



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de empresas**

**LAN vs. AEROLÍNEAS ARGENTINAS**  
**La Lucha por el Mercado**  
**(1999-2014)**

**Autor: Bernardo Juri**

**Legajo: 22124**

**Mentor: Diego Pando**

**Vito Dumas 284, Victoria, Buenos Aires. 15/05/2017**

## Abstract

En la lucha por un mercado es imprescindible conocer el escenario en que las compañías disputan su participación. Tanto aquellas fuerzas que no se pueden gobernar, como las que conforman la identidad de la organización, deben ser reconocidas por todos los jugadores que pretenden participar, sobrevivir y permanecer. El mercado aeronáutico argentino en el período 1999 -2014 fue una muestra de sucesivos factores que provenían de la política y de los ciclos económicos, de un país que cayó en crisis y al poco tiempo emergió con potencial atractivo, en el que algunos anhelaban monopolizarlo y otros abrir sus puertas a la competencia, sin desregular sus rutas.

Este rompecabezas resulta interesante por la gravitación que el transporte aéreo de pasajeros alcanzó en la economía de la Argentina, tanto en la demanda de clientes por un ágil traslado y la excelencia del servicio, acorde con el valor de sus tarifas, como por las oportunidades de inversión, en una nación que ofrecía posibilidades de crecimiento

La herramienta utilizada para entender las decisiones estratégicas fue la investigación de las ideas de especialistas en estrategias de empresas y negocios, analizando cómo las empresas participantes debieron utilizar estas mismas piezas claves, para prevalecer sobre sus competidores, apoyando sus decisiones, en una buena lectura del macro y micro entorno.

El resultado obtenido: no todas las empresas contaban con la aptitud y la capacidad para analizar constantemente el ambiente en que se movían y si así hubiese sido, pocas fueron las que acertaron eficientemente, en las decisiones tomadas. Se aprecia que sólo LAN elaboró un conjunto de medidas, que fue sostenido con el paso del tiempo, con un objetivo claro y preciso: ingresar, permanecer y ganar mayor participación del mercado. Lo que Aerolíneas Argentinas no advirtió, fue que en la puja por una parte del mercado, no son suficientes la publicidad y la inyección de divisas. En la competencia, el cliente determina el resultado de la confrontación.

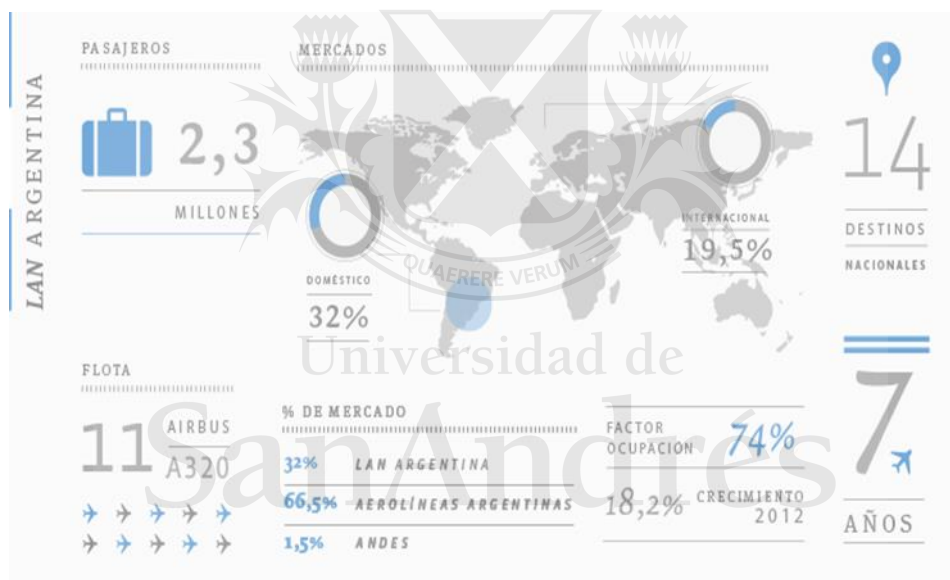
Palabras claves: Entorno - Competencia – Decisiones Estratégicas - Mercado Aeronáutico – Estrategia – Servicio - Cliente.

<b><u>1: INTRODUCCIÓN.</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1 Problemática y justificación de las razones de estudio	1
1.2 Preguntas de investigación	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Metodología	5
<b><u>2: ANÁLISIS TEÓRICO. ENTORNO-ESTRATEGIAS</u></b>	<b><u>7</u></b>
2.1 Macro entorno	7
2.2 Micro entorno y su competencia	11
2.3 Instrumentos estratégicos	18
<b><u>3: LA COMPETENCIA LAN VS AEROLÍNEAS ARGENTINAS</u></b>	<b><u>26</u></b>
3.1 Historia del macro-entorno	26
3.2 La competencia	36
3.3 Decisiones estratégicas	44
<b><u>4: CONCLUSIÓN GENERAL</u></b>	<b><u>58</u></b>
<b><u>5: BIBLIGROGRAFÍA</u></b>	<b><u>61</u></b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Problemática y justificación de las razones de estudio

El presente trabajo de graduación buscará entender la evolución del mercado aeronáutico argentino desde 1999 hasta 2014, haciendo énfasis exclusivamente en el ámbito local, analizando el micro y macro entorno para este negocio en el período en cuestión. En el 2005 el mercado estaba concentrado fundamentalmente en Aerolíneas Argentinas y Austral, que transportaban más del 90% de los pasajeros de vuelos de cabotaje (Burgués Capurro 2005,17). Mientras que en el 2012, su participación fue mermando, llegando a alcanzar un 66,5%, frente al 32% de LAN.



Fuente: MEMORIA ANUAL LAN 2012

Otras compañías menores no formarán parte de este estudio por su menor participación en el mercado.

Una característica del mercado aeronáutico ha sido la fidelidad de los usuarios a su aerolínea de bandera. “Con la lógica de satisfacer distintas necesidades de carácter nacional o provincial: distribuir el correo, cargas especiales, medicinas, alimentos y proveer de accesibilidad a la población (como así también de abastecerlas) que por distintos motivos se encontraban aisladas, empezaron a surgir empresas estatales que

operaron con varios aviones, formando así las líneas aéreas. De allí, la fuerte identificación de distintas empresas con un estado, provincia o región” (Lipovich 2002, 32). Esta confianza manifiesta del mercado hacia la aerolínea, se mantuvo durante muchos años. No obstante ello, la pérdida de participación en el mercado por parte de Aerolíneas Argentinas, tuvo relación directa con el proceso de vaciamiento por parte de capitales foráneos y el fortalecimiento de los nuevos actores dentro de una nueva lógica y estrategia empresarial (Lipovich 2002).

Por otro lado, LAN Argentina, creada en 2005 por invitación del gobierno de Néstor Kirchner, llegó al país en medio de una crisis de la aviación argentina, como consecuencia de la caída de la firma LAFSA y con el fin de dar sustento laboral a los trabajadores de las quebradas Southern Winds y LAPA (Delpiano 2014).

La complicada situación que presentaba su competencia (Aerolíneas Argentinas y Austral, enfrentaban una compleja situación bajo la administración del grupo español Marsans, con un conflicto interno que confrontaba en reiteradas oportunidades a los gremios aeronáuticos argentinos) ofrecía una posibilidad de mayor crecimiento para la empresa de origen chileno, ampliando significativamente la red doméstica y con una capacidad de renovar la flota al poco tiempo (Delpiano 2014).

En este escrito se pondrá de manifiesto como lo consigna Ricardo Delpiano (2014) en su artículo, el crecimiento que logró LAN Argentina y su aporte al mercado aeronáutico argentino. En sus ocho años de existencia, se ha convertido en un pilar esencial para la aviación argentina, debido a los siguientes sucesos:

*Generación de competencia:* Fue su primer y gran aporte a la aviación del país, en momentos en que el sector, enfrentaba un complicado escenario con el cierre de las compañías aéreas LAPA, Southern Winds y Dinar, momentos en que, el transporte aerocomercial interno, se decretaba (Decreto N° 1654) en estado de emergencia.

*Mejor oferta de servicio:* El reconocido servicio internacional de LAN y los beneficios asociados, son altamente valorados por muchos pasajeros al momento de realizar sus viajes. La empresa fue premiada en varias ocasiones por parte de Skytrax, empresa de auditoría dedicada al análisis de diferentes aerolíneas (Infobae 2014).

*Conectividad:* Al pertenecer a una de las redes de aerolíneas más grandes de la región, LAN Argentina se convirtió en la primera aerolínea argentina en extender la conectividad internacional.

*Aporte a la economía:* Por la actividad que desempeñaba, la operación diaria de LAN Argentina y del resto de las aerolíneas del holding –incluyendo la operación carguera- constituyó un elemento esencial para el comercio en Argentina. Según IATA y Oxford Economics, la contribución del transporte aéreo en 2014, fue de US\$ 522 millones, que sumado a los beneficios indirectos e inducidos, creados por la demanda de otros sectores, esta cifra ascendía a US\$ 972 millones, cercana al 2% del PBI argentino (Delpiano 2014).

En síntesis, a través del análisis que se realizará del comportamiento de las principales empresas del mercado aeronáutico argentino, se buscará entender sus estrategias, entorno y competencias. Se indagarán las decisiones estratégicas tomadas por sendas organizaciones, que determinaron el modelo de negocio y los resultados que éstas fueron logrando, así como los cambios ocurridos en el macro y micro entorno, que impactaron en dichas empresas. Por último, se intentará explicar las razones que llevaron en el mercado aeronáutico, al dispar estado de situación transcurrido en este período.

#### *Justificación de la razón del estudio*

El tema abordado se considera de relevancia social y económica, por cuanto facilita la movilidad de las personas y los intercambios de bienes, haciendo posible el acceso de las materias primas, mercancías y personas hacia los centros de producción, de trabajo, de ocio o de prestación de servicios (Soto 1998).

Otro de los factores que gravita en este escrito es que la industria aerocomercial es una de las de mayor volumen del mundo. De acuerdo al informe elaborado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y Oxford Economics (2013) el transporte aéreo contribuye directamente al PIB del país, con US\$ 522 millones, contribución que asciende a US\$ 972 millones si se incluyen los beneficios indirectos e inducidos, creados por la demanda de otros sectores.

La industria aérea generó durante 2013 en el mundo, un impacto económico de 2,4 billones de dólares (1,79 billones de euros) aportando el 3,4% al PIB mundial.

La industria aeronáutica siempre ha resultado sensible ante las variaciones de la economía; esta “elasticidad” la expresa Guitelman cuando escribe: En el caso argentino, la evolución del mercado aeronáutico siguió desde sus principios a los ciclos de la economía argentina, pasando por periodos de expansión como así también de contracción (Guitelman 1996).

En la República Argentina y durante todo el 2013, fueron transportados por vía aérea la cantidad de 19.727.697 pasajeros (incluye cabotaje e internacional) marcando un crecimiento del 3.8% en relación al 2012 y el séptimo año consecutivo de cifras positivas, aunque por debajo del promedio de los últimos 10 años, de acuerdo a guarismos publicados por el INDEC.

En cuanto al tráfico doméstico, creció 12.6% en 2013, superando por primera vez la barrera de los 8 millones de pasajeros, hasta llegar a los 8.426.358. Es el segundo año consecutivo de cifras positivas, tras el año negro que fue 2011 para el cabotaje como consecuencia de la erupción del volcán Puyehue.

La importancia del mercado aeronáutico mundial en la economía, la manifiesta competitividad de sus empresas y la mayor demanda en el ámbito del transporte local, llevan a centrar el presente estudio, en el análisis del comportamiento y evolución de las empresas que participan: las estrategias utilizadas por cada uno, harán entender las causas del dispar crecimiento de unos y otros.

El desarrollo de estos temas, llevará sin duda a profundizar el conocimiento de la situación del mercado aeronáutico argentino, en donde **las transformaciones operadas en sus empresas aeronáuticas, sus estrategias, adaptación a los cambios y su constante innovación y mejoras operacionales, se abordarán a lo largo de este trabajo.**

## 1.2 Preguntas de investigación

### *Pregunta central*

¿Cuáles fueron las decisiones estratégicas que tomaron LAN y Aerolíneas Argentinas durante el período 1999-2014?

### *Subpreguntas*

¿Cuál fue la evolución del micro y macro entorno del negocio aeronáutico argentino en el periodo en cuestión?

¿Cómo impactaron las decisiones estratégicas en los resultados de cada empresa y en la evolución del negocio aeronáutico?

¿Cuáles fueron las causas que llevaron a los distintos estadios del negocio aeronáutico argentino y las empresas involucradas?

### 1.3 Objetivos

#### *General*

El objetivo principal de esta investigación es estudiar cómo las estrategias que adoptaron LAN y Aerolíneas influyeron en el mercado aeronáutico argentino.

#### *Específicos*

Analizar e investigar de qué manera el micro y macro entorno, influyeron en las decisiones estratégicas adoptadas por LAN y Aerolíneas Argentinas.

Analizar e investigar si la competencia entre ambas aerolíneas trajo beneficios importantes para el mercado aeronáutico argentino.

### 1.4 Metodología

Siguiendo la clasificación de Hernández Sampieri et al (1997) sobre los distintos tipos de estudios, podemos ubicar este trabajo dentro de lo que los autores definen como estudios descriptivos. En esta clase de estudios se buscará definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición.

En el presente trabajo se analizará, cómo se gestaron las principales acciones ejecutadas por LAN y Aerolíneas Argentinas, a fin de afianzar su mejor posicionamiento en ventas de pasajes y lograr obtener una mayor participación del



mercado. Dos aspectos salientes que se evaluarán son el impacto que generó el advenimiento de LAN en el mercado aeronáutico argentino y la merma en la participación de la aerolínea de bandera en dicho mercado, debido a las transformaciones que experimentó.

