Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

El proceso de internacionalización de empresas latinoamericanas: el caso de LAN Airlines

Alumno: Brian Fainberg Whitelow

Mentor: Alejandro Artopoulos

Victoria, 27 de mayo de 2014

Agradecimientos a:

Jorge Becerra, por su tiempo y predisposición.

Alejandro Artopoulos, por su infinita ayuda y dedicación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

La industria aérea se caracteriza por ser extremadamente competitiva, además de ser cíclica, dado que usualmente los períodos en donde se obtienen ganancias no pasan los cuatro años antes de enfrentar una nueva crisis y caída en las demandas mundiales, muchas veces influidas por los presentes económicos de los distintos países. Dentro de este complejo y dificultoso contexto sobresalen unas pocas aerolíneas en la historia que han logrado sobrevivir a los constantes altibajos de la industria, y que han sido reconocidas por su modelo de negocio. Es aquí donde aparece el caso de LAN Airlines, empresa de origen chileno, que hoy cuenta con 5 filiales a lo largo de Latinoamérica, siendo el principal actor del mercado y considerada dentro de las 10 mejores aerolíneas del mundo.

Paralelamente, la aerolínea en cuestión también está catalogada por The Boston Consulting Group, en una de sus publicaciones, como una potencial "Global Challenger" junto con muchas otras, las cuales se caracterizan por provenir de mercados emergentes no tradicionales, presentar ingresos anuales mayores a los mil millones de dólares y ganarles mercado a las multinacionales americanas y europeas. Al mismo tiempo, este grupo de compañías se caracterizan por, no sólo dominar completamente su mercado local, sino operar y de a poco establecerse en países vecinos, luego regionalizarse hasta aparecer en los primeros planos mundiales. Dentro de estas, se destaca el subgrupo de las multilatinas, empresas del continente sur de América que han sabido operar en contextos subdesarrollados, sobrevivir, y codearse con las multinacionales.

Los teóricos denominan a este proceso de participación creciente en los mercados internacionales, como internacionalización. No son muchas las empresas que logran desarrollarlo con éxito, y todavía menos las aerolíneas. De aquí se desprende el interés por explicar, por un lado, las causas y el por qué de la internacionalización en LAN y no en otra aerolínea, así como también explicar el paso a paso del mismo: desde su estatización en 1989 hasta el 2011, donde concretó su ingreso y operación exitosa en 5 mercados domésticos de Latinoamérica, y es considerada dentro de las 10 mejores del mundo gracias a la performance de sus líderes informacionales que supieron encontrar el conocimiento adecuado para llevar a cabo el proceso.

ÍNDICE

1. Introducción y problemática……...5

2. Preguntas de investigación…….7

3. Objetivos……8

4. Justificación de la investigación…….8

5. Metodología……...…9

6. Marco teórico……...10

6.1 El surgimiento de las multilatinas……..10

6.2 El proceso de internacionalización…….13

6.3 El nuevo modelo de internacionalización: una visión de la red de negocios de las firmas……..14

6.4 El paradigma ecléctico (Modelo OLI)……...15

7. Caso de estudio: La internacionalización de LAN Airlines…….22

7.1 Los comienzos……22

7.2 Privatización y dominio local…….24

7.3 Escenario para la internacionalización……...27

7.4: Liderazgo operacional……...36

7.5 Alianzas y consultoría……40

7.6 Consolidación del know-how……44

7.7 Hacia un liderazgo informacional……..47

8. Conclusiones finales……..……..49

9. Futuros temas de investigación……..…..53

10. Bibliografía……54

11. Anexos……...58

11.1 Anexo A……...58

11.2 Anexo B……65

11.3 Anexo C……66

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCÓN Y PROBLEMÁTICA

La industria aérea es cíclica y tiene ciclos cortos de dos, tres o cuatro años de ganancias y luego pérdidas para las líneas aéreas en todo el mundo. Esto se debe a que los ingresos de las aerolíneas tienen una relación directa a la venta de pasajes, y en menor medida al transporte de carga, los cuales fluctúan de acuerdo a las crisis y momentos económicos mundiales. Basta con decir que posterior a la crisis del 2001 que significó un antes y un después en la industria, las aerolíneas se hicieron de enormes beneficios que consecuentemente perdieron en la crisis financiera del 2008.

Actualmente son más las compañías aéreas que registran pérdidas y no logran recuperarse, que aquellas que sí lo han hecho. Esto ha llevado a que en los últimos años la tendencia sea la de la fusión de compañías para afrontar las crisis y sobrellevar la situación, creando gigantes grupos aéreos y afianzando las alianzas a lo largo del globo terrestre. A su vez, esto lleva a que las empresas de este sector optimicen sus costos, ofrezcan mejores servicios y productos de abordo a mayores niveles de calidad e inviertan en flotas modernas que les permitan alcanzar tales objetivos. (O'Connel, 2011)

El grupo LAN Airlines es una de las pocas compañías que ha logrado beneficios continuos en los últimos 10 años y que se ha posicionado en la élite mundial aérea, a la par de empresas prestigiosas como Delta, British Airways, Singapore Airlines, Lufthansa y otras. Cuenta actualmente con filiales en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. En el año 2011 registró ingresos por más de US$ 5000 y una utilidad neta mayor a los US$300, un verdadero ejemplo de eficiencia operacional y modelo de aerolínea, lo cual le valió numerosos premios y reconocimientos a nivel mundial. Asimismo, en el año 2011 registró un valor bursátil cercano a los US$9000 millones, siendo la aerolínea más valuada de occidente, incluso por sobre Delta, United y Air France-KLM, lo que muestra la confianza que se le ha depositado a este grupo empresario gracias a resultados consolidados, estrategias claras a largo plazo y un conjunto de directivos que han sabido dirigir el rumbo de la aerolíneas hacia los más altos estándares de calidad y servicio desde sus comienzos. Cabe destacar además que en el año 2012 se aprobó la fusión entre LAN y la brasilera TAM, conformando el grupo aéreo más grande e importante de Latinoamérica. (LAN, 2012)

Ahora bien, los contundentes datos sobre LAN provistos anteriormente no fueron logrados por mera casualidad. La aerolínea forma parte de un privilegiado grupo de empresas que en los últimos años han llamado la atención. Pueden considerarse multinacionales, pero se diferencian de aquellas tradicionales originadas en Estados Unidos o Europa. Esta nueva generación de multinacionales se caracteriza por operar, mayormente, en mercados emergentes como Asia y Latinoamérica. Estas empresas han sabido convivir con los constantes altibajos que suponen los contextos emergentes, y por ende han aprendido a adaptarse a todo tipo de situación, lo que las ha hecho más fuertes y pujantes que aquellas multinacionales acostumbradas a países con economías y mercados más estables. Por lo tanto, en los últimos años donde se han visto crecimientos del PBI importantes, acompañados de políticas estables y una mayor apertura de los mercados, este nuevo grupo de empresas surgidas de países emergentes se han posicionado globalmente y están disputando fehacientemente el liderazgo de las multinacionales de siempre.

Existe un denominador común que representa a estas nuevas gigantes emergentes: en su mayoría, una vez dominado su mercado local, han comenzado en primera instancia a exportar sus productos y servicios, y en segunda instancia a establecer filiales y sedes tanto operacionales como comerciales en otros países. Puede llamarse a este proceso de expansión y envolvimiento en otros países, además del de origen, como internacionalización. Existen variadas bases y estudios teóricos que han explicado en las últimas décadas este fenómeno y sus características. A grandes rasgos, la mayoría de los investigadores coincide en que la clave del proceso reside en generar una dominancia del mercado emergente local, que permita una inversión en el extranjero, para poder replicar el modelo del negocio de la compañía. Pero para ello, debe ser esencial la búsqueda y adquisición del conocimiento necesario del mercado externo por parte de los líderes que originen y lleven a cabo este proceso.

LAN es un caso de éxito dentro del contexto aeronáutico mundial, por su constante crecimiento y sólidas ganancias en los años pasados, y puede decirse que junta las condiciones necesarias para pertenecer al selecto grupo de empresas gigantes emergentes. Otras empresas pertenecientes a este grupo, y que han pasado por procesos similares al de LAN, son el Grupo TATA de India, Techint de Argentina, Falabella de Chile, Petrobras de Brasil y Cemex en México, entre muchas otras. Además, en un período de tiempo de 20 años pasó de ser una empresa estatal de operación única en Chile, a un holding de 5 filiales a lo

largo de Sudamérica y posicionada dentro de las mejores 10 líneas aéreas del mundo. En simples palabras, atravesó un importante proceso de internacionalización, siendo de las pocas aerolíneas en lograr esto. Por este motivo recae un interés en investigar y explicar a fondo el proceso de internacionalización en general, y luego específicamente en LAN.

Resumiendo, se investigará el modelo teórico de la internacionalización general y luego se lo aplicará a las aerolíneas y a LAN específicamente para entender el crecimiento y expansión que la misma atravesó. Será importante también analizar los pasos previos para obtener la información y conocimiento necesarios de los mercados externos a los cuales la empresa deseaba expandirse, ya que todo ello contribuyó también al proceso de internacionalización. Por último, vale destacar que el principal foco temporal de la investigación estará puesto entre 1989 (privatización de la compañía) y 2011 (último reporte anual como LAN), ya que en ese período se dio el inicio y consolidación del proceso de internacionalización de la empresa. Hay que destacar, de todas formas, que entre el 2011 y la actualidad la firma continuo llevando a cabo su compra y fusión con TAM, un proceso hasta ahora muy burocrático, con severas trabas y que ha resultado ser más frustrante que lo pensando, y por ende todavía es temprano para decir los resultados que la fusión ha generado y su impacto en el proceso de internacionalización de LAN. Por ende, el interés y objetivo del presente trabajo recaerá en la transformación de una empresa estatal a una multinacional con 5 filiales y posicionada dentro de las 10 mejores aerolíneas del mundo, a través de un fuerte proceso de internacionalización en un período de aproximadamente 15 años.

Universidad de San Andrés

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 ¿Cómo fue el proceso de internacionalización que llevó a LAN Airlines a convertirse en una multilatina?

2.2 Subpreguntas

- ¿Qué son las multilatinas?
- ¿Por qué se da la internacionalización en una empresa, y específicamente en LAN?
- ¿Cuáles fueron las etapas temporales de este proceso?

- ¿Cómo adquirieron el conocimiento necesario los líderes de la empresa que llevaron a cabo este proceso?

3. OBJETIVOS

3.1 General

- Determinar cómo firmas en mercados emergentes llevan a cabo un proceso de internacionalización.

3.2 Específicos

- Explicar cómo LAN se posicionó entre las mejores 10 aerolíneas del mundo.
- Describir la importancia de líderes informacionales en la empresa.
- Detallar la obtención de ayuda de consultoras prestigiosas y de alianzas estratégicas para entrar a nuevos mercados.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elección de la temática surge de mi interés por el mundo aerocomercial y ver cómo las aerolíneas que se encuentran en mercados emergentes y alejadas del centro de atención de la elite aeronáutica han logrado en los últimos años ingresar a los primeros planos y codearse con las principales protagonistas. Es por ello que dentro de este contexto, surgió un llamado de atención especial por el mercado latinoamericano, y por ende el interés de explicar el proceso de internacionalización de LAN, considerada dentro de las 10 mejores aerolíneas del mundo.

Asimismo, previo a la elección definitiva del tema y del caso, han sido de gran ayuda para guiar el curso del presente trabajo ciertos trabajos de graduación que abordan temáticas similares, respecto de la evolución y crecimiento de sectores e industrias emergentes aeronáuticas, como el trabajo de Juan Manuel Ramos Taboada (2012), *"Condiciones para el desarrollo de la industria aeronáutica en países menos industrializados"* y el de Francis Btesh (2010), *"Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, a una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?"*.

5. METODOLOGÍA

La elección de la estrategia metodológica fue elegida acorde a los objetivos y necesidades planteados anteriormente. Ergo, se implementó un tipo de investigación explicativa. De acuerdo a los autores Sampieri, Collado y Lucio (1998) *"los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales"*. Es decir, el interés estuvo centrado en explicar por qué ocurre el fenómeno de la internacionalización y en qué condiciones o contexto se da. Igualmente, Yin (1994) establece que este tipo de estudio es relevante si se quiere responder a preguntas de investigación del tipo ¿Por qué? Y ¿Cómo?

Si bien existe harta bibliografía e investigaciones sobre los distintos procesos de internacionalización que se han ido dando a lo largo de los años en las distintas empresas multinacionales a lo largo del mundo, no son tantas las que ha habido en cuanto a la industria aeronáutica. Sí han surgido en los últimos años explicaciones sobre el avance e internacionalización especialmente de las *low-cost* asiáticas, y es por este motivo que surge la motivación e interés de realizar un estudio explicativo de la principal aerolínea latinoamericana, LAN, que se ha internacionalizado.

Del mismo modo, se implementó una metodología de caso único para ejemplificar el fenómeno del proceso teórico descripto, con un caso de una empresa con características especiales y únicas para la importancia del trabajo de investigación. De acuerdo a Stake (1995), *"el caso es uno entre muchos. En cualquier estudio dado, nos concentramos en ese uno. Podemos pasar un día o un año analizando el caso, pero mientras estamos concentrados en él estamos realizando estudio de casos"*. Este tipo de estudio, además, puede ser entendido como *"la investigación y el estudio detallado, a menudo durante un período de tiempo, de un fenómeno en el contexto en el que ocurre"*. (Hartley, 2004). Al mismo tiempo, *"el método de estudio de casos supone la recolección sistemática de información sobre una persona, ambiente social, evento o grupo, de modo que permite al investigador entender de forma efectiva cómo operan o funcionan"*. (Berg, 1998).

El análisis fue de tipo cualitativo ya que no interesa medir variables y obtener un número de datos en cantidad, sino utilizar distintas visiones y modelos teóricos para llegar a una explicación y posterior conclusión que permitan responder la pregunta de investigación planteada y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por último, en este trabajo de graduación se apeló tanto a la investigación de fuentes primarias como de secundarias. En primer lugar, se hizo una revisión bibliográfica de libros, publicaciones y trabajos académicos que permitieron entender la temática abordada, es decir el proceso de internacionalización de empresas multinacionales provenientes de países en desarrollo. A partir de esto, se intentó entender el contexto en el cual se dio el proceso y explicar el fenómeno en el caso de estudio elegido. En segundo lugar, cabe destacar que una de las fuentes de información más importante utilizada para el análisis fue la Memoria Anual 2011 publicada por LAN en su página web, esencial para obtener información estratégica, operacional, financiera y evolutiva de todas las filiales de la firma en los últimos años. Finalmente, en cuanto a la información primaria, se realizó una serie de entrevistas semi-estructuradas, que incluyó primero una serie de e-mails y videoconferencias, y luego una entrevista presencial, a Jorge Becerra, Director y Senior Partner de Boston Consulting Group para las oficinas de Santiago, Chile y Buenos Aires, Argentina. Jorge es especialista en temas de internacionalización y multilatinas, además de conocer de cerca la historia de LAN, por lo que su punto de vista y la información provista por él, fue esencial para el desarrollo y análisis de la investigación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. MARCO TEÓRICO

6.1 El surgimiento de las multilatinas

En la última década los mercados emergentes se han convertido en el motor económico del mundo. Con incrementos constantes en la actividad económica anualmente y una población consumidora que tampoco deja de crecer se ha dado lugar al crecimiento de muchas empresas que han traspasado las barreras geográficas y amenazan a las multinacionales establecidas hace tiempo. De acuerdo a un informe publicado por la consultora BCG en el 2013, en los últimos cinco años más de mil compañías con sedes en países subdesarrollados, o emergentes, han alcanzado ventas anuales por más de mil millones de dólares. Si bien muchas de estas continúan operando principalmente en sus mercados locales, han visto una ventana de enorme oportunidad para expandirse en el exterior. Incluso, muchas de ellas aspiran a convertirse en líderes de sus respectivas industrias.

Según Bhattacharya y Bradke et al. (2013), puede llamarse a este grupo de empresas como “global challengers”, ya que representan un desafío para las multinacionales con años de

experiencia y consolidación a nivel mundial. Estos autores además aclaran que, si bien estas nuevas empresas que se desenvuelven en mercados emergentes basan sus estrategias en costos bajos para captar enormes mercados consumistas (casos de China e India), es notable también la aparición en primer plano de organizaciones provenientes de Latinoamérica, especialmente Chile y Brasil, mas también seguidas de cerca por Perú, Colombia y México. Asimismo, cabe resaltar para la importancia de este trabajo, que el mismo informe de BCG destaca a varias aerolíneas de países asiáticos, de medio oriente, y a LAN Airlines de Chile como desafíos globales en plena etapa de expansión e internacionalización. Por último, este grupo de empresas constan de algunas características comunes que las convierten en desafíos y potenciales multinacionales:

- Productos de alta calidad: muchas "challengers" todavía son empresas de costos bajos, aunque esto más bien describe su visión de negocios más que los productos que ofrecen.
- Disponibilidad de capital: esto queda evidenciado en las inversiones y adquisiciones de capital físico que las empresas de este grupo realizan. En el caso de LAN, en el año 2007 anunció una compra de 32 aeronaves por un monto de cuatro mil millones de dólares. (BOEING, 2007)
- Innovación: para poder competir en mercados desarrollados y obtener ventajas frente a empresas consolidadas, debe estimarse parte del presupuesto al departamento de R&D y obtenerse el necesario conocimiento del mercado exterior para satisfacer las necesidades de nuevos consumidores.

Siguiendo la línea de este grupo de empresas de desafío global, Aguilar y Becerra (2009) definen un subgrupo denominado las multilatinas, surgidas en los últimos años gracias a un contexto económico sólido y a un contexto político estable que brinda oportunidades de crecimiento en la región. Las mismas han logrado expandirse hacia otras regiones con gran velocidad, ingenio y sofisticación, logrando resultados sorprendentes. Los mismos autores resaltan el gran contexto de Chile que permitió la aparición de multilatinas, teniendo en cuenta que tiene un mercado económico pequeño en comparación a Brasil o Colombia. Algunos de estos factores positivos fueron un fuerte crecimiento económico y poco volátil, un ambiente de negocios amistoso, políticas fiscales y monetarias sólidas y mercados de capitales desarrollados. Del mismo modo, detallan también el rol crítico que jugó la internacionalización al permitir un crecimiento sustentado y un mayor valor agregado. Por

último, la misma publicación destaca que el éxito de las multilatinas se debe primero, a un enfoque disciplinado hacia la creación de valor, lo cual requiere de crecimientos en la rentabilidad y penetración en nuevos mercados, y segundo, a un sólido camino de internacionalización y ejecución de las estrategias de negocios que definan y sigan claros objetivos para cada nuevo mercado.

