionarse y crear LATAM Airlines Group.

2.1. Estructura de TAM S.A.

TAM S.A. era una sociedad anónima de capital abierto que operaba bajo las leyes de Brasil. El directorio en 2011 estaba compuesto por Líbano Barroso -presidente- y Mauricio Rolim Amaro -vicepresidente- (Economía y Negocios, 2011).

En 2011 contaba con una flota de ciento sesenta y una aeronaves de tecnología avanzada, y su política de flotas se centraba en lograr los más altos niveles de seguridad, calidad, programación eficiente y alta llegada a tiempo.

Cuadro: Flota de TAM S.A. en 2011

Model	Total as of December 31,		
	2011	2010	2009
Boeing 777	4	4	4
Airbus A340 ⁽¹⁾	2	2	2
Airbus A330	20	18	16
Boeing 767	3	3	3
Airbus A321	9	7	5
Airbus A320	88	86	81
Airbus A319	30	26	21
ATR-42 ⁽¹⁾	5	5	-
Total	161	151	132

(1) The 5 ATRs and 2 A340 were not in operation as of December 31, 2011.

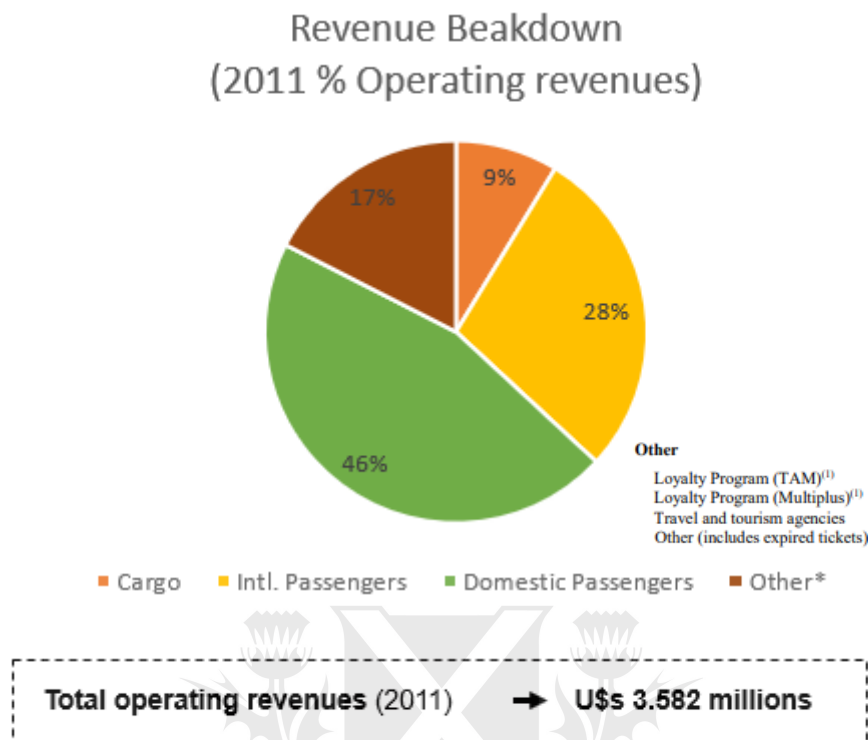
Universidad de
Fuente: Reporte 2011 TAM S.A.

San Andrés

2.2. Modelo de Negocios de TAM S.A.

El modelo de negocios de TAM S.A. se basaba en el transporte aéreo nacional e internacional programado de pasajeros y, a su vez, de transporte de carga.

Cuadro: Participación Ganancia Operacional



Fuente: Reporte Anual TAM. S.A 2011

Su objetivo estratégico consistía en mantener una posición sólida en los mercados de pasajeros nacionales e internacionales y alcanzar altos niveles de rentabilidad en ambos. Para cumplirlo, buscó ofrecer un servicio integral a los pasajeros otorgándoles un valor superior, mientras que se trabajó para reducir gastos y aumentar el retorno sobre el capital invertido.

Las principales estrategias para lograr los objetivos consistían en: continuar proporcionando un servicio de alta calidad y diferenciado al cliente a través de una red sólida y confiable; aumentar los ingresos y la rentabilidad a través del incremento del mercado de los pasajeros de negocio y turismo; expandirse hacia mercados internacionales y expandir el negocio de carga. Por otra parte, la última estrategia buscaba reducir los gastos operativos, para optimizar el uso de la flota manteniendo la misma estandarizada, flexible y eficiente.

Las ventajas competitivas con las que contaba TAM eran el servicio de valor agregado a través de precios competitivos, una amplia y eficiente red doméstica e internacional de destinos, una alta tasa de puntualidad y el foco que le daban a la gestión de costos.

Capítulo 2: Análisis de la fusión: caso LATAM Airlines Group

1. Historia de LATAM Airlines Group

LATAM Airlines Group S.A. surgió el 22 de Junio de 2012 a raíz de la asociación de las aerolíneas LAN Airlines S.A. y sus filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador; LAN CARGO y sus filiales, y TAM Linhas Aéreas S.A con sus unidades de negocio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. y Multiplus S.A. Todas estas aerolíneas agrupadas dentro de LATAM Airlines Group S.A. han adoptado una misma marca, LATAM (Latam Airlines Group, 2018).

En abril del 2016, la compañía presentó y comunicó de manera formal la marca unificada LATAM. La misma comenzó a ser visible en el sitio web, espacios físicos y aviones, entre otros. Este cambio tenía como objetivo ofrecer un mejor y consistente servicio en toda la red, fortaleciendo el posicionamiento en la región.

Enrique Cueto Plaza es su CEO y ejerce esta posición desde la asociación. A su vez, es miembro de la junta directiva de la Alianza Oneworld y de la Junta directiva de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Al 31 de diciembre de 2017, LATAM Airlines Group contaba con un total de 1.485 accionistas en su registro y era controlada por el Grupo Cueto. El mismo está compuesto por Juan José Cueto Plaza (uno de nuestros directores), Ignacio Cueto Plaza (presidente del directorio), Enrique Cueto Plaza (CEO de LATAM) y algunos otros miembros de la familia. En aquel entonces el Grupo Cueto poseía 27,91% de las acciones ordinarias de LATAM (Latam Airlines Group, 2018).

Esta fusión generó uno de los principales grupos de aerolíneas en América Latina del mundo en red de conexiones, ofreciendo actualmente servicios aéreos a alrededor de 140 destinos en 25 países, operando más de 1.400 vuelos diarios y transportando a 67 millones de pasajeros por año, según el reporte anual de Latam de 2017.

LATAM cuenta con presencia en seis mercados domésticos en Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Asimismo, realiza operaciones internacionales dentro de Latinoamérica y hacia Europa, Estados Unidos, El Caribe, Oceanía y África.

La misma tiene una de las flotas más jóvenes y modernas del mundo: posee 334 aviones, entre los que se encuentran los modelos Boeing 787, Airbus A350, A321 y A320 neo, los más modernos en su categoría.

A partir de esta fusión, LATAM se encuentra dentro las diez aerolíneas de pasajeros y carga más grandes del mundo.

2. Causas de la Fusión

La integración de las aerolíneas latinoamericanas se terminó de llevar a cabo en el 2012 aunque la misma se venía trabajando desde hace muchos años.

La causa principal era *aumentar la participación en la región y en el mundo* y la integración de ambas aerolíneas les iba a permitir liderar todo el mercado latinoamericano uniendo Brasil con el resto de la región, y así lograr un mayor alcance mundial.

“Finalmente, esta fusión representa una oportunidad histórica considerando el tamaño del mercado doméstico brasileño: un 40% de la población de ese país corresponde a clase media que está comenzando a usar el transporte aéreo, lo que significa 80 millones de habitantes. Este desarrollo creará un boom que, estamos confiados, el Grupo LATAM podrá aprovechar” (Enrique Cueto, 2011).

La asociación con TAM le permitiría *ingresar al mercado brasileño*, un objetivo deseado hace mucho tiempo por LAN, debido a que se advertían grandes oportunidades en el transporte de pasajeros. Con respecto al mismo, identificaron una oportunidad por la complementariedad de rutas lo que les iba a permitir mejor la conectividad mundial. El negocio de carga de LAN contaba con una larga trayectoria por lo que se creía que esto iba a ser un enorme aporte para el negocio de TAM (Enrique Cueto, 2011).

“La diversificación geográfica ha sido determinante en nuestro proceso de expansión. Hoy ofrecemos servicios de transporte de pasajeros doméstico en 5 países—Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia—, un servicio de pasajeros internacional que conecta la región con el mundo y una operación de carga basada en Miami, con una red de cobertura que incluye todas las capitales de Sudamérica, México, y algunos países de Centroamérica y Europa.” (Jorge Awad, Presidente de LAN, 2011).

3. Objetivos y expectativas de la fusión

Se puede identificar que el principal objetivo de ambas aerolíneas a través de la alianza era la *creación de valor* tanto cualitativa como cuantitativa.

3.1. Objetivos desde el punto de vista de LAN S.A.

La junta de accionista de LAN S.A tenía tres objetivos a partir de la fusión entre las dos compañías:

En primer lugar, el objetivo principal de los accionistas era *posicionar a LATAM en el contexto de aerolíneas a nivel mundial* (Junta de accionistas, 2011).

También buscaban *formar parte del grupo de aerolíneas líderes en América Latina*, contando con la flota de aeronaves de mayor tamaño de la región y con un posicionamiento competitivo para competir en la industria aeronáutica internacional, cuya competitividad y consolidación crece día a día y aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento (Junta de accionistas, 2011).

A su vez, aspiraban *generar sinergias de costos y de ganancias* considerables como resultado de la misma. El objetivo cuantitativo era, en un principio, obtener un ingreso operativo anual adicional a los US\$400 millones en el cuarto año, luego de que la fusión se encuentre completada. Se estimaba que el 40% sería generado por un aumento de los ingresos en el negocio de pasajeros, 30% por un aumento de los ingresos del negocio de transporte de carga y el 30% restante de las posibles sinergias que se generaran como consecuencia del ahorro en los costos (Junta de accionistas, 2011). A fines del año 2012, LAN y TAM anunciaron una estimación revisada de las sinergias esperadas que se lograrán a través de la fusión. Las sinergias combinadas podrían aumentar los ingresos operativos anuales del Grupo LATAM a lo largo del tiempo hasta entre US \$ 600 millones y US \$ 700 millones, antes de la depreciación e impuestos, alcanzando el monto total cuatro años después de la finalización de la transacción. A su vez estimaban que se podría alcanzar entre US \$ 170 millones y US \$ 200 millones, dentro del primer año después de la finalización de la transacción.