En esta línea de análisis, se considerarán los estudios realizados por la aerolínea de origen chileno, en relación a las investigaciones de mercado y estrategias de penetración previas a su ingreso; profundizando asimismo las variables del negocio de pasajeros y cargas en Argentina y su posibilidad para absorber oportunidades de crecimiento, en virtud de su liderazgo en su país y su plan de expansión regional (adquisición de nuevas rutas). Del mismo modo se evaluarán otras variables vinculadas, como las estrategias de alianzas con otras aerolíneas (generación de nuevas alianzas, aprovechamiento de distintos hubs) las prerrogativas comerciales por operar por la web (diferenciación en brindar mejores servicios) y ventajas operacionales como lo son los planes de inversión de renovación de flota, permitiendo así, medir las posibles bajas en los costos de combustibles y mantenimiento. No obstante lo cual, además de estos parámetros, serán expresiones de evaluación de resultados, la evolución de los indicadores en las encuestas de opinión realizadas por encuestadoras del rubro.

Para llevar adelante este trabajo de investigación, se utilizarán tanto libros, como papers y artículos periodísticos, referidos a la temática tratada. Allí se buscarán, además de las medidas adoptadas por las aerolíneas, informes que permitan establecer la variación de la participación de cada compañía en el mercado. Todo ello, a fin de evaluar el impacto obtenido por estas acciones, en el continuo posicionamiento de las compañías.

El método de recolección de datos más importante, consistirá en entrevistas a empleados de las empresas LAN Airlines y Aerolíneas Argentinas, en donde se coleccionará información, que permita analizar lo fundamental del mercado aeronáutico y las acciones tomadas por cada empresa para posicionarse en el mismo.

## 2. ANÁLISIS TEÓRICO. ENTORNO- ESTRATEGIAS

Las empresas aéreas son aquellas organizaciones que se dedican al transporte de pasajeros o carga y en algunos casos, a trasladar animales, por avión. Existen compañías que se ocupan de pasajeros y carga de forma regular, mientras que también hay otras empresas que transportan a sus clientes o grupos de clientes, de forma puntual y acordada entre ellos. Muchas líneas aéreas tienen participación accionaria del gobierno local: son las llamadas “abanderadas” o “líneas de bandera”, que generalmente poseen el monopolio de los vuelos locales. Muchas aerolíneas de bandera han sido privatizadas y el mercado ha sido liberado. Esto ha provocado la aparición de aerolíneas alternativas a las tradicionales. Este trabajo se enfocará en el mercado de Argentina, donde existía un monopolio manejado por la aerolínea de bandera, que con el tiempo fue perdiendo participación frente a nuevos competidores. (Lipovich 2002).

Para entender en profundidad cómo funciona el negocio aéreo, es importante analizar su macro y micro entorno y las decisiones estratégicas que se tomaron. A lo largo del escrito, se analizarán los cambios que se fueron dando en estos escenarios y su repercusión en la industria y en las empresas involucradas.

### 2.1 Macro entorno

*“Pensar en estrategia, implica la necesidad de entender el entorno para conseguir un determinado objetivo y es por lo tanto una práctica tan vieja como la humanidad. Podemos imaginar al hombre de Neanderthal, estudiando su hábitat con el fin de cazar a un animal y fabricando la herramienta más apropiada para ello: seguramente él actuaba en forma intuitiva, pero nosotros debemos reconocer en sus acciones el pensamiento estratégico, que no es ni más ni menos que la capacidad de adecuarse al entorno, en forma tal que permita cumplir con los objetivos propuestos (Dvoskin 2004, 171).*

Dvoskin, en su libro Fundamentos de marketing, hace referencia a la importancia del entorno, para planear una estrategia.

El entorno se compone por todas las fuerzas que envuelven a las organizaciones. Sus componentes principales -los mercados, los clientes, los proveedores, los entes

reguladores, el gobierno, los sindicatos, las condiciones tecnológicas, los competidores, los grupos de interés y las instituciones financieras- afectan de distintas maneras cada organización. A pesar de ello, existen ciertas fuerzas o componentes del entorno, que afectan, en mayor o menor medida, a todas las organizaciones.

El macro entorno, son todos aquellos factores externos a la empresa, que presentan una influencia significativa en la estrategia empresarial y no son controlables por la misma. Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, por esto la importancia de ejecutar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno, es fundamental para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad (Gutiérrez 2005).

La incidencia del macro entorno es un punto vital en la determinación y éxito de una estrategia corporativa. El análisis Pest, por sus siglas, político, económico, social y tecnológico, brinda un panorama del ambiente externo en el que opera una firma (Middleton 2003).

En virtud de ello se utilizará el análisis PEST, como metodología para entender algunas de las estrategias que llevaron a cabo las empresas competidoras del mercado, en el entorno general del periodo de estudio.

#### *Factores políticos*

Los factores políticos incluyen regulaciones gubernamentales y cuestiones legales, que definen explícita e implícitamente las reglas del juego. Los procesos políticos y la legislación, influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente, los intereses de una compañía (Gutiérrez 2005).

#### *Factores económicos*

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos, puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos, cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia (Gutiérrez 2005).

Los hitos económicos tales como crecimiento o decrecimiento de la economía, inflación, tasas de interés, tipos de cambio o cualquier medida que pudiera afectar el poder de compra de los consumidores y/o la estructura de costos de las empresas, deben ser tenidos en cuenta en este análisis.

Un ejemplo de la fuerte influencia de estos dos factores precedentes, en el desarrollo de las compañías argentinas, se presentó a finales de la década del 80', en la privatización de Aerolíneas Argentinas y en el marco de una situación que se extendía a la mayoría de las empresas estatales de servicios. Los argumentos utilizados en su favor, fueron:

- La necesidad de reducir el déficit fiscal: las empresas serían entregadas como parte del pago de la deuda externa.
- La necesidad de estabilidad económica: Vencer la hiperinflación, argumento más que valedero.
- El Estado no tenía capacidad para financiar las inversiones necesarias en tecnología, para encarar las obras de modernización.
- El Estado era incapaz para administrar con eficiencia.
- La postulación de la superioridad de los mecanismos de mercado y la competencia, frente a los monopolios estatales y la regulación.

#### *Factores tecnológicos*

La tecnología puede reducir las barreras de entrada, mejorar eficiencias y afectar modelos de negocios radicalmente (Middleton 2003).

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Desde que en 2011 la FAA (Administración Federal de Aviación de EE.UU.) autorizó el uso de tablets para reemplazar documentación a bordo, son varias las aerolíneas que han migrado hacia soluciones de este tipo, como American Airlines y Delta Airlines. Pero LAN y TAM, serían las primeras en Sudamérica en implementarlas. De manera más reciente, en noviembre de 2015, LAN y TAM, anunciaron la entrega de más de 3.000 tablets a sus pilotos y tripulantes de cabina, las

cuales poseían aplicaciones especialmente diseñadas para facilitar, optimizar y mejorar la gestión de la información de las operaciones en cada vuelo, así como el servicio a esta mejora tecnológica (Mazó 2015).

### *Factores sociales*

Los factores sociales tratan cuestiones demográficas y culturales, que ayudan a entender si una empresa puede competir en determinados mercados. Estos, afectan las necesidades de los potenciales clientes e influyen en los tamaños de los mercados (Middleton 2003).

Uno de los argumentos utilizados por LAN, en su intención de participar en el mercado de cabotaje de Argentina, fue que el transporte aéreo de pasajeros crecía a dos cifras por año: en el año 2004, se habían transportado 11.293.126 pasajeros (5.060.951 en cabotaje y 6.232.175 en internacional) 13,7% más que en 2003. El año del ingreso de LAN en Argentina, 2005, el tráfico total de pasajeros terminaría en 12.683.864 (46% fueron de cabotaje y 54% internacionales) una cifra 12,3% superior a la de 2004 (Mazó 2015).

Muchas de las estrategias elaboradas por las compañías analizadas en este trabajo, se desprenden de un entendimiento del macro ambiente. *“Las aerolíneas exitosas son aquellas que se conducen a través de revisiones constantes de su entorno, teniéndolo en cuenta al preparar sus políticas...”* (Shaw 1998, 68).

Este análisis PEST resultará de mucha utilidad en el ámbito de este trabajo, pues se podrá conocer cuál era el contexto macro-ambiental, en el que operaban las empresas en la Argentina y de qué manera influiría en la dinámica de la industria. En un país donde el gobierno era protagonista, no se podía minimizar su papel en ninguna gestión empresarial, más aún, si se trataba de una industria tan central como la del transporte aéreo de pasajeros.

El ambiente externo no sólo determina las reglas del juego para todas las piezas claves, sino que cada parte por separado, debe ser capaz de adaptar sus objetivos y en consecuencia, sus estrategias en función del mismo.

## 2.2 Micro entorno y su competencia

El micro entorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía, que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los *competidores* y sus públicos. La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la *competencia*. Es fácil considerar la competencia con una visión excesivamente restringida o pesimista. La existencia de una competencia intensa no es ni pura coincidencia ni mala suerte (Porter 2009).

En la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutos, son de algún modo competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate.

*“La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes, son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa” (Porter 2009, 27).*

Muchos errores de estrategia, proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo se entiende de manera demasiado limitada, como un fenómeno que sólo se da entre rivales directos. A continuación, presentaremos un marco, asentado en la teoría económica, con el cual podemos evaluar la competencia en cualquier sector. El marco de las cinco fuerzas de Michael Porter (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad) permiten entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías, pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran (Porter 2009).

### *Las 5 fuerzas de Porter*

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un valioso concepto de los negocios por medio del cual, se pueden maximizar los recursos y superar la competencia, cualquiera sea el ámbito de la empresa. Nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se puede obtener en el mercado a largo plazo. En ese sentido según el economista, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no sea sólo un mecanismo de supervivencia sino que además provea un acceso al verdadero posicionamiento en el mercado en que se encuentre una empresa.

#### *Primera fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar, entonces, no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado y como es obvio, lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos, pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias; pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria, tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. (Porter 1991).

Según Porter existen seis factores principales, que actúan como barreras para el ingreso de nuevos competidores, aunadas a la reacción de los competidores existentes, que debe esperar el que ingresa. Tomaremos aquellas de mayor gravitación en este análisis.

*Diferenciación del producto.* Hace referencia a que las empresas ya establecidas poseen identificación de marca y lealtad entre los clientes, que puede obedecer a la publicidad del pasado, el servicio al cliente, diferencias de producto o simplemente por haber sido el primero en dicha industria. La diferenciación genera una barrera para el ingreso, lo que obliga a realizar grandes gastos para vencer la lealtad existente, que no

siempre se ven traducidos en logros exitosos a corto plazo. La diferenciación del producto es posiblemente una de las barreras de ingreso de mayor relevancia en gaseosas, productos de cuidado personal y cosméticos.

*Requisitos de capital.* Otra barrera de ingreso, se presenta ante la necesidad de invertir grandes sumas de dinero para competir, sobre todo si está destinado a publicidad riesgosa o irrecuperable o en investigación y desarrollo. El ejemplo de Xerox grafica esta barrera de capital para el ingreso, cuando cambió su metodología de ventas, por la de alquiler de sus fotocopadoras, lo cual limitó el grupo de posibles ingresantes, ya que ello aumentaba considerablemente el capital de trabajo necesario.

*Política gubernamental.* El gobierno puede limitar hasta incluso impedir el ingreso a mercados, con requisitos de licencias y limitaciones al acceso a materias primas (como por ejemplo recursos del subsuelo). Los sectores reglamentados como los del transporte aéreo, son un caso típico en la Argentina. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso, pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y especificaciones del producto. En estos casos estas políticas tienen beneficios sociales directos, pero implican barreras al ingreso que no siempre son tenidas en cuenta.

*La reacción esperada.* Las expectativas de las empresas ingresantes, en relación a la reacción de los competidores existentes, también actuará como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para dificultar la permanencia del que ingresa a un sector, entonces éste bien puede ser disuadido. Las causales más frecuentes de la alta posibilidad de represalias, surgen de los antecedentes históricos de cada sector, de los recursos financieros existentes y disponibles de las empresas existentes, del compromiso de dichas empresas con el sector y finalmente del crecimiento lento de determinadas industrias, que limita el acceso a otras compañías, sin deprimir las ventas y los resultados financieros de las existentes.

#### *Segunda fuerza: Amenaza de posibles productos sustitutos*

Un producto sustituto, es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado, porque puede alterar la



oferta y la demanda y más aún, cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad (Porter 1991).

Este es el caso de la comercialización del jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, sustituto del azúcar, en el mercado dominado por los productores de caña de azúcar.

Los productos sustitutos provenientes de sectores industriales que obtienen elevados rendimientos, ingresan rápidamente en mercado aumentando la competencia y causando una reducción de precios o mejora en su desempeño. El análisis sobre esas tendencias reviste importancia, ya que se los puede enfrentar enérgicamente o planear con ellos una estrategia, considerándolos una fuerza clave inevitable. Tal es el ejemplo del campo de seguridad y la vigilancia, en donde se podría contrarrestar el uso de sistemas electrónicos por mayor cantidad de operadores o por el contrario, aprovechar su mejor desempeño y reducción de costos, redefiniendo la figura del guardia de seguridad como un operador especializado y ofreciendo entonces, paquetes de guardias junto con sistemas electrónicos.

#### *Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado, porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender del poder de negociación que tengan, para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan, menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas; entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros (Porter 1991).

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Cuando se plantean las siguientes circunstancias, se considera que cuentan con condiciones que hacen fuertes a los proveedores:

- Cuando hay pocas empresas y con mayor concentración que el sector industrial al que venden: Cuando los clientes están más fragmentados, la influencia en los precios, en la calidad y en las condiciones, son mayores.
- Cuando no estén obligados a competir con otros productos sustitutos. Por ejemplo, esta fortaleza no puede darse en los proveedores de productos endulzantes, que compiten fuertemente a raíz de las múltiples aplicaciones que tiene.
- Cuando el cliente destino de sus ventas no es una empresa importante en su industria. En caso contrario no podrá ejercer poder sobre la misma, ya que intentará protegerla, siendo que su futuro estará íntimamente ligado al de su cliente.
- Cuando sus productos son insumos importantes para el negocio del comprador, es decir, fundamentales para el éxito del proceso de fabricación de su cliente o para la calidad del producto, fundamentalmente para los insumos que no son almacenables.
- Cuando el producto es diferenciado o se requiera un alto costo para cambiar de proveedor.