Las multilatinas cuentan con varias ventajas de acuerdo a Cuervo-Cazurra (2007) gracias a que han sabido operar en contextos desafiantes desde un punto de vista institucional y por ende tienen una sorprendente habilidad para enfrentar situaciones críticas, especialmente desde lo económico, debido a sus experiencias previas. Esto hace que al momento de adquirir el conocimiento exterior necesario para expandirse, cuenten con algunas ventajas competitivas frente a las multinacionales de países desarrollados.

Además, dentro del contexto turbulento mencionado, estas organizaciones han sabido ofrecer productos de alta calidad a bajos precios, puesto que los consumidores latinoamericanos se caracterizan por ser altamente sensibles frente a los cambios de precios. Rivera y Soto (2010)

Teniendo en cuenta otro punto de vista sobre las multilatinas y empresas que exportan desde países emergentes, Artopoulos, Friel y Hallak (2013) han encontrado en su estudio que aquellas compañías, de diversos sectores, exportadoras a países desarrollados adoptaron nuevas medidas de negocios para lograr tal objetivo. Tales prácticas son además radicalmente distintas a las que prevalecen en el mercado doméstico y las mismas consisten de adaptar los productos locales a las demandas de los consumidores de países desarrollados, manteniendo canales de información y comunicación abiertos para estudiar las eventuales tendencias. De la misma forma, los autores sostienen que para lograr afirmarse de modo estable en países desarrollados, la clave para las firmas de países emergentes reside en adquirir el conocimiento de mercado foráneo necesario por sobre el conocimiento de producción externo. En comparación con los demás autores mencionados anteriormente, estos tres resaltan que un directivo con experiencia previa en el exterior o en empresas multinacionales con camino recorrido en mercados extranjeros incrementará las posibilidades de una exportación efectiva. Además, la información que hayan adquirido en el exterior podría ser clave para ahorrar el tiempo del proceso de internacionalización, dado que no se necesitarían de consultores externos o estudios que provean la misma. (Mion y Opromolla, 2010). Por lo tanto, la habilidad de las organizaciones de países emergentes recae principalmente en adquirir de una forma u otra la información del mercado externo necesaria y las distintas

tendencias que marcan a los consumidores de mercados desarrollados, para así poder elaborar una estrategia que les facilite la exportación de sus productos y servicios de manera exitosa y eficiente.

6.2 El proceso de internacionalización

Como se introdujo previamente, el contexto político y económico de los países emergentes, especialmente aquellos latinoamericanos como Chile y Brasil, dio lugar a que muchas firmas que operaban de forma nacional o solamente regional, pudiesen expandirse debido a varios factores y lograr una consolidación internacional, que ha llevado a este grupo que se definió como las multilatinas a ser un verdadero desafío en cuanto a competencia para las multinacionales de siempre. Este proceso de expansión fue acuñado por los intelectuales como internacionalización, y existen variadas definiciones del mismo. Por un lado, la internacionalización de una firma puede ser definida como el proceso de incursión en mercados internacionales gracias al resultado generado por ciertas motivaciones e intensiones de generar ventas y nuevas oportunidades en el exterior. (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010). Siguiendo la misma línea, puede definirse también como el *"proceso de adaptar las operaciones de una firma (estrategia, estructura, recursos, etc.) a un contexto internacional"* (Calof y Beamish, 1995, p.116).

De acuerdo a Johanson y Vahlne (1997), los primeros autores reconocidos en investigar sobre la internacionalización de las firmas y desarrollar el modelo de internacionalización Uppsala, explican que la falta del conocimiento del mercado externo es un claro obstáculo para el avance de las operaciones en mercados desarrollados, y que el mismo es adquirido básicamente a medida que los mismos negocios en el exterior se van llevando a cabo. Por lo tanto, se definen dos principales características que hacen a la internacionalización y la adquisición de tal conocimiento del mercado:

1. Mayor envolvimiento de la firma en el país foráneo.
2. Establecimiento de operaciones en los nuevos mercados satisfactorio.

En cuanto al modelo, el mismo consiste de pasos pequeños que una firma debe realizar para concretar su internacionalización y lograr establecerse de manera consolidada en otro país. En primer lugar las compañías comienzan realizando exportaciones de sus productos o servicios en una proporción pequeña. (Carlson, 1975). Si tomamos el caso de una aerolínea, sería establecer una nueva ruta en un país, con bajas frecuencias y sin una agencia local en

ese destino, es decir, vendiendo pasajes únicamente desde el lugar de origen o su base de operación, para poder evaluar el desempeño de esa ruta. En segundo lugar, se formaliza la entrada al nuevo país a través de tratos o alianzas con intermediarios locales que representarán a la firma localmente. Por último, con el incremento de las ventas se opta por comenzar la producción en el exterior para sobrepasar las barreras de comercio y disminuir los costos. Johanson y Vahlne (1977) denominaron a estos pasos como la "cadena de establecimiento". Además, hay que agregar que usualmente se opta por establecerse en países cercanos físicamente, para luego irse alejando y consolidando regional y mundialmente. (Johanson y Wiedersheim, 1973). Al mismo tiempo, la experiencia en el nuevo país hace al conocimiento de mercado de la compañía, lo cual lleva a tomar mejores decisiones estratégicas, que condicionan el nivel de compromiso y cometimiento que la firma tendrá en el país y de lo cual dependerán sus futuras inversiones y niveles de producción.

6.3 El nuevo modelo de internacionalización: una visión de la red de negocios de las firmas

En base a su propio modelo y teoría, Johanson y Vahlne (2009) llevaron a cabo una revisión del modelo de proceso de internacionalización explicado anteriormente. En un principio, porque en 30 años las condiciones del contexto en que las empresas de países emergentes se desenvuelven han cambiado y con la globalización nuevas ventajas han surgido para las mismas. En consecuencia, el nuevo modelo se basa en que existe una red de negocios y conexiones que rodean a las compañías y que influencian de manera crítica la internacionalización de las mismas.

Además, esta revisión del modelo establece que en un contexto de mercados altamente competitivos e innovadores, donde constantemente se busca obtener ventajas competitivas más allá de la calidad de los productos y servicios, deben ser tenidos en cuenta como factores la construcción de confianza, aprendizaje, creación de nuevo conocimiento, mayor compromiso y decisiones estratégicas, para lograr una efectiva internacionalización de la firma.

Del mismo modo, la creación de nuevo conocimiento debe surgir de una búsqueda entre las redes de negocios locales y externas que la firma posee, dado que únicamente de esa manera se podrá llegar a tener el conocimiento de las tendencias de los mercados desarrollados que favorecerán al proceso de internacionalización y apertura de nuevos mercados. Ergo, una red de relaciones de negocios provee una base de conocimiento extendida. (Hagg y Johanson,

1982; Kogut, 2000). No obstante, los conocimientos previos de la red de los mercados emergentes sirven como experiencia para afrontar crisis o situaciones turbulentas. Por último, los nuevos estudios revelaron también que el conocimiento que refleja el saber sobre los propios recursos y capacidades de una firma para emprender el proceso de internacionalización debe ser transmitido a todas las unidades de la misma. (Johanson y Vahlne, 2009)

En vista de todo lo anterior, puede resumirse que una compañía se encuentra integrada en un entorno y una red de negocios propicia, pero a su vez limitada, que incluye una variedad de actores que interactúan y se relacionan de manera interdependiente. Por ende, la internacionalización es vista como el resultado de la acción de una firma para fortalecer su posición en esta red de negocios. Las barreras tenidas en cuenta en el modelo de la cadena de establecimiento de 1977, que obligaban a las firmas a dar pequeños pasos para poder asentarse y establecerse en los mercados extranjeros desarrollados, ya no son tan importantes, sino que ahora la empresa debe comprometerse en mejorar su posición en la red de negocios que la rodea. (Johanson y Vahlne, 2003). Comúnmente esto quiere decir realizar alianzas y crear redes de ayuda con otras firmas para penetrar nuevos mercados y expandirse. Es así que en la última década ha sido una marcada tendencia en el mundo aeronáutico la formación de alianzas que integran y juntan a varias aerolíneas del mundo, creando códigos compartidos y extendiendo las redes de destinos vía otras compañías ajenas. Las más conocidas son Oneworld (la cual integra LAN, junto con Iberia, British Airways y American Airlines entre otras), Skyteam (Delta, Air-France y KLM las más importantes) y por último Star Alliance (United, Lufthansa y TAM entre otras). (O'Connel, 2011)

Finalmente, Hakkanson y Snehota (1995) sostienen que las relaciones de negocio existentes tienen un considerable impacto en el particular mercado geográfico en el que una firma decidirá entrar debido a que permiten la identificación y explotación de esas nuevas oportunidades.

6.4 El paradigma Ecléctico (Modelo OLI)

Una última visión en cuanto al proceso de internacionalización de las firmas es aquel propuesto por John Dunning (1979), elaborado en referencia a las multinacionales y su expansión post-Segunda Guerra Mundial, principalmente en Estados Unidos. Aquí se entiende por internacionalización como el proceso de creciente envolvimiento de actividades productivas o de servicios fuera del país de origen, el cual consta de dos decisiones claves

(Andersen, 1997; Dunning, 1981): selección de mercado y modo de entrada al mercado. Tales modos de entrada varían desde la simple exportación de los bienes o servicios, contratos y modos de cooperación con empresas del mercado seleccionado, hasta subsidiarias completamente controladas y operacionales.

De acuerdo a dicho paradigma, también conocido como el modelo OLI, las firmas multinacionales cuentan no sólo con importantes ventajas en cuanto a su estructura, sino también con estos tres factores que agregan ventajas competitivas y favorecen la internacionalización y entrada en nuevos mercados:

- "Ownership": ventajas de naturaleza y extensión tecnológica, estratégica, financiera y demás aspectos empresariales innatos a la firma, que pueden ser subdivididos con dos formas específicas de ventajas:
    - Derechos de propiedad y activos intangibles: ligados a las ventajas e innovaciones de los productos, como credibilidad y precio; sistemas de organización, management y marketing, conocimientos y know-how no transferibles, capital humano, etc.
    - Ventajas de gobierno común sobre nuevas firmas: posición firme y establecida en el mercado por parte de la empresa, economías de escala y especialización, capacidad de manejo de los recursos, acceso facilitado a los mercados o inputs y acceso exclusivo a los recursos del holding a costos marginales.
- "Location": Combinación de las ventajas de "O" con la presencia de recursos naturales, beneficios impositivos u oportunidades de crecimiento que favorecen la incursión en nuevos territorios y regiones. Algunas formas específicas de ventajas de este tipo pueden ser la distribución espacial de recursos y el tamaño de su mercado, precios de los input, calidad, productividad, incentivos de inversión y financiación, provisión de la infraestructura, etc.
- "Internalization": ventajas de coordinación y control interno que permitirán producir por medios propios en lugar de realizar alianzas, tercerizar o producir localmente y luego exportar. Ergo, evitando costos de transacción y negociación con otras firmas y gobiernos, además de reducir la incertidumbre de los clientes y compradores.

Ahora bien, Dunning establece que las firmas tienden a internacionalizarse ya que ven posible una combinación de estos tres distintos factores generadores de ventajas.

Dependiendo de la configuración y mezcla entre estos factores (cada firma pueden contar con uno, dos o los tres factores) se elegirá el modo de entrada al mercado (ver Tabla 1). Si la firma cuenta con ventajas de "Ownership", se presupone que iniciará un proceso de internacionalización. Ahora, tal ventaja puede estar acompañada de uno, dos, o ninguno de los otros factores. En el caso que la firma contase además con ventajas de "Location" e "Internalization" (el mejor escenario posible), entonces se optaría por una inversión directa en el extranjero para abrir una subsidiaria o filial. Si el caso fuese que la ventaja que acompaña a "Ownership" fuese la de "Internalization", entonces lo más apto sería elegir la exportación de los servicios o productos de la firma como modo de penetración a nuevos mercados, ya que justamente no se cuentan con posibles ventajas de locación en el nuevo país seleccionado. Por último, si la firma cuenta solamente con ventajas de "Ownership", entonces optará por establecer contratos o alianzas con terceros que permitan su presencia en nuevos mercados extranjeros.

Tabla 1: Combinación de modos de entrada alternativos con las ventajas OLI (adaptado de Dunning, 1981)

		Ventajas		
		Ownership	*Location*	*Internalization*
Modos de entrada al mercado	*Inversión directa*	Sí	Sí	Sí
	Exportación	Sí	Sí	No
	Contratos con y alianzas	Sí	No	No

Las aerolíneas emplean los procesos de internacionalización y optan por alguno de los modos de entrada mencionados anteriormente para poder conectar sus vuelos desde el país local o de origen, hacia el resto del mundo. El modo utilizado comúnmente por las aerolíneas es el de la exportación, estableciendo operaciones únicamente en un país base, y realizando vuelos internacionales hacia otros países, pero sin contar con oficinas u actividades comerciales, ni tampoco con conexiones posteriores. Luego, es también muy común la opción de realizar contratos eventuales o diarios de códigos compartidos, que pueden incluir o no la división de equidades e ingresos. Muchas veces estos tratados además cumplen con propósitos de marketing y mejores de campañas entre dos aerolíneas. Según Lazzarini (2007), existen hoy tres grupos principales de aliados en la aviación mundial: Oneworld (al cual LAN y todas sus respectivas filiales pertenecen), Star Alliance (liderada por Lufthansa y Singapore Airlines, entre otras) y Sky Team (Delta Airlines y Air France/KLM Group). Volviendo a los modos

de entrada en los mercados, la última instancia consiste de controlar totalmente el mercado internacional elegido al crear y establecer en el país seleccionado una filial o subsidiaria de la firma. Generalmente empleando en su mayoría personas del nuevo mercado y abriendo tanto operaciones como oficinas comerciales, para poder iniciar los vuelos de cabotaje, además de los internacionales que ya se operaban. A continuación se presentan en la **Tabla 2** ejemplificaciones de los distintos modos de entrada para aerolíneas explicados anteriormente, y algunas variaciones que surgen del modelo OLI original, y que son particulares de las aerolíneas.

Tabla 2: Modos de entrada a mercados generales, y específicos a las aerolíneas, de elaboración propia en base a Albers, Heuermann y Koch.

Modo de entrada (general)	***Modo de entrada para aerolíneas***	***Ejemplos***
Exportación	Exportación	Vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas Buenos Aires - Miami
Contratos y alianzas	Alianzas de marketing	Lufthansa con Thai Airways (campañas y promociones)
	Códigos compartidos	En general, entre aerolíneas que pertenecen a la misma alianza. Ej: American Airlines y LAN
Inversión directa	Joint Ventures Participación accionaria minoritaria	Air Asia - Thai Air Asia British Airways - Iberia
	Compra de aerolínea extranjera	LAN compra TAM y forman LATAM Group
	Establecer una subsidiaria propia	British Airways con Deutsche BA
	Establecer una base y filial propia	LAN en Argentina, Perú, Ecuador, Colombia y en EE.UU. (Miami) con LAN Cargo

De acuerdo al análisis elaborado por los autores Albers, Heuermann y Koch (2009), existen leves variaciones entre el modelo de ventajas OLI original de Dunning, y aquel aplicado a las aerolíneas. Esto se debe a que las estrategias de internacionalización empleadas por las empresas de la industria aeronáutica necesitan de variables específicas para cada tipo de ventaja de Ownership, Location e Internalization.

Recordemos que las ventajas de Ownership son atributos específicos, tangibles o intangibles, que constituyen una ventaja de propiedad para las firmas. Además de las ventajas intrínsecas explicadas en el modelo de Dunning general, las aerolíneas son sensibles a ventajas relacionadas con su reputación, economías de escala, estructura de capital y liderazgo.

En primer lugar, la reputación puede asociarse a cómo otros perciben la aerolínea y reaccionan frente a esta. Tanto otras firmas, como los mismos clientes (Williams, Schnake & Fredenberger, 2005). En términos generales, la mayoría de los consumidores de líneas aéreas responden positivamente de acuerdo a los valores de seguridad, servicio y precio. Por supuesto que existen variaciones en cuanto a estos valores si es que los clientes son más sensibles a los precios. Desde este punto de vista, LAN cuenta con una reputación alta, ya que es vista como la mejor aerolínea de Sudamérica, tanto por su trayectoria, su cultura de servicio y comodidad de sus aviones, sus altas inversiones en flotas modernas, y un porcentaje de puntualidad por arriba de la media, estimado en un 80% promedio para todas las operaciones de las 5 filiales (LAN, 2012). Asimismo, esta reputación se encuentra respaldada por los reconocimientos que la empresa ha recibido en los últimos años, tal como la "Aerolínea del año 2010" (AirFinance Journal Awards), "Empresa con Mejor Reputación" (Merco, 2011), "Empresa más destacada de 2011" (La Segunda y Adimark), "2do lugar, Mejor Aerolínea de Sudamérica 2011" (SkyTrax World Airlines Awards) entre otros. Tales premios no hacen más que resaltar la confianza tanto de clientes, como de actores del mercado, otorgando a LAN una sólida ventaja en cuanto a su reputación por sobre sus principales competidores, y lo que le han permitido desarrollar a partir de esta ventaja de tipo Ownership para consolidar su proceso de internacionalización.