3.2 Objetivos desde el punto de vista de TAM S.A.

“La creación del nuevo grupo, que operará bajo una gestión convergente y en el que se mantendrán ambas marcas, nos brindará mayor fortaleza para aumentar la calidad y el alcance de nuestros servicios, ofreciendo así más beneficios a nuestros Clientes,

empleados y accionistas. Hoy, la creación de LATAM es el objetivo común compartido por todos nosotros en TAM: Que ya cuenta con más de 29 mil empleados. Estamos pasando por un período de aprendizaje intensivo y de sentar las Fundamentos para un nuevo periodo de crecimiento.” (Marco Antonio Bologna, 2012).

Marco Antonio Bologna declaró que planeaban crear junto con LAN, el grupo de aerolíneas líder de América Latina y uno de los más grandes del mundo de la aviación. Los principales objetivos eran:

Generar sinergias relacionadas con la *consolidación de capacidades y racionalización de operaciones y personal*, logrando mayor eficiencia. A través de la integración, *brindar oferta de nuevos productos y servicios* generando un crecimiento orgánico. Lograr una estructura eficiente de *ahorro de costos* y así generar oportunidades de crecimiento a lo largo del tiempo.

En cuanto a sus objetivos cuantitativos, TAM S.A. comunicó en el reporte anual de 2011 que estimaba que se generarían conjuntamente sinergias anuales de entre US \$ 600 millones y 700 millones cuatro años después de la conclusión del trato.

4. Posibles Dificultades

Las siguientes eran las dificultades o desafíos que se les podía presentar a lo largo de esta fusión:

- La incapacidad de unificar exitosamente los dos negocios de forma tal que la combinación de ambas empresas logre sinergias de ingresos y costos previstos.
- Complejidades asociadas con la gestión organizacional de las empresas combinadas.
- Pérdida potencial de empleados clave como resultado de la implementación de la combinación propuesta.
- Potenciales pasivos desconocidos y gastos imprevistos. Las fusiones y demás transacciones combinadas para integrar a las aerolíneas podrían exceder los costos calculados previamente.

5. La fusión paso a paso

“Nuestra gestión durante 2012 estuvo marcada por la asociación con TAM, iniciada a comienzos de 2011, y que se concretó en junio del año 2012. Esto significó inmensos desafíos para nuestra operación diaria, los cuales hemos querido abordar en todos los ámbitos velando siempre por entregar el mejor servicio a nuestros pasajeros y clientes de carga.” (Ignacio Cueto, Gerente general de LAN, 2012).

En el año 2012, LATAM se enfocó en la integración de las dos compañías. En una primera instancia, se centraron en alinear políticas que impactaban directamente sobre los empleados, definiendo nuevas estructuras y características de cargos.

Ese año también hubo cambios en la flota ya que se incorporaron aviones Boeing 747 Dreamliner, siendo la primera compañía en la región en hacerlo. En aquel momento era considerado un avión ecológico, debido a que era entre un 12% y un 15% más eficiente en el consumo de combustible respecto de otros aviones similares, lo que representa una ventaja competitiva muy importante en términos de costos y un favorable aporte al medio ambiente (Ignacio Cueto, Gerente general de LAN, 2012).

“En 2013 dimos continuidad a la integración de procesos, políticas y normas internas entre LAN y TAM, con enfoque en aspectos ambientales y prácticas de relaciones con clientes, empleados y proveedores” (Mauricio Rolim Amaro. 2013).

2013 fue considerado como un año de reto dado que se habían propuesto varias metas: consolidar las prácticas de gestión y las estrategias de LAN y TAM en torno a una cultura organizacional común, reducir costos asociados al consumo de combustible y controlar las emisiones de gases de efecto invernadero (Enrique Cueto, 2013).

Con respecto al objetivo de los colaboradores y a la cultura organizacional, el reporte anual de 2013 indica que se elaboró un código de conducta en conjunto, integrando los valores y visiones de ambas compañías. A su vez, para poder llevar a cabo la reducción de costos, se centraron en el rediseño de la oferta de rutas para optimizar recursos y maximizar la ocupación de vuelos. Finalizaron con la incorporación del Boeing 787 Dreamliner.

“Producto de estas sinergias registramos un ahorro por US\$ 300 millones, lo que se tradujo en un margen de 4,9% e ingresos operacionales consolidados del ejercicio por

US\$ 13.266,1 millones. De esta forma mantuvimos las inversiones enfocadas en hacer nuestra estructura una más rentable, productiva y eficiente” (Enrique Cueto, 2013).

Con respecto a la cadena de valor, se comenzó el proceso de revisión del modelo de atención al cliente para adaptarlo a ambas compañías y estandarizarlo, priorizando al eje del negocio que son los clientes.

“En este camino hemos logrado grandes avances y, si bien los resultados han demorado más de lo que pensábamos, también sabemos que la asociación entre LAN y TAM ha sido la decisión más estratégica que hemos tomado mirando el largo plazo. Asimismo, tenemos la firme convicción de que LATAM Airlines Group es el grupo de aerolíneas mejor preparado para hacer frente a escenarios adversos, ya que contamos con una posición en la región que es única en el mundo” (Enrique Cueto, 2014).

En 2014, el reporte anual de la compañía indica que se continuó con el objetivo de reducción de costos con la redefinición de la estructura a fin de mejorar la competitividad y simplificar la organización, aumentando la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. Comenzó con la reducción de números de aeronaves y la incorporación de modelos de mayor tamaño para aumentar la capacidad en los vuelos y, en consecuencia, su eficiencia.

“La meta es reducir los costos totales en aproximadamente US\$ 800 millones al año 2018, equivalente a alrededor del 5% del gasto anual de LATAM Airlines Group, ahorro que se suma a las eficiencias por la incorporación de aviones de nueva tecnología.” (Enrique Cueto, 2014)

Con respecto al contexto económico en Latinoamérica, fueron años difíciles y desafiantes por un desaceleramiento en el crecimiento de las economías regionales y pérdida de valor de las principales monedas.

El año 2015 fue clave dentro de esta fusión ya que se anunció la nueva marca: LATAM Airlines.

“No fue una decisión fácil, ya que sustituir marcas poderosas e históricas como LAN y TAM requirió coraje. También fue una decisión lógica, ya que la unificación de la identidad propiciará economías de escala en el tiempo con la simplificación de procesos en prácticamente todos los frentes” (Mauricio Amaro, 2015).

Como el 2013 y 2014, el 2015 también un año como muchos retos para LATAM principalmente por el contexto económico de Latinoamérica. Las monedas locales de todos los mercados depreciaron, lo que afectó directamente en los ingresos y costos de la compañía. En ese sentido, Brasil atravesó una fuerte crisis económica que llevo al país a una recesión, dando como resultado una contracción del PBI y aumentando la tasa de desempleo, lo que afectó a toda la región y al sector de la aviación civil (Enrique Cueto, 2015).

Este contexto obligó a la empresa a buscar ser eficientes, cuidar costos y priorizar las acciones estratégicas. Es decir, continuaron con iniciativas que permitan construir una oferta diferenciadora.

Asimismo, siguieron trabajando para potenciar la red de conexiones en Latinoamérica, invirtieron gran cantidad de dinero en la implementación de avances digitales que les permitió mejorar la experiencia abordo y, por último, se realizó una alianza estratégica.

La alianza, llamada *joint business agreements*, se realizó con IAG -holding controlador de las marcas British Airways e Iberia- y American Airlines, le dio a la compañía la posibilidad de entrar a Estados Unidos y a Europa, circunstancia que les permitió una ampliación de la red de destinos y beneficios para los clientes.

“Este 2016 será recordado como uno de los años más desafiantes en la historia de nuestra Compañía, donde continuamos el trabajo iniciado en los últimos años para adecuarnos a un entorno volátil. Impulsamos grandes cambios y proyectos de importante envergadura con el objetivo de enfrentar de la mejor manera el nuevo escenario de la industria aérea global y la desaceleración de las economías en América Latina” (Enrique Cueto, 2016).

Cuatro años después de haberse concretado la fusión y un año después de la presentación oficial de la marca, LATAM buscaba consolidarse como el grupo de aerolíneas líder en la región, uniendo a través de variedad de redes el continente con una única marca: LATAM (Enrique Cueto, 2016).

El año 2016, como años anteriores, por fue un período de bajo crecimiento para los países de América Latina y el Caribe, el cual tuvo una reducción del PBI regional del 1,1%, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La región ya venía en un camino de decrecimiento con una contracción de 0,4% en su economía.

Sudamérica fue la parte de la región más afectada ya que en los años 2015 y 2016 Brasil fue responsable del mayor impacto negativo en la actividad económica de la región. El PBI del país cayó un 3,8% en 2015, la caída más fuerte en su historia, y un 3,6% en 2016, afectando así al resto de Latinoamérica.

El contexto económico en el que se encontraban los países de la región desde hace varios años llevo al grupo a lanzar un nuevo modelo de negocios con el fin de reducir los costos del transporte de pasajeros. Así surgió la campaña renovadora que les permitía a los clientes optar por volar pagando por los servicios adicionales de acuerdo con sus necesidades. Esta flexibilidad en el producto ofrecido les permitió posicionarse de manera más competitiva en el mercado e incrementar sus ventas.

Además, LATAM continuó con la estrategia de reducción de costos a través de la sustitución de procesos y equipamientos que comenzaban a ser costosos e improductivos.

Enrique Cueto menciona en el reporte anual de dicho año que la estrategia de largo plazo mantiene tres diferentes ejes: un continente, una amplia red de destinos y una marca. Estos focos, a su vez, se encuentran relacionados por objetivos comunes: mayor simpleza, eficiencia y competitividad.

“Estamos convencidos de que estos acuerdos comerciales fortalecerán la conectividad de nuestra región, brindando acceso a una red más amplia de destinos, más vuelos, mejores tiempos de conexión y mejores precios; y también serán de gran aporte para potenciar el turismo de nuestra región, impulsando la llegada de más viajeros desde Estados Unidos y Europa” (Enrique Cueto, 2016).