En general se piensa en los proveedores como en otras empresas, pero también debe reconocerse a la mano de obra como un proveedor. Por caso los trabajadores altamente especializados, escasos o fuertemente sindicalizados, imponen condiciones insoslayables en la negociación de las utilidades potenciales de una empresa. Como elemento de poder potencial adicional a las empresas proveedoras, los trabajadores habitualmente cuentan con un altísimo grado de organización: *los sindicatos*.

#### *Cuarta fuerza: Poder de negociación de los compradores*

Dentro del mercado, los compradores exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez requieren más calidad. Estos buscan productos de mayor aptitud y mejor servicio, siempre y si no es así, el poder de negociación del comprador aumenta y exigen más (Porter 1991).

Las circunstancias del poderío de los compradores, evidentemente son un reflejo de las que obran en los proveedores. Por lo cual se enuncian sintéticamente en los

siguientes tipos de compras: concentradas, de grandes volúmenes, de factor importante en sus costos, estándar o no diferenciadas, de bajo costo por cambio de proveedor y aquellas que devengan bajas utilidades.

Finalmente los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás y en ese caso, están en condiciones de exigir concesiones en la negociación. Las principales productoras de automóviles, General Motors y Ford, son conocidas por utilizar la amenaza de la auto fabricación como ventaja negociadora.

#### *Quinta fuerza: Rivalidad entre competidores existentes*

De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria, porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias, para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. Actualmente en la mayoría de los sectores existe la competencia y para derrotarla hay, que saber controlar muy bien el macro y micro ambiente y sobre todo, si queremos sobrevivir en el mercado, tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa, tienen efectos observables sobre sus competidores y viceversa; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede tener una escalada tal, que todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.

Cuando se utiliza la baja de precios como forma de competir, esta modalidad es rápida y fácilmente igualada por los rivales, lo que trae una disminución de la rentabilidad del mercado, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por el contrario, las campañas publicitarias pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación de un producto en dicho sector, para beneficio de todos los competidores.

Si se tienen en cuenta las características de los diferentes mercados, las rivalidades predominantes podrán llevar el apelativo de “belicosa”, “volátil”, “implacable”, “amarga”, o por el contrario, “política” o “caballerosa”.

En tal sentido, son parámetros a tener en cuenta en la definición de las rivalidades, los siguientes:

*Gran número de competidores o igualmente equilibrados:* La posibilidad de “rebeldía” es grande, se genera inestabilidad por estar propensas a pelear recíprocamente y por tener recursos para sostenerla en el tiempo. En cambio, en los mercados con liderazgo concentrado en pocas o una cabeza, se pueden imponer disciplinas y coordinación, mediante dispositivos como el liderazgo en precios.

*Crecimiento lento en el sector:* A mayor lentitud, mayor necesidad de competir, para obtener mayor participación en el mercado. Por el contrario, en mercados de desarrollo rápido, asegura que las empresas puedan mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo del sector industrial.

*Costos fijos o de almacenamiento elevados,* crean fuertes presiones para que las empresas funcionen a plena capacidad, lo que suele conducir a una “amarga” rivalidad por baja de precios, cuando existe capacidad en exceso. Tal es el comportamiento de las empresas como las productoras de papel y aluminio, en donde la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado es alta y se producen grandes presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio.

*Falta de diferenciación o costos cambiantes:* Cuando no se perciben diferencias en un producto, la elección del mismo por parte del comprador, se basa fundamentalmente en el precio y en el servicio y ésto, impulsa al mercado a una intensa competencia por estos mismos tópicos. Por el contrario, la diferenciación genera una protección contra la guerra competitiva, debido a compradores con preferencias y lealtad hacia sus proveedores.

*Competidores diversos:* Esta diversidad se puede plantear en las estrategias, orígenes y personalidades de los competidores y en su relación con las casas matrices; tienen distintas visiones sobre las formas de competir, por lo que existen dificultades para interpretar sus intenciones mutuamente y para acordar un conjunto de reglas de juego para el sector. Así por ejemplo, los propietarios de pequeñas empresas pueden

quedarse satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido y en cambio, puede resultarle inaceptable e irracional, para una importante multinacional de gran envergadura, por lo que podría limitar su rentabilidad.

*Elevados intereses estratégicos:* Si las empresas de un sector tienen un gran interés en lograr el éxito, la rivalidad puede resultar muy volátil. Tal es el caso de las extranjeras como Bosch, Sony o Philips, que pueden percibir una fuerte necesidad de establecer una sólida posición en el mercado americano, con el propósito de forjar un prestigio mundial o credibilidad tecnológica. En dicho caso, los objetivos de estas compañías serían más desestabilizadores, puesto que serían expansionistas e implicarían potenciales sacrificios en sus utilidades.

### 2.3 Instrumentos estratégicos

*“El futuro no existe, será el que nosotros queramos que sea como resultado de los que hagamos hoy” (Dvoskin 2004, 172).*

El planeamiento estratégico, concepto que ha sido utilizado como sinónimo de la estrategia, involucra la posibilidad de utilizar instrumentos que la propia estrategia proporciona para prever el futuro. Se basa en una aspiración, en una cierta actitud de confianza en la posibilidad de adivinar, descubrir o conocer con certeza, aquello que sucederá. Esta posición entraña una contradicción. Mientras que la estrategia implica la relación del hombre con su entorno, el planeamiento nos indica el cómo de esa relación. Y el cómo es un enfoque táctico, no un enfoque estratégico. Es por esto que este concepto, con el transcurso del tiempo, fue remplazado por el *análisis estratégico*, donde la contradicción se elimina, porque analizar nos lleva a entender los problemas, las situaciones particulares y por lo tanto, las relaciones que la organización establece con su entorno. Solo a partir de ese entendimiento, podemos establecer políticas y *decisiones estratégicas* (Dvoskin 2004).

Para entender la relación con el entorno, específicamente la relación empresa-mercado, la administración ha ido desarrollando a lo largo de su historia un conjunto de instrumentos.

## *FODA*

El primer instrumento estratégico que se analizará, es la matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa, con el objetivo de elaborar un diagnóstico, que ubique a la organización en una de las siguientes cuatro posiciones (Dvoskin 2004).

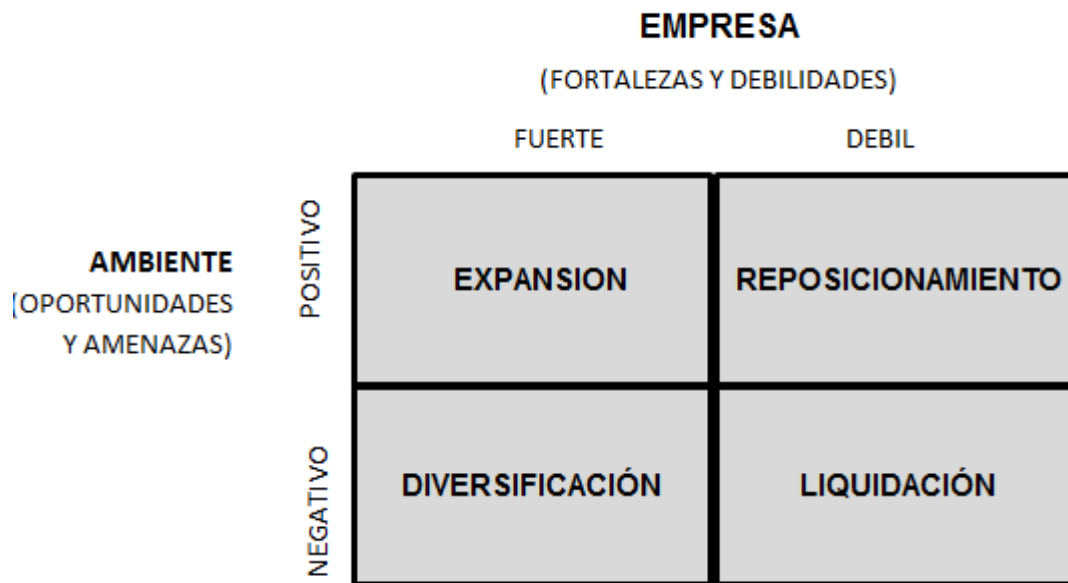
Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por lo que cuentan con una posición privilegiada respecto de la competencia, es decir, los puntos fuertes de la organización. Las debilidades, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia (Dvoskin 2004).

Las fortalezas y debilidades, son los aspectos internos controlables de las organizaciones, en las cuales está presente cada una de las relaciones con los clientes, empleados, proveedores, entre otros.

Cabe señalar que el análisis interno deberá estar más enfocado a los clientes, con el fin de obtener mayores beneficios.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables o explotables, que se deben descubrir en el entorno en el cual actúa la empresa y que les permiten tener ventajas competitivas. Por otro lado, las amenazas son todas aquellas situaciones provenientes del entorno organizacional y que podrían constituirse en obstáculos para el logro de los objetivos planteados por ella misma.

Las oportunidades y amenazas son los asuntos externos e independientes, los cuales siempre deberán tomar en cuenta las tendencias y situaciones del ambiente externo.



FUENTE: Roberto Dvoskin

Este instrumento será de gran utilidad, para entender la decisión que llevó a Lan Airlines, a expandirse en la búsqueda de nuevos mercados y a la empresa argentina a reubicarse en el mercado.

#### *Estrategias genéricas*

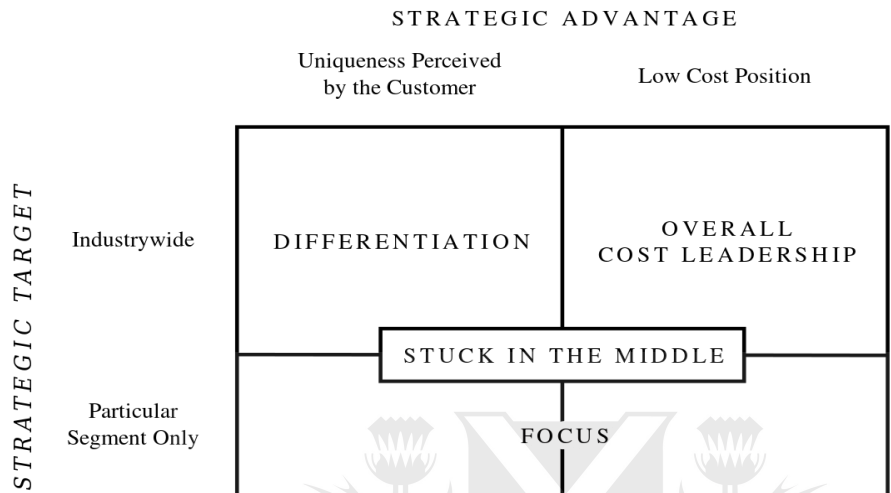
Otro instrumento que plantea Porter en su libro Ventaja Competitiva, es la estrategia genérica. El desarrollo siguiente consiste en una matriz que tiene como base fundamental, el mismo esquema que se plantea en otras estrategias: el primer eje está vinculado con el mercado, el cual lo definiremos por los clientes actuales que presenta, el concepto que perciben estos clientes sobre el servicio que la compañía ofrece y la ventaja estratégica que obtiene la organización de esta percepción.

El otro eje, se refiere a aspectos internos de la organización que definen a qué mercado o a qué segmento de mercado está orientada, es decir, a quién eligió como mercado objetivo. Porter lo denomina *objetivo estratégico*.

Los motivos que encuentra el autor acerca de la decisión de compra de un cliente, son dos:

- el servicio es el más barato o bien,
- el servicio es el mejor.

La correcta elección del objetivo estratégico de una empresa, es un paso muy importante en sus posibilidades de éxito. La organización, a partir de sus habilidades distintivas, debe elegir el segmento del mercado al que quiere ofrecer sus productos.



Fuente: Roberto Dvoskin

Este instrumento plantea distintas estrategias que pueden tomar las empresas. *Liderazgo en costos*, es la más clara de las tres. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y depende de la estructura del sector industrial. Por ejemplo, en los servicios de guardia de seguridad, la ventaja de costo requiere de costos generales muy bajos, una fuente llena de mano de obra barata y procedimientos de entrenamiento eficientes debido a la alta rotación. La segunda estrategia genérica es la *diferenciación*. En ésta, una empresa busca ser única en su sector industrial, junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. En el equipo de construcción, por ejemplo, la diferenciación de Caterpillar Tractor, está basada en la durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones y una excelente red de mayoristas. La tercera estrategia genérica es el *enfoque*. En esta estrategia, el que analiza el enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. En refrescos, por ejemplo, Royal Crown se ha enfocado en los refrescos de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi-Cola, tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores (Porter 1987).



Del análisis de los tres instrumentos esgrimidos en este esquema de objetivos estratégicos, se entiende a cuál de ellos apostó LAN Airlines en su ingreso al mercado argentino: el liderazgo en costos, como diferenciación con relación a las otras compañías existentes. Como se expondrá en el capítulo 3 del presente trabajo y frente a una aerolínea de bandera que, ante la diversidad de tipos de aviones y ostentando una cantidad considerable de empleados, sólo incrementaba su estructura de costos, LAN propuso al mercado, el menor cuadro tarifario del mercado, fruto de haber reducido sus costos operativos y fundamentalmente de mantenimiento.

#### *Posicionamiento- Propuesta de valor*

Al Ries y Jack Trout, definen el posicionamiento como “*la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos, en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción (2002, 13)*”. Dichos autores también hacen referencia, a que se debe hacer foco en un solo tema que defina a la compañía. Lo ideal es que este concepto, esté basado en una ventaja competitiva real.

Existen cuatro errores fundamentales que se deben evitar, según Kotler (2015) a la hora de planificar la estrategia de posicionamiento:

- Infra-posicionamiento: algunas compañías descubren que sus compradores o usuarios potenciales, tienen sólo una vaga idea de su marca y que no asocian nada especial con la misma.
- Sobre-posicionamiento: los compradores o usuarios, pueden tener una imagen demasiado concreta de la marca, lo que reduce su mercado.
- Posicionamiento confuso: los compradores o usuarios, pueden tener una imagen confusa de la marca, como consecuencia de que se buscan demasiadas asociaciones o se cambia su posicionamiento con demasiada frecuencia.
- Posicionamiento dudoso: los compradores o usuarios, pueden encontrar poco fiables las asociaciones buscadas por la empresa, a la vista de las características del producto, su precio o su fabricante.