En segundo lugar, además de una importante trayectoria y reputación, las economías de escalda juegan un papel clave en otorgar ventajas competitivas a las firmas del sector aéreo. Cabe destacar que sin una adecuada consolidación local, una generación de procesos aceitados que lleven a buenos resultados, estandarización de tales procesos que permitan reducir costos, y por ende generar una sólida economía de escala, el proceso de internacionalización sería muy difícil de lograr. ¿Por qué? No es nada sencillo, una vez elegido el mercado extranjero al cual se quiera ingresar, lograr repetir de manera exitosa el modelo que la firma desarrolla en su país local. Y es aquí en este punto que una adecuada distribución de las ganancias, así como centralización y reducción de los costos definirán el éxito o no de ese primer paso hacia la internacionalización. Todo lo anterior puede ser resumido a una frase: economía de escala exitosa. Sólo así tal concepto representará una

ventaja para la aerolínea, y para LAN lo ha sido, ya que ha sabido confrontar las diferentes coyunturas de los distintos mercados que abordó y logró dominar, gracias a una correcta inversión, y a una efectiva previsión y disminución de los costos en la cadena de servicio y de procesos que ha replicado en cada una de sus distintas filiales. Cabe destacar además, que LAN cuenta con un único Centro Corporativo de Operaciones, en sus Headquarters de Santiago, que responden y asisten desde allí a las distintas filiales, y que la diferencian del resto de la competencia. Una de las únicas empresas que ha sabido en los últimos 5 años poder replicar esta economía de escala ha ido el grupo Avianca, el cual es el principal acechador de LAN en este momento.

En tercer lugar, otro tipo de ventaja de Ownership para las aerolíneas es su estructura de capital. Según Kley (2000), aquellas que son públicas, de capital abierto y que cotizan en la Bolsa, se benefician del acceso a mercados de capitales y por ende poseen considerables ventajas para sus decisiones financieras sobre aerolíneas de capital privado, en una industria que requiere de importantes sumas de capital de inversión. Por sólo mencionar un ejemplo, en el año 2008 LAN anunció una inversión de $3200 millones de dólares para la compra de 32 aeronaves Boeing 787 Dreamliner para la renovación de su flota. En cuanto a su estructura de capital, LAN inició su cotización en la Bolsa de Nueva York en 1997, donde obtuvo ingresos por 135 millones de dólares, y en el 2011 llegó a ser la mayor aerolínea del mundo en cuanto a su valor bursátil, cercano a los US$ 9000 millones. Esto no quiere decir que la influencia en cuanto a la toma de decisiones y el manejo estratégico de LAN sea de orden público. Si bien el acceso a los capitales fue muy importante, la empresa sigue siendo controlada en su mayoría (más del 30%) por el grupo familiar Cueto, lo cual representa un equilibrio entre lo público y lo privado, y permite el control de la firma a manos de personas y líderes experimentados y con conocimientos adecuados.

Continuando esta idea, una última ventaja ligada a Ownership y específica a las líneas aéreas es la de los líderes. Si bien se le dará mucho énfasis a este punto en el próximo capítulo, puede resumirse que en general, LAN se ha diferenciado de su competencia gracias a que los ideólogos detrás del proceso de internacionalización han sido sus dueños y actuales directivos, junto con un grupo core de 25 personas, que vienen de familias con negocios aeronáuticos desde hace tiempo, y que por ende no son sólo buenos empresarios y emprendedores, sino que también se envuelven constantemente en la operación diaria de la aerolínea, y eso hace que sea más eficiente desde todo punto de vista, no sólo el

organizacional y financiero. Esto representa definitivamente una de las mayores ventajas competitivas de Ownership que LAN posee hoy en día.

Volviendo al paradigma OLI original, se definen las siguientes ventajas específicas de Location que se ajustan al mercado de las aerolíneas: por un lado, la regulación y reglamentación aérea del mercado elegido para la internacionalización. Puede ser el caso de que ciertos países favorezcan y otorguen beneficios a la aerolínea por establecer una filial allí, a través de la compra de una aerolínea en quiebra o la reactivación de algún servicio aéreo en desuso, como por ejemplo la oportunidad surgida para LAN en Perú. Tales casos representan sin duda una ventaja de locación para llevar a cabo la internacionalización. No obstante, las operaciones estarían limitadas a la infraestructura de aeropuertos que dicho país elegido presente, y deberán ser evaluadas detalladamente, ya que una pobre infraestructura o tasas aeroportuarias y de hangares excesivas pueden terminar transformándose en una desventaja. Por otro lado, una de las ventajas más importantes a tener en cuenta es el tamaño del mercado y su atractivo para la empresa. Sin ir más lejos, una vez que LAN dominó su mercado local en Chile (país con menos de 20 millones de habitantes), entendió perfectamente que su objetivo no era ser una aerolínea dominante local, sino la líder regional y consolidar su posición mundial. Para ello fue que vio a largo plazo la presencia en los países más importantes de Latinoamérica, y es gracias a sus 5 filiales en distintos países que ha logrado utilizar las ventajas mencionadas a su favor, para agrandar su target de clientes, no a un sólo país, sino a la gran mayoría de Sudamérica.

En cuanto a las ventajas relacionadas a Internalization, pueden desprenderse del modelo OLI general, algunas más específicas a la industria en cuestión como el control de calidad de los servicios, y el control de los procesos. Es decir, no son ventajas exportables al mercado, sino que se encuentran dentro de cada una de las aerolíneas, y que serán claves para la satisfactoria adaptación al nuevo mercado, y la aceptación por parte de los consumidores del mismo. Y siendo el servicio y la experiencia de viaje de las líneas aéreas las caras más visibles de las mismas, es esencial que el control de calidad de los mismos sea rutinario y eficaz, dado que tal ventaja puede rápidamente transformarse en una desventaja. El mismo concepto se aplica para el control de los procesos, los cuales deben ajustarse al contexto de cada mercado y suplir las necesidades que cada filial de la aerolínea requiera, sin lo cual el proceso de internacionalización no sería posible ni sostenible. Desde ya que LAN cuenta con estos dos tipos de ventajas que serán explicados más adelante en forma específica.

7. Caso de estudio: la internacionalización de LAN Airlines

7.1 Los comienzos

Para iniciar el análisis de la investigación sobe la internacionalización de LAN es necesario describir el nacimiento y crecimiento de la empresa a lo largo de los años, poniendo foco especial a partir de 1989, cuando se dio la privatización de la compañía y pocos años luego, hacia 1997 comenzó formalmente el proceso de internacionalización.

Cabe destacar que LAN Airlines fue conocida formalmente como LANChile, y sus inicios se remontan al período 1920-1930, cuando tres aerolíneas chilenas se fusionaron para darle forma al proyecto LAN. En 1929 el famoso comodoro chileno Arturo Merino Benítez creó la Línea Aeropostal Santiago-Arica con el inicio de vuelos exploratorios al norte del país. Aquel año se decidió dar un gran paso, a pesar de la poca experiencia con la que se contaba y los pocos recursos y conocimientos de la industria que el país poseía, pero con un gran compromiso y una firme convicción de que este era el medio indicado para el desarrollo de un país. Fue así que desde ese primer vuelo, los aviones de LAN no cesaron su actividad nunca. De todos modos, no fue hasta 1931 que el Gobierno de Chile otorgó personalidad jurídica, creándose la "Ley Orgánica de LAN", la cual se mantuvo vigente hasta 1960.

Los primeros vuelos de LAN fueron hacia las zonas norteñas de Chile, extendiéndose de a poco a todo el resto del país andino. Los primeros intentos de abrir rutas internacionales fueron a través de alianzas con Perú, para unir ambos países y con la intención de extender las rutas hacia el resto de América. A medida que LAN fue creciendo en número de pasajeros y de aviones, en el año 1946 se incorporaron los primeros Douglas DC-3, lo más moderno del momento, y se abrió oficialmente la primera ruta internacional a Buenos Aires, iniciando así una de las conexiones más antiguas y prolíferas que LAN posee actualmente.

Bajo la protección del Estado y con un servicio orientado a brindar seguridad y conectar el territorio nacional, la firma creció a grandes escalones y sin competencia alguna hasta 1953. En ese año se decretó el fin del monopolio aeronáutico, lo que permitió el surgimiento de otras aerolíneas privadas y que obligaron a LAN a adaptarse a una nueva realidad mucho más competitiva. Si bien esto tuvo sus desventajas, también significó tener que mejorar sus servicios y superarse constantemente para no perder terreno frente a la competencia. Por ende, el todavía fundador y director de LAN, Merino Benítez, debió asumir junto a sus colegas una gran responsabilidad de desarrollar una empresa moderna comprometida con el

país, para lo cual se debían incorporar otros servicios. Como todo cambio e innovación en los proyectos, los primeros años trajeron inconvenientes, especialmente con la infraestructura de los aeropuertos de Chile, que no se encontraban a la altura de los requisitos y características de portación que las nuevas aeronaves incorporadas requerían. Una vez superada esta barrera, el crecimiento hizo que se requirieran más pilotos, más tripulantes, mayor cantidad de personal de tierra para poder iniciar el proceso de expansión hacia nuevos horizontes. En 1957 LAN aterriza en Miami, vía Lima y Panamá, inaugurando el primer gran servicio internacional. Para finales de esa década, LAN ya había transportado más de 260 mil pasajeros (Delpiano, 2009).

Hacia fines de los años ’70 se produjo el primer cambio profundo con respecto a flota que LAN operaba, y el primer paso hacia la modernidad aeronáutica. Gracias a un convenio con Lufthansa y una negociación para obtener crédito con el gobierno de los Estados Unidos, LAN adquirió aviones Boeing 707 y Boeing 727. Con esto se inició el proceso de modernización de la compañía con el objetivo de que toda su flota esté conformada por aviones jet.

Destaca Delpiano (2009), que con la llegada de una economía próspera que comenzaba a rugir en el país en los ’80, se buscó una reorganización completa para la firma, dados los cambios que se empiezan a ver a nivel macro en la aeronáutica mundial. Para dar paso a tal reestructuración y con el objeto de mejorar la situación financiera de LAN Chile, se eliminaron las rutas poco rentables y se redujeron los costos de operación para alivianar los efectos producidos por el déficit económico atravesado. A su vez, se decidió dar un nuevo cambio al plan de modernización de la flota de largo alcance, al reemplazar el Boeing 707 por el nuevo Boeing 767 en 1986, con los cuales la empresa podría suplir las necesidades de una nueva generación de clientes más exigentes. Hasta el día de hoy la aerolínea cuenta con ejemplares de este tipo de aeronave, y que han resultado ser un verdadero caballo de batalla.

Con respecto al entorno que acompaño estos primeros años y andanzas de LAN, en aquellos momentos conocida como LAN Chile, de acuerdo a Serna (2006), la revolución aérea que se dio en los ’70 con el convenio de cielos abiertos y la disminución del control sobre las rutas y tarifas aéreas, produjo la quiebra de varias empresas. Esto se debe a que muchos empresarios incursionaron en la industria y hubo un fuerte aumento de la competencia que significó reducciones drásticas en los factores de ocupación de los vuelos, especialmente en lo que respecta al mercado internacional. Durante este período la empresa perdió la tranquilidad que

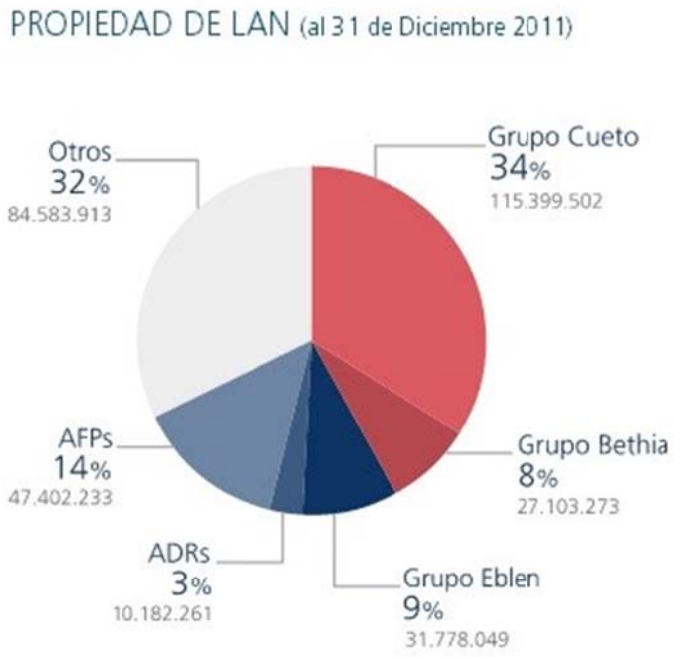
le otorgaba tener control sobre el mercado, además de perder sustento económico por el hecho de ser estatal y depender de la solvencia financiera del mismo. Por un lado, en este momento que se vio un profundo cambio en el concepto de servicio que LAN ofrecía. Dado que ya no tenía ese respaldo económico que toda empresa estatal suele tener, además de ciertos privilegios, la empresa debió valerse por sí misma, y ser capaz de generar sus propios ingresos con el fin de sustentarse y persistir en el mercado. Ergo, el servicio ofrecido pasó a convertirse en una actividad económica clave, y propia, del sector privado. Por otro lado, en este nuevo escenario aerocomercial, desempeñó un papel esencial la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) para la estandarización de normas y reglamentos para la aviación. Además se obró por asegurar la protección y seguridad de la actividad aérea, gracias a lo cual surgió el control del tránsito aéreo para suplir dichas demandas.

7.2 Privatización y dominio local

En base a los estudios publicados por Delpiano (2009) y Serna (2006) puede decirse que el cambió de década hacia 1990 fueron cruciales para LAN y su historia, ya que hubo un cambio de dirección rotundo. Tales cambios además empezaron a explicar el principio del inicio del proceso de internacionalización, y la importancia que este tuvo para el crecimiento de la compañía.

En 1989 el Gobierno de Chile tomó la decisión de privatizar la aerolínea. Para ello, se vendió el 51% del paquete accionario de LAN a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Al mismo tiempo, se le otorgó una acción a cada trabajador de la empresa para aumentar la motivación y el envolvimiento de estos con la aerolínea. A pesar del ingreso de nuevos socios e inversionistas, en 1990 LAN atravesó una grave crisis económica, al punto que sufrió algunos embargos y la pérdida de un par de aeronaves. La situación cambió nuevamente en 1994 cuando los actuales socios controladores de la firma adquirieron conjuntamente con otros accionistas principales el 98,7% de la firma, incluyendo el porcentaje que todavía le pertenecía al Gobierno chileno. Para ese entonces, los principales controladores de LAN eran el Grupo Cueto (38%), Piñera (33%), Hirmas (19%) y Eblen (8%). Fue así que LAN se convirtió casi totalmente en una empresa privada. En el mismo año, 1994, se inició el proceso de reimpulsar las operaciones, reorganizar la compañía, readecuar los pasivos financieros y renegociar los contratos de leasing de aviones.

Cuadro 1: Distribución del paquete accionario de LAN. Fuente: Memoria Anual LAN 2011



Con respecto al mercado de pasajeros domésticos en Chile, existía hacia 1990 un duopolio simétrico en la industria, conformado por LAN y Ladeco. En sus planes de expansión y para alcanzar el dominio total del mercado, en orden de profundizar su modelo de negocios para luego poder internacionalizarse, LAN adquirió en 1995 el 56% de Ladeco, aunque mantuvo las operaciones de ambas por forma separada. Recién en 1997 LAN obtuvo el control total de Ladeco y logró la cobertura total del tráfico chileno, ya que al mismo tiempo adquirió la firma Fast Air (propiedad del grupo Cueto) y principal actor en el sector carguero del país andino. Por cuestiones organizacionales y operacionales, en 1998 se decidió fusionar Fast Air con Ladeco creando dos marcas distintas bajo el nombre formal de LAN: para el transporte de carga, LAN Cargo, y para el mercado de cabotaje chileno, LAN Express.

En cuanto a resultados operacionales respecta, estas fusiones y reorganizaciones dentro del grupo permitieron aumentar la participación del mercado chileno sorprendentemente: del 75% de dominio en 1994, para el año 2004 LAN tenía una participación cercana al 90%, algo realmente sorprendente y difícil de igualar para otras aerolíneas en su propio mercado. Tal incremento fue acompañado por la modernización de los equipos y la implementación de la calidad del servicio al cliente Esto es muy importante para poder entender el inicio de la

internacionalización, ya que sin una posición sólida en el mercado de origen, que permite una estandarización, optimización y creación de valor y ventajas en cuanto a las operaciones y procesos, sumado a ganancias netas anuales constantes, dicho proceso hubiese sido muy difícil de llevar a cabo, ni siquiera por mencionar la capacidad de los líderes de LAN para replicar este modelo de rotundo éxito en los mercados donde la empresa planeaba ingresar.

Con respecto al estado financiero en los primeros años post privatización, en 1997 se realizó una inyección de capital por 70 millones de dólares, los que sumados a los 34 millones de dólares en beneficios permitieron adquirir nuevos aviones, repuestos y continuar con la reorganización de la compañía. Asimismo, a fin de año LAN Chile comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York con la colocación de 35 millones de acciones lo que generó una recaudación de 135 millones de dólares. Esto significó, no sólo el ingreso al mercado de capitales más prestigioso del mundo, sino también el acceso a créditos a tasas significativamente más bajas que las que se presentaban en los mercados emergentes de Sudamérica. Además, como fue explicado en el marco teórico, este hito representó una ventaja significativa de Ownership en términos del modelo OLI, lo cual aventajó a LAN por sobre su competencia, y la posicionó como una aerolínea con aspiraciones serias (LAN, 2011).

Para fines de la década de 1990, puede decirse que los principales directivos de LAN, los hermanos Cueto, empezaron ya a soñar con la internacionalización de la empresa, gracias a que el éxito del modelo consolidado en el mercado local, junto al desarrollo del sector carguero, generaron condiciones óptimas, tanto operacionales como financieras.

7.3 Escenario para la internacionalización

La necesidad de superarse diariamente impulsó a LAN a mejorar sus servicios y acercarse cada vez más al cliente. Por lo tanto, la nueva filosofía de la empresa pasó a ser “espíritu del sur del mundo” (LAN, 2011) lo que suponía llevar la cultura de servicio a cada lugar donde un avión aterrizara.