“Los últimos tres años han sido muy desafiantes. Pese a esto, y gracias al trabajo que hemos venido realizando durante este periodo, pudimos ver una mejora significativa de nuestra rentabilidad, alcanzando en 2016 un margen operacional del 6%, y la primera utilidad neta positiva de los últimos cinco años” (Enrique Cueto 2016).

Los buenos resultados alcanzados en la rentabilidad durante un año difícil dan cuenta de la resiliencia del modelo de negocios y demuestra que la marca va por el camino correcto con las iniciativas estratégicas planteado. Ello, en conjunto con la reestructuración del plan de flota y el fortalecimiento del balance, han sido reconocidos por el mercado financiero, reflejándose en una recuperación de 53% en la cotización bursátil de LATAM durante aquel año.

Capítulo 3: Resultados de la fusión

El éxito de la unión dependía, en parte, de la capacidad de las empresas para realizar sinergias de ingresos anticipadas, ahorros de costos y oportunidades de crecimiento combinando los negocios de TAM y LAN. A su vez, las operaciones de las compañías debían ser reorganizadas, armonizando sus recursos de manera oportuna y flexible.

Con respecto a los objetivos cualitativos que tenían las compañías fusionadas, 2016 era el año clave ya que el principal objetivo de ambas empresas era tener un aumento específico en el ingreso operacional:

“Las sinergias combinadas que surgen de la combinación propuesta podrían aumentar los ingresos operativos anuales del Grupo LATAM a lo largo del tiempo hasta entre US \$ 600 millones y US \$ 700 millones, antes de la depreciación e impuestos, alcanzando el monto total cuatro años después de la finalización de la transacción. Esto representa un aumento del 50% al 75% sobre la estimación de sinergia inicial de US \$ 400 millones por año, que las empresas anunciaron en agosto de 2010. Del total de las sinergias anuales antes de impuestos esperadas, se pueden alcanzar entre US \$ 170 millones y US \$ 200 millones dentro del primer año después de la finalización de la transacción” (Reporte Anual Tam, 2011).

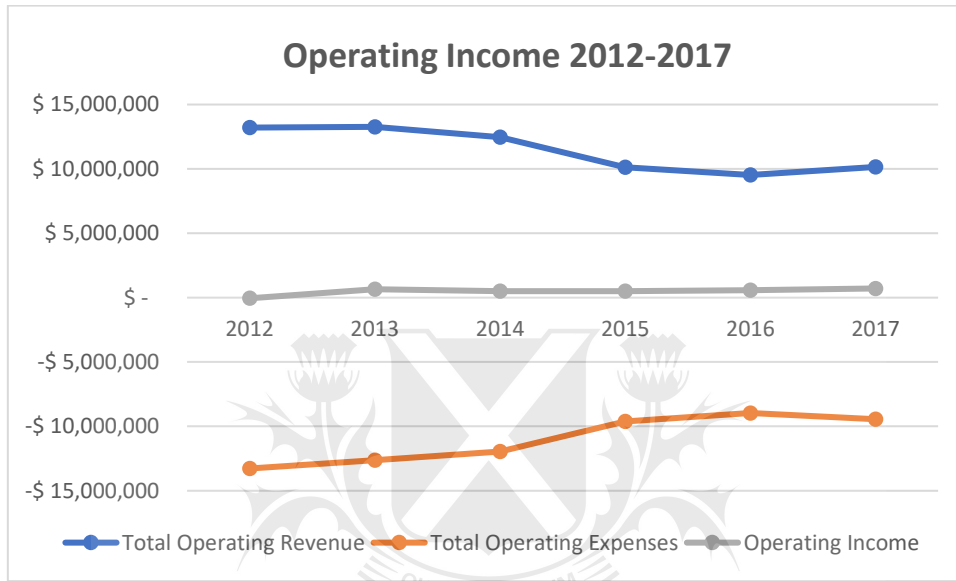
A su vez, es importante analizar que ocurrió cada año luego de la fusión, debido a que el aumento en el ingreso operativo tenía que darse de manera paulatina para poder cumplir con el objetivo de ambas compañías. El trabajo y el resultado de cada año era fundamental para poder cumplir con lo planificado. Se estudió el comportamiento de tres variables fundamentales: *La ganancia operacional, el costo operacional y el ingreso operacional*. Las mismas permiten identificar que ocurrió en estos años posteriores a la fusión.

El siguiente grafico muestra, en términos generales, cómo estuvo compuesto el ingreso operacional desde el 2012 hasta el 2017. El mismo se encuentra compuesto por la *ganancia operacional* que incluye la ganancia del transporte de pasajeros -tanto domésticos como internaciones-, la ganancia del transporte de carga -domestica e internacional- y otros que incluye las ganancias del programa de fidelización LATAM y de agencias de turismo, entre otros. Por otra parte, está compuesto por el *costo operacional*, que está conformado por salarios y beneficios, combustible, comisiones a agentes, depreciación y amortización, tarifas de alquiler y aterrizaje, servicios de pasajeros, alquiler de aviones, mantenimiento de aeronaves y otros gastos operacionales.

Por último, se encuentra el *ingreso operacional* que es la diferencia entre la ganancia operacional y los costos operacionales.

Ganancia operacional – Costo Operacional = Ingreso Operacional

Cuadro: Ingreso operacional Latam 2012-2017



Fuente: Reportes Anuales LATAM 2012-2017

Cuadro: Ingreso operacional Latam 2012-2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Operating Revenue	\$ 13,222,092	\$ 13,266,102	\$ 12,471,146	\$ 10,125,826	\$ 9,527,088	\$ 10,163,796
Total Operating Expenses	-\$ 13,271,101	-\$ 12,622,197	-\$ 11,957,780	-\$ 9,611,907	-\$ 8,959,185	-\$ 9,449,262
Operating Income	-\$ 49,009	\$ 643,905	\$ 513,366	\$ 513,919	\$ 567,903	\$ 714,534
		1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año

Fuente: Reportes Anuales LATAM 2012-2017

En el siguiente cuadro se puede identificar cual fue el comportamiento y el rol de cada año con respecto del anterior. 2012 fue el año más crítico dentro del período analizado, por el alza de los costos operacionales que surgieron, principalmente, por el proceso que implicaba la unión de dos compañías de esta magnitud. La empresa reportó que los costos fueron superiores a las ganancias operativas y esto incluyó una pérdida de US \$ 45.2

millones debido a la consolidación de TAM sumado a que los impuestos aumentaron en US \$ 70,4 millones por un aumento en la tasa de impuesto a la renta corporativa de Chile del 17% al 20% como parte de una reforma fiscal. Por otra parte, como se comentó anteriormente, fue un año de modificaciones en la flota, toda vez que se incorporaron aviones Dreamliner que eran más eficientes con el combustible que las otras aeronaves. Estas cuestiones resultaron una pérdida operativa para ese año, por lo tanto, también trajo aparejado un resultado neto negativo.

En 2013, un año después de la fusión, la compañía llegó al objetivo propuesto logrando ganancias operacionales de US \$ 643,9 millones con un margen operativo del 4,9%.

Según el reporte anual de dicho año la ganancia operativa total creció un 0.3% con respecto al año anterior y esto se debió a un aumento del 0.4% en las ganancias de los pasajeros debido al incremento en el tráfico y un alza del 28.7% en otros ingresos que compensó la caída del 4% en los ingresos por carga. El débil desempeño en el mercado de carga fue producto de la frágil situación económica internacional y del aumento de la competencia en América del Sur con otras aerolíneas regionales e internacionales, así como también por una racionalización en las rutas internacionales de pasajeros, particularmente las rutas entre Brasil y Europa. Estas circunstancias fueron parcialmente compensadas con un incremento en la capacidad en los mercados nacionales de habla hispana. Estos resultados incluyen el impacto negativo de la depreciación de la moneda brasilera del 10,4%.

Con respecto a los costos operativos, disminuyeron un 3,9% con respecto al 2012 y generó una reducción del 3.7% del costo por ASK (*available seat kilometers*). Esto vino dado, por un lado, por una reducción del 7,7% en los gastos en combustible, consistente en una baja en el precio y un menor consumo, y, por otro lado, por una reducción en salarios causado por retiros voluntarios y programas de salida de empleados. También contribuyó en los costos el impacto positivo de la depreciación del real.

En 2013, la compañía reportó costos provenientes al plan de reestructuración de la flota que comenzó a implementar en la segunda mitad del año. Este plan buscaba una reducción del número de modelos operados, eliminando gradualmente los modelos menos eficientes y asignando los aviones más apropiados a cada uno de sus mercados.

En 2014 la ganancia operacional tuvo una caída de 20.3% en comparación con el año anterior. El margen de operación fue de 4.1%, descendiendo 0.7 puntos en comparación

con el año anterior. Esta caída en los resultados fue producto de una disminución en el transporte de pasajeros que, a su vez, fue consecuencia de un entorno macroeconómico más débil, con un crecimiento más lento en los países de América del Sur y la depreciación de las monedas locales. Se trató de un año con un contexto desafiante para las operaciones internacionales y la Copa Mundial de Fútbol, que se celebró en Brasil en los meses de junio y julio, afectó de manera negativa en los resultados. La caída en los ingresos de carga se explica principalmente por una reducción del 2,4% en los negocios internacionales de LATAM ya que la misma continuó con el plan de racionalizar la capacidad en las rutas. La capacidad en los mercados de habla hispana continuó expandiéndose, pero a un menor ritmo por la desaceleración económica. Los costos operacionales cayeron con respecto al año anterior -siguiendo la tendencia del 2013- por la caída del precio del combustible y por la reducción en salarios. La reestructuración de la flota tuvo un impacto positivo en los costos de 2014. En ese sentido, la compañía reconoció una provisión por costos de reestructuración de la flota por US \$ 112 millones en el primer trimestre como parte del proceso de eliminación gradual de sus aviones menos eficientes (Reporte Anual 2014).

En 2015 LATAM tuvo un incremento del 0.1% en comparación con 2014, el incremento se advirtió en el margen operativo, alcanzando un 5.1%, es decir un 1% mayor al año anterior. La mejora de los resultados de LATAM fue principalmente explicada por la reducción de costos operativos debido a menores precios de combustible, también debido a los esfuerzos constantes realizados por la compañía con respecto a control de costos, así como también al efecto de la devaluación de las monedas locales en la región.