Para analizar el posicionamiento de estas empresas, utilizaremos la *propuesta de valor*. Según el autor del libro Business Model Canvas, Alex Osterwalder (2011) la define como *el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo*

*que busca, es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, de manera innovadora. En este sentido, constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes.*

La propuesta de valor debe responder a la pregunta: “qué se va a ofrecer y para quién”. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades explícitas y latentes, pero esta medida debe ser presentada de una manera innovadora. Esta propuesta nos permitirá mostrar lo que propone cada empresa en el mercado aeronáutico, qué va a estar ofreciendo y a quiénes va a estar enfocado.

### *Estrategias para la promoción o comunicación*

Habiendo hecho referencia a estrategias de producto (posicionamiento) y a estrategias de precio (genéricas) buscaremos estudiar el comportamiento que tuvieron ambas empresas consideradas y las decisiones que tomaron, analizando la comunicación hacia el mercado aeronáutico argentino.

Philip Kotler (2015) considerado el padre del marketing, hace referencia a la promoción o comunicación como una estrategia importante del marketing. Ésta consiste en los métodos, medios o canales que se utilizan para promocionar, dar a conocer, persuadir o recordar los productos (o servicios) a los consumidores. La creación de promociones que beneficien a los consumidores tales como ofertas, cupones, descuentos, etc., son una parte importante de esta estrategia.

Kotler hace referencia a la publicidad, como la representación y promoción no personal, acerca de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Esta herramienta de marketing es una tarea de comunicación específica, que se realiza con un público meta específico, durante un tiempo determinado.

La publicidad presenta varios objetivos:

- La publicidad informativa, se utiliza cuando se introduce una nueva categoría de producto; el objetivo consiste en crear una demanda primaria.
- La publicidad persuasiva, cobra mayor importancia conforme aumenta la competencia para crear una demanda selectiva.

- La publicidad de recordatorio es importante para los productos maduros, ayuda a conservar las relaciones con los clientes y mantiene a los consumidores pensando en el producto.

Ambas empresas (Lan - Aerolíneas) tanto en los comienzos de su competencia (2005) como en el transcurso de ésta, se enfocaron en promocionar y publicitar sus servicios, buscando generar una mayor cercanía con el consumidor. Aerolíneas Argentinas, hizo un cambio completo de su imagen, en donde buscó mostrar sus flotas renovadas y actualizadas, en pos de ofrecer el mejor servicio posible.

### *Alianzas*

*“El objetivo comercial de las alianzas es mejorar su rentabilidad y para ello, el camino no es otro que la satisfacción del cliente. Un mejor producto implica beneficios atractivos de pasajeros, que se evidencian en tarifas más reducidas, utilizando los vuelos de la red, una mayor cantidad de horarios disponibles y la posibilidad de combinar rutas de aerolíneas socias. Las alianzas estratégicas se fundan en el desarrollo del código compartido o “code share”. Esta fórmula es una vía económica y eficiente, para que los transportistas puedan entrar en diferentes mercados. Otros convenios, tal es el de Pasajeros Frecuentes y Salones VIP, sólo vendrán a complementarlo (Vasallo 2012, 1).*

Las alianzas internacionales de empresas, son una poderosa estrategia de marketing, para potenciar negocios que se basan en el principio de colaboración para competir. Este objetivo estratégico, busca superar barreras comerciales y el desconocimiento de las diferentes culturas y necesidades de clientes lejanos, permitiendo ingresar a mercados inaccesibles. Una alianza estratégica se constituye en la oportunidad de utilizar de forma colaborativa y compartida, recursos, marketing, servicios y habilidades, para generar oportunidades de ampliar nuevos mercados. Estas alianzas tienen sus antecedentes: En 1930 Pan American Grace y su aerolínea vinculada Pan American World, acordaron intercambiar sus rutas a América del Sur. Northwest y KLM en 1989, formaron una alianza, que tuvo por objeto los vuelos intercontinentales en el Atlántico Norte (Vasallo 2012).

Las alianzas que realizaron tanto Lan, ingresando a OneWorld, como Aerolíneas, entrando a SkyTeam, les permitieron brindar un mejor servicio a sus clientes y ser más competitivos en el mercado.

Una compañía tiene una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales, para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. La estrategia competitiva, consiste en las *decisiones* que toma una empresa para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. Estas decisiones estratégicas, pueden ser ofensivas o defensivas, cambiando de una posición a otra, según las condiciones del mercado (Porter 2009).

Según Porter, la calidad de la estrategia tomada por una empresa, reside en que tan bien han comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Es por ello, que el análisis teórico del entorno y los instrumentos estratégicos, son de suma importancia, para entender la relación que persiste entre ambos elementos. El previo análisis y estudio de aquellos factores externos, que no son controlables por la empresa, como los factores internos, fuerzas cercanas a la compañía, que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, permiten a las empresas tomar decisiones estratégicas acertadas, para competir y ser competitivos a futuro.

En el próximo capítulo, nos enfocaremos en analizar cómo influyó el entorno en las decisiones estratégicas que tomaron Lan y Aerolíneas Argentinas, para permanecer con éxito en un mercado tan complejo.

### 3. LA COMPETENCIA LAN VS AEROLÍNEAS ARGENTINAS

#### 3.1 Historia del macro entorno

Al abordar el macro entorno del mercado aeronáutico en el período 1999 – 2014, se creyó necesario razonar sobre aquellos *factores externos* a las empresas, a lo largo de toda la historia de la aviación aerocomercial en la Argentina; ya que analizando sus transformaciones en el tiempo, se consideró que así se podrán entender, muchas de las decisiones que tomaron las compañías aéreas.

Se han compilado los hechos en tres etapas, signadas cada una de ellas, por factores políticos, sociales y económicos, fuertemente marcadas por la intervención estatal, tanto en la creación, estatización y privatización de empresas, como en el fomento de la competencia.

La primera, la fundacional, con la creación de las aerolíneas nacionales, en la que se necesitaba cubrir grandes extensiones geográficas del país.

La segunda, que dio lugar a la privatización de Aerolíneas Argentinas y Austral y a una política de flexibilización mediante la cual, se autorizó el ingreso de nuevas empresas al mercado de cabotaje.

La tercera y última, la que reviste mayor interés para este estudio, por cuanto en ella se planearon y ejecutaron las decisiones estratégicas en LAN y Aerolíneas Argentinas, en el marco de su feroz competencia.

#### *Primera Etapa (1927 – 1987)*

Las primeras experiencias aeronáuticas en Argentina, se remontan al período 1864 - 1907, con demostraciones aerostáticas en globo libre. No obstante ello, el hito más importante se remite a 1927, cuando se funda Aeroposta Argentina, como resultado de un proceso de afirmación de la capacidad argentina para volar.

En el período 1940 - 1949, el mercado aéreo argentino se dividía fundamentalmente en cinco empresas, que se repartían los vuelos locales. Las características de estas aerolíneas estuvieron dadas por el decreto PEN 9.358/45, que establecía que el transporte aerocomercial, debía ser explotado por el Estado o por Empresas Mixtas Nacionales, con domicilio en el país, con socios argentinos nativos y

acciones nominativas. Sin lugar a dudas que junto con este primer período, se instaló el primer factor político y de mayor trascendencia, que permanecería hasta nuestros días. Lisa y llanamente no podían instalarse en el país, compañías de capital extranjero. Se fomentaba la iniciativa de empresas de capital privado nacional (o estatal) basado en la necesidad de cubrir con el avión, hasta las ciudades más apartadas en la geografía del país. Junto a Aeroposta Argentina, convivían LADE, ZONDA, ALFA y FAMA.

Con el crecimiento del tráfico aéreo y ante la necesidad de incursionar firmemente en el mercado internacional, apareció la empresa que marcaría el rumbo del vuelo aerocomercial argentino. El 7 de diciembre de 1950, bajo el gobierno del General Juan Domingo Perón, se unificaron las empresas Aeroposta Argentina, ZONDA, ALFA y FAMA, uniéndose así, en una sola aerolínea estatal denominada Aerolíneas Argentinas. Convirtiéndose, a partir de este momento, en la línea aérea de bandera nacional.

Recurrentemente en la historia del mercado aeronáutico, los factores externos a las compañías, presentaban oportunidades a empresas nacionales, que supieran interpretar el entorno que rodeaba al mercado: de idiosincrasia política, obligados con el origen nativo del accionista y del capital. De índole social, ante una necesidad de cubrir largas distancias, con medios de transportes más rápidos y más cómodos que el terrestre y marítimo. De carácter económico, resultando inevitable la intervención del Estado, por los excesivos costos de operación y su baja rentabilidad.

Promediando este período fundacional de la aviación comercial argentina, las únicas empresas que lograron imponerse sobre el resto, fueron Austral Líneas Aéreas y Aerolíneas Argentinas, en ese entonces ambas estatales, a las que se les otorgó el monopolio de las rutas aéreas de la Argentina (Potenze 2010).

### *Segunda Etapa (1988 -2005)*

En este período, se distinguen tres hitos fundamentales de la historia aeronáutica argentina: la privatización de Aerolíneas Argentinas, el imperio Iberia-Marsans y la situación del mercado aeronáutico argentino antes del ingreso de LAN. Estos hechos, marcaron a fuego las decisiones estratégicas, que adoptaron las compañías protagonistas del presente trabajo.

### *Privatización de Aerolíneas Argentinas (1988 – 1990)*

El proceso de privatizaciones en la Argentina se inició a partir del año 1989, que si bien siguió la tendencia mundial, contenía diversas características que lo distinguían. Abarcó empresas productivas y de servicios, activos públicos como las reservas petroleras, actividades de regulación y hasta de control social.

Como importante precedente de privatización en el mercado aeronáutico, se cita a Austral Líneas Aéreas. En 1987 fue adjudicada a la empresa Cielos del Sur S.A., cuyo principal accionista era Enrique Menotti Pescarmona. Esta resolución cobraría importancia, en la medida en que cuando se privatizó Aerolíneas Argentinas, el grupo adjudicatario incluiría a Cielos del Sur, quedando así ligados íntimamente ambos procesos de privatización (Thawaites 2001).

Cuando le tocó el turno a Aerolíneas Argentinas, estaban interesados cinco consorcios mundiales, formados por compañías aéreas extranjeras, bancos y socios argentinos: uno a uno, los candidatos se retiraban de la licitación. Sólo el grupo Cielos del Sur, liderado por Pescarmona y conformando grupo con Iberia y el Swiss Bank, quedó como único interesado en la operación. El 18 de julio de 1990 el presidente Menem, firmó el Decreto N° 1354/90, por el cual se adjudicaba la licitación. De esta manera la empresa de bandera argentina, cambió su razón social y pasó a llamarse Aerolíneas Argentinas S.A., con su acrónimo “ARSA”.

Considero que en esta etapa el macro entorno mundial, influyó en la toma de decisiones de varias empresas de bandera. La fuerte acometida privatista se expandió rápidamente por el mundo. Según un estudio del Banco Mundial de 1988, cuando se estaba discutiendo por primera vez la posibilidad de privatizar a Aerolíneas Argentinas, la situación internacional se conducía en ese sentido: Austria en proceso de privatizar Austrian Airlines, en Alemania, el gobierno reducía su parte accionaria en Lufthansa, del 91% al 76%; lo propio hacía Holanda en KLM, disminuyendo del 55% al 39%. En Chile, Ladeco había sido vendida en un 100% y Lan Chile, reestructuraba su estado societario vendiendo un tercio de sus acciones a inversores privados (Thawaites 2001).

En este caso particular de Aerolíneas Argentinas, los ejecutivos de la empresa de bandera y los funcionarios del gobierno, comulgaban con la misma idea estratégica,

habiendo entendido la senda que había tomado el entorno mundial: La de privatizar. El Estado empresario se independizaba así, de la recaudación impositiva y podía introducir el criterio básico de “el que usa paga”.

*Imperio Iberia-Marsans, un ejemplo de las decisiones que no deben tomarse (1990-2005)*

La lectura del macro entorno mundial realizada por Iberia no resultó errónea. Al menos iba en el mismo sentido que las otras compañías aéreas del mundo, en donde los ejecutivos de las empresas de bandera y funcionarios de gobierno, frente al riesgo de la bancarrota, promovían alianzas con aquellos socios comerciales que podrían favorecer su supervivencia o aumentar su participación en el negocio mundial, según fuera su poder relativo en el mercado. De un modo desordenado, por la heterogeneidad de actores e intereses, pero imparable, las empresas comenzaron a tejer redes de acuerdos, no sólo en lo relativo a la propiedad y management, sino a cuestiones comerciales y operativas específicas de la actividad.

La empresa española Iberia Airlines, perseguía la idea de convertirse en una mega aerolínea iberoamericana, para competir con las gigantes europeas y norteamericanas. Para eso se quedaron con ARSA, VIASA (Venezuela) Ladeco (Chile) e intentaron comprar las empresas dominicanas y bolivianas (Thawaites 2001).

Pero tras una acertada lectura de los factores político-económicos mundiales, Iberia no supo implementar las decisiones correctas, para administrar a una empresa como Aerolíneas. Durante el período manejado por Iberia (1990 – 2001) ARSA sufrió un pésimo manejo empresarial. La empresa sufrió grandes pérdidas de patrimonio. A lo largo de estos años, la aerolínea de bandera fue vendiendo todos los activos físicos (propiedades, aviones, simuladores, etc.) que, según una estimación realizada antes de su privatización, estaban valuadas en U\$S 650 millones. Antes de la privatización, ARSA presentaba una flota de 28 aviones propios y uno solo alquilado y todos en perfecto estado de funcionamiento. Si bien internacionalmente se fue generalizando el hábito de alquilar aviones en lugar de poseerlos, en este caso, se vendían para volver a alquilar los mismos (sale and lease back) con la intención de ingresar efectivo (Rinaldi 2014). Al finalizar la privatización la mayor parte de los aviones eran alquilados, dejando casi nulo el patrimonio de aviones de la empresa.



Cuando ARSA decidió restringir los vuelos propios a Madrid y entregar las combinaciones con París, Londres y Frankfurt a Iberia, perdió más de 110 mil pasajeros en el mercado europeo. ARSA también traspasó a Iberia la red de teleprocesamiento de datos y el sistema de reservas, quedándose sin nada y absorbiendo todas las pérdidas que la empresa española generaba (CNA 2012).