En 1999 tuvo lugar un hito que podría decirse marcó el inicio del proceso de internacionalización de la aerolínea de forma concreta: tras un par de años plagados de pensamientos y ambiciones, LAN concretó el ingreso a Perú, creando su primera filial internacional con operaciones propias de cabotaje en ese país, mediante la compra de AeroPerú (aprovechando la débil situación económica de ésta) y transformándola a la misma

en LAN Perú. En julio de este año comenzaron a operar los primeros vuelos dentro del país y luego se abrieron las rutas internacionales. Ese mismo año, además, se obtuvo el control mayoritario del mercado peruano, replicando exitosamente así el modelo de cabotaje chileno. Desde su lanzamiento, la filial se preocupó de mejorar continuamente su propuesta de valor con el objetivo de brindar la mejor experiencia de viaje. El Hub de Lima constituye, y constituyó una pieza clave en la internacionalización de LAN a través de los años dada su magnífica posición geográfica, que permite conexiones cortas a todos los distintos puntos de América, y que supone una muy buena puerta de entrada para las rutas a Europa que la empresa ofrece. Hoy día, LAN Perú opera más de 3 frecuencias diarias a sus 14 destinos locales, más de 136 vuelos regionales por semana y 60 internacionales desde Lima. Asimismo, en el 2011 transportó cerca de 4 millones de pasajeros y mantuvo su participación en el mercado de cabotaje como la aerolínea líder con el 64% de participación.

Volviendo a los hitos temporales que fueron marcando el proceso de internacionalización, gracias a la solidez financiera, y al éxito operacional que tuvo el ingreso a Perú, LAN ingresa al mercado ecuatoriano en el 2002, pero solamente operando rutas internacionales desde Quito y Guayaquil hacia Estados Unidos y Europa. No fue hasta el 2009 que se dio la llegada de LAN al mercado doméstico de Ecuador, lo que significó un aporte muy valioso al desarrollo del transporte aéreo de ese país, y lo que le abrió las puertas a muchas personas para que vuelen por primera vez gracias a un modelo de negocios enfocado en la eficiencia, la alta competitividad y la estimulación de la demanda. Esto se ha visto reflejado en los incrementos de pasajeros que LAN Ecuador reportó al 2011, con 1 millón de pasajeros transportados, con un incremento del 63% respecto al año anterior, y una participación del 26% en el mercado doméstico, además de reportar un factor de ocupación cercano al 77%.

Para el año 2004 llegó otro cambió de rumbo, fundamental para continuar el proceso de internacionalización, y para consolidar y unir a las filiales que a esta altura ya conformaban a LAN en los distintos mercados que había ingresado (Chile, Perú y Ecuador). Con el objetivo de brindar un concepto de excelencia a sus pasajeros en cuanto al servicio y conectividad, las filiales de la empresa se unieron en una misma imagen y filosofía en común, aunque conservando su propia identidad, ofreciendo así el formato aéreo regional con mayor amplitud a través del nombre LAN Airlines (previamente LAN Chile, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Cargo). Nació así también el nuevo slogan de la compañía: “El Encanto de Volar”, volcando los valores en el compromiso y desafío de ofrecer una atención de primer nivel, que sumado a la mezcla de la más alta eficiencia y profesionalismo propio de las

mejores compañías aéreas con la calidez y cordialidad de los habitantes latinoamericanos. Junto con esta noticia y nuevo rumbo, llegaron además las nuevas clases Premium Business y clase económica, que eran iguales en todos los aviones de las distintas filiales, llevando así una imagen unificadora al pasajero, para que el servicio y experiencia de viaje fuese igual sea que viaje por LAN en Chile, Ecuador o Perú. (Delpiano, 2009).

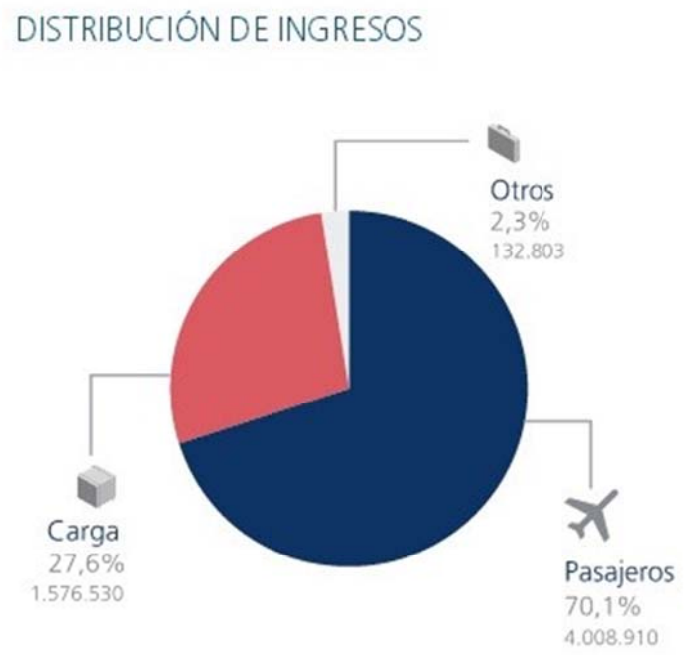
A partir de este momento, los hitos temporales del proceso de internacionalización de LAN empezaron a acelerarse y profundizarse. Con vistas a establecerse y dominar la mayor parte de Latinoamérica, la cúpula directiva de LAN vio con muy buenos ojos el ingreso a Argentina, aunque hasta ese momento no se había encontrado una ventana de ingreso. Esto cambió rotundamente en el año 2005, cuando surgió la posibilidad de comprar las compañías LAFSA (empresa estatal que agrupaba a los ex empleados de las quebradas Lapa y Dinar) y la sociedad Aero2000. Gracias a esto, y con un acuerdo con el gobierno argentino, LAN obtuvo la autorización para fusionar esas dos empresas y utilizar a sus empleados para establecer la filial LAN Argentina, que inició finalmente sus operaciones en mayo de 2006. Al 2011 la filial argentina realizaba su operación doméstica con 10 aeronaves Airbus A320, donde vuela a 14 destinos de cabotaje y controla el 30% del mercado, y 2 aeronaves Boeing B767 que utilizaba para sus rutas regionales a Lima, Santiago y San Pablo, e internacionales a Punta Cana y Miami. En sus seis años de operación hasta el 2011 la compañía debió sortear diversos obstáculos y mantenerse como uno de los operadores aéreos más importantes del país.

La última incorporación al grupo LAN Airlines, que terminó de redondear el proceso de internacionalización en términos generales, fue LAN Colombia en el 2011. El nacimiento de esta filial tuvo su origen en la compra de la aerolínea local AIRES, empresa que a partir de entonces fue sometida a un profundo plan de reestructuración para adecuarla a los estándares LAN en materia de seguridad, puntualidad, eficiencia y servicio, un proceso que además se logró en tiempo record, de acuerdo a lo que figura en la Memoria Anual LAN 2011. El cambio de la marca AIRES a LAN no sólo implicó el cambio de imagen de pintura y diseño de los aviones, sino también de temas más complejos y profundos como la migración de los sistemas de gestión y reservas de la empresa colombiana a los que se usaba en todo el holding LAN. A fin de 2011 LAN Colombia ya era una unidad funcional completa del holding y operaba a 27 rutas domésticas, más una internacional, con una participación del mercado de 19 %. Vale la pena recordar que el ingreso a Colombia por parte de LAN, no fue solamente parte del proceso de internacionalización para continuar su expansión y dominio en el

continente latinoamericano, sino que significó un importante movimiento estratégico. ¿Por qué? Simplemente porque en su búsqueda de ser la primera aerolínea en calidad de servicio y tráfico de pasajeros en el continente sudamericano, en los últimos años LAN se topó con el resurgimiento e internacionalización del grupo Avianca, quien hoy en día representa su principal competidor y amenaza, y que justamente tiene su cerebro de operaciones en Bogotá, Colombia. Por este motivo las operaciones de LAN Colombia son claves para impedir el dominio total y expansión de Avianca en ese país y en el resto del territorio.

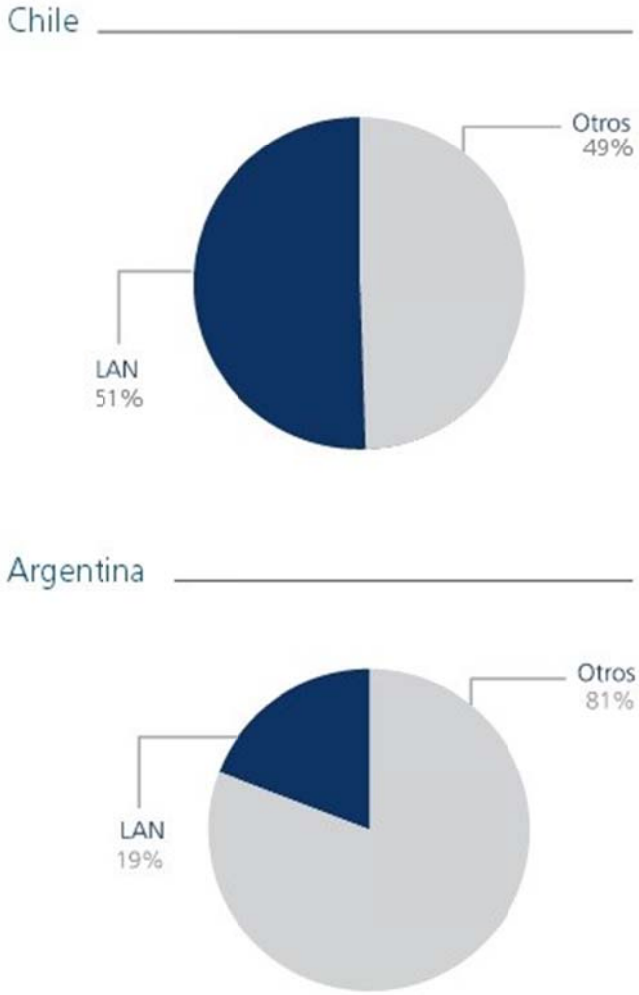
Entonces, hasta aquí, se han abordado los distintos hitos temporales más importantes que hicieron al proceso de internacionalización de LAN. Desde sus inicios a principios del siglo XX, su crecimiento a lo largo de los años, hasta llegar a los ’90 donde la aerolínea se privatizó y comenzó su proceso de dominancia local, para luego contar con la experiencia y recursos para poder llevar a cabo el ingreso a nuevos mercados. Para poder terminar de entender la importancia del proceso mencionado en la firma, hay que hacer un paréntesis para mostrar la evolución de la misma y el alcance que tuvo en el año 2011, cuando la internacionalización en términos concretos de ingreso a nuevos mercados ya estaba avanzada. Para ese año (último reporte anual de la compañía disponible) la consolidación de LAN entre las empresas más eficientes, competitivas y rentables de la industria aérea mundial se debió gracias a la diversificación. Es así como la compañía desarrolló sus operaciones sobre la base de un modelo que nucleó operaciones de carga y de pasajeros, permitiendo así la optimización en cuanto al uso de los aviones y la adecuación de rutas e itinerarios en función de las variadas demandas. Consecuentemente, la flexibilidad de este modelo le permitió a LAN, y sus filiales, adaptarse a los cambios del entorno y asegurarse la continuación del crecimiento y del modelo de internacionalización, como puede verse a continuación:

Cuadro 2: Distribución de los ingresos. Fuente: Memoria Anual 2011 LAN

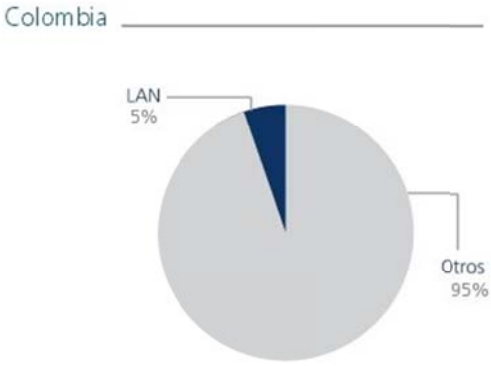


Como bien se dijo y se ha explicado mediante los hitos temporales del proceso, uno de los pilares de la estrategia de LAN en el período 1989-2011 analizado, fue la diversificación geográfica de sus operaciones dentro del continente Sudamericano, siendo ejemplo de esto la creación de las filiales con operaciones domésticas e internacionales en Chile, Argentina, Ecuador y Colombia. En consecuencia, se ha concretado un sostenido desarrollo de la cobertura de destinos, en línea con los objetivos de brindar una mayor conectividad a los clientes de esos países donde LAN opera, así como también dentro de la región. Gracias a esto, los ingresos de la compañía provinieron en un 27% del mercado doméstico de cada una de las filiales, mientras el 43% provino de las rutas internacionales. Gracias a la propuesta de valor orientada a ofrecer calidad y seguridad, es que el servicio de LAN es reconocido en la actualidad como el mejor de la región, y motivo por el cual al estar presente en diversos mercados con los mismos estándares, es que la empresa intentó cumplir con su objetivo de pertenecer a las 10 mejores aerolíneas del mundo. Sin el proceso de internacionalización atravesado, todo lo descripto anteriormente no hubiese sido posible de alcanzar. Asimismo, los índices de participación en los mercados internacionales de cada país de operación justificaron la importancia del porcentaje de ingresos de estos:

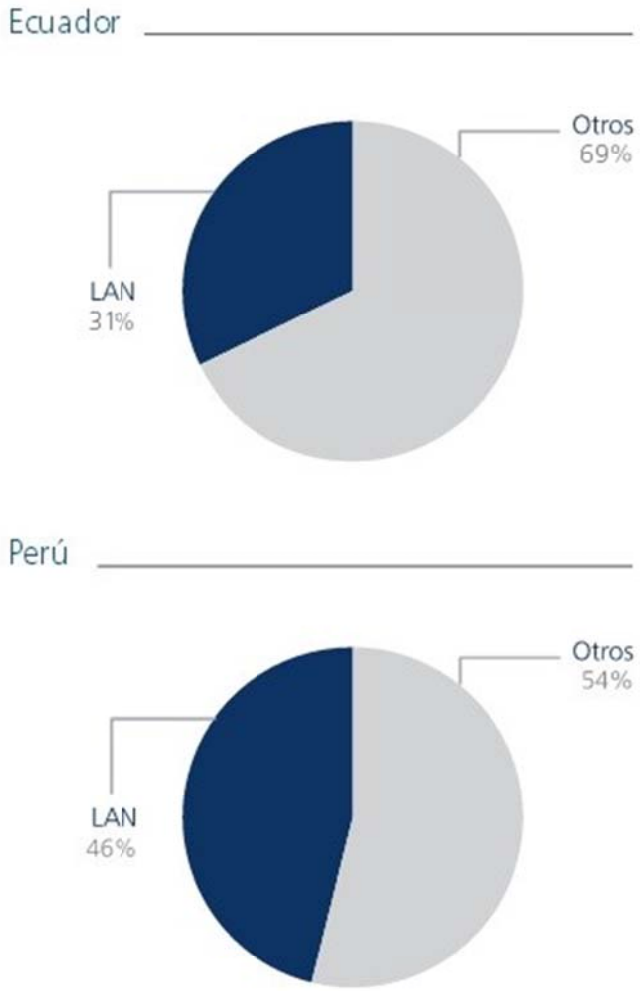
Cuadro 3: Participación internacional en Chile y Argentina. Fuente: Memoria Anual LAN 2011



Cuadro 4: Participación internacional en Colombia. Fuente: Fuente: Memoria Anual LAN 2011



Cuadro 5: Participación internacional en Perú y Ecuador. Fuente: Memoria Anual LAN 2011



Para coronar esta información sobre la evolución de los resultados de LAN gracias al proceso de internacionalización, es llamativa la solidez financiera que la empresa logró desde que comenzó a expandirse y operar en nuevos mercados, teniendo en cuenta el contexto emergente en el cual operaba, y que es una de las pocas aerolíneas en el mundo además de Emirates, Delta o Singapore Airlines que logró tales resultados a pesar de las crisis. Si nos remontamos a las explicaciones provistas en el marco teórico sobre la internacionalización en todo tipo de industrias, pero específicamente en contextos emergentes, puede verse claramente las ventajas competitivas que LAN obtuvo gracias a la superposición de contextos poco estables y que han sido explicitadas como ventajas de tipo OLI anteriormente. Durante el período 2011, LAN obtuvo importantes aumentos en sus ingresos a pesar de una baja en la

utilidad neta. Las ventas de pasajeros alcanzaron los US$ 4008 millones, lo que significa un incremento del 28,9% con respecto al año anterior, mientras que las ventas por carga llegaron a los US$ 1576 millones. En total, los ingresos operacionales alcanzaron los US$ 5718 millones, mientras que la utilidad neta fue de US$ 320 millones. Puede destacarse de estos datos, que el informe de BCG sobre las "Global Challengers" consideraba a tales a aquellas empresas de mercados emergentes con ingresos superiores a los US$1000 millones.

Cuadro 5: Ingresos totales 2006-2011. Fuente: Memoria Anual 2011 LAN

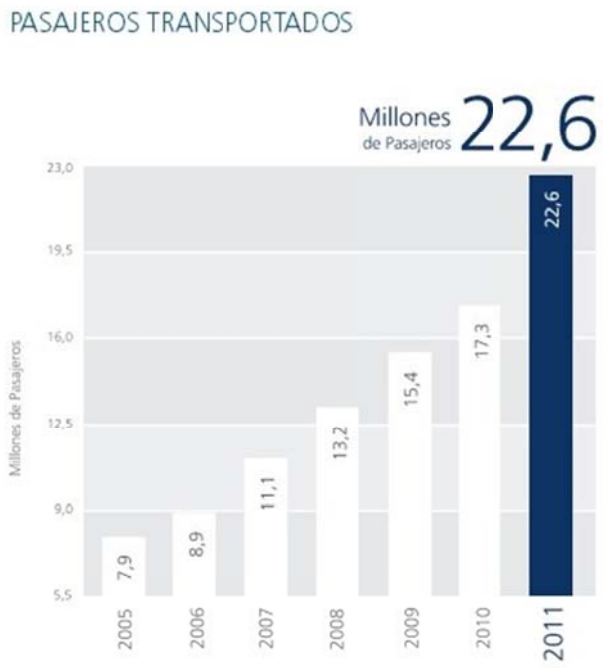
A continuación puede observarse la evolución también de la utilidad neta, aunque por motivos del incremento del petróleo, se vio perjudicada en relación al año 2010. No obstante es un gran logro que a pesar de la gran crisis americana del 2008, que perjudicó a gran parte de las aerolíneas, dada la caída en la demanda de pasajes, LAN continuó obteniendo resultados positivos.