Los ingresos operacionales en 2015 disminuyeron un 18.8% tanto en los ingresos por pasajeros y por carga. La caída de estos resultó, como en los años anteriores, por el complejo escenario macroeconómico de la región y las monedas devaluadas en los países de América Latina durante el período, especialmente la depreciación del 42% de los reales brasileños (Reporte anual 2015).

En 2016 se registró un resultado operacional con un aumento del 10.5% respecto del año anterior, también aumento 0,9 puntos en el margen operacional. La mejora de los resultados de LATAM fue consecuencia de la reducción de los costos operacionales producto de la reducción del precio de los combustibles y de las iniciativas de ahorro de costos implementadas por LATAM, que fue del 6.8% (Reporte Anual 2016).

Fue el año que menos ingresos operacionales tuvo la compañía en el periodo de tiempo analizado por el contexto económico de la región. Los ingresos de carga disminuyeron en un 16,5% durante el año 2016 como resultado de una disminución de 8,7% en el tráfico de carga, y de una caída de 8,5% en la facturación por kilómetro.

Cabe destacar que éste fue el primer año en el que la compañía arrojó un resultado neto positivo que ascendió a un total de 69,2 millones de dólares.

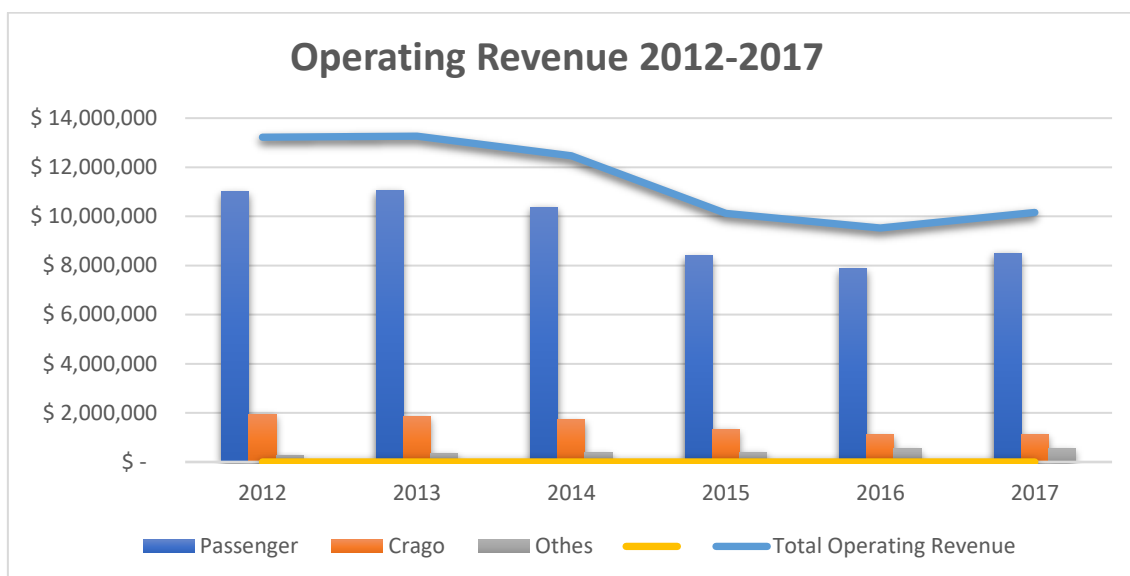
En 2017, cinco años después de haber ocurrido la fusión, la compañía obtuvo el mejor resultado operacional, superando el objetivo que tenían ambas compañías, y creció un 25,8% con relación al año anterior. La mejora de los resultados en ese periodo se explica principalmente por una recuperación en los ingresos unitarios a lo largo de todas las unidades de negocios, contrarrestando el alza en los costos producto del aumento del 21,1% en el precio del combustible. Fue el primer año, desde el 2013, que se logró revertir la tendencia decreciente en los ingresos, causado por un mejor escenario macroeconómico en América del Sur y a la apreciación de las monedas locales, especialmente el real brasileño y el peso chileno. Asimismo, este aumento en los ingresos de pasajeros vino coincidió con el lanzamiento de nuevas rutas, entre ellas Santiago-Melbourne y con la eliminación de aquellas menos demandadas, incrementando así la productividad.

“Este año estamos incrementando esta cifra a US\$ 155 millones, por lo tanto, es nuestro segundo año consecutivo positivo” (Ramiro Alfonsín, vicepresidente de Finanzas de la compañía, 2017).

El ejecutivo agregó que durante 2017 la empresa continuó con el plan de devolución de flota, que forma parte del proceso de reducción de costos que está llevando a cabo la aerolínea desde hace varios años, destacando que en el transcurso de ese año “devolvimos más de 70 aviones” (La Tercera, 2018).

En el siguiente gráfico se pueden identificar todas las variables que incidieron en el resultado operacional mostrando el desempeño entre el 2011 y el 2017.

Cuadro: Ingreso Operativo LATAM 2012 a 2017



Fuente: Reportes Anuales 2012-2017

En el siguiente cuadro se pueden observar en números como fueron los cambios entre las aerolíneas antes de la fusión y luego de la misma. Se puede observar un alza en el alcance, por el aumento en la cantidad de destinos y países. A su vez, se pueden observar los siguientes indicadores para medir el rendimiento de la compañía: ASKs (mide la capacidad de un avión o una aerolínea para generar ingresos), RPKs (ganancia por kilómetro por pasajero) y EBITDAR Mg (medida en que los gastos operativos en efectivo agotan los ingresos).

Cuadro: Comparación LAN S.A. y TAM S.A. vs LATAM

	TAM	LAN	LATAM
Años	2010	2010	2017
# Aviones	131	151	307
# Destinos	63	70	137
# Países	14	17	24
# Carga transportada (toneladas)	234	780	896
# trabajadores (miles)	28.2	19	43
ASKs (billiones)	71.5	42	136
RPKs (billions)	51	33	115
EBITDAR Mg	15.4	24	22.6

Fuente: Reportes Anuales LATAM

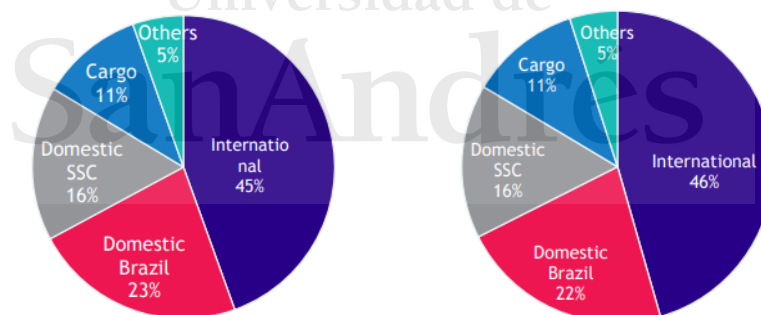
El objetivo de *posicionar a LATAM en el contexto de aerolíneas a nivel mundial* tuvo éxito por diversas razones.

En primer lugar, hubo un incremento en la cantidad de destinos como de países. En 2011, antes de la fusión, LAN tenía una red de 70 destinos en 17 países y TAM una de 63 destinos en 14 países. En 2017 LATAM cuenta con una red de 137 destinos en 24 países. Este incremento en los destinos le permitió a la empresa tener mayor visibilidad a nivel mundial.

Otro factor clave que contribuyó en el posicionamiento de esta, fueron las fuertes alianzas generadas con aerolíneas en América del Norte y Europa. LATAM suscribió un acuerdo con American Airlines a principios del 2017, obteniendo una participación en rutas de América Latina hacia el Caribe y América del Norte del 18% en 2017. A su vez, generó alianzas con Iberia y British Airways lo que le permitió tener una participación del 12% en las rutas a Europa.

Por último, se advirtió un aumento en el ingreso de pasajeros internacionales en 2017. En el 2011, los ingresos operacionales generados por los pasajeros internacionales en LAN y TAM eran del 44% y 31 %, respectivamente. En cambio, en el 2017 el ingreso por pasajeros internacionales de LATAM fue del 45%, mientras que, a mediados del 2018, ascendió a un 46%.

Cuadro: Participación del ingreso de LATAM en 2017 y 2018

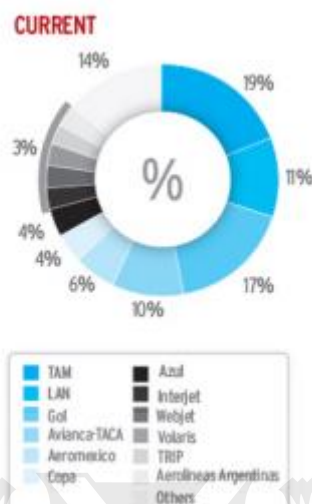


Fuente: BTG Pactual 9th Latin American CEO Conference 2018,
Santander 22nd Annual Latin American Conference 2018

Otro de los objetivos buscados era *formar parte del grupo de aerolíneas líderes en América Latina*, que también fue alcanzado ya que en 2017 contaba con la participación del 46% del mercado. Esto se debe a la presencia que tenía principalmente en Chile con un 69% y en Perú con un 54%. En 2012, entre ambas aerolíneas contaban con una capacidad del 30% del mercado de Latinoamérica, LAN con un 11% y TAM con un 19%.

Este cambio de participación para las mismas, especialmente para LAN que fue muy significativo, demuestra sinergias ocasionadas por la fusión.

Cuadro: Participación de aerolíneas en Latinoamérica.