A fines de 1994, Iberia había descargado las acciones de Aerolíneas Argentinas en el Estado español y en bancos de inversiones, para de paso recibir dinero fresco, sin desafiar los controles de la Unión Europea. En tal sentido, las acciones de Aerolíneas pasaron a la SEPI (Sociedad Española de Participaciones Industriales) y hacia fines de los años 90, la empresa estuvo técnicamente en bancarrota (La Nación 2001).

*“En 1990 American Airlines gerenció Aerolíneas durante sólo nueve meses y en 2001, se suspendieron vuelos a siete destinos internacionales y entramos en convocatoria de acreedores”* (Entrevista a María Montorro, Jefa Coordinación y Gestión Administrativa de Sucursales Aerolíneas Argentinas S.A.). Este fue otro fracaso en el gerenciamiento de ARSA, cuando al cabo de nueve meses y con un ejercicio en rojo de U\$S 125 millones, llevaron a que la aerolínea norteamericana, se retire abruptamente y vuelva Iberia a tomar las riendas de la situación.

La segunda etapa de Iberia hasta 2001 sería catastrófica, suspendiendo vuelos en junio por problemas con los gremios, lo cual generó que la empresa entre en convocatoria de acreedores.

Con la llegada del grupo Marsans en 2001, ARSA fue un poco más de lo mismo. La primera estrategia del grupo fue la creación de una filial en Chile: Air Comet, que por su mal manejo, la llevó a la quiebra en el año 2008 (Fortuna 2009).

Cuando nos hacemos la sub-pregunta, *cuáles fueron las causas que llevaron a los distintos estadios del negocio aeronáutico argentino y las empresas involucradas*, no se puede soslayar esta etapa del mercado aeronáutico.

Haciendo un balance general de las gestiones de las empresas, que participaron en la presente etapa de Aerolíneas, se puede afirmar que ninguna de ellas cumplió, las consignas que el Estado argentino se había formulado a fines de los 80, en su fuerte acometida privatista: financiar las inversiones en tecnología, necesarias para encarar las obras de modernización y fundamentalmente administrar con eficiencia. Como se puede

observar de lo expuesto anteriormente, Iberia no sólo no invirtió, sino que por el contrario absorbió la red de teleprocesamiento de datos y el sistema de reservas que poseía ARSA; vendió casi la totalidad de los activos físicos; se perdieron rutas internacionales tradicionales para la Argentina y por ende cientos de miles de pasajeros. En síntesis, no administraron con eficiencia a la aerolínea de bandera y pusieron en riesgo el patrimonio nacional y la situación económica del transporte aerocomercial. De esta manera las malas administraciones condicionaron fuertemente a Aerolíneas Argentinas, dejándola en gran desventaja competitiva frente al advenimiento de LAN.

### *Situación del mercado aeronáutico argentino antes del ingreso de LAN*

Si bien en Argentina nunca se llegó a implementar una política de total desregulación, el transporte aéreo, en particular el interno, fue alcanzado por una política de flexibilización mediante la cual, se autorizó el ingreso de nuevas empresas al mercado de cabotaje, el otorgamiento de una mayor cantidad de rutas y el aumento de frecuencias a las compañías existentes, así como la realización de vuelos con carácter no regular, tanto para el tráfico interno como el internacional.

Nuevamente factores políticos externos a las empresas, influían en la toma de decisiones estratégicas de dichas compañías aéreas. En ese sentido se otorgaron nuevas rutas a las empresas LAPA, TAN, LAER, e Inter Austral. Se incorporaron como nuevas empresas Dinar (1993), Southern Winds (1996) y Aerovip, entre otras. Algunas de estas empresas operaron, por lo menos en una primera etapa, desde diferentes “hubs” del interior del país, contribuyendo a la descentralización del transporte aéreo, a la consecuente generación de competencia, al impulso en la baja de las tarifas y al incentivo de la actividad turística (Wallingre 2010).

LAPA creció hasta tener más del 30% del mercado local y su marca se expandió por la región. Su fórmula del éxito: el manejo personal de la empresa y las tarifas bajas. En 1994, cubría 19 ciudades del interior, además de varios destinos chárter en el exterior. El plan de negocios de Deutsch era convertir a LAPA, en la empresa líder del mercado de cabotaje en la Argentina y a más largo plazo, tratar de transformarse en una fuerte operadora en América del Sur (Borenstein 1999).

Dinar Líneas Aéreas, con operaciones regulares a las principales ciudades del país y destinos turísticos de Sudamérica, enfocaba su estrategia hacia la calidad en el servicio que brindaba y ponía énfasis en los detalles, para cumplir con su filosofía basada en el excelente servicio: las comidas a bordo avaladas y supervisadas por el chef Gato Dumas, por ejemplo, para lo cual contaba con su propia planta de Catering.

La aerolínea SOUTHER WINDS inició sus actividades en 1996, estableciendo su “hub” principal en la ciudad de Córdoba, desde donde volaba a las ciudades turísticas de Argentina. Como en otros casos similares de la época, la idea comercial del proyecto era prestar servicios a las principales ciudades del interior del país, sin pasar por Buenos Aires. Se presentaba ante el público, como una empresa joven, que volaba con aviones modernos distintos de los usuales en el mercado doméstico y cuyo personal tenía la dinámica de la juventud (Potenze 2010)

Pero sin embargo, el macro entorno, iba presentarse nuevamente con al menos cuatro factores y generando una influencia significativa en la estrategia empresarial. En este caso, de manera negativa, llevando a la pronta caída de estas tres empresas del entramado mercado aeronáutico. Un doble factor económico-social: la crisis económica del 2001 en Argentina y el atentado a las torres gemelas del World Trade Center. La primera generó un aumento de los costos en al menos un 120%, a causa del proceso de inflación y devaluación; el atentado a las torres, debido a las mayores inversiones en seguridad. Los otros dos factores: el accidente del Boeing 737 de LAPA el 31 de agosto de 1999, en el que murieron 65 personas. Y el caso “narco valijas”, que involucró a la empresa Southern Winds, en el contrabando a España de cuatro maletas sin pasajeros, en el vuelo SW 6420 del 17 de septiembre de 2004 (Borenstein 1999).

De esta manera y con este oscuro panorama, se dieron sucesivamente las bajas de LAPA, Dinar y Southern Winds. La situación planteada llevó a que en 2002 el gobierno decretara, a través del decreto N° 1654<sup>1</sup>, al transporte aerocomercial interno, en estado de emergencia y reconociera su extrema gravedad, situación que mediante un nuevo decreto, extendió en el año 2006.

Se interpreta que estas tres empresas, buscaron entender el *macro entorno* que se les planteaba y de hecho, cuando ingresaron en el mercado, tomaron decisiones favorables. Apreciaron la necesidad de bajas tarifas, de mejores servicios y de

---

<sup>1</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/77550/norma.htm>

promocionar salidas desde el interior del país. Lo que sin duda sucedió, es que no tenían la estructura empresaria necesaria, como para permanecer y seguir operando, en un entorno que se les volvió adverso. Sin duda se hacía necesario, por encima de los siniestros de LAPA y SW, mantener una estructura de compañía sólida y experimentada en la industria aerocomercial, para lo cual no estaban preparadas. La pregunta que cabía formular es si LAN, poseía estos imprescindibles atributos.

### *Tercera Etapa (2005 - 2014)*

#### *Advenimiento de LAN Argentina*

Como hechos de relevancia en el camino que llegó finalmente, a la creación de LAN Argentina, consignamos entre las más destacadas: su creación como Línea Aérea Nacional, LAN Chile; su proceso de privatización, que culmina con la adquisición de los actuales controladores y otros accionistas del 98,7% de las acciones de la sociedad; la adquisición de la aerolínea chilena Ladeco (Línea Aérea del Cobre) logrando la cobertura total del tráfico aéreo de Chile; además, adquiere Fast Air, para así consolidarse dentro del mercado de transportes de carga; su proceso de expansión, creando LAN Perú y LAN Ecuador, conformando además alianzas con American Airlines, Iberia, Qantas y Lufthasa Cargo y su incorporación a ONeworld; finalmente, el cambio de imagen corporativa: LAN Airlines S.A. (Memoria Anual 2010).

En marzo de 2005, el entonces presidente de Argentina Néstor Kirchner, tomó la decisión política de permitir la entrada de LAN, en el mercado aeronáutico nacional. Esta determinación vino como solución, al problema de las miles de fuentes de trabajo aeronáuticas, que se habían perdido con la caída de LAPA, Dinar, Aerovip y Southern Winds. En esta oportunidad, los factores sociales influyeron sobre los políticos. Estos dos elementos, que LAN no podía gobernar, hicieron propicias dos decisiones estratégicas que le posibilitaron su ingreso en Argentina.

En el momento de la negociación de LAN Chile para volar en la Argentina, la Secretaría de Transporte no disponía de nuevas audiencias para el pedido de rutas. Primer problema. Sin embargo, LAN se acomodó para lograr volar, sin necesidad de

discutir con el Gobierno la asignación de vuelos. LAN compró Aero2000, una empresa que tenía rutas asignadas, pero no tenía aviones. Se trataba de una empresa formada por ex gerentes de la desaparecida Dinar y que era considerada como una “aerolínea de papel”. El Gobierno permitió la compra y LAN resolvió su primer problema.

El segundo problema era resolver el asunto societario, de una manera que le permitiera responder a las leyes argentinas. Se recuerda que en virtud de la legislación argentina, el transporte aerocomercial debía ser explotado por el Estado o por empresas mixtas nacionales, con domicilio en el país, con socios argentinos nativos y acciones nominativas (Decreto PEN 9.358/45)<sup>2</sup>. Ahí llegó otro acuerdo con el gobierno. LAN constituyó que inversionistas locales tuvieran el 51% de las acciones, tal como exige la Ley Aeronáutica para operar vuelos de cabotaje. Los “accionistas locales” terminaron siendo los propios abogados de la empresa LAN, Jorge Pérez Alati y Manuel Benítez, con dos millones de dólares. Luego de varias idas y vueltas y al final de su mandato, fue el ex presidente Néstor Kirchner, el que le permitió a LAN, lograr que la casa matriz chilena ingrese a la sociedad argentina como controlante. ¿De qué manera?: Mediante un decreto, Kirchner modificó el Código Aeronáutico y devolvió una cláusula ejecutada por Domingo Cavallo, que aseguraba que las personas físicas o jurídicas, no tenían necesidad de contar con mayoría local en el directorio, para operar vuelos de cabotaje (Clarín 2010).

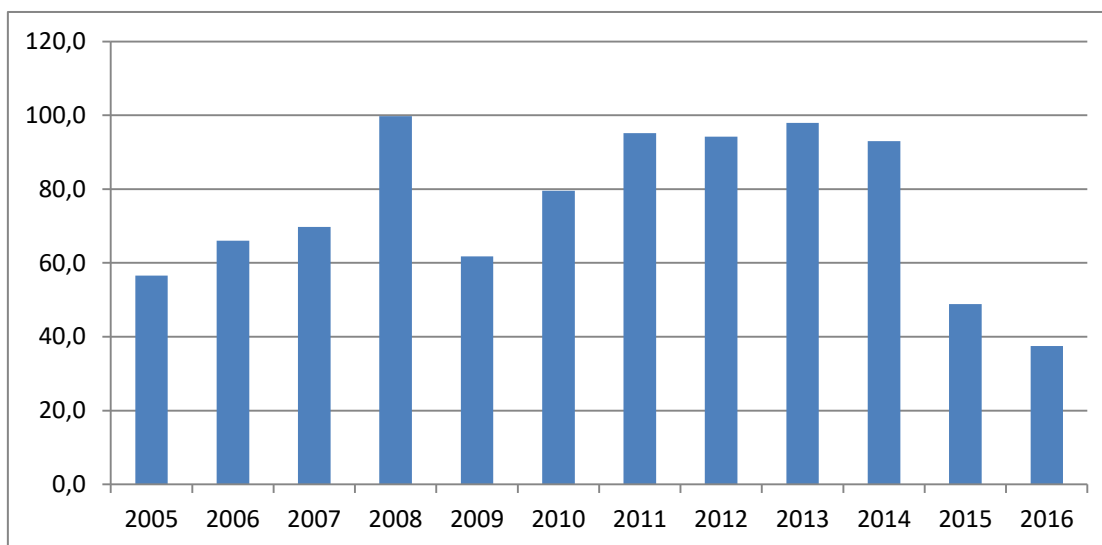
El precio del petróleo, resultó ser otra incidencia del macro entorno del negocio, en las decisiones estrategias adoptadas por LAN y por ende, en la importancia que esta compañía, le atribuía al análisis de las situaciones que no podía gobernar.

Insumo crucial para sus costos operativos, el combustible utilizado en los aviones proviene de la destilación del petróleo. Por lo cual en el período de estudio, dicho material siguió la misma tendencia alcista del hidrocarburo. Este factor económico, pudo haber complicado lo que se consideraba, como se verá más adelante, una reconocida estrategia para bajar las tarifas: el liderazgo en los costos. En tal sentido este ingrediente económico fue tenido en cuenta, al armar estrategias de uso de una flota moderna, que optimizaría el gasto en combustible.

#### EVOLUCIÓN DE PRECIOS DE BARRIL WTI – Período 2005 – 2016 (U\$S /barril)

---

<sup>2</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116848/norma.htm>



Fuente: CME GROUP, 2016

WTI: West Texas Intermediate, es una corriente de crudo producido en Texas y el sur de Oklahoma, que sirve como referencia para fijar el precio de otras corrientes de crudo.

Nuevamente se apela a la subpregunta que hace referencia, a las *causas que llevaron a los distintos estadios del negocio aeronáutico argentino y las empresas involucradas*.

Como puede observarse, los factores políticos reinantes en el macro entorno argentino, como fueron las pérdidas de fuentes de trabajo aeronáuticas, la necesidad de conformar una sociedad con integrantes nativos argentinos, de manera que le permitiera responder a las leyes argentinas y la obligación de tener asignadas rutas para comenzar a operar en este mercado, fueron analizadas y resueltas favorablemente por LAN. Del mismo modo, el factible efecto negativo que operaban las subas de petróleo, fue neutralizado con decisiones de reducción de consumo de combustible.