Cuadro 6: Utilidades netas 2006-2011. Fuente: Memoria Anual 2011 LAN

Por último, con respecto al transporte de pasajeros, al 2011 LAN servía a más de 100 destinos en el mundo, más 70 otros destinos internacionales garantizados por acuerdos y alianzas estratégicas. Durante ese año la compañía pudo sortear un escenario internacional complejo y optimizar el uso de los recursos sin afectar la operación ni la conectividad de los pasajeros, y consecuentemente arrojó un desempeño exitoso, dado que el sector internacional transportó a más de 7,2 millones de pasajeros, registrando un aumento anual del 12,6%, junto con un porcentaje de ocupación cercano al 80%, un número más que aceptable dada la cantidad de vuelos diarios que la compañía realiza a través de sus filiales.

A continuación se presentan en dos gráficos distintos, tanto las cifras del período correspondiente a 2006-2011 del total de pasajeros transportados, junto con la evolución de los porcentajes de los factores de ocupación:

Cuadro 7: Pasajeros transportados 2006-2011. Fuente: Memoria Anual 2011 LAN



Cuadro 7: Factores de ocupación 2006-2011. Fuente: Memoria Anual 2011 LAN

Habiendo visto hasta aquí todos los hitos temporales y mayores acontecimientos que marcaron el proceso de internacionalización de LAN, queda en evidencia la importancia que tuvo desde un principio la consolidación del mercado de cabotaje chileno con una

dominancia arrasadora. Sin eso, hubiese sido difícil que se le abriesen tantas puertas a LAN. Por lo tanto, a este punto del análisis puede deducirse que la estrategia operativa que acompaño la internacionalización se debió a tres grandes patas: en primer lugar, al fortalecimiento local, seguido de una expansión regional y luego internacional mediante la apertura de filiales en puntos geográficos claves como lo son Chile, Perú, Ecuador. Antes de su privatización, la firma era estatal y actuaba como conexión para los chilenos y operaba sólo algunas rutas internacionales, sin significar esto que existiera una estrategia real ni intenciones de expandirse a otros territorios. Todo esto cambió con la privatización y la llegada de los nuevos inversionistas, especialmente de los hermanos Cueto.

En los próximos puntos del presente trabajo de investigación se tratarán las dos patas restantes que explican el proceso de internacionalización de LAN. Por un lado, la importancia de líderes involucrados en lo operacional y provenientes de la industria que poseían el conocimiento indicado, sumado a su inteligencia para realizar alianzas y acuerdos de código compartido claves. Por otro lado, y finalmente, la consolidación de ese know-how adquirido que permitió la expansión y replica de ese conocimiento a todas las filiales del grupo, y que tuvo que ser acompañado por la digitalización de los procesos como un actor protagonista de las organizaciones.

7.4 Liderazgo operacional

Teniendo en cuenta lo explicado en el Marco Teórico, de acuerdo a Artopoulos, Friel & Hallak (2013) es esencial para las firmas que buscan expandirse desde mercados emergentes contar con líderes informacionales, o bien como los autores los llaman: pioneros exportadores. Estos deben adquirir la información adecuada del mercado externo, y de las normas que rigen y son exitosas en los modelos de negocios del primer mundo, ya que de lo contrario no sería posible una internacionalización exitosa. Consecuentemente, este punto se enfocará en el análisis de la segunda gran pata de este trabajo: la incondicional presencia de líderes que llevaron a LAN a encaminarse a su internacionalización, y evaluar hasta qué punto lograron convertirse exitosamente en líderes informacionales. Al fin y al cabo, nos hemos referido hasta aquí de LAN como empresa, pero que sin personajes claves que son expertos en la industria la firma jamás podría haber logrado este proceso de internacionalización para convertirse en la multilatina que es hoy.

Cuando desde el Estado chileno se decide privatizar LAN, es la entrada de los nuevos socios y accionistas la que evidencia un nuevo rumbo y son estos quienes gestan los primeros planes

hacia un proceso organizado de internacionalización (Cruz García, A. y Puerta, S.; 2012). Junto con la compra de Ladeco y Fast Air, se dió el ingreso a la compañía del Grupo Cueto, principalmente de los hermanos Ignacio y Enrique. Estos eran los dueños de Fast Air, la principal aerolínea de carga de Chile y proveían de una familia envuelta en la industria aérea hace tiempo.

De acuerdo al entrevistado Jorge Becerra, debe destacarse en primer lugar la visión del mercado que los Cueto tenían, para poder entender el juego que decidieron armar con LAN. El mismo coincide con lo explicado en el punto anterior, que es que la empresa tuvo una dominancia de mercado o un modelo de negocio ganador en el mercado local y que los directivos de la aerolínea buscaban continuamente la creación de valor, tanto para el empleado como para el accionista. De esto se desprende que al tener dominancia local, y que la industria de la aviación por definición es globalizada, en algún momento LAN tendría que salir al mundo. La cuestión recae en la forma que lo hiciera. Y es aquí donde la gestión de los Cueto, dos expertos de la industria que constantemente se nutrían de información, fue clave para tomar esa decisión. Para este momento, especificó el entrevistado, el planteo que los dos hermanos se hicieron fue ver qué iba a diferenciar a LAN del resto y cómo iban a ganar mayor mercado y lograr el ingreso a nuevas fronteras. Los Cueto ya contaban con la experiencia de haber visto otras empresas chilenas realizar un proceso de internacionalización, pero en general estas expansiones no habían dado buenos resultados, por lo que los directivos de LAN pudieron aprender de estos errores de las otras empresas y capitalizarlos para que el caso de la aerolínea resultase exitoso. Una de las ventajas ajenas que favorecía a la firma era el contexto político de Chile, que se había tornado en un país pequeño, ordenado y creíble con nula corrupción y muy competitivo. La cúpula de LAN supo aprovechar estas condiciones y maximizarlas de forma adecuada.

Al mismo tiempo, de acuerdo a Becerra, países pujantes al igual que Chile como Perú y Colombia empezaron a surgir y crear “clusters” de países emergentes, que comenzaron a hacerle frente a Brasil, un mercado ajeno por su tamaño y características al resto de rejunte de países de América del Sur. Entonces, Ignacio y Enrique Cueto vieron una ventana para el inicio de su modelo de internacionalización, que ya venía gestándose en las mentes de los más altos directivos de LAN, y que por fin podía empezar a concretarse. A pesar de todos los problemas coyunturales, la línea aérea vio una gran oportunidad en Perú, Colombia, Ecuador y Argentina por lo que comenzó a expandirse e iniciar operaciones locales en los países mencionados, creando así una nube de “hubs” de LAN. Durante este proceso, tanto los

directores como los empleados a lo largo y ancho de la compañía aprendieron mucho de sí mismos, dada la mezcla cultural y académica que empezó a verse en las distintas filiales, sumado a la gran ventaja de contar con dos personas muy experimentadas en la industria aérea, que ya había desarrollado modelos de eficiencia operacional desde su época en Fast Air, y luego en su arribo a LAN. Citando al entrevistado "*Yo muchas veces viajaba en el viejo 767 que tenía las tres clases, y me los cruzaba a Ignacio y Enrique, con los que tengo buena relación, y siempre se fijaban si el vuelo salía en horario u otros detalles. Son personas que están muy "hands-on" en las operaciones…"* Queda evidenciado en esta cita que al ser apasionados por su industria, no cumplen sólo con un rol empresario de querer que su empresa crezca y sea sólida financieramente, sino que están encima de las operaciones constantemente, relacionándose con los empleados y generando una motivación extra en estos, para que todos los procesos involucrados detrás del servicio, de cada vuelo, de cada venta y de cada operación sea eficiente. Esto es lo que define a un líder informacional, y lo diferencia del resto de los empresarios. Y definitivamente la presencia de los Cueto llevó a LAN, y no a cualquier otra aerolínea con las condiciones dadas en un mercado emergente, a dar el gran salto, conquistar nuevas fronteras y convertirse en la primera aerolínea por excelencia dentro de Latinoamérica, con operaciones domésticas en más de 5 países.

Para enfatizar esto último, los Cueto fueron esenciales y diferenciales para LAN, además de guiar paso a paso el proceso de internacionalización. Puede verse la diferencia con otros empresarios de la industria como los Amaro, dueños de TAM, que heredaron la firma y son meros accionistas, no pertenecen al mundo aeronáutico ni poseen los conocimientos fundamentales para triunfar y llevar a cabo una internacionalización, como sí pueden hacerlo los directivos de LAN. Sin ir más allá, durante el 2013 se concretó la compra de TAM por parte de LAN, creando el grupo LATAM, y que pone un cierre al proceso de internacionalización formal de LAN estudiado en este trabajo, y al cual el futuro determinará como continuará. Al mismo tiempo, los Cueto formaron un equipo de personas "core" que hace más de 20 años están en esta industria, y que Becerra los define como clave para la evolución y crecimiento de la firma.

Además, el conocimiento que han adquirido los jugadores claves de la empresa se caracterizó por la capacidad de ejecutar el know-how, de conocerse mutuamente y saber cómo actuará cada uno con tan solo una mirada, algo que no sucedió en otras organizaciones y que claramente diferenció a LAN y le permitió encaminar su modelo de expansión, a tal punto de convertirse en una multilatina. Adicionalmente, hay que resaltar la impronta familiar que los

Cueto cultivaron y mantuvieron a lo largo de los años que la internacionalización duró, a pesar de ser una empresa pública que cotiza sus acciones en los mercados desde 1997.

De acuerdo al entrevistado, especialista en la industria y en procesos de internacionalización, los Cueto enfocaron sus miras en el futuro y para ello debieron salir al mercado exterior, al primer mundo, para evaluar las tendencias de las principales aerolíneas. Por lo tanto, se ve como el modelo teórico sobre los pioneros exportadores, y sobre la internacionalización de las empresas como redes de conexión, se aplica al caso de LAN. La respuesta a esas tendencias que encontraron los directivos fue que en los últimos años, el mercado se concentró y las grandes aerolíneas buscaron consolidar sus modelos mediante fusiones con otras empresas, lo que significó tal vez el siguiente paso que sigue a la internacionalización. Tales fusiones pueden explicarse porque la industria aérea es la que menor valor crea dadas las regulaciones existentes, exige una alta intensidad del capital y depende de las alteraciones en los precios del petróleo.

También, los Cueto supieron ver la importancia que tenía para el mundo exterior una posición financiera sólida, que acompañase esa eficiencia operacional que los caracterizaba. Es así que teniendo un tamaño mucho menor en cuanto a cantidad de aeronaves y tráfico de pasajeros, LAN consiguió el valor de capitalización bursátil más alto dentro de las aerolíneas con cotización pública, y llegó a valer incluso tres o cuatro veces más que gigantes como American Airlines o Lufthansa. Y por estos motivos puede decirse que se convirtieron pioneros informacionales dentro de la industria.

Finalmente, los mismos elaboraron un modelo de aerolínea muy inteligente que favoreció a la dominancia local y una posición en el mercado con amplio margen para expandirse, y por ende permitieron la internacionalización. No sólo fueron eficientes en cuanto a las operaciones de pasajeros, sino que crearon a partir de Fast Air el modelo de carga de LAN, e hicieron a esta un gran actor participe del crecimiento y las ganancias de la compañía, a tal punto de que al 2011 tenían una relación de 30% para los ingresos provenientes de la carga y un 70% derivado del negocio de pasajeros. Puede decirse que solamente Lufthansa y Emirates en todo el mundo aeronáutico cuentan con una mezcla de negocios entre pasajeros y carga como LAN, lo que le permite contar con enormes ventajas, ya que cualquier crisis en alguno de los negocios es compensando con el éxito del otro, mientras que la mayoría de las aerolíneas dependen solamente del negocio de pasajeros o el de carga. Y esto no es mera casualidad: los hermanos Enrique e Ignacio, vieron el potencial que un modelo mixto de

negocio permitiría a LAN expandirse de forma más rápida, y más exitosa. De hecho, el modelo de carga fue aplicado no sólo a los aviones específicos cargueros, sino también a llenar las bodegas de los aviones de pasajeros (que usualmente van vacios con los equipajes) en cada uno de los vuelos domésticos de cada filial de la empresa, incentivando la modalidad del "freight forward".

Para resumir, se ha comprobado que la presencia de los Cueto, que son expertos de la industria y buscan nutrirse de los conocimientos y tendencias que se encuentran en los primeros planos, son fundamentales para el desarrollo de un proceso eficiente y exitoso de internacionalización como ha sido el de LAN, gracias al equipo de trabajo que han conformado a su alrededor, quienes trabajan completamente involucrados y comprometidos por lograr hacer las operaciones cotidianas más eficientes, lo que representa una ventaja que diferencia a la compañía del resto. Es por estas acciones y conocimientos que los mismos supieron utilizar y explotar a lo largo del proceso, que se los puede catalogar como líderes informacionales exitosos.

7.5 Alianzas y consultoría

Otro aspecto que marcó el camino de los Cueto de emprendedores a líderes informacionales, es la importancia que estos tuvieron para realizar alianzas estratégicas de manera inteligente. Por un lado, el ingreso a la comunidad de líneas aéreas Oneworld como un ítem a destacar, además de los acuerdos de códigos compartidos con aerolíneas en particular, que no sólo crearon lazos de cooperación, sino también abrieron puertas a nuevos mercados que luego generaron el ingreso de LAN. Por el otro lado, otro ítem a destacar que fue mera acción de los directores de la firma, y en orden de favorecer el proceso de internacionalización, fue la utilización de consultoras para el desarrollo de proyectos, dato curioso si se tiene en cuenta que en un principio esta idea fue resistida por algunos miembros de la cúpula de LAN, y en general era una medida no utilizada en la industria.

En primera instancia, el ingreso de la firma y sus filiales a partir del 2000 a Oneworld, la alianza de aerolíneas más importante en este momento fue determinante para su posicionamiento global. Tal entrada no sólo le otorgó prestigio y un estándar de calidad superior, sino que permitió ampliar la red de conexiones para los viajeros de LAN, ya que desde la misma empresa se ofrecen vuelos de conexiones a cualquier otro destino que integre la red de la alianza, y que sea operado por alguna de las aerolíneas de Oneworld. Obviamente este acuerdo facilitó el proceso de internacionalización. Si bien desde el punto de vista

explícito el pertenecer a la alianza no afectó la entrada a nuevos mercados y establecimiento de nuevas filiales, sí lo hizo en el sentido que todas esas filiales contaban con los mismos beneficios que la filial original chilena, y eso le otorgaba ventajas competitivas en los mercados internos donde operaban, aumentando el tráfico de pasajeros constantemente gracias a, por ejemplo, la posibilidad de transferir millas sin ningún tipo de restricción entre aerolíneas de la alianza. Así es como un pasajero que viajaba desde los Estados Unidos hacia Argentina a través de American Airlines, podía conectar con facilidad, y a costos muy por debajo de la oferta de pasajes normal, con un vuelo de LAN Argentina hacia cualquiera de los 14 destinos que esta opera en el país, quintándoles mercado de conexión a sus competidores. En consecuencia, el pertenecer a Oneworld le otorgó al holding prestigio, presencia internacional, certeza de calidad en el servicio, y ventajas competitivas en los mercados internos que facilitaron el proceso de internacionalización.

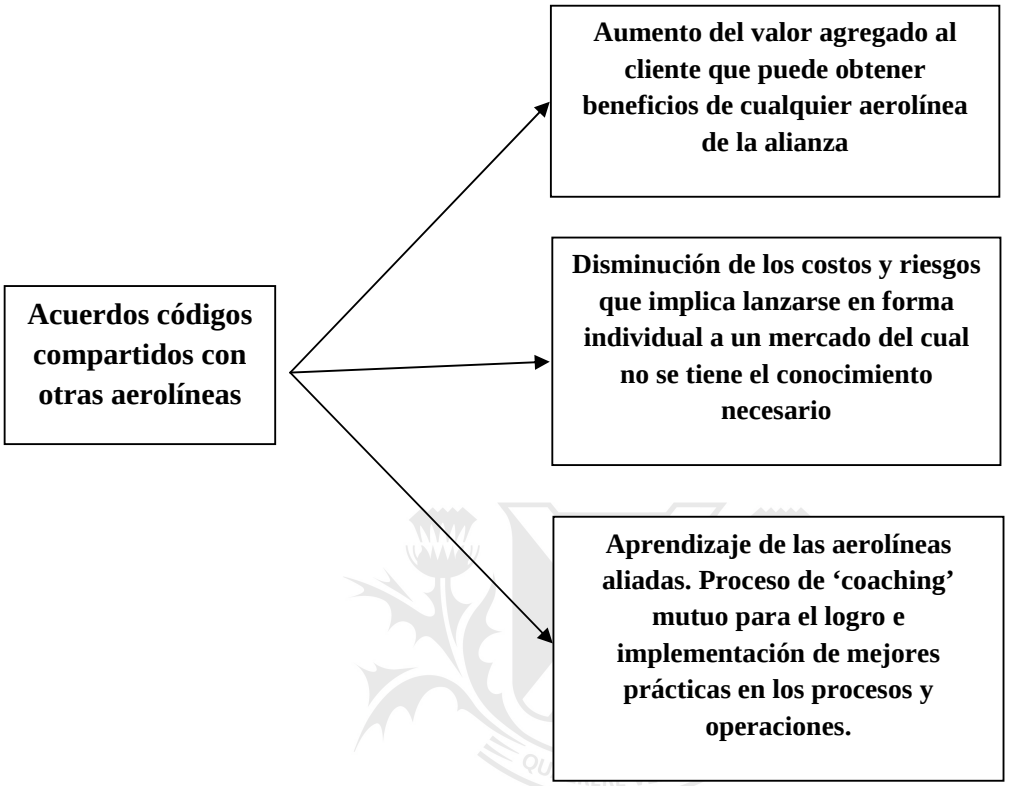
En segunda instancia, se resaltó el rol clave de los acuerdos de código compartidos, tanto como oportunidades comerciales generadas por el doble beneficio de la venta de pasajes y el uso de códigos compartidos en los vuelos, y también como lazos afectivos con aerolíneas locales que posibiliten futuras compras o fusiones. Esto representa una ventaja en caso de que el proceso de internacionalización llegue al punto en el que un mercado resulta inaccesible para la aerolínea, y esta deba recurrir a los lazos creados para generar una ventana de oportunidad de entrada a ese nuevo horizonte. Sin ir más lejos, el deseo de los Cueto, fue siempre ingresar al mercado aéreo de Brasil, debido a su magnitud en lo económico y su mayor número de tráfico de pasajeros, el mayor de Latinoamérica. Por este motivo, fue que LAN inició su proceso de internacionalización en 1999 al entrar a Perú, y continuó ingresando y constituyendo el resto de las filiales de la actualidad, dominando de a poco el territorio, pero sin poder ingresar (exceptuando rutas internacionales) al mercado brasileño. Aquí intervino la brillantez de los directores de la compañía para iniciar relaciones, primero de código compartido, con TAM, al punto que entre el 2012-2014 se ha concretado la compra de la misma por parte de LAN, fusionando ambas y finalizando ese deseo de los Cueto años atrás cuando se inició la internacionalización de la firma. Vale destacar entonces, que fue LAN la que compró a TAM (su principal competidora en el continente), y no viceversa porque los Cueto son expertos de la industria, apasionados, y con una excelente visión a largo plazo, a diferencia de los dueños de TAM que habían heredado la empresa y no contaban con ese conocimiento y ambición.