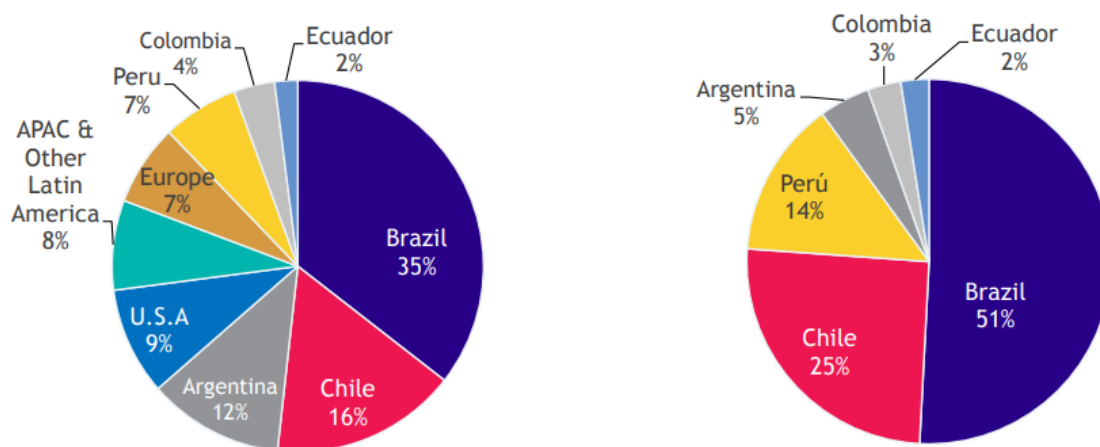


Fuente: Sector Aeronáutico en 2012. *Latinoamérica Hoy*.

La fusión le permitió a la LATAM convertirse en la aerolínea más importante de la región. Según el reporte anual, en 2017 la misma contaba con una flota de 307 aviones, de los cuales nueve de ellos estaban destinados para carga y los restantes para pasajeros, transportando 67 millones de pasajeros por año. No debe soslayarse que en 2011 LAN poseía una flota de ciento cuarenta y nueve aviones, de los cuales 14 de ellos eran de carga y ciento treinta y cinco eran de pasajeros, alcanzando una red de 63 destinos mientras que TAM contaba con una flota de ciento cincuenta y una aeronaves llegando a 70 destinos. Gol comenzó a ser la segunda aerolínea de la región contando con una flota de mucho menor tamaño. La misma opera en la actualidad con una flota 119 aeronaves llegando a 94 destinos teniendo una participación más grande en el mercado doméstico brasilero en comparación al internacional (Wikipedia, 2018).

Por otra parte, la asociación le permitía a LAN *el ingreso a Brasil*, un objetivo que fue buscado por mucho tiempo. En 2017 LATAM comenzó a tener un share del 33% en Brasil, el mercado más grande de la región. Dentro de los ingresos del mercado doméstico, Brasil aportaba el 35% de los mismos.

Cuadro: Participación de ingresos en el mercado doméstico
y doméstico + internacional.



Fuente: Conferencias LATAM 2018

Finalmente, el último objetivo era *generar sinergias* logrando una estructura eficiente de *ahorro de costos* para generar oportunidades de crecimiento. A lo largo del periodo de la fusión, se buscó mejorar la eficiencia de la flota incorporando aeronaves con mayor tecnología y eliminando los aviones menos productivos. Esta fue una de las constantes que se mantuvo a lo largo de los años y se puede advertir que logró su meta, pues hubo un descenso total del 30% de los mismos entre el 2012 al 2017.

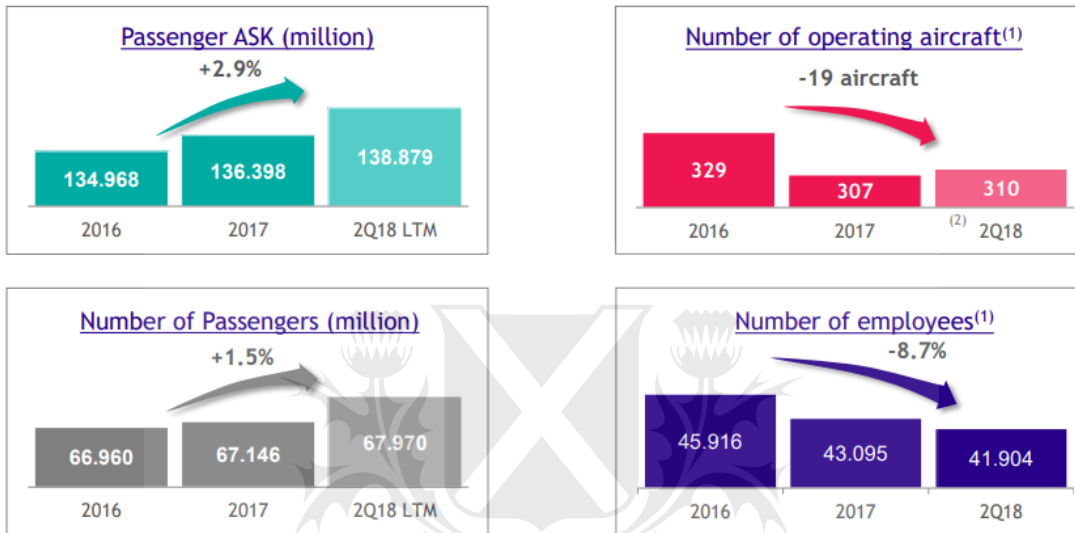
A su vez, se generaron sinergias a través de la nueva estrategia de precios escalonados, la cual logro un incremento en los ingresos (primera maleta, asiento preferencial, entre otros), según la compañía en su reporte de resultados.

En 2017 también mejoró su capacidad y tráfico de pasajeros. La capacidad se incrementó en un 3%, medido en ASK (asientos disponibles por kilómetro), desde 2016 a 2018, apoyado principalmente por el mercado internacional. También aumento el tráfico de pasajeros aumentó 2% medido en RPK (ingreso por pasajero por kilómetro) debido a las unidades de países de habla hispana e internacional. Ello llevo a que la compañía cuente con un factor de expansión y mayor participación (Semana económica, 2018).

En el siguiente cuadro se puede observar una relación inversa entre la disminución de aeronaves operando y la cantidad de pasajeros logrando así un modelo de negocio más

productivo con una estructura de menores costos. Cabe destacar que se trata de una industria que se caracteriza por tener costos muy altos, razón por la cual esta estrategia permitió aumentar el margen de ganancia. A su vez se puede observar una considerable disminución del personal, lo que demuestra que se redujeron sus costos más representativos que son los de combustible y los salarios.

Cuadro: Latam Performance 2016-2018



Fuente: Conferencia LATAM 2018

Sin embargo, una consecuencia negativa que tuvo la fusión fue la desvalorización de la firma, debido a que, desde su fusión, LATAM AILINES perdió la mitad de su valor en su cotización en la bolsa (Diario Financiero, 2018).

Cabe destacar que el contexto macroeconómico tiene una influencia directa sobre el valor de las acciones de las empresas. Como se explicó anteriormente, la fusión se llevó a cabo en una época difícil para Latinoamérica y, en especial para Brasil. La depreciación del real brasileño en el 2015 tuvo una fuerte repercusión en la cotización de las acciones de LATAM. Los títulos de la aerolínea encabezaron pérdidas de la sesión en la Bolsa de Comercio de Santiago cayendo y cerrando en \$3.300 aproximadamente en septiembre de 2015, cerca de 10.000 millones de dólares menos que el valor de mercado al momento de la fusión que dio origen al acuerdo. "Eso es atribuible directamente al contexto internacional. Si te fijas los comparables, como (aerolínea brasileña) GOL también está cayendo, por lo que se da netamente por una paridad cambiaria" (EMOL, 2015).

Es importante agregar que Brasil representa aproximadamente el 50% del ingreso del mercado doméstico, lo que significa que el comportamiento del país tiene una fuerte repercusión sobre la misma.

"Esta disparidad que existe entre el real y el dólar te genera que la compañía deba hacer una provisión por mayores costos asociados a diferencias cambiarias, porque la compañía tiene parte de sus ingresos en reales y tiene mucha deuda dolarizada, por tanto, para poder pagar esa deuda y tener esos ingresos en reales, con la depreciación del real, cada vez más va a necesitar más reales para poder pagarla " (EMOL, 2015).

En el siguiente gráfico, que fue publicado por la página web Investing, se puede observar el historial de todas las acciones que cotizan en el mercado y como fue el rendimiento de la acción desde el 2000 hasta la actualidad. Al momento de la fusión tenía un valor de US \$16.000 aproximadamente y en 2015 llegó a cotizar US \$2.200, un precio que no alcanzaba desde 2006. A partir de 2016 se observa un alza de esta y esto guarda relación con el rendimiento de la aerolínea, toda vez que fue el primer año después de la fusión donde la empresa tuvo una ganancia neta positiva.

Cuadro: Valorización LATAM Airlines Group



Fuente: Investing, 2018.

Capítulo 4: Limitaciones del estudio

En cuando a las limitaciones del trabajo de investigación, cabe destacar que el mismo se confeccionó consultando libros, papers, artículos y datos publicados por las aerolíneas analizadas, razón por la cual se advierte que se podría haber utilizado algún otro método de recolección de datos para cumplir el objetivo.

En ese sentido, se advierte que podrían haberse realizado entrevistas a personas que participaron del proceso de fusión o que se encuentren desempeñándose en la firma actualmente. Ello, debido a que su relato aportaría información más detallada sobre el mismo ya que muchas veces se dificulta su transmisión por escrito como, por ejemplo, en un artículo y/o reporte. Es decir que este método hubiese contribuido para comprobar los resultados cualitativos de la fusión.

Otro método que podría haberse utilizado es el de estudio de casos análogos, para establecer una referencia y, así, poder concluir si los objetivos y expectativas planteadas antes de la fusión resultaban viables o no. Además, serviría para advertir cuáles son las eventuales complicaciones que existen en la industria.

Por otra parte, se podría haber profundizado la investigación consultando fuentes secundarias, como por ejemplo otros trabajos de investigación sobre la materia, dado que los mismos hubiesen aportado información de calidad por haber sido previamente procesada.

Conclusiones y recomendaciones

Como se planteó en el comienzo del trabajo, el acelerado proceso de globalización e integración de la economía provocó un fuerte incremento en los niveles de competitividad y especialización en diversas industrias, incluyendo la aeronáutica. En 1978 comenzó la desregulación de esta que significó la posibilidad de elegir a las empresas rutas a operar y precios, sin intervención del gobierno.

Este fenómeno causó una desaparición de barreras en la actividad comercial internacional, logrando así un mercado global sumamente integrado que obligó a los agentes económicos a buscar nuevas alternativas para potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Como consecuencia de ello, surgieron las alianzas estratégicas como una opción para crear y mantener ventajas competitivas.

Las alianzas estratégicas pueden ser consideradas como el medio por el cual las empresas obtienen acceso a nuevos mercados, generan mayores ingresos, reducen los costos unitarios de las economías de tamaño y minimizar o comparten riesgos.