Por lo que se concluye que en esta etapa de inserción a un nuevo mercado, las fuerzas del macro entorno, lejos de perjudicar a LAN, la fortalecieron, dejándola en inmejorable condición para competir con Aerolíneas Argentinas, que como se apuntó anteriormente, había quedado en desventaja competitiva frente a este advenimiento.

El 8 de junio de 2005 LAN cumplió un objetivo largamente anhelado, ingresar al mercado argentino de cabotaje. El vuelo inaugural fue entre el Aeroparque Jorge Newbery y Mendoza.

### 3.2 La competencia

Para poder analizar la rivalidad del mercado aeronáutico argentino y la competitividad del mismo, nos enfocaremos en las distintas fuerzas que plantea Porter. Estas impactaron en la capacidad de las compañías en mantenerse fuertes en el mercado y fueron fundamentales, a la hora de formular las distintas decisiones estratégicas.

#### *Barreras de entrada*

Basados en la primera fuerza de Porter, se analizará lo que a mi juicio, fueron las más importantes barreras de entrada que tuvo LAN, para ingresar al mercado aéreo de Argentina: éstas fueron la política gubernamental y los requisitos de capital.

Como hemos consignado dentro del macro entorno, la legislación argentina (decreto PEN 9.358/45) establecía que el transporte aerocomercial, debía ser explotado por el Estado o por empresas mixtas nacionales, con domicilio en el país, con socios argentinos nativos y acciones nominativas.

Ante la entrada de LAN en 2005, desde distintos sectores del gobierno nacional, se oponían al ingreso. Este fue el caso de la Inspección General de Justicia, que cuestionaba el ingreso del grupo en Argentina: decía que no cumplía con el Código Aeronáutico, que obligaba a que, la mayoría de las acciones de las aerolíneas, debían estar en poder de argentinos con domicilio real en Buenos Aires. Fuera del gobierno y en la calle, los seis gremios aeronavales protestaban airadamente, rechazando la llegada de LAN Chile a la Argentina y aludiendo que no garantizaba la estabilidad para los trabajadores y usuarios de ninguna línea aérea (Infobae 2005).

Para derribar estas barreras gubernamentales y a fin de lograr su ingreso en el país, LAN debió vencer otro de los seis factores principales, según Porter, que actúan como barreras para el ingreso, los requisitos de capital. En tal sentido compró Aero

2000 por una suma de 500.000 dólares y le otorgó a los abogados del estudio que los representaba en el país, el 51% de las acciones de Aero 2000, una aerolínea sin aviones, pero que ya contaba con numerosos permisos de vuelo (como las rutas a Miami y Madrid) otorgados por la Secretaría de Transporte y la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial de Argentina (Clarín 2006).

De esta manera, hacía una fuerte apuesta al mercado argentino y lograba destrabar los obstáculos legales, a través de una fuerte inversión. En cuanto a la “reacción esperada”, según Porter, ésta no se hizo esperar. Marsans, dueña de Aerolíneas Argentinas, ya previendo la competencia de LAN, había seguido la estrategia de defenderse atacando: en el año 2004 ingresó al mercado chileno con Aerolíneas del Sur. También quería competir con LAN Perú y para eso estaba gestionando la autorización de ese país a Aerolíneas del Perú. El gobierno argentino, mientras tanto, analizaba la petición de 21 compañías para aumentar sus vuelos en este país, cuyo turismo venía aumentando desde la devaluación de 2002. Una de ellas era Aerolíneas Argentinas, que pretendía siete rutas internacionales más.

Se considera que LAN, a pesar de las fuertes trabas mencionadas que operaron en su contra, supo desarrollar las estrategias necesarias para vencerlas y en menos de 90 días pudo iniciar sus operaciones. ¿Qué le deparaba a LAN en su etapa de inserción? Competir con una empresa que tenía el 90% del mercado nacional, con alrededor del 75% del factor de ocupación en sus aeronaves, con fuertes espaldas en lo técnico operativo, con nichos turísticos originados en el extranjero, en especial en Europa, donde se pagaba en una moneda fuerte. Por ello, la lucha con Aerolíneas Argentinas por una porción del mercado, no le resultaría fácil.

#### *Productos Sustitutos*

Los productos sustitutos que pueden competir con el transporte aéreo, son el “traslado en micro” y el “transporte en barco”, siendo este último, más utilizado para viajar desde Argentina al Uruguay. Como en este estudio se hace foco en el mercado de cabotaje, se hará hincapié como producto sustituto, en la sustitución del transporte aéreo por el carretero.

Ya en la década de los 90’, LAPA se había puesto como meta competir fundamentalmente con los micros. Entre 1992 y 1998, el número de pasajeros



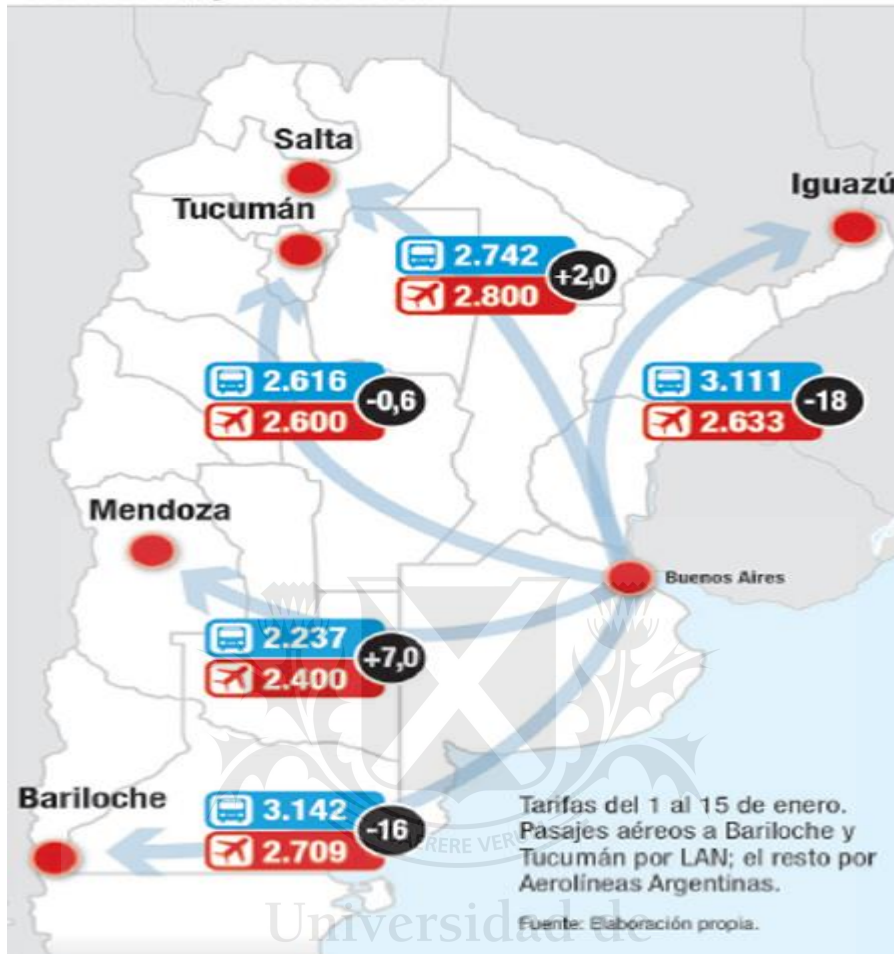
transportados en viajes de cabotaje se duplicó y saltó de 3,1 a 6,5 millones. *“La estrategia fue sacarles pasajeros a los micros de larga distancia, que bajaron los precios a la par de los aviones”*, señaló Deutsch dueño de LAPA a Clarín, en abril de 1999. Asimismo expresaba que *“era un aliciente para seguir. Nuestro competidor es el ómnibus. Hay millones de personas que viajan en ómnibus y la idea es ir capturándolos de a poco”* (Borenstein 1999).

Esto marcaba la importancia de descubrir cuáles eran los productos sustitutos y analizar estrategias propias para vencerlos. En este sentido, existen dos parámetros que un usuario que viaja dentro de un país, tendrá en cuenta en la elección de un producto u otro: el tiempo de traslado y el precio del boleto. Un factor determinante para los pasajeros a la hora de emprender un viaje es el tiempo de traslado. Mientras por tierra se tardan 17 horas en llegar a Iguazú, Misiones, en avión el tiempo se reduce a menos de dos horas. En cuanto a las tarifas de los viajes, a lo largo de la historia, éstas han ido fluctuando, favoreciendo alternativamente a uno u otro mercado. Las agencias de viajes son las que mayormente miden el pulso de esta variable. En la última etapa del presente estudio, la balanza se ha ido inclinando a favor de una paridad de tarifas, por cuanto los precios de los vuelos internos están altamente regulados y la competencia entre las aerolíneas es tan grande, que se ven obligadas a tener precios accesibles.

Un estudio realizado por el diario *Ámbito Financiero* a finales del 2014, muestra que los micros de larga distancia habían incrementado sus tarifas en un 12% y se advertía que con esta medida, se perdía la batalla con los vuelos de cabotaje. En ese sentido una comparativa realizada por dicho periódico, arrojaba que viajar en diciembre de 2014 por el interior del país, costaba lo mismo por tierra que por aire y en muchas oportunidades, resultaba más barato hacerlo por avión. En el ejemplo del viaje Buenos Aires-Iguazú, la tarifa aérea era de \$2.633, mientras que en micro resultaba de \$3.111.

## ¿POR AIRE O POR TIERRA?

Valores en \$ y diferencia en %



Fuente: Ambito.com / Belén Fernández

La causa de este fenómeno la explicaba Fabricio Di Giambattista, presidente de la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT): *“la lógica de las compañías aéreas es muy diferente a la de las empresas de micros de larga distancia. Un asiento en un vuelo puede llegar a rematarse para alcanzar la mayor capacidad del avión, mientras que las empresas de micro no tienen las mismas estrategias de venta.”* Mientras el aumento de tarifas en los “aéreos” acompañaba a la inflación, el que experimentaban los micros, era mucho mayor. Por este motivo las cámaras que agrupaban a los micros de larga distancia, venían quejándose por la igualdad de los precios y pedían que se liberaran las tarifas aéreas, para que de esta manera se regulara el mercado (Fernández 2014).

En este caso que se plantea, se puede observar que un producto sustituto como el “micro”, constituía una amenaza en el mercado aéreo y de hecho alteró la oferta y la

demanda, desembocando necesariamente en las estrategias necesarias, que las empresas del mercado debieron adoptar para combatirlo.

### *Proveedores*

De los proveedores de las compañías aéreas, aquellos que suministran la materia prima para la producción de sus servicios, vamos a circunscribirnos a las empresas fabricantes de aviones y a los empleados.

El input más importante para este tipo de compañías son los aviones. Existen dos principales empresas fabricantes dentro del mercado: Boeing y Airbus. En virtud de lo que Porter califica como fortaleza de proveedores, cuando hay pocas empresas, no están obligadas a competir con otros productos sustitutos; sus productos son insumos importantes para el negocio y se requiere un alto costo para cambiar de proveedor, se considera de esta manera, que están dadas las condiciones de fortaleza de éstos dos proveedores y por ende, tanto LAN como Aerolíneas, tenían muy bajo poder de negociación.

Sobre este último parámetro, se observó que para tener la posibilidad de cambiar de proveedor, cualquiera de las aerolíneas, dentro de sus costos, debía entender la complejidad que significaba diversificar las marcas y al mismo, tiempo cambiar los modelos de aeronaves dentro de su flota. En ese sentido, resultaba muy importante tener en cuenta el costo del mantenimiento, por la multiplicidad de stocks en repuestos y de técnicos con conocimientos variados que pudieran sustituirlos. Este fenómeno resultó una ventaja competitiva para LAN, si tenemos en cuenta los costos de su operación, frente a los de Aerolíneas. La primera poseía en el primer año de inicio en Argentina, una flota moderna y uniforme, compuesta por diez aviones Airbus A320 y dos Boeing 767-300; en cambio la aerolínea de bandera, durante su etapa privatizada contaba con nueve tipos de aviones distintos. Según palabras de Macarena Sosa: *“Durante la privatización, no se realizaban investigaciones sobre el precio y calidad de los aviones que se compraban, ni tampoco se buscaba comprar aviones de las mejores empresas, como Airbus, Embraer, y Boeing”*. Esto perjudicaba mucho a la empresa, debido a que cada marca conllevaba distintos repuestos, distintos simuladores, distintas formas de pilotarlo. La empresa, se veía afectada debido a que necesitaba pilotos que sepan manejar los nueve distintos tipos de aviones, por lo tanto generaba gastos en

*mantenimiento y capacitación de sus empleados, para que tengan conocimientos de éstas.*

En cuanto a la mano de obra, el otro proveedor seleccionado en este análisis, se define como un recurso fuertemente especializado y sindicalizado, con importante poder de negociación. Los seis gremios que actuaban en la industria aeronáutica, con diferentes ámbitos de representación personal y territorial y con una amplia heterogeneidad política, realizaron constantes paros y perjudicaron el servicio de Aerolíneas Argentinas, generando retrasos. El estallido se produjo cuando en 2001 Iberia, anunció despidos para poder gestionar la restructuración. Los gremios habiéndolo impedido, lograron que Iberia venda las acciones al grupo Marsans (La Nación 2001). En cuanto a la especialización, se consideraba también un aspecto de fortaleza en la negociación del proveedor, por cuanto en el caso de los pilotos, se refiere a una fuerte singularidad que hace casi imposible su reemplazo.

En este sentido, Aerolíneas también se vio perjudicada competitivamente frente a LAN, ya que como se observa que a causa de su diversidad en la flota, debió incorporar sucesivamente mayor cantidad de pilotos para cubrir sus plazas. *"En 2014 Se incorporaron alrededor de 200 pilotos para trabajar en una flota, que luego no se amplió en esa medida. Primero se iban a cubrir destinos en el país y el exterior que luego fueron anulados. Por eso sobran"*, explicaba Jorge Pérez Tamayo, el ex hombre fuerte de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) (Blanco 2015).