En segunda instancia, se mencionó la creación de códigos compartidos con distintas aerolíneas debido a su importancia en materia económica, beneficios al pasajero, pero en especial para contar con la posibilidad de ingresar a futuros mercados mediante estos acuerdos. Recordemos que el proceso de internacionalización llevado a cabo en LAN consistió en ir adquiriendo distintas aerolíneas, reorganizarlas e integrarlas al holding de acuerdo a los estándares operacionales y de servicio establecidos por la firma para todas sus filiales. La relación que existe entre la búsqueda de códigos compartidos con la formación de líderes informacionales de la empresa, como lo fueron los Cueto, es que estos buscan afianzar la posición mundial de la empresa y los acuerdos sirven además para el comparto de información y la cooperación entre las aerolíneas, que muchas veces sirven para capacitarse y aprender de un mercado aéreo distinto.

Dentro de este contexto, Serna (2006) analiza que algunos de los códigos compartidos esenciales para LAN fueron el de Qantas en 2002, que le permitió la entrada a Oceanía y la conexión a los pasajeros que arriban en sus vuelos hasta Sydney o Auckland; el acuerdo con American Airlines que permitió a cada empresa vender pasajes de la otra, además de acuerdos con Iberia para la ruta Santiago-Madrid, con British Airways en el 2000 para la ruta Buenos Aires-Santiago (ya que la misma solo operaba desde Londres hasta Buenos Aires), con Alaska Airlines para vuelos de la costa oeste de Estados Unidos y Canadá. Adicionalmente, se firmaron acuerdos también con Aeroméxico durante el 2004 para vuelos entre México y Chile, y uno que llama la atención que fue el acuerdo con Korean Air lo cual le permitió a LAN vender pasajes entre Los Ángeles y Seoul, lo que amplió su red de rutas y dio un acceso virtual al mercado asiático. Vale la pena destacar que tales acuerdos logrados por la directiva de la aerolínea le valieron un reconocimiento como la mejor aerolínea del Caribe, Centroamérica y Sudamérica por parte de la OAG (Official Airline Guide), lo cual incrementó su prestigio a nivel internacional y no hizo más que destacar la eficiencia operacional y la calidad del servicio que LAN llevó mediante la internacionalización a cada una de sus filiales.

A continuación puede observarse un cuadro que resume los principales beneficios que ha obtenido LAN mediante los acuerdos de código compartido y alianzas, que favorecieron su proceso de internacionalización.

Cuadro 8: Descripción estratégica de acuerdos internacionales. Elaboración propia en base a Serna (2006)



Como parte del proceso de internacionalización los directivos de LAN optaron por recurrir a prestigiosas consultoras, principalmente McKinsey y Boston Consulting Group con el fin de obtener una visión externa de expertos de la industria y personas muy analíticas, que complementaran el conocimiento ya adquirido, y a su vez llenaran los huecos que no habían sido todavía cubiertos, y que eran esenciales para el proceso. Sin embargo, este camino no resultó ser fácil. En la industria aérea no se acostumbraba a recurrir a consultoras, ya que estas eran muy costosas y no se creía que aportaran algo más a lo que ya la mayoría de los líderes conocía sobre el negocio aéreo. No obstante, con el correr de los años, la globalización, el aumento de la competencia y la constante lucha por lograr una innovación y diferenciación que potencie a la aerolínea, muchas empresas se vieron forzadas a ver con buenos ojos la ayuda externa. LAN fue uno de estos casos.

Por último, con las filiales del holding, a excepción de Colombia, plenamente funcionales, los hermanos Cueto pensaron intensamente en revolucionar el mercado aéreo de cabotaje, y hacer al proceso de internacionalización parte de tal suceso. Fue así como los prestigiosos

consultores de McKinsey desembarcaron en el corazón corporativo de LAN en Santiago de Chile para darle forma a esta iniciativa. El resultado fue el lanzamiento del plan LASER durante el año 2007. Este consistió en la implementación de un modelo de negocios low-cost para las operaciones de cabotaje de la empresa, que primero tuvo una etapa piloto dentro de Chile, y luego dado los exitosos resultados en cuanto a eficiencia operacional que arrojó, fue aplicado en cada una de las operaciones domésticas de las filiales de LAN, cumpliendo un rol clave en la internacionalización, ya que estandarizó las operaciones y procesos de los distintos mercados donde la empresa operaba. El plan LASER fue revolucionario, porque contemplaba operaciones similares a las de las compañías low-cost europeas, en cuanto al tiempo de operación de vuelo diario de cada avión, el tiempo de rotación y espera en los aeropuertos y menores costos por combustibles y en toda la cadena de procesos, pero sin dejar de lado la excelencia y el servicio con el que LAN confortaba a sus pasajeros. Asimismo, en el 2009 el plan se relanzó bajo el concepto LEAN, que ya no sólo buscaba eficiencia operacional, sino también ahora una sostenibilidad con el medio ambiente, al reducir drásticamente las emisiones de CO2 con la compra de aeronaves más modernas, y procesos en vuelo que reducían la utilización de combustible. Puede verse aquí la huella dejada por los directivos, que si bien eran expertos de la industria y con todo su conocimiento adquirido habían ya logrado en gran parte implementar el proceso de internacionalización, continuaron en la búsqueda del know-how necesario para mejorar las operaciones y seguir en el camino del crecimiento y expansión, sin dejar de ser eficientes en cuanto a lo operacional nunca.

Siguiendo esta línea, el core de la firma fue más allá y recurrió a la consultora BCG para que la asista en el desarrollo e implementación de su programa de fidelidad, llamado LANPASS. Al cierre de 2011, de acuerdo a los datos presentes en la Memoria Anual, el programa contaba con más de 5,6 millones de afiliados, que repartidos por Chile, Argentina, Perú y Ecuador (Colombia se unió recién en el 2012) disfrutaban los beneficios de acumular millas y canjearlos por numerosos premios y pasajes.

7.6 Consolidación del know-how

Hasta este punto se ha, por una parte, analizado los hitos temporales que marcaron el proceso de internacionalización de LAN, y por otra parte se ha explicado la importancia de contar con actores que sean expertos de la industria, que constantemente busquen el conocimiento necesario para llevar a cabo un modelo exitoso de aerolínea, que sin su presencia hubiese sido

muy difícil implementar un proceso de internacionalización como el que hizo la firma y que resultó en la creación de varias filiales que le permitieron el dominio del mercado, junto con un reconocimiento mundial en la industria y un posicionamiento dentro de las 10 mejores aerolíneas a nivel global. Además, se analizó en el presente trabajo la importancia de que los hermanos Cueto se involucraban en el día a día de los procesos y operaciones para controlarlos y que fuesen más eficientes, y para lo cual contaron con la ayuda de prestigiosas consultoras. De esto se desprende que algo que caracteriza a LAN, es que los directivos no son los únicos que poseen tal conocimiento, sino que este debió de alguna manera expandirse y escalarse a lo largo y ancho del management de la empresa, para que cada trabajador fuese eficiente en su tarea y se sintiese comprometido con la causa de la compañía. Esto último fue sin duda otra de las grandes claves que permitieron el exitoso proceso de internacionalización, y que dictaron por qué fue LAN, y no otra aerolínea, la que lo llevó a cabo.

En primer lugar, sobresale la cultura de management que los Cueto desarrollaron y escalaron en LAN. Las personas de la cúpula directiva se involucraron en las operaciones y por ende transmitieron modos de actuación que los demás empleados adaptaron, y eso facilitó el trabajo en equipo, la comunicación y relación, lo cual hizo que las tareas se realizaran de manera más ágil, y los procesos fuesen más eficientes. Esto se reflejó directamente en la calidad del servicio brindado a bordo de los vuelos, así como de la seguridad de los mismos y la excelencia del personal que lo opera. Como se destacó en el punto anterior, los directores se mostraban reacios en un principio a utilizar los servicios de consultoría, pero al ver los excelentes resultados que estos generaron, no sólo se los utilizó más, sino que el proceso y tipo de reclutamiento de los ejecutivos de la empresa empezó a enfocarse hacia este tipo de personas más analíticas, provenientes del mundo de la consultoría o que contasen con estudios académicos más elevados, como un MBA.

En segundo lugar, otro punto importante fue la diferencia de la aerolínea de capitales chilenos con respecto a las primeras empresas españolas o chilenas que iniciaron procesos de internacionalización en Sudamérica. Usualmente, estas compañías a mediados de los ’90, traían a gerentes de zona del país de origen, que no se encontraban en el top de la línea ejecutiva a dirigir países enteros en un contexto distinto y emergente, con mayores fluctuaciones e incertidumbres a las que no estaban acostumbrados, y razón por la cual muchas terminaron fracasando en su proceso de ingresar y establecerse en nuevos mercados, o les costó mucho tiempo adaptarse y triunfar. Por el contrario, desde un principio en LAN se

buscó contratar ejecutivos de países pujantes y conflictivos como Argentina o Perú, que por falta de oportunidades buscaran nuevos rumbos con posibilidades de una carrera y migraran a Santiago, en un país con estándares mundiales y crecimiento sostenido. Allí, eran capacitados y nutridos del conocimiento y cultura que fluía diariamente en LAN, y luego reenviados a nuevos destinos, comenzando un proceso que ellos denominaron "cross-fertilization", donde colombianos pasaban por Chile y Perú, argentinos por Perú y Chile, peruanos por Colombia y Argentina, etc., de este modo culturizando y estandarizando el conocimiento necesario en todas las filiales de la firma para acompañar el proceso de internacionalización, y que el desarrollo de este fuese exitoso. Sin ir más lejos, puede verse reflejado lo anterior en el caso de Damián Scokin, entre muchos otros, quien es un ex consultor de McKinsey que la aerolínea buscó por su perfil analítico y su experiencia de la industria, y que fue capacitado en Santiago para conocer la forma de trabajo de la firma. Scokin fue elegido para abrir la filial de LAN en Argentina durante el año 2005, período donde ejerció como Gerente General de la misma, ingresando al mercado argentino de manera exitosa. Luego de unos años volvió a Chile, donde hoy ejerce como Vicepresidente de Negocios Internacionales de LATAM (fusión de LAN y TAM), siendo evidente el proceso de "cross-fertilization" y desarrollo de carrera mencionados.

Siguiendo esta línea, como puede constatarse en la Memoria Anual 2011 de la empresa, uno de los planes estratégicos de la firma fue el de ser una organización de alto desempeño con el fin de cumplir con su visión de ser una de las 10 mejores aerolíneas del mundo. Por este motivo el desarrollo del personal de la compañía fue una prioridad para hacer posibles las metas de crecimiento y sustentabilidad trazados para el futuro. De acuerdo a los datos oficiales, durante el año 2011 ingresaron al holding 4400 personas, completando un equipo total de casi 22 mil empleados, de 56 nacionalidades distintas y distribuidas en 21 países en el mundo. Esto da una idea de lo explicado en el párrafo anterior sobre la importancia de un proceso de rotación y capacitación constante, además de dar una dimensión de todos los países en los que LAN se ha ya internacionalizado. Igualmente, el fomento del desarrollo profesional de las personas de la empresa, se evidencia en la capacitación otorgada mediante su Academia Corporativa a más de 18 mil personas, a la vez que otorgó 89 becas para especialización en cuatro tipos de programas: nivelación de estudios, carreras técnicas, universitarios, y diplomados. Por último, una de las claves detectadas para lograr que las personas sientan el encanto de trabajar en la aerolínea, es hacer del reconocimiento una acción natural y constante, y que la misma sea parte de la cultura interna, generando mayor

motivación y envolvimiento por parte del personal en el trabajo diario. Una vez más, esto explica el por qué de un proceso de internacionalización tan exitoso en LAN, y porque fue esta y no otra aerolínea la que dominó el mercado, ingresó a nuevos horizontes y es hoy el principal actor del mercado aéreo latinoamericano, además de considerarse dentro de las mejores del mundo.

7.7 Hacia un liderazgo informacional

Ahora bien, todo lo anterior hace reflexionar acerca de la importancia que el flujo de la información y el conocimiento tienen dentro de una organización. Ya se ha explicado en el punto anterior la impronta operacional que los Cueto, directores de LAN, tenían y lo cual había sido una clave de éxito para lanzarse a su internacionalización, ya que ellos mismos aseguraban y fomentaban la eficiencia de estos. Del mismo modo, eran también expertos de la industria y poseían un conocimiento de la misma que los diferencia de muchos otros directivos de aerolíneas competidoras. No obstante, vale decir que parte de este conocimiento era innato, pero el resto fue conocimiento adquirido que ellos mismo debieron buscar en los lugares donde la industria aérea marcaba tendencia, y un conocimiento ajeno que debieron aplicar y modelar en su propia firma para que ésta resultará exitosa. Un ejemplo de esto fue la ya explicada ayuda por parte de consultoras de primera línea.

De acuerdo a Castells (1996) el gran desafío de las organizaciones que operan en la era de la información, reside en ver cómo como sus actores captan y adaptan este conocimiento adquirido externo. Asimismo, el autor destaca la diferencia entre emprendedores empresariales comunes, y emprendedores informacionales que no sólo se conforman con el éxito de establecer una firma innovadora, sino que buscan el éxito total y la penetración en los primeros planos de la élite mundial, tal como lo que han hecho los Cueto con LAN. No se conformaron con ingresar a uno o dos mercados nuevos, sino que buscaron el dominio total de Latinoamérica. Desde luego que esto se liga totalmente con el manejo de la información dentro de la organización. Según Castells la clave de la generación de conocimiento reside en el procesamiento y comunicación de la información misma, lo cual a su vez modifica el comportamiento de los individuos y genera cambios en la estructura de social de una firma. De la misma forma, Orlikowski (2000) argumenta que existen tres tipos posibles de cambios en los comportamientos de las personas de una firma, que los líderes deben administrar y contener adecuadamente, y de esto dependerá si la nueva información y conocimientos adquiridos se transformarán en ventajas competitivas, que pueden ser esenciales o no al

proceso de internacionalización. El primer tipo de cambio posible se denomina inercia, y se caracteriza por usar el conocimiento o tecnología (considerada en todos sus términos y aspectos) para conservar la manera en las que se ejecutaban las operaciones, es decir, sin mayor cambios. El segundo tipo consiste de la aplicación del nuevo conocimiento para redefinir o mejorar la manera de hacer las cosas, lo cual refuerza la estructura de la organización y la relación entre pares, como así también existe un mejoramiento de los procesos. El último tipo de cambio consiste de usar el nuevo conocimiento y tecnologías incorporadas para cambiar radicalmente la forma de trabajar y hacer las cosas usualmente, además de modificar los procesos y patrones de estructura.

Dados los pasos que siguió LAN a lo largo del período estudiado principalmente, que consistieron principalmente en dominar el mercado local para generar una posición sólida y una ventaja competitiva en cuanto a la eficiencia operacional para ingresar a nuevos mercados a través de adquisiciones de aerolíneas en quiebra o situaciones complejas, es importante analizar la aplicación de la teoría de cambio informacional anterior para poder evidenciar el éxito y la importancia de los Cuetos, y la cúpula directiva de LAN, que supieron avanzar y prosperar en la búsqueda y adaptación del conocimiento externo. Principalmente, LAN adquirió AeroPerú para su ingreso y establecimiento de la filial LAN Perú en ese país, absorbiendo parte de sus empleados. Lo mismo ocurrió con LAN Ecuador, con LAN Argentina mediante la compra de Aero2000 y la absorción de la mayor parte de plantilla de LAFSA (compuesta por ex pilotos, tripulantes y mecánicos de las quebradas Lapa y Dinar) y finalmente la compra de AIRES para su ingreso a Colombia. De esto se desprende que, por supuesto, debió haber un proceso de adaptación de las personas de las empresas que fueron adquiridas hacia la cultura y estructura social de LAN. Del mismo modo, los empleados y directivos de LAN probablemente rescataron los conocimientos que no poseían actualmente y los ingresaron a la estructura operacional del holding para así crear una red de conocimiento integrada entre las distintas filiales. Un claro ejemplo de esto fue el plan de adaptación y reestructuración que debió ser llevado a cabo con AIRES, de modo de traspasar todos los sistemas y procesos de esta, que eran muy distintos a los de LAN, al formato y estándar de esta, lo que requirió una mayor capacitación de sus empleados. Al mismo tiempo, hubo varias tareas o procesos que LAN incorporó de AIRES, creando este win-win que explica Orlikowski y que hace ver la eficiencia y perspicacia de los directos de LAN como los motores principales frente al proceso de internacionalización estudiado.

8. CONCLUSIONES FINALES

En el transcurso del presente trabajo de graduación se buscó explicar por qué, y cómo fue, el proceso de internacionalización de LAN Airlines. Es decir, en primer lugar, por qué fue LAN la que llevó a cabo este proceso y no otra aerolínea de la región con posibilidades similares, y en segundo lugar, en qué consistió ese proceso específicamente en la firma. Asimismo, se explicó desde un principio que el interés recayó dado que la industria aérea es conocida por tener serios altibajos en cuanto a las ganancias generales de las aerolíneas, y al ser requerida una inversión alta de capital, si los resultados no son buenos en forma medianamente rápida, muchas aerolíneas se ven forzadas a cerrar sus operaciones, ya que no pueden mantenerse a la altura de un contexto realmente muy competitivo. Son pocas las firmas aeronáuticas que logran persistir en el transcurso de los años, y menos aún las que lo hacen con ganancias netas constantes a través del tiempo. Dentro de todas estas se destaca LAN, con sólidas ganancias hace más de 15 años consecutivos, y que es hoy considerada una de las mejores 10 aerolíneas del mundo junto a Emirates, Lufthansa, British Airways o Delta.