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar si la alianza estratégica entre LAN S.A. y TAM S.A. puede ser considerada como una fuente de creación de valor. A tal efecto, se realizó un análisis del estado en el que se encontraba cada compañía antes de la fusión y luego, se estudió a la entidad creada, LATAM Airlines Group, para lograr entender si se cumplieron con los objetivos.

Ambas aerolíneas eran líderes en la región latinoamericana previo a la alianza, teniendo una fuerte presencia de marca y una participación del 30% en el mercado. Mediante la fusión intentaron mejorar su posicionamiento tanto en el mercado mundial como en el de la región y lograr sinergias generando mayores ganancias trabajando en la eficiencia de la estructura de costos. LAN estaba interesada en realizar este acuerdo para incursionar en el mercado de Brasil, el país más grande de la región y que contaba una fuerte competitividad. Por otra parte, TAM buscaba obtener mayor alcance a los países donde LAN ya era fuerte. Al tener intereses complementarios, ambas compañías tenían la certeza de que la misma sería exitosa.

Como Youssef y Hansen (1993) indican que los requisitos fundamentales para que la alianza estratégica pueda ser una fuente de creación de valor son la convergencia, la competitividad y la complementareidad.

Con respecto a la convergencia, ambas contaban con una similar calidad de servicio y luego de unos años de la fusión se hicieron cargo de unificarlo por completo. La fusión les permitió lograr un mayor alcance de redes otorgándole al consumidor una gran variedad de destinos para elegir. A su vez, se facilitaron las conexiones entre vuelos, aumentaron la frecuencia y la conveniencia de horarios, lo que ayudo a mejorar la calidad del servicio brindado. Con respecto a las competencias técnicas, contaban con aeronaves parecidas y tenían ambas como objetivo aumentar la productividad de esta.

Con respecto a la competitividad ambas compañías eran líderes en el mercado aéreo de Latinoamérica y reconocidas mundialmente. A partir de la reducción de la estructura de costos, mediante el ingreso de una flota más eficiente y mediante el nuevo modelo de precios escalonados pudieron mantenerse competitivos con respecto a la competencia en la región y en el mundo.

Por último, eran consideradas como complementarias por las rutas operadas y ya que TAM era líder en Brasil y LAN en el resto de Latinoamérica. Esto actuó como una ventaja competitiva para la aerolínea creada ya que aumentaron participación manteniéndose fuertes.

La crisis macroeconómica en la región en el periodo estudiado, dificultó el rendimiento de la compañía formada. En el año 2013 LATAM demostró poder cumplir con los objetivos cualitativos antes de tiempo por un menor gasto en combustibles y salarios, dados por una caída en el precio de combustible y por retiros voluntarios. Esto demuestra el que contexto económico tiene una influencia directa e inmediata en todos los resultados. En 2014, los resultados bajaron. Fue un año con un entorno competitivo desafiante para las operaciones internacionales y la copa mundial de futbol afectó negativamente en los resultados. En 2015 las monedas locales de todos los mercados se depreciaron, lo que afectó directamente en los ingresos y costos de la compañía. Se atravesó una fuerte crisis económica en Brasil, que llevó al país a una recesión, generando una contracción del PBI, aumento en la tasa de desempleo, circunstancia que afectó a toda la región y al sector de la aviación civil.

Este contexto los obligó a sus directivos a buscar ser eficientes, continuar cuidando costos y priorizar las acciones estratégicas ya que los factores económicos, como, por ejemplo, variaciones en las monedas, o en la valorización de productos sin sustitución como el del combustible no dependía de su gestión. Recién en el año 2017 se puede identificar que

lograron superar con sus objetivos de integración teniendo una ganancia operacional por encima de los US \$700 como se habían propuesto y con una ganancia neta positiva.

Seis años después de la fusión no se pueden ver resultados cualitativos de creación de valor en la compañía en el valor de la acción. La misma perdió el valor de una manera significativa en todos estos años, aunque en los años 2017 y 2018 muestra un leve crecimiento. Este es considerado como un indicador del valor de la empresa y en la actualidad no demuestra haber cumplido con la expectativa de la fusión.

Aunque, por otro lado, existen indicadores que también demuestran la creación de valor. El ASK que mide los asientos por kilómetro ofrecidos. El mismo tuvo un aumento desde el 2010 hasta el 2017 del 14%, utilizando la suma LAN y TAM para comparar con el resultado de LATAM. Esto demuestra mayor productividad ya que la aerolínea logró aumentar la generación de ingresos a partir de la disponibilidad de asientos para sus pasajeros. A su vez, el EBITDA Mg, que mide la medida en que los gastos operativos en efectivo acaban los ingresos, se encuentra 3 puntos por encima al margen promedio de las dos compañías en 2010. En 2013 y 2014 se encontró por debajo drenando margen para no perder posicionamiento ni competitividad. Con respecto al indicador llamado RPK, que son los pasajeros por kilómetro transportados, la multiplicación del número de pasajeros que pagan por la distancia de cada vuelo, creció casi un 40% versus 2010 demostrando un incremento en la cantidad de pasajeros.

Ambas aerolíneas antes de fusionarse lograron una fuerte participación, un resistente posicionamiento de marca, un valor de mercado y un servicio diferenciado, en resumen, creación de valor, en una gran cantidad de años, lo que indica que la misma no se genera de manera instantánea, sino que lleva tiempo y esfuerzo. Cabe destacar, que eran las dos empresas más grandes y con mayor participación de la región, lo que hace que la fusión sea más compleja y difícil de cumplir con todos los objetivos en tan pocos años.

Bibliografía

1. Libros

Doganis, Rigas, 2006. *The Airline Business*. NY: Routledge

Foster Reed, Stanley y Lajoux, Alexandra, 1995. *The Art of M&A: A merger acquisition buyout guide*. Chicago: The McGraw-Hill Companies.

Hitt, Michael A, Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E., 2007. *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. USA: Thompson.

Iatrou, Kostas, Oretti, Mauro, 2016. *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*. UK: Routledge.

Porter, Michael E., 2008. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. USA: Free Press.

Rosamilia, Daniel J, 2000. *Fusiones y Adquisiciones*. Capital Federal: Editorial Dunken.

Sherman, Andrew J, 2018. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. United States: AMACOM

Thompson, A. A., & Strickland, A. J., 2001. *Strategic management: Concepts and cases*. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irvin.

Yoshino, Michael, Rangan, Srinivasa, 2006. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business Review Press.

2. Papers

Agulló, Fernando. 2000. *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. *Economía Industrial*. [pdf] disponible en:

<<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf> [último acceso el 12 de noviembre de 2018].

Autry, Greg, Huang, Laura, Foust, Jeff, 2014. *An analysis of the competitive advantage of the united states of america in commercial human orbital spaceflight markets*. [pdf] disponible en:

<https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/ast/media/US_HOM_compet_adv_analysis-Final_1-7.pdf> [último acceso el 28 de noviembre de 2018].

Baena, Ernesto, Sanchez, John Jairo, Montoya Suarez, Omar. 2003. *El entorno empresarial y la teoría de las 5 fuerzas competitivas*. [pdf] disponible en: <<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385>> [último acceso el 11 de noviembre de 2018]

Espinosa Yáñez, Alejandro. 2011. *La globalización y las alianzas estratégicas. Notas sobre la acción empresarial y del Estado*. [pdf] disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/325/32518423002.pdf>> [último acceso el 10 de noviembre de 2018].

Fassio Adriana, Pascual, Liliana, Suárez Francisco M.. 2002. *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo: Ediciones Cooperativas*. [pdf] disponible en: <<http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/area.academica/ravier/05%20-%20FASSIO,%20Adriana,%20PASCUAL,%20Liliana%20y%20SUAREZ,%20Francisco%20-%202002%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20aplicado%20al%20saber%20administrativo.pdf>> [último acceso el 11 de noviembre de 2018].

Goell, Abhishek. 2003. *Strategic Alliances in the global airline industry*. [pdf] disponible en: <<https://core.ac.uk/download/pdf/6814210.pdf?repositoryId=153>> [último acceso el 11 de noviembre de 2018].

Karlsson, Henrik, Sandberg, Niklas. 2013. *The Path Dependency of former monopolists A case study of Scandinavian Airlines System*. [pdf] disponible en: <lup.lub.lu.se/student-papers/record/4005090/file/4005091.pdf> [último acceso el 28 de noviembre de 2018].

Kuah, Adrian, Day, John, 2005. *Revisiting the Porter Diamond: Applying Importance Performance Matrix to the Singaporean Financial Cluster*. [pdf] disponible en: <https://researchonline.jcu.edu.au/28374/1/Bradford_Working_Paper_Booklet_05-39.pdf> [último acceso el 28 de noviembre de 2018].

Michael E. Porter, 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*. [pdf] disponible en: <http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf> [último acceso el 28 de noviembre de 2018].

Puerto Becerra, Doria Patricia. 2010. *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. [pdf] disponible en: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025>> [último acceso el 10 de noviembre de 2018].

Martínez Carazo, Piedad Cristina. 2006. *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. [pdf] disponible en: <<http://www.redalyc.org/html/646/64602005/>> [último acceso el 12 de noviembre de 2018],

Mesén Figueroa, Vernor. 2008. *Alianzas estratégicas: su naturaleza, características y criterios de contabilidad*. TEC Empresarial. [pdf] disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/43950284_Alianzas_Estrategicas_su_Naturaleza_Caracteristicas_y_Criterios_de_Contabilidad> [último acceso el 10 de noviembre de 2018].

Ponce Talancón, Humberto. 2007. *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. [pdf] disponible en: < www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf >[último acceso el 14 de noviembre de 2018].

Rapallo, María del Carmen. 2007. *Las fusiones empresariales como fórmula de crecimiento externo*. [pdf] disponible en: <pdfs.wke.es/6/6/8/4/pd0000016684.pdf> [último acceso el 12 de noviembre de 2018].

Tugores-García, Antonio. 2012. *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*. [pdf] disponible en: <<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/75853/821869736-MIT.pdf?sequence=2>> [último acceso el 12 de noviembre de 2018].