Asimismo la cantidad de empleados por avión, representaba un indicador que implicaba una desventaja competitiva para ARSA, por sus mayores costos operativos. Al 31 de diciembre de 2007, Aerolíneas presentaba 52 aviones y 6.600 empleados, mientras que en el 2014, la empresa declaraba tener 65 aviones y 11.000 empleados, incrementó su indicador de 126,9 trabajadores a 169,2 por cada aeronave disponible. Mientras que en LAN, ese número sólo creció en el mismo período, de 128 á 142, según el reporte de Lan, de sustentabilidad de 2010 y 2014.

### *Los clientes*

En cuanto al poder de negociación de los clientes, el mercado argentino exigía indudablemente mejor servicio y menores tarifas.

En 2008, al momento del anuncio en relación a reestatizar Aerolíneas Argentinas, tanto ésta como Austral, registraban dificultades en las demoras, cancelaciones y fallas en el servicio de a bordo, que llevó a Aerolíneas a alcanzar su nivel más bajo de preferencia entre los pasajeros: 30 de cada 100. Más tarde y en el primer año de Recalde, esto seguiría bajando, hasta llegar a 18 de cada 100 (Rinaldi 2014).

Un estudio sobre demoras y cancelaciones en el tráfico aéreo, ubicaba a la línea de bandera argentina como la más impuntual de todas las empresas aeronáuticas que operaban en el país, tanto para sus vuelos internacionales como de cabotaje. La medición corresponde a junio del 2009 y fue elaborada por la Asociación Argentina de Derecho del Turismo (AADETUR), a partir de cancelaciones y relevamientos horarios de 4.763 vuelos entre las 26 líneas aéreas que operaban desde Ezeiza y las cinco que lo hacían desde Aeroparque. ARSA se ubicaba en el último lugar, entre las cinco aerolíneas que operan desde el Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery, logrando sólo el 67% de puntualidad, en contraposición a LAN, que encabezaba el ranking ostentando un 90% de exactitud horaria (La Nación 2009).

El informe 2013 de Flight Stats On-time Performance, posiblemente la más confiable consultora sobre puntualidad horaria de los vuelos, consignó un ranking sobre este tema, en relación a las principales aerolíneas de la región. La más puntual de Sudamérica y el Caribe resultó Copa Airlines; LAN ocupó el segundo lugar y Aerolíneas fue la penúltima.

En relación al tema tarifario, las acciones que realizó LAN en pos de bajar sus costos operativos, sólo le significaron ofrecer tarifas en el piso de lo que les permitía la regulación del Estado argentino. También aquí el usuario supo valorar dicha estrategia, al inclinar su preferencia en LAN sobre la aerolínea de bandera.

Lan llegaba a la Argentina con los mejores antecedentes: era una de las pocas compañías aéreas de la región con sus cuentas ordenadas, con ganancias operativas y con una muy buena administración de los ingresos por cargas; sacudió el mercado con sus tarifas en el mínimo de la banda de precios que permitía la regulación. Esto motivó que Aerolíneas Argentinas, tuviera que modificar sus tarifas para tornar sus precios más competitivos (Cabot 2005).

Otros servicios que valoraban los clientes eran los relativos a la compra y la confirmación de pasajes (check in) con la consecuente optimización del tiempo de los pasajeros, al evitar realizar colas en los aeropuertos. Según organizaciones como IATA o ICAO, ya en el 2010, se conocía que las aerolíneas del mundo, se encaminaban a la venta directa por internet de sus tickets. La industria aerocomercial pensaba cómo tornar más eficiente, segura y fácil, la venta de tickets desde las tablets o los teléfonos. En el año 2014, no quedaba prácticamente ninguna aerolínea del mundo, sin una aplicación para teléfonos inteligentes, que permitiera reservar, comprar y vender pasajes (Rinaldi 2014)

En el sentido de los servicios, ARSA entre el 2007 y 2008, incorporaba 100 locales de venta que eran propiedad de franquiciados, habilitados para vender tickets a los pasajeros y también recibir los paquetes que serían enviados a través de la filial Jet Pack. En estos lugares, los clientes también podrían efectuar reservas o pedir información en forma directa sobre los productos que ofrecía la compañía (Rinaldi 2014).

En este tópico particular LAN había desarrollado en el 2001, acciones en pos de una mejor relación con el cliente. Self Check in (on line o a través de tótems en los aeropuertos) la disposición de un asistente virtual para responder dudas en la web de la Compañía y el lanzamiento de aplicativos para smartphones, por medio de los cuales se podían realizar, cancelar o modificar reservas, así como también obtener información sobre vuelos programados. (Memoria Anual 2013).

Recién en el año 2014, ARSA incorporó una aplicación sólo para el sistema “Android”, que apenas superaba los 10.000 usuarios que bajaron la aplicación en su celular y solamente 170 opinaron bien de esta operatoria. Sorprendentemente, Aerolíneas no contaba con aplicación para sistema Apple, es decir ni para “iPhones” ni “iPads” (Rinaldi 2014).

Estos problemas en el servicio de Aerolíneas, contribuyeron a una mala opinión de los usuarios sobre la aerolínea de bandera. Así entonces, acarrearón una mala imagen, que terminó por ser fatal para la empresa, en términos comerciales: era la segunda, tercera o última opción frente a la competencia. Estos datos se podían observar en los foros de Trip Advisor, donde la gente les daba puntajes a los servicios de las

aerolíneas y se preguntaba sobre elecciones entre LAN y Aerolíneas Argentinas. Siempre la empresa chilena estuvo elegida por encima de la de bandera argentina

Como se puede observar el comprador privilegiaba el servicio y daba su preferencia a quien lo brindaba.

LAN utilizó sus habilidades empresariales, superando pacientemente las barreras de entrada que se oponían a su ingreso en la Argentina y asimismo necesitó disponer de su capital para lograrlo. Administró estratégicamente sus costos operativos y de mantenimiento, presentando una flota uniforme y moderna, y sedujo con su servicio diferenciador al cliente argentino. Es decir, tomó en cuenta las recomendaciones de Porter en este sentido, maximizando sus recursos y utilizando una estrategia competitiva, con lo que logró posicionarse fuertemente en la competencia con Aerolíneas Argentinas.

Luego de su ingreso al mercado aeronáutico argentino, LAN continuó con sus estrategias necesarias para asegurar su posicionamiento en el sector. Obtuvo un merecido liderazgo en los costos, consolidó su imagen con la expansión en el mercado de cabotaje, estableció alianzas convenientes con compañías aéreas extranjeras, inició el camino de una provechosa fusión con la brasilera TAM, estableció estrategias de publicidad y comunicación para hacer conocer sus productos y estableció avances tecnológicos que diferenciaron sus servicios; todas éstas, decisiones estratégicas, que le permitieron sobrevivir en el mercado y lograr que consiguiera su reposicionamiento favorable, en relación a su rival Aerolíneas Argentinas, que contaba con una considerable trayectoria y mayor cantidad de rutas en el mercado de cabotaje argentino. Muchas de estas decisiones estratégicas serán desarrolladas en el siguiente capítulo.

### 3.3 Decisiones estratégicas

*“La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar a la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen” (Armijo 2009, 5).*

Con esta definición, entendemos que la planificación estratégica, es una ayuda para la toma de decisiones, actuales y futuras.

Para poder entender las decisiones que fueron tomando ambas empresas (Lan Airlines – Aerolíneas Argentinas) se hace necesario demostrar en un breve resumen, las fortalezas y debilidades que presentaban las compañías, como así también las amenazas y oportunidades que exhibía el entorno, para explicar las primeras decisiones de expandirse por parte de Lan y de reposicionamiento por parte de la aerolínea argentina.

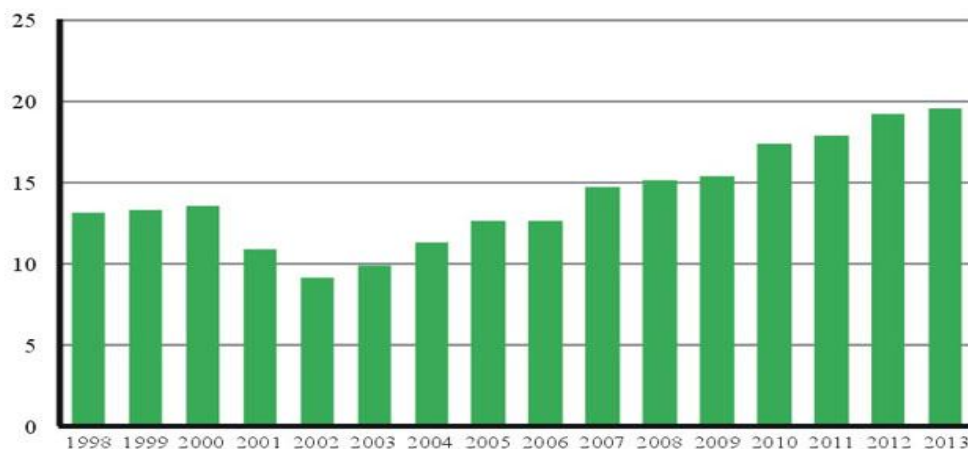
### *FODA*

En lo que respecta a las fortalezas que ostentaba Lan, podemos enfocarnos en el servicio que ofrecía, como una de sus mayores virtudes. Según los estudios realizados por Skytrax, empresa inglesa de estudios de mercado y análisis de calidad de las distintas aerolíneas, publicados en Infobae, en el artículo “Lan y Tam son elegidas las mejores aerolíneas de Sudamérica”, la empresa Lan Airlines, presentaba el mejor servicio de Sudamérica. Además fue Galardonada como primera o segunda mejor aerolínea de Sudamérica, por parte de Skytrax nuevamente desde 2009 a 2013. Previo a su ingreso al mercado argentino, Lan también había sido premiada como mejor servicio por Skytrax en el año 2005.

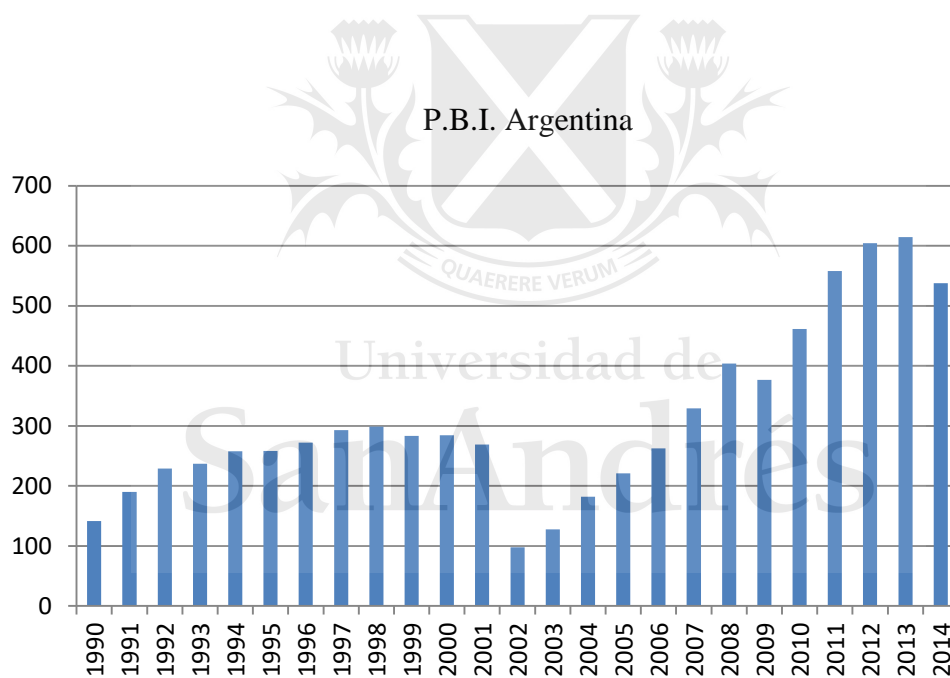
El mercado argentino significaba una gran oportunidad para Lan. Según el BIRF, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, en 2005 Argentina ostentaba un gran crecimiento del PBI. Esto implicaba que el país estaba en pleno crecimiento. Además, el mercado de cabotaje argentino, denotaba un crecimiento exponencial en pasajeros totales en sus últimos años. Argentina era el segundo mercado doméstico más importante de Sudamérica, con más de cinco millones de pasajeros al año (Memoria Anual 2005).



### Pasajeros totales empresas argentinas y extranjeras (Millones, INDEC)



Fuente: Gaceta Aeronáutica 2014



Fuente: B.I.R.F. Indicadores del Desarrollo Mundial 2015

Teniendo en cuenta este análisis, podemos entender la *expansión* que realizó Lan en el mercado argentino y en el resto del mercado latinoamericano. La empresa chilena, se exhibía como una compañía fuerte, con un entorno de grandes oportunidades, que le permitió formular esta decisión estratégica. Esta primera *decisión* que tomó, está en línea con la misión de la empresa en su creación, de ser de las aerolíneas más grandes del mundo, dominando el mercado sudamericano y compitiendo a nivel mundial “codo a codo”, con las empresas más grandes del planeta (Memoria Anual 2005).

Con las mismas *oportunidades* en este macro entorno, Aerolíneas Argentinas recibía la entrada de Lan al mercado. La primera decisión que tomó en consecuencia, fue la de expandirse: el 6 de diciembre de 2004, el grupo Marsans, creó Aerolíneas del Sur, filial chilena de Aerolíneas Argentinas, con aeronaves y recursos de propiedad de Aerolíneas. En 2005, el grupo Marsans intentó crear Aerolíneas del Perú como filial peruana, pretensión que no tuvo éxito. La filial chilena volaba con bastante éxito y poseía un gran porcentaje del mercado aéreo nacional chileno, pero la mala administración del Grupo Marsans la llevó a la quiebra en octubre de 2008 (Fortuna 2009).

El fracaso de esta decisión se debió a que la empresa argentina, no presentaba las *fortalezas* necesarias para incursionar en otros mercados. Si analizamos las *debilidades* de la empresa de bandera, tenemos que enfocarnos en el mismo criterio que utilizamos con Lan, el servicio.