Para lograr contestar las preguntas de investigación planteadas al principio del trabajo, el análisis se basó en cuatro principales patas: en primer lugar, la mención de las principales fuentes bibliográficas que sustentan las teorías de la internacionalización, para entender de forma general su proceso en cualquier empresa, los patrones en común que estas presentan, y que luego fueron aplicados al caso elegido de LAN para explicar el proceso en esta. En segundo lugar, ya ahondando en el caso mencionado, se presentaron los hitos temporales más importantes que explican cómo se fue dando el proceso de internacionalización: desde las causas que llevaron a su estatización en 1989, su dominancia local en el mercado chileno que le permitieron una solidez operacional, hasta su ingreso en nuevos mercados que se capitalizaron en el 2011, momento en que la aerolínea se convirtió en un holding multinacional con filiales que operaban ya con éxito y donde alcanzó su máximo valor bursátil en la bolsa de Nueva York, y fue reconocida como una de las mejores 10 aerolíneas del mundo, sumada a su ya mencionada aparición en el informe 2011 de BCG “Global Challengers”. En tercer lugar, gracias a la información provista por el entrevistado Jorge Becerra, especialista del tema, junto con lo recabado de la Memoria Anual 2011 de LAN, fue fundamental explicar que el proceso de internacionalización hubiese sido imposible de concretar sin la presencia de unos directores como los hermanos Cueto, no sólo excelentes emprendedores y empresarios, sino también expertos y apasionados por la industria, enfocados hacia la eficiencia de las operaciones y que además de contar con el know-how

necesario, buscaron en los primeros planos mundiales las tendencias del mercado, para adquirir el conocimiento que todavía no poseían e ingresarlo a su empresa, para lo que requirieron una enorme ayuda por parte de prestigiosas consultoras, que colaboraron con la ideación de proyectos que resultaron ser claves para todo el proceso. En último lugar, la explicación del por qué de la internacionalización en LAN se enfocó en cómo se hizo para expandir horizontal y verticalmente todo ese conocimiento nuevo adquirido a las personas de la empresa para que las mismas, no sólo mejoraran la eficiencia de los procesos para que cada filial del holding opere de manera homogénea bajo los estándares de LAN, sino para que también se apasionen por ello. Es por este motivo que se analizó las acciones y decisiones estratégicas que tomaron los Cueto, para evaluar su alcance como verdaderos líderes informacionales, que supieron buscar y llevar el conocimiento foráneo necesario al corazón de su firma.

Con respecto a la base teórica explicada y utilizada para entender el proceso de internacionalización de una empresa, puede llegarse a la conclusión de que la misma encaja adecuadamente para el caso investigado. Como lo propuesto por los especialistas de BCG, LAN es considerada una gigante emergente ya que no sólo ha superado ampliamente las expectativas de ingreso anuales requeridas para pertenecer a este selecto grupo de multilatinas, sino que además es de las pocas aerolíneas en el mundo, a excepción de algunas aerolíneas de bajo costo asiático, que ha atravesado el proceso de internacionalización de forma exitosa. Esto supone además una gran diferenciación con el resto ya que por definición toda empresa dentro de la industria aeronáutica tendrá que hacerse internacional en algún momento, pero esto no significa que vaya a internacionalizarse. La gran mayoría de ellas opera desde su país de origen hacia otros destinos en diversos países, pero no lo hace de manera doméstica ni establece bases operativas en los mismos, tal vez solamente establecen oficinas comerciales para la venta de pasajes. Asimismo, pudo verse que las bases teóricas de la internacionalización explicaron el proceso en LAN como una serie de pasos en el tiempo, en el que primero se exporta al país donde se querrá operar, luego de a poco se establecen bases con personal propio, y por último se inicia una operación doméstica. Pero esto debe ir de la mano de una generación de redes de contacto que la firma posea, ya que no podrá por sí sola ingresar a cualquier mercado, y deberá romper las barreras de ingreso a través de los contactos que puedan generarse con empresas aliadas en el mercado ajeno. Por último, puede explicarse que gran parte del éxito de LAN recayó en cómo supo generar, y aprovechar, las ventajas competitivas de Ownership, Location e Internalization explicadas mediante el

modelo de Dunning (1979), gracias a una sólida estructura de capital, ventajas operacionales luego reproducidas en las demás filiales, economías de escalas que permitieron reducciones de costos y procesos más eficientes así como también alianzas estratégicas con otras aerolíneas para fomentar el ingreso a nuevos mercados y la cooperación mutua.

Ahora bien, una de las conclusiones más evidentes que se arrojan de la investigación, es el hecho de que el primer paso para la internacionalización, debió ser llegar a un dominio total del mercado local. Porque esto no sólo le brindó ventajas internas y experiencia competitiva, sino que sin tal porción del mercado (llegó a dominar el 75% a fines de los ’90, y para el 2011 superaba el 90% de participación local en Chile) no se hubiesen producido las ganancias suficientes para invertir en el extranjero. Una vez logrado esto, la firma estudió cuidadosamente donde le convenía establecer sus primeras bases operacionales, para de a poco ir ganando terreno regional hasta dominar el mercado latinoamericano.

Es así que el patrón común, a excepción de la filial ecuatoriana, para lograr la internacionalización a otros mercados, fue el de adquirir aerolíneas locales en procesos de quiebras, o con serios problemas financieros, y fusionarlas al holding LAN, para establecer así las filiales locales. Tal fue el caso de la compra de AeroPerú en 1999 que inició las operaciones de LAN Perú, la adquisición y fusión de LAFSA y Aero2000 en Argentina en el año 2005, y la compra de AIRES en el 2009 en Colombia. La excepción fue Ecuador ya que allí se inició las operaciones de forma autónoma bajo LAN Perú, pero sólo operando desde allí rutas internacionales hasta el 2009 donde se formalizó el inicio de operaciones domésticas de LAN Ecuador. Vale destacar que a lo largo de los primeros años de la operación de cada filial, tuvo lugar un arduo proceso de adaptación de los procesos, sistemas y empleados de las firmas adquiridas a la cultura, estándares y conocimiento de LAN.

De esto último se desprende otra conclusión a la que se llegó en este trabajo: hubo una inigualable tarea por parte de los líderes de LAN, en especial de los hermanos Cueto, por lograr la unidad y eficiencia operacional que era característica en Chile, con el resto de las filiales. No fue fácil, pero gracias a que eran apasionados de la industria y expertos en cuanto a lo operacional, lograron llevar un poquito de la cultura LAN a cada unos de los países en los que operaba, así como también adquirir y adaptar el conocimiento nuevo al corazón de las operaciones en Santiago. Asimismo, y como parte de este proceso, los Cueto debieron al fin y al cabo recurrir a consultoras prestigiosas, expertas en la industria, para evaluar las tendencias internacionales y de este modo nutrirse de la información que todavía no contaban para

continuar con el proceso de internacionalización. De este modo, junto con la colaboración de McKinsey y BCG se lanzaron el plan de low-cost doméstico LASER en cada una de las filiales, y el programa de fidelidad LANPASS, respectivamente. Ambos tuvieron un éxito rotundo.

Otro punto que explica el proceso de internacionalización, es la decisión estratégica de haberse sumado a la alianza Oneworld en el 2000. Esto no significó solamente un mayor número de conexiones y beneficios para los pasajeros, sino una cooperación informacional mutua entre las aerolíneas aliadas, además de incorporarse al primer plano mundial, y mediante code-shares ingresar a mercados lejanos que antes tenían la puerta cerrada, y de ahora en más representaban una oportunidad nueva.

Por último, se notó un cambio en cuanto al proceso de reclutamiento y de tipo de personas que ingresaban a la compañía. Se pasó de contratar un tipo de persona técnica y de conocimiento más aeronáutico, a personas con mayor nivel académico, más analíticos y con antecedentes de consultorías (algo que era rechazado en un principio) gracias a los resultados que se habían obtenido de los proyectos con consultoras. Esto significó la generación de un grupo de personas core cercana a los Cueto que fueron los ideólogos de las nuevos procesos y decisiones estratégicas para la operación de cada una de las filiales. Al mismo tiempo, se inició un proceso de "cross-fertilization" para que cierta cantidad de empleados rotara por las distintas filiales, transfiriendo así el conocimiento local e interno de cada país a otro, generando una cultura informacional y homogénea en todas las bases operativas y centrales de LAN, lo cual fue una decisión clave por parte de los Cueto para el éxito de la internacionalización. Esto además fue acompañado de permanentes programas de capacitaciones para asegurar el conocimiento y el ajuste de las operaciones en todas las filiales, así como también de reconocimiento para hacer sentir el éxito de la firma en cada uno de los empleados.

En conclusión, se puede decir que el proceso de internacionalización tuvo lugar en LAN, y no en alguna otra aerolínea competidora de la región, porque contó con un grupo de directivos, que se nutrieron de conocimiento foráneo necesario para entender que la clave no era sólo ser buenos empresarios y emprendedores, sino involucrarse en las operaciones diarias para hacer de estas más eficientes. Además, desde su privatización hubo una visión a largo plazo en la que se contempló el éxito de un modelo de negocio que significó el dominio local, lo cual dio lugar a la apertura de oportunidades en el extranjero para replicar ese modelo exitoso de

forma doméstica. En suma, se considera que la gestión de los Cueto a lo largo del proceso fue de gran éxito, y que las decisiones tomadas por los mismos explicadas anteriormente son evidencia suficiente para considerarlos unos líderes informacionales exitosos. Y fue así como sucedió con los ingresos en Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, transformando a LAN en una multilatina, posicionada como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo, y todo dentro de un contexto emergente, a diferencia de las otras líneas aéreas que lo hacen en mercados desarrollados.

9. FUTUROS TEMAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se explicó por qué LAN es una de las tantas firmas hoy en día considerada como una multilatina, dado su crecimiento y expansión en mercados emergentes. Lo que caracteriza a esta firma y a otras consideradas como gigantes emergentes, es haber atravesado un complejo proceso de internacionalización. No obstante, quedan varios puntos o temas interesantes por analizar en un futuro.

Por un lado, habrá que estudiar la evolución de las multilatinas, y el resto de las firmas salidas de mercados emergentes, al momento de involucrarse en mercados de países desarrollados donde tengan que enfrentarse a un escenario donde las multinacionales tradicionales se sientan cómodas. Por otro lado, y escarbando más específicamente en el mundo aeronáutico, será muy interesante estudiar el rumbo que elegirá LAN para continuar su proceso de internacionalización, teniendo en cuenta que al día de hoy ya está prácticamente terminado su proceso de fusión con TAM, conformando una de las aerolíneas más grandes del mundo, que si bien LAN ya lo era en cuanto a eficiencia y resultados, no lo era en cuanto a tamaño, empleados, rutas y aeronaves operadas. El nuevo grupo LATAM se encontrará con el desafió de enfrentar a un nuevo gran foco de competencia que es el grupo Avianca, que está creciendo a pasos muy grandes, imitando el mismo proceso que LAN abarcó en su momento y que podría poner en jaque el dominio del grupo en cuestión en el continente.

10. BILIOGRAFÍA

Libros y publicaciones académicas

Aguiar, M. & Becerra, J. (2009). *"The 2009 BCG Multilatinas: A Fresh Look at Latin America and How a New Breed of Competitors Are Reshaping the Business Landscape"*, The Boston Consulting Group.

Albers S., Heuermann C., Koch B. (2009). "*International Market Entry Strategies of EU and Asia-Pacific Low Fare Airlines". Seminars fur Alles Allgemeine Betriebswirthschaftslehre, Unternehmensfuhrungs und Logistik*, Cologne University Press.

Andersen, O. (1997). *"Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks". Management International Review*, 37(2), 27-42

Artopoulos, A., Friel, D., Hallak, J., (2011). *"Export Emergence of Differentiated Goods from Developing Countries: Four Argentine Cases."* Economics Department WP No. 107. Universidad de San Andrés.

Berg, B. (1998). *"Qualitative Research Methods for the Social Sciences"*, Needham Heights: Allyn & Bacon.

Bhattacharya, A. & Bradke, T. (2013). *"Allies and Adversaries: 2013 BCG Global Challengers"*, The Boston Consulting Group.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *"Adapting to foreign markets: Explaining internationalization"* in *International Business Review*, Vol. 4, n° 115–131

Carlson, S. (1975). *"How Foreign is Foreign Trade? A Problem in International Business Research"* Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 11.

Castells, M. (1996) *La era de la información: Economía, sociedad y cultura.* Vol 1. La sociedad red. Alianza Editorial.

Cruz García, A., & Puerta, S. (2012). *"Internacionalización del sector aéreo colombiano"*. Colombia. Universidad del Rosario.

Cuervo-Cazurra, Á. (2007). *"Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms." Journal of International Management*, 258-77.

Delpiano, R. (2009). *"Historia de la aviación comercial chilena"*. Publicado por Universidad Católica de Chile.

Dunning, J.H. (1979). *"Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory." Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 269-95.

Dunning, J.H. (1981). "*International Production and the Multinational Enterprise"*. London, Boston. Allen & Unwin.

Hagg, I., & Johanson, J. (1982). "*Firms in Networks"*, Stockholm: SNS.

Hartley, J. (2004). *"Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research"*, London: Sage Publications Ltd.

Johanson, J & Wiedersheim, F. (1975). *"The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases"*, Journal of Management Studies.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). *"The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments." Journal of International Business Studies*, 25-34.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990). *"The Mechanism of Internationalism" International Marketing Review*.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). *"Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process."* Journal of International Entrepreneurship, 83–101.

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009). *"The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreigness to liability of outsidership"*, in *Journal of International Business Studies*, vol. 40, 1411-1431.

Key, K. (2000). *Strategische Steuerung. Erfolgreiche Konzepte un Tools un der Controllingpraxis.* Stuttgart: Schaffer-Poeschel.

Kogut, B. (2000). *"The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure."* Strategic Management Journal, 405–425.

Lazzarini, S. G. (2007). *"The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines"*. Strategic Management Journal, 28: 345–367.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Mion,G., Opromolla, L. (2010). *"Managers' mobility, trade status, and wages."* CEPR Discussion Paper No. 8230. Centre for Economic Policy, London.

O'Connel, J. (2011),*"Air Transport in the 21st Century: key strategic development"*, Ashgate Publishing Limited, England.

Orlikowski, W. (2000). "*Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. Organization Science.* Vol 11, No. 4 pp 404-428.

Rivera, R., & Soto, R. (2010). *"Empresas Multilatinas: Caracterización y Examen de Casos de Interés."* Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración.

Sampieri R.H., Collado C.F. y Lucio P.B. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.

Serna, H. (2006). *"Proceso de transformación de una empresa local a una internacional"*. *Casos de Administración*. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.

Schweizer, R., Vahlne, J-E. & Johanson, J. (2010). *"Internationalization as an entrepreneurial process." Journal of International Entrepreneurship*, 343-370.

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research.* Sage Publications, Inc. United States – London – New Delhi.

Williams, R., Schnake, M., Fredenberger, W. (2005). *"The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation"*. *Corporate Reputation Review*. 187-197.

Yin, R. (1994). *"Case study research: design and methods (Applied Social Research* Methods Series, 5, 2nd ed.)", Sage Publications Inc.

<u>Trabajos de graduación consultados</u>

Btesh, Francis. (2010). "*Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, a una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?"* Universidad de San Andrés, Victoria, Argentina.

Ramos Taboada, Juan Manuel (2013). *"Condiciones para el desarrollo de la industria aeronáutica en países menos industrializados."* Universidad de San Andrés, Victoria, Argentina.

Sitios web consultados

BOEING. En: www.boeing.com

LAN AIRLINES. *Memoria Anual 2011* En: www.lan.com

IATA. En: www.iata.org

Delpiano, R. (2009). *"80 años de LAN"*. En: http://www.desdescl.com/2009/03/80-anos-lan-airlines.html Publicado el 3 de marzo de 2009.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

11. ANEXOS

11.1 ANEXO A

Entrevista a **Jorge Becerra,** ***Senior Partner & Managing Director BCG Chile***

Realizada el 24 de marzo de 2014

Guía de preguntas:

1- Historia de vida del entrevistado
   - ¿Desde cuándo es director de BCG Chile y Argentina?
   - ¿Qué puestos ocupó anteriormente?
   - ¿Está especializado en algún tipo de industrias?

"Jorge Becerra. Argentino. Ingeniero Industrial de la UBA. Hice una pasantía en Refinerías de Maíz, ex-CPC ahora Unilever, en el área de Logística. De 1986 al '88 hice el MBA en IES Barcelona, donde hice el Summer Job en Ceras Johnson. Intercambio con Kellog, en Chicago donde tuve ofertas de BCG y McKinsey, y opté por BCG. Empecé en Londres el primer año, y se estaba abriendo la oficina en Madrid, donde me quedé hasta 1995. Me hicieron socio y vine a Argentina en ese año a abrir la oficina en Buenos Aires, con la idea de más adelante abrir la oficina de Brasil, el mercado más importante. En el 2001 abrí la oficina de Santiago y en el 2003 me mudé a Miami donde abrimos una oficina mitad norteamericana y mitad latinoamericana, y viajaba mucho ya que me quedaron varios clientes en Chile, Argentina y Brasil. Ahí llegué a ser cliente número 3 de LANPASS. En 2009 me vuelvo a Santiago, y manejaba desde ahí o Miami distintas partes del negocio y prácticas. Hoy sigo manejando un par de prácticas para todo Latinoamérica".

"Hoy mi foco está puesto en servicios financieros, organización y transformación de compañías, negocios familiares, como LAN que a pesar de ser una empresa pública está controlada en su mayoría por un grupo familiar, y lo que nosotros llamamos "Global Challengers" o multilatinas. Soy responsable de estos temas para Latinoamérica, ver compañías de mercados emergentes que se internacionalizan, ver qué hacen bien o mal en ese proceso".

"BCG ha trabajado mucho en el rubro de líneas aéreas, dentro del área de práctica de Consumo Masivo, hay un subsector que es Travel and Tourism que incluye el sector aéreo".