Youseff, Hansen, 1993. *The Consequences of Strategic Alliances Between International Airlines: The Case of Swissair and SAS*. [pdf] disponible en: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.294.4517&rep=rep1&type=pdf>>[último acceso el 12 de noviembre de 2018]

3. Artículos

De Solminihac, Valentina, 2018. *Latam logra su mayor ganancia tras fusión*. Disponible en: <https://www.latercera.com/negocios/noticia/latam-logra-mayor-ganancia-tras-fusion/99964/> [último acceso el 18 de noviembre de 2018].

Diaria Financiero, 2018. *Latam Airlines ha perdido la mitad de su valor en la bolsa desde la fusión*. Disponible en: <https://www.df.cl/noticias/mercados/mercados-en-accion/latam-airlines-ha-perdido-la-mitad-de-su-valor-en-bolsa-desde-su-fusion/2018-10-12/195905.html> [último acceso el 18 de noviembre de 2018].

Economía y negocios. 2015. *LAN y TAM anuncian estructuras corporativas del grupo LATAM*. Disponible en: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=90014> [último acceso el 16 de noviembre de 2018].

El tiempo, 2017. *Latam y American Airlines se alían y facilitarán viajes desde Colombia*. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/alianza-entre-latam-y-american-airlines-para-viajes-a-estados-unidos-94782> [último acceso el 17 de noviembre de 2018].

Emol, 2015. *Fuerte caída de acción de LAN: Cierra en nivel más bajo desde 2009*. Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/09/707194/lan-cierra-con-fuerte-baja.html> [último acceso el 18 de noviembre de 2018].

Flottau, Jens. 2014. *Aviation Week & Space Technology. Business Source Premier*. Disponible en: <http://aviationweek.com/commercial-aviation/whats-store-a380> [último acceso el 9 de noviembre de 2018].

Latinoamérica hoy, 2012. *América Latina: el tráfico aéreo y el sector aeronáutico*. Disponible en: <https://latinamerica hoy.es/2012/04/02/sector-aeronautico-latinoamerica/> [último acceso el 16 de noviembre de 2018].

Noceda, Walter, 2018. *Latam: resultados financieros se consolidan a cinco años de la fusión*. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/273717-latam-resultados-financieros-se-consolidan-a-cinco-anos-de-la-fusion/> [último acceso el 18 de noviembre de 2018].

4. Páginas Web

Airline Meger and Alliances,

<https://www.oecd.org/daf/competition/mergers/2379233.pdf>, [última fecha de acceso 11 de noviembre de 2018].

American Depositary Receipt,

https://es.wikipedia.org/wiki/American_Depositary_Receipt. [Última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

GOL Airlines,

https://en.wikipedia.org/wiki/Gol_Transportes_A%C3%A9reos [última fecha de acceso 18 de noviembre de 2018].

IATA. 2011. Vision 2050 Report,

https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf, [última fecha de acceso 11 de noviembre de 2018.]

Lan Airlines, <http://www.lan.com/informacion-inversionistas/la-compania/historias/>, [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018.]

Lan Airlines,

http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/ix_qa_lan_espanol.pdf, [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018].

Lan Airlines,

https://www.lan.com/es_co/sitio_empresas/nolog/volar_en_lan/acerca_de_lan/historia.html, [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group,

<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-homeProfile2>, [última fecha de acceso 9 de noviembre de 2018].

Latam Brasil,

https://en.wikipedia.org/wiki/LATAM_Brasil, [última fecha de acceso 9 de noviembre de 2018].

Latam Company History,

<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-history>, [última fecha de acceso 9 de noviembre de 2018].

Miembros de la Alianza One World,

<https://www.oneworld.com/general/about-oneworld>, [última fecha de acceso 10 de noviembre de 2018].

Miembros de la Alianza Sky Team, <https://www.skyteam.com/en/about/>, [última fecha de acceso 10 de noviembre de 2018].

Miembros de la alianza Star Alliance, <https://www.staralliance.com/en/member-airlines>, [última fecha de acceso 10 de noviembre de 2018].

Swot Analysis,

https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis#/media/File:SWOT_en.svg, [última fecha de acceso 9 de noviembre de 2018].

Twenty years of airline alliances, <https://blog.flight-report.com/en/infographic-twenty-years-of-airline-alliances/>, [última fecha de acceso 10 de noviembre de 2018].

5.Reportes

Lan S.A., 2011. Reporte Anual 2011. Disponible En: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/25/251289/ar/2011.pdf> [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018].

Lan S.A., 2011. Reporte Accionistas Lan. Disponible En: <http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/ix_qa_lan_espanol.pdf>. [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018].

Lan S.A., 2011. Reporte de sostenibilidad 2011. Disponible En: <http://www.lan.com/files/sostenibilidad/2011/sustainability_report_2011.pdf>. [última fecha de acceso 15 de noviembre de 2018].

Lan S.A., 2011. Lan Corporate Update. Disponible En: <http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/actualizacion_coprorativa_mayo_2011.pdf> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018]. Lan S.A., 2012. Second Quarter

Lan S.A., 2012 Results Presentation. Disponible en:

<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-presentations>

>[última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Lan S.A.,2012. Reporte de Sostenibilidad 2012. Disponible en:

<https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Sustainability-Report-2012-ES.pdf>

>[última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Lan S.A., 2012. Annual Report 2012. Disponible en: <[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2012_Eng.pdf)

[ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2012_Eng.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2012_Eng.pdf)> [última

fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2013. Annual Report 2013. Disponible en:

<[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2013_Eng.pdf)

[ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2013_Eng.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/ar/LATAM_Annual_Report_2013_Eng.pdf)>

[última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2013. Reporte de Sostenibilidad 2013. Disponible en:

<[http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-](http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-reportssustainability)

[reportssustainability](http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-reportssustainability)> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2014. Annual Report 2014. Disponible en:

<[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/latam_annual_report_2014.pdf)

[ir.net/media_files/IROL/81/81136/latam_annual_report_2014.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/latam_annual_report_2014.pdf)>[última fecha de

acceso 16 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2014. Reporte de Sostenibilidad 2014. Disponible en:

<[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202014%20-%20Integral%20-%20IN.pdf)

[ir.net/media_files/IROL/81/81136/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202014%20-%20Integral%20-%20IN.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202014%20-%20Integral%20-%20IN.pdf)>[última fecha de acceso 16 de noviembre de

2018].

Latam Airlines Group, 2015. Annual Report 2015. Disponible en:

<file:///C:/Users/donceroc/Downloads/LATAM_Memoria2015_INGLES_VF.pdf>

[última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2015. Reporte de Sostenibilidad 2015. Disponible en:
<https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2015_ES.pdf> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2016. Reporte Anual 2016. Disponible en:
<<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-reportsannual>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2016. Reporte de Sostenibilidad 2016. Disponible en:
<http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81136/2016SustainabilityReport/LATAM_SustainabilityReport2016-ENG.pdf> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2016. Second Quarter 2016 Results Presentation. Disponible en:
<<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-presentations>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2016. UBS 14th Global Emerging Markets Conference. Disponible en:
<<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-presentations>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2017. Reporte Anual 2017. Disponible en:
<<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-reportsannual>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2017. Reporte de Sostenibilidad 2017. Disponible en:
<https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2017_ES.pdf> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2018. BTG Pactual 9th Latin American CEO Conference. Disponible En: <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-presentations>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Latam Airlines Group, 2018. Santander 22nd Annual Latin American Conference. Disponible En: <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-presentations>> [última fecha de acceso 17 de noviembre de 2018].

Tam S.A., 2010. Annual Report 2010. Disponible en: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/81/81136/ar/20f_2010.pdf> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018].

Tam S.A., 2011. Results Release 3Q11. Disponible en: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/81/81136/TAM/qres/3Q11%20Earnings%20Release.pdf> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018]

Tam S.A., Results Release 3Q11. Disponible en: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/81/81136/TAM/qres/4Q11%20Earnings%20Release.pdf> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018]

Tam S.A., 2011. Annual Report 2011. Disponible en: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/81/81136/ar/20f_2011.pdf> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018]

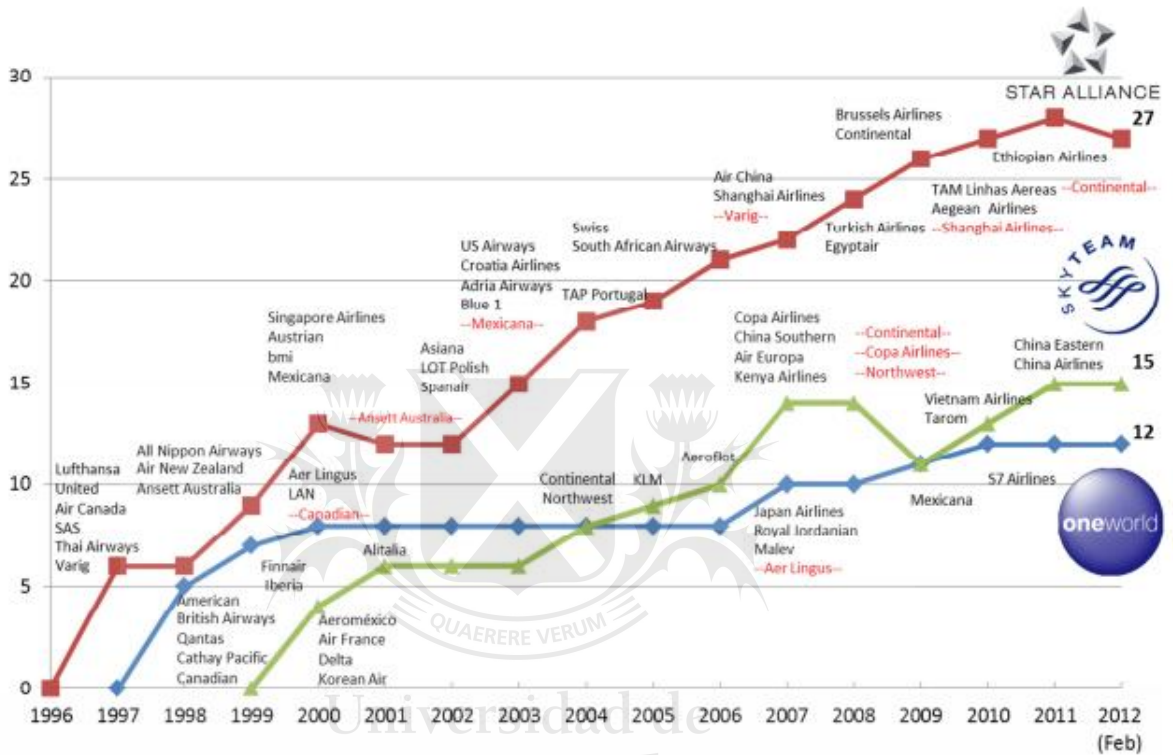
Tam S.A., 2011. Información Financiera Consolidada Intermedia Condensados. Disponible en : <http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/vi_anexo5_eeff_tam.pdf>