2- Historia de LAN
   - Reconstruya la historia de la internacionalización de LAN
   - ¿Cómo logró posicionarse entre las 10 mejores aerolíneas del mundo?
   - ¿Es importante el rol de las alianzas y acuerdos con otras aerolíneas?

"*El proceso de internacionalización de LAN es comparable y exitoso en muchos sentidos con otras empresas que se han internacionalizado. Desde el punto de vista que tiene algo especial, como dominancia de mercado, o un proceso productivo o un modelo de negocio ganador en el mercado local y vos como gestor querés seguir generando valor. Si yo aumento el margen o aumento la tasa de crecimiento, creo valor para los accionistas. Si tenés como LAN dominancia del mercado local y tu industria es globalizada, en algún momento no te queda más que salir. Entonces ahí viene el planteamiento: qué nos va a diferenciar y cómo vamos a ganar para salir. Por ejemplo, Argentina era una oportunidad natural por la desregulación y la dominancia de Aerolíneas Argentinas y el expertise que ellos podían aportar, y luego lo que está pasando en Latinoamérica, que lo que yo creo está pasando es que se está segmentando y creando clusters. Por un lado está Brasil, por tamaño y características propias que es un gran cluster. El otro gran cluster es Mexico, y el resto es un popurrí de países más o menos ordenados, de más o menos potencial y tamaño. Donde se destacaba Chile que es un país pequeño ordenado creíble sin corrupción donde se creía funcionaban todo, pero muy competitivo. Lo que pasa es que se los chilenos se empiezan a regionalizar, a algunos les va bien y a otros mal, pero empiezan a salir a Argentina, Perú, etc. y por eso es que la mayoría de las multilatinas son chilenas. Están desproporcionadamente representadas porque hay muchas más multilatinas que lo que el país podía decir, y porque tenían la necesidad de salir y porque lo hicieron bien. Pero en los últimos 4 años los colombianos ordenan su país y salen a Panamá y a Centroamérica. El mercado y los consumidores empiezan a tener patrones de consumo y comportamiento parecidos, y surge esta nueva clase media emergente. Los peruanos de hoy son los chilenos de hace 10 años y los colombianos de hoy son los chilenos de hace 7 años. Entonces hay patrones de comportamiento comparables en las industrias. De esas simbiosis entre oferta y demanda con patrones comparables se da este eje del pacifico, y este concepto de alianza entre México, Panamá y Colombia, o los tres andinos sino, Colombia, Perú y Chile. Entonces cuando miras Sudamérica, seguís reconociendo en primer lugar a Brasil, que tiene un PBI de 2,2 trillones, luego México que es muy importante y es la mitad de Brasil con 1,1 trillones de PBI. Si uno cree que hay una cierta conexión entre crecimiento y esa simbiosis de oferta y demanda, juntando los tres países del eje andino más Argentina, se obtiene un*

PBI conjunto de 1,1. Surge entonces una nueva Sudamérica, donde las empresas empiezan a mirar qué país será el destinado para sus inversiones y operaciones".

"LAN vio entonces una oportunidad en argentina, a pesar de todos sus respectivos problemas actuales, vio una ventana en Perú, en Colombia, en Ecuador; por lo que se empieza a "clusterizar" en esto y empiezan a aprender mucho, ya que ellos venían de un modelo de excelencia de operaciones y ejecución. Yo muchas veces viajaba en el viejo 767 que tenía las 3 clases, y me los cruzaba mucho a Ignacio y Enrique (Cueto), con los que tengo buena relación, y siempre se fijaban si el vuelo salía en horario u otros detalles. Son personas que están muy "hands-on" en las operaciones, y son pro operaciones eficientes. Son apasionados de esta industria, a diferencia de los Amaro que son los dueños de TAM, y que heredaron la empresa, que son meros accionistas y no pertenecen a este mundo operacional como sí lo hacen los Cueto. Han juntando un equipo, con 3 o 4 personas core que hace 25 años están en esto. Personas como Armando Valdivieso, Cristian Ureta de LAN Cargo, y luego está la nueva generación de personas como Damian Scokin, Enrique Elcaza, que son ex consultores".

"Es la capacidad de ejecutar el know-how que se conocen de taquito como juegan, se miran y se conocen, algo que no pasa en otras organizaciones. Y eso es algo que da la importan familiar, a pesar de ser una empresa pública. Entonces: impecabilidad de ejecuciones, una atención de un dueño operador muy metido en el negocio con una gran flexibilidad para manejar un contexto volátil. Entonces uno se pregunta, ¿qué sigue? Al largo plazo, en la industria de la línea aérea se sabe que debe haber fusiones por una larga lista de temas: son las que menos valor construyen por industrias reguladas, alta intensidad de capital, precios del petróleo. Dentro de esta industria dificultosa ellos han logrado una dominancia del 80-90% en el mercado local chileno, alta efectividad en ejecución y al estar preparadas dijeron, vamos a comprar. Pero había que ver qué pasaba con las brasileñas, con Copa que se siguió fortaleciendo gracias a su particular modelo de Hubs, y ver que iba a pasar con American e Iberia que estaban llegando a América, y cuando das el salto para hacerte más internacional".

"Ellos imaginan que algo que en Brasil deben hacer, pero las leyes anti monopolio no lo permitían, y creo yo fueron bastante inteligentes ya que empiezan a ver si hay afecto societario, si van a comprar o se van a aliar. Entonces comienzan a crear estas alianzas de código compartido. Personas que tienen una visión muy a largo plazo. No saben cuándo va a

ser, pero van a entrar a Brasil. No pueden entrar solos porque en Brasil te comen. Entonces dicen con quienes podemos crear una situación de afecto, con que grupos familiares, con los que quieran hacer negocios. Todo empieza con alianzas comerciales que te permiten conocer al management de las otras compañías. Fueron creando lazos, y en algún momento dada la oportunidad de que LAN estaba muy bien, y TAM no tanto, es que se dio la fusión".

"Cuando el mundo estaba muy complicado, ellos fueron entre las 10 de mayor "market cap", entonces a pesar de que ellos ser de menor tamaño que otras, seguían siendo muy valiosas en cuanto a la valuación en el mercado, de hecho valían hasta 3 o 4 veces más que American".

"Hoy el escenario es Copa, Avianca, LATAM, Gol que creo se va a hacer bastante domestica en Brasil. Es un juego de los que están acá. Hay todavía una posibilidad de una fusión más y que queden dos jugadores, o ¿se termina acá? Ahí van a intervenir mucho las relaciones entre los grupos familiares que manejan estas empresas y los vínculos societarios que se puedan llegar a generar".

3- Rol de la tecnología y la información
   - ¿Qué rol tomó la digitalización e incorporación de sistemas en el proceso?
   - ¿Quiénes fueron los pioneros informacionales?
   - ¿Se buscó generar un know-how propio en los empleados?
   - ¿Cómo adquirieron el conocimiento necesario de la industria?

"En todas las industrias, en unas más que otras, el rol de la habilitación de la información es muy importante y creciente. Algunas tienen más intensidad de impacto de la tecnología. Entonces esto es desde hardware hasta digitalización de los negocios. Es importante, pero no creo que determinante, sino una línea base que todas deben tener. Y estas herramientas deben ser manejadas correctamente. Hacerlo muy bien en cada una de estas dimensiones te va a diferenciar del otro. Si yo agregara una pata de tecnología digo, si, pero sería como tener aeronaves modernas y un buen sistema de reservas. Sí hay un planteamiento general de cómo la digitalización de los modelos de negocios pueden cambiar las industrias. Cuando miramos nuestra propia dinámica de cómo compramos, cómo viajamos, el mundo de la información online produce cambios. Antes 80% de los pasajes se emitían en las oficinas de viajes y ahora se lo hace por Internet. Esto tiene impactos en costos y en la experiencia de clientes. ¿Esto explica la historia de internacionalización? En mi opinión, definitivamente no. Si lo hacen una visión estratégica, un modelo exitoso en tu país de origen que dominabas,

alto market share que te da ventajas. Esto es una plataforma de inicio para el salto a otros países. Y se financia la inversión para entrar en otro país con lo que te va bien en tu mercado controlado. Por ende, la dominancia en el país local es muy buena".

"Pero entonces, si ahora me decís para los próximo 5-10 años, y esto sí ha BCG estudiado bastante, lo de la digitalización del "travel experience", de cómo va a viajar, de cómo va a averiguar, como va a 'bookear', que va a pasar después del viaje, es la digitalización de los negocios definitivamente. Sí creo que a futuro, una vez que ya tenés aviones modernos, operaciones seguras y eficientes, la gestión de la información a través de procesos que se apalancan en la digitalización de nuestras experiencias de uso, van a ser distintivos. En 25 años todos van a estar ahí, pero los que lo hagan en los próximos 10 años, van a ganar, y LAN tiene una oportunidad de ser pionera en esto. Porque ellos tienen ventaja respecto a sus principales competidores como Gol, Avianca o Copa".

- ¿Usted se refiere con esto al cambio en la experiencia del pasajero o la gestión de los procesos?

"Uno lo que hacía era tengo un proceso en un avión de cómo hago las cosas, y uno le agregaba tecnología para automatizar el proceso. Lo que la digitalización propone una nueva manera de pensar ese proceso. Ese es el 'twist' de lo que la digitalización traerá, es decir, lo que la tecnología te habilita a repensar. Obviamente hará una parte visible de estos resultados para los viajeros. Por ejemplo, un mensaje que te comunique si hay tráfico en el camino al aeropuerto, el gate donde debes abordar tu vuelo. La experiencia va a cambiar. No sólo el in-flight, sino también el pre-boarding y el after. Pero también va a cambiar la gestión de los crews, los papeles, etc. habrá mucho impacto en los procesos más upstream. Esto explica LAN? No, es más a futuro".

"La clave está en cómo se escala y se cae en cascada el management y la cultura del management que se va creando. Las personas core están tan metidas en las operaciones, que transmiten estos modos de actuación y luego es cómo contratas a la gente. Ellos al principio no creían en contratar servicios de consultoría, pero sí empezaron a contratar consultores ya que veían que su perfil, de los ex BCG y los ex McKinsey tenían una capacidad analítica, creatividad, comunicación, de adaptabilidad a diversos mercados, les otorgaba muchas

ventajas. Lo otro es decir que a diferencia de otras compañías chilenas, que la mayoría se internacionalizaron en los '90 y les fue mal en general, y simplificando la historia hicieron lo mismo que hicieron los españoles cuando vinieron en los '90, mandaban gerentes de zonas, que no eran de los mejores, a manejar la sede de un país entero. Las chilenos de por sí no les gusta viajar, viven muy bien en Santiago, tienen su familia. Ellos (LAN) tuvieron la visión, al querer internacionalizar, de contratar MBAs y ex consultores y por ejemplo, argentinos que buscasen un proyecto de carrera. Los traían a Chile, los inducían para que se familiaricen y conozcan la forma de trabajo de LAN, incluso cuando todavía no contaban con la filial en Argentina, ya que sabían que en algún momento iban a llegar. Lo mismo pasó con los colombianos. Y luego comenzaron a hacer un 'cross fertilization', argentinos a Perú, colombianos a Chile, y era un sentimiento de que la gestión del talento, en mi experiencia, es clave, porque se genera y respeta un 'path' de carrera. Los chilenos tal vez antes no se iban por miedo a perder todo cuando volviesen a su país. Para resumir, tienen un equipo, y un sistema de reclutamiento, muy bueno y además con mucha diversidad, sumado a que empezaron a apostar por los ex consultores, algo que mucha gente por ese entonces no creía beneficioso o no les veían potencial para una empresa".

"El proyecto LASER, que fue hacer el proyecto low-cost a nivel cabotaje en Chile, y luego llevado a cada operación local de las filiales de LAN, fue realizado por McKinsey, y lo hicieron muy bien. Hoy los Cueto y los grandes empresarios de Chile se han fascinado y están muy satisfechos con la consultoría, pero sí dicen que hay que estar dispuestos a pagarla y a usarlos muy bien. Pero si realmente se los enfoca y se los usa bien, la consultoría para estas grandes empresas es espectacular".

4- Cambios en la empresa
   - ¿Cómo cambió la estructura de la empresa?
   - ¿Cómo se logró un financiamiento para la compra de nuevas y modernas aeronaves?

"Lo que cambia en la estructura de las empresas con la internacionalización, es el modelo de la estructura organizacional, cuando partís del 80-90% del armado organización concentrado en un solo lugar, a un modelo de filiales o sedes donde buscas sinergias de mejores prácticas para que cada país no tenga sus propias maneras de hacer y se quiere 'horizontalizar' estos procesos y a la vez aprovechar la escala de un solo centro de cómputos, pero tal vez no de operaciones, por lo que surgen centros compartidos de

operaciones. Emerge un tema propio del management, que es el rol del centro corporativo o headquarters. Uno define qué funciones deja en ese centro corporativo, y qué funciones quedan en las unidades operativas de los países, cuáles se pasan de forma horizontal, y cuáles de forma vertical. Se organiza por país o por función, y qué funciones pongo en el centro compartido. Este es un gran tema y yo creo que ellos han avanzado con esto. ¿Los mejores 20 ejecutivos de LAN se manejan en forma independiente en cada país, o los organizo como ejecutivos regionales para Latinoamérica porque quiero que tengan experiencia y carrera internacional para después ser gerentes generales en sus países? Esto es todo lo que deben pensar y organizar las nuevas Multilatinas y Global Challengers".

5- Entorno y futuro
   - ¿Cuáles son los factores del contexto económico y político que influyeron al proceso?
   - ¿Qué papel jugó la competencia?
   - Dada la reciente fusión de LAN y TAM, ¿cómo sigue el proceso?

"Tienen un CFO espectacular, un argentino, que maneja el tema de financiación e innovación de estructura de capital, si salgo o no a Bolsa, la estructura de Balance, soy dueño de los aviones o los tengo con 'lease', hay muchas palancas y ellos tienen alguien muy bueno".

"La innovación legal que hay que tener para operar en Argentina o Perú, por ejemplo, ha sido un problema. No se pudo operar hasta que encontraron la manera legal de entrar a través de la compra de Aero2000. Tienen mucha resiliencia por la visión a largo plazo, y no se dejan arrastrar por el gobierno de turno, y son muy persistentes y tienen mucha convicción. Y si algún día dicen esto es incompatible con nosotros, se irán de Argentina. Deben evaluar cuales son las condiciones mínimas para entrar y operar en un país, que también fue el timing por ejemplo para entrar en Brasil. Creo que tienen una buena capacidad de gestión de la visión política e institucional de los países difíciles donde operan".

"En temas económicos hay toda una tecnología para entender sobre el valor del petróleo. Algunos lo hacen mejor o peor, yo entiendo que ellos lo han hecho muy bien. Se trata de una ingeniería financiera para negociar los contratos a futuro del petróleo, cómo te proteges de la volatilidad que ha tenido el precio del combustible, etc.".

"Con respecto a la competencia, ellos saben que la única condición de subsistencia es competir. Entonces la lógica es competir en Argentina y en el resto de los países de sus filiales. Colombia se les ha hecho muy difícil por el antes y después que ha sufrido Avianca gracias a Efromovich quien busca replicar lo que los Cueto han hecho con LAN. Entonces, ya sabe cómo hacerlo y ahora es cuestión de que lo haga bien. La fórmula no es difícil de encontrar. Como en muchas industrias, una vez que la formula ya se encontró y es replicable operacionalmente, la clave está en ver cuán bien lo hagas y cuan eficiente seas en implementar o desarrollar una estrategia, y eso es lo que hace la diferencia".

"Ellos además se distinguieron con la parte de carga, de hecho hay un caso en Harvard sobre LAN Cargo. Es un modelo distintivo ya que venían de ese negocio, y ellos innovaron ya que incorporaron la carga a su negocio, con un importancia del 30-40%, contra tal vez el Flopasajeros, sino incorporar a tu negocio a los clientes transportistas de flores, congelados, etc. se ha innovado mucho en lo que es el freight-forward y logística mundial, y en LAN han sacado una gran ventaja con esto. Otras aerolíneas como American o Lufthansa creen que su prioridad son los pasajeros y lo otro es un by-product. Esa es la diferencia con LAN y por eso tuvieron el desarrollo que tuvieron no".

11.2 ANEXO B

Flota consolidada de LAN al 31 de Diciembre de 2011. Fuente: Memoria Anual LAN 2011

LAN Airlines S.A. Flota Consolidada

Al 31 de diciembre del 2011	Arrendados	Propios	Total
Flota de Pasajeros	43	92	135
Dash 8-200	10	0	10
Dash 8-Q400	4	0	4
Boeing 737-700	9	0	9
Airbus A318-100	0	10	10
Airbus A319-100	0	24	24
Airbus A320-200	9	33	42
Boeing 767-300	10	21	31
Airbus A340-300	1	4	5
Flota de Carga	6	8	14
Boeing 777-200F	2	0	2
Boeing 767-300F	4	8	12
Total	49	100	149

11.3 ANEXO C

Resumen financiero al 31 de Diciembre de 2011. Fuente: Memoria Anual LAN 2011

Resumen Financiero

US$ Millones

Al 31 de diciembre del 2011	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos pasajeros	2.197,2	2.820,8	2.623,6	3.109,8	4.008,9
Ingresos carga	1.154,3	1.319,4	895,6	1.280,7	1.576,5
Otros ingresos	173,4	142,9	136,4	132,8	132,8
Ingresos total	3.524,9	4.283,2	3.655,5	4.523,3	5.718,2
EBITDAR	726,1	877,4	823,3	1.063,2	1.118,6
EBITDA	567,2	947,9	739,6	964,6	944,4
Resultado operacional	413,4	619,8	435,7	622,9	539,7
Utilidad neta del ejercicio	308,3	336,5	231,1	419,7	320,2
Utilidad neta por acción	0,91	0,99	0,68	1,2	0,94
Total activos	3.901,7	5.196,9	5.772,0	6.785,9	7.648.659
Total pasivos	2.913,6	4.428,3	4.666,0	5.485,8	6.191.287
Interés minoritario	5,2	6,8	7,1		
Total patrimonio	988,1	768,6	1.105,9	1.300,1	1.457,4
Total pasivos y patrimonio	3.901,7	5.196,9	5.772,0	6.785,9	7.648.659

Universidad de
SanAndrés