Tam S.A., 2012. Annual Report 2012. Disponible en : <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-historicaldata>> [última fecha de acceso 16 de noviembre de 2018]

San Andrés

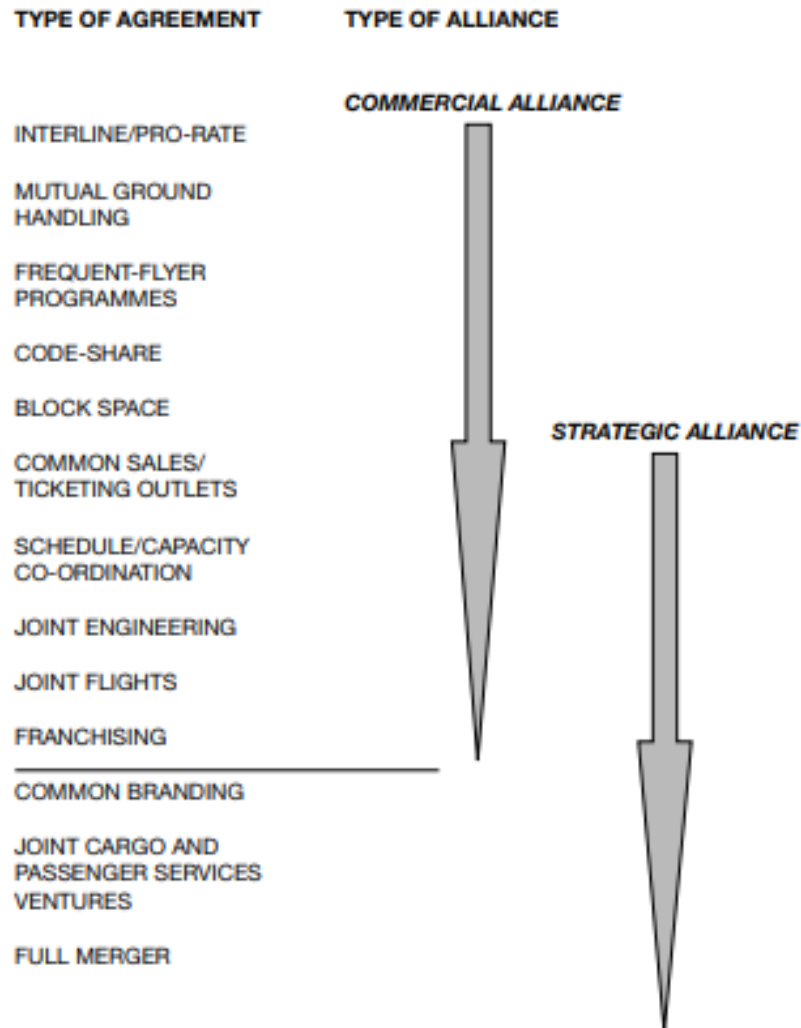
Anexos

Anexo A: Evolución en la cantidad de miembros de las Alianzas estratégicas Globales hasta el 2012.



San Andrés

Anexo B: Tipos de Alianzas según Doganis



Anexo C: Entrada de nuevos competidores en la industria aérea.

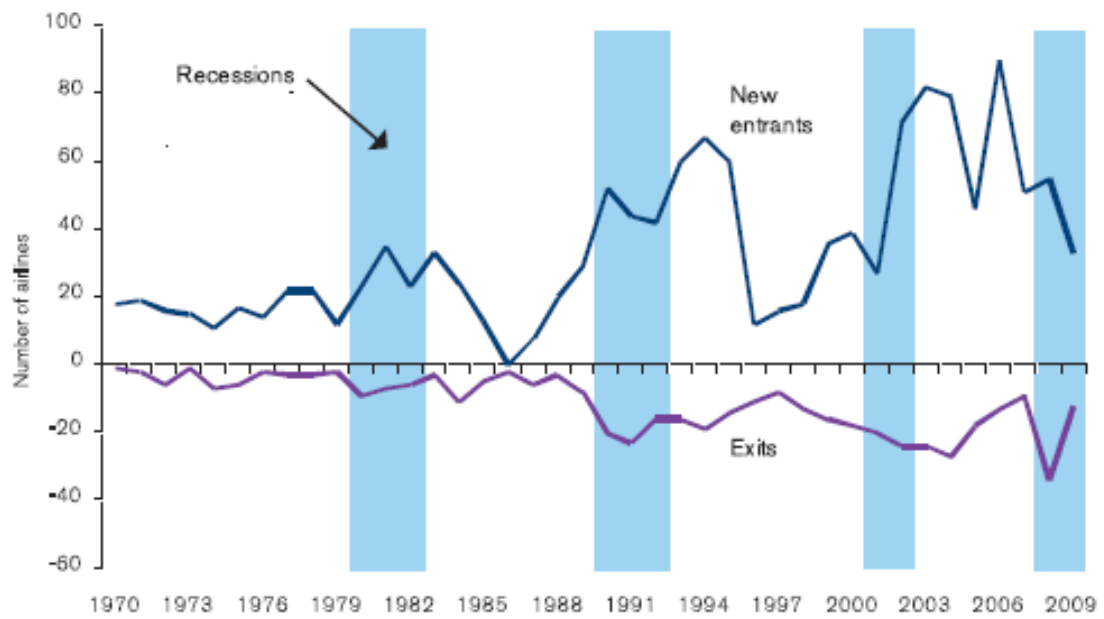
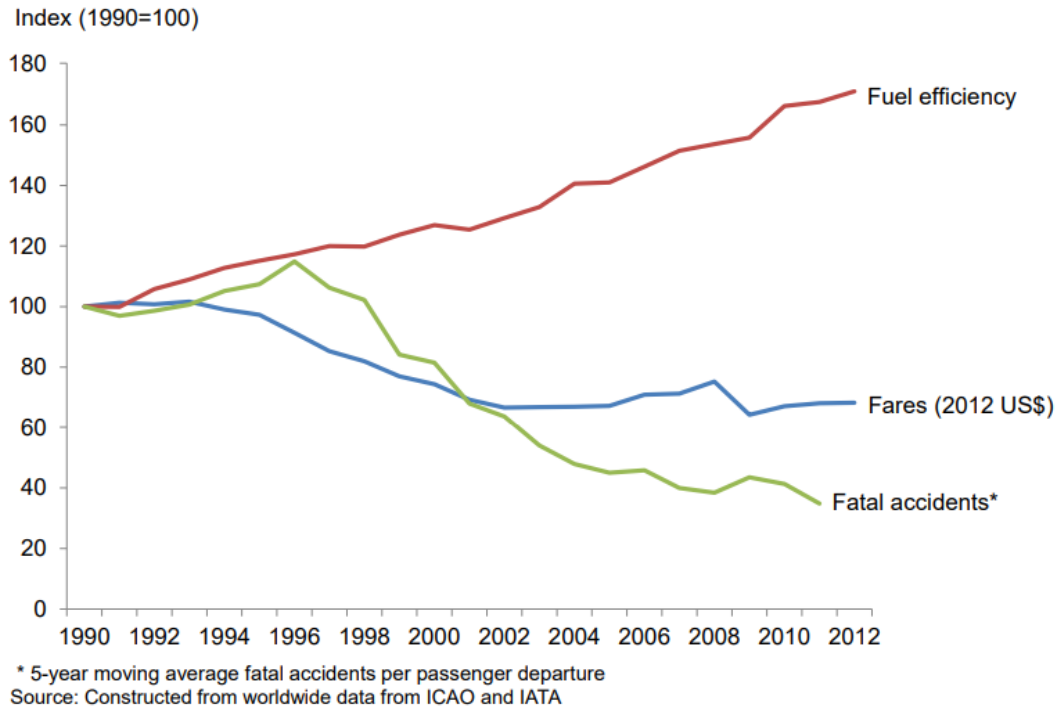


Chart 40: Net entry of new airlines continues even during recessions
Source: Ascend

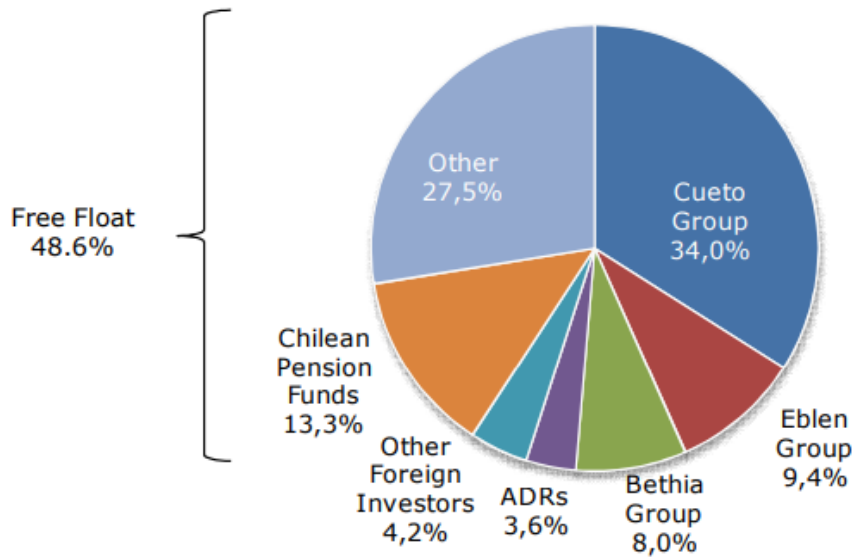
ANEXO D: Caída del costo real de viajar

The value proposition for air travel remains strong It's safer, it's greener and it's still a bargain



ANEXO E: Participación de los dueños de LAN S.A. en 2011

LAN's Ownership
(Apr 30, 2011)



Anexo F: LAN S.A. estrategia Regional