Como se mencionó a lo largo de este trabajo, al momento de estatizarse Aerolíneas y Austral, registraban dificultades en las demoras, cancelaciones y fallas en el servicio de a bordo. Cuando se le preguntó al entrevistado Jorge Sikan, sobre las estadísticas de cancelaciones de la empresa, este confirmó lo escrito por Rinaldi en su libro, comentando que cuando ARSA fue estatizada, presentaba un pésimo servicio y la gente recomendaba no volar por Aerolíneas Argentinas.

Otra *debilidad* que presentaba ARSA durante esta etapa, era que contaba con nueve tipos diferentes de aviones. Como ya mencionamos anteriormente, no se realizaban investigaciones sobre el precio, ni sobre la calidad de los aviones, como tampoco se buscaban las mejores marcas. Esto perjudicaba considerablemente a la empresa en sus costos. Una empresa que poseía esta diversidad en sus aeronaves, soportaba complicaciones operativas considerables para mantenerlos y repercutía en la capacitación de sus empleados, para pilotarlos y atenderlos. Asimismo en muchas oportunidades, según las palabras de Macarena Sosa, los aviones quedaban sin uso debido a que no había pilotos, lo que les generaba un costo adicional de alquiler de un avión parado, sin uso.

Debido al fracaso ocurrido al intentar expandir a la empresa a otros mercados regionales, durante su estatización, se buscó un cambio en la percepción del servicio por parte del consumidor. Aerolíneas advertía un mercado lleno de oportunidades y se

presentaba como una empresa débil y en desventaja, con respecto a su nueva competencia. Esto llevó a la necesidad de *reposicionarse* en el mercado argentino, implementando varias decisiones estratégicas que ahondaremos en el resto de este capítulo.

### *Estrategias genéricas*

LAN comenzó a operar en Argentina, en las vacaciones del invierno austral del 2005, con ofertas de hasta el 45% menos que su competidora. Si ARSA cobraba 212 dólares (sin impuestos) por el trayecto de ida y vuelta entre Buenos Aires y Bariloche, la línea chilena ofrecía 117 dólares, completando de esta manera, el 98% de sus vuelos. Una estrategia similar siguió en los viajes a Córdoba y Mendoza. Aerolíneas reaccionó bajando las tarifas al mismo nivel, aunque negaban que existiera una guerra de tarifas. De esta forma, Lan Argentina operando sólo rutas internas, logró notoriedad debido a que bajó en promedio un 30% los precios de un mercado, que estaba controlado en más de un 90% por la empresa de bandera nacional (Rebossio 2005).

Para poder consumir esta reducción en las tarifas, Lan tuvo que tomar decisiones estratégicas previas, que le llevarían a su *liderazgo en costos*. Esta estrategia comenzó en el año 2000, cuando emprendía un ambicioso programa de renovación y crecimiento de flota, con el objetivo de operar con aviones más modernos y seguros, generando ahorros en el consumo de combustible y en mantenimiento. En ese sentido la Compañía renovó completamente su flota de corto alcance, la que desde 2008 estaba integrada sólo por aeronaves de la familia A320, reconocida como una de las más modernas y eco-eficientes entre los aviones de pasillo único. Al mismo tiempo que posibilitaban una mayor utilización diaria, le permitieron disminuir sus costos y permitieron así la reducción de las tarifas, logrando que más de un millón de nuevos pasajeros, se hayan incorporado en el período 2006-2010 (Memoria Anual 2009)

Posterior a su ingreso en el mercado, según la página web de la empresa, Lan siguió enfocándose en sus *costos*, implementando, en el año 2009, el sistema LEAN. Este concepto implicaba “*simplemente hacer más y más, con menos y menos*”. A través de este método, se buscó mejorar los procesos, eliminando actividades que no agregaban valor (incrementando entonces el valor de cada actividad y suprimiendo aquellas que eran superfluas) lo que generó una reducción de costos, mejora de

eficiencia y aumento de la satisfacción de los clientes. Debido a su éxito, este sistema se reutilizaría en los años posteriores.

Con estas decisiones, Lan estableció un *liderazgo en costos* en un mercado muy competitivo. Por el contrario, Aerolíneas Argentinas no bajaba sus costos.

La numerosa cantidad de tipos de aviones, ya mencionada como una debilidad de la empresa, generaba un exceso en sus costos operativos, debido a su cuantioso mantenimiento y a la mayor capacitación para sus empleados. Sumado a esto y frente al ingreso de Lan en el mercado, Aerolíneas ostentaba una cantidad importante de empleados en todos sus sectores. Este alto número de empleados, empeoraba su performance con respecto al resto de las aerolíneas del mundo (Blanco 2015).



Todas las aerolíneas del mundo, se habían reestructurado o estaban en profundos procesos de transformación interna, habiendo aprendido además varias lecciones: la de British Airways, que adquirió Iberia y encontró severas dificultades para reestructurarla o liberar personal, que el grupo British no necesitaba más. El presidente de Alitalia, Gabriele Del Torchio, confirmó que la aerolínea Etihad, había pedido la disminución de personal de la empresa Alitalia para fusionarse. La restructuración de fusiones y crecimientos de empresas, pasaron por el mismo camino.

En lo que respecta a la *diferenciación*, Aerolíneas Argentinas, por mérito del Estado más que propio, se diferenció en la conectividad. Si bien no desplegaba un buen servicio y como ya mencionamos, ante el advenimiento de Lan siguió empeorando, exhibía una ventaja competitiva: la cual era la de brindar conectividad a todos los puntos del país. En la entrevista con Daniel Sikan, jefe de la unidad de calidad de procesos comerciales de la empresa argentina, mencionaba: *“Aerolíneas, presenta vuelos para todos los aeropuertos en la región argentina. Sean o no rentables, es la función primordial de la empresa”*.

Por el contrario, LAN, para 2015, contaba con 14 aviones, y tenía adjudicados sólo 14 destinos en el país. Cuando se le consultó a la Gerente de Cuentas de la empresa chilena, Valeria Saporiti, ésta se refirió a las causas de esta brecha: *“Aerolíneas representa el 65% del mercado argentino, y tiene una mayor cantidad de aviones. Nosotros tenemos 14 y realizamos las rutas más rentables que se nos permite hacer con esos aviones”*. Este factor de tener pocos aviones, según manifiesta la entrevistada, fue porque *“el gobierno de Cristina Kirchner, no les dejaba incorporar más de uno o dos aviones por año.”* Esto perjudicaba la renovación de flota y la afectaba en la intención de adquirir nuevas rutas dentro del país.

Cuando se les consultó a ambos funcionarios de las empresas, en relación al estudio de rutas y su rentabilidad, el representante de ARSA explicó que *“propiciaban a través de promociones, ofertas y otras estrategias de marketing, eficientizar sus rutas”*, pero que *“de todos modos, debían cumplir con todas las rutas”*. Por otro lado, Valeria Saporiti de LAN mencionaba al respecto: *“Nosotros analizamos la rentabilidad de cada destino. Por ejemplo, abrimos una ruta a Tucumán y vemos que con 3 frecuencias alcanza.”* Esto se relaciona con la estrategia genérica de Lan, que es la de *liderazgo en costos*.

En el siguiente apartado, se hará foco en la imagen que tenía el consumidor sobre ambas empresas.

*Posicionamiento- Propuesta de valor*

Con la aparición de Lan en el mercado argentino, el consumidor volvió a tener la opción de elegir una nueva empresa para realizar sus viajes. Esto generó que las compañías del mercado, se dispusieran a luchar por estar presente en la mente del cliente. El posicionamiento, como ya lo definimos, es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen, cuando ésta se compara con el resto de los productos o empresas competidoras.

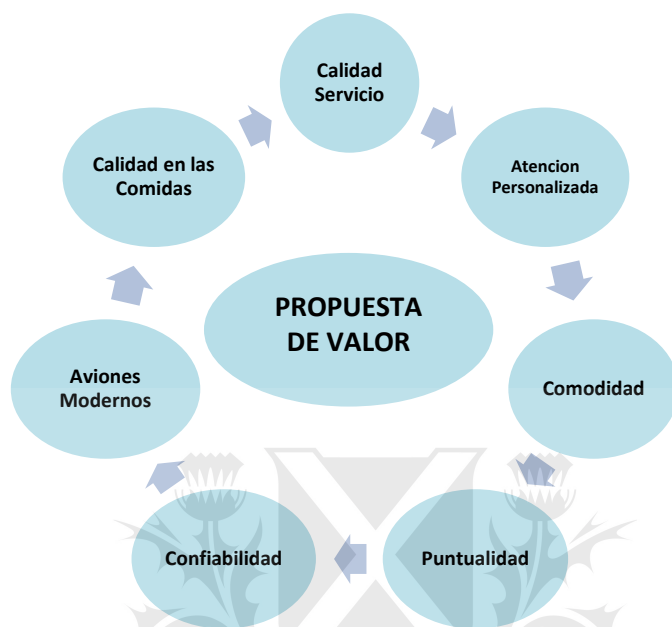
Con respecto a Aerolíneas Argentinas, en esta etapa de mayor competencia, se posicionaba en la mente del consumidor como una empresa que daba conectividad al país. Al ser la aerolínea de “bandera”, se encargaba de realizar todos los destinos de cabotaje, para que los usuarios poseyeran distintas posibilidades de conexión. Según palabras del Doctor Kicillof, en un reportaje con Gerardo Rozin: *“El principal objetivo que nos pidió la presidenta no fue sanear las cuentas de la compañía, sino mantener las fuentes de trabajo y garantizar conectividad”*. Durante la gestión en manos del Estado, fue también notable el esfuerzo de Aerolíneas por cambiar la imagen de su servicio, especialmente la de su flota, transmitiendo el mensaje reiteradamente de la *“flota más renovada de la región”*. De esta manera, se buscaría cambiar el posicionamiento en la mente del consumidor o simplemente mejorarlo.

LAN estableció como idea primordial, brindar el mejor servicio existente. Si bien al ingresar al mercado, su principal estrategia fue la del liderazgo en costos, con el transcurso del tiempo fue estableciendo su servicio, en el pensamiento del cliente. Cuando se le consultó a Valeria Saporiti (entrevistada de LAN) sobre si existía un sistema de incentivos y castigos, para mantener su buen servicio, respondió negativamente: *“No lo necesitamos, nosotros basamos todo en el servicio, es nuestra misión en la compañía, brindar el mejor servicio a nuestros clientes”* y agregaba: *“hoy en día somos lo que somos, gracias a nuestro excelente servicio y la gente lo reconoce”*. Esto es reconocido a nivel nacional e internacional, a partir de los premios ya mencionados anteriormente, que se le han entregado a la empresa.

Con el objetivo de expresar el posicionamiento que buscaban generar ambas empresas, se utilizarán dos gráficos de propuesta de valor.

Cuando hablábamos con Saporiti sobre la propuesta de valor que ofrecía LAN, ella volvió a hacer mención sobre “el servicio”. *“LAN es conocida por su servicio, por la calidad del mismo, que tiene una asistencia personalizada. El servicio es bueno, ya*

que presenta puntualidad en los viajes, aviones modernos; dentro de sus vuelos presenta los mejores entretenimientos existentes, un servicio de comida y comodidad de gran nivel, que hace que la gente confié en nosotros y nos elija”. Cuando graficamos la propuesta de valor, podemos mostrar las siguientes características:



Propuesta de valor LAN Argentina - Valeria Saporiti

Con respecto a Aerolíneas, Macarena Sosa nos manifestaba que “proponíamos un servicio de los mejores en Latinoamérica, con una propuesta de conexión en todo el país, que nos diferenciaba de LAN.” Analizando la información recibida, se presenta el siguiente esquema de propuesta de valor de Aerolíneas Argentinas:



Propuesta de valor Aerolíneas Argentinas – Macarena Sosa.

### *Cambio de imagen*

Analizado el posicionamiento que esgrimía ARSA ante el advenimiento de Lan, se puntualiza la mala concepción de su servicio, que tenían los consumidores del mercado. Con la llegada de la estatización de Aerolíneas Argentinas, se produjeron grandes cambios para la empresa. Una de sus principales estrategias para mejorar su performance, fue el cambio de imagen que intentó presentar. Dentro de esta estrategia, se analizarán las acciones acertadas que le proporcionaron una mejora y aquellas desacertadas que le implicaron una desventaja.

La primera medida que tomó ARSA en el proceso de reposicionamiento, fue la decisión de repintar todos sus aviones, incluyendo aún algunos de sus MD-80s, que la gestión estatal desprogramaría meses después. No existía una forma que se pudiera computar o realizar un asiento contable, que equivaliese a una inversión, por esa costosa pintura para aviones. Al pintarlos en su totalidad o se trasladaba el costo al pasaje o se agrandaba el déficit (Rinaldi 2014).

Cuando la conducción de Aerolíneas decidió pintar sus aviones, cometió un error todavía más profundo: a pesar de todos los problemas económicos que presentaba la empresa, mediante esta estrategia, aumentaba el déficit, no logrando el resultado esperado: *que la gente vuelva a confiar en ella*. Si bien renovar la imagen era necesario, un cambio de pintura no iba a generar un rejuvenecimiento en sus aviones y el alto costo



(cercano a los 200.000 dólares por cada aeronave) lo único que lograría, era inyectar en una compañía, una ilimitada cantidad de dólares, aprovechando ventajas económicas ajenas a la empresa (el Estado pagaba) en lugar de encarar la necesaria reestructuración. Aerolíneas no contaba con la confianza de los pasajeros, porque en la etapa final de Marsans, había sufrido muchas demoras y cancelaciones.

Finalmente la estrategia de pintar los aviones con colores nuevos, se canceló debido a lo costoso de la operación. Se tomó la decisión de renovar la flota, debido a su antigüedad y gran diversidad. La finalidad de esta renovación era, reducir la diversificación de marcas de aviones, bajar los costos operativos, debido a sus altos gastos de mantenimiento y por ende mejorar el servicio. Con la incorporación de aviones y la renovación de flota, Aerolíneas generó un cambio en las tipografías de sus logos, tanto el de Aerolíneas, como el de Austral y un cambio en las gamas cromáticas de las marcas.



Elementos de la izquierda pertenecen a la antigua identidad visual de Aerolíneas y Austral Fuente: Foro Alfa. (2011).

La identidad visual de Aerolíneas Argentinas, se encontraba representada a través de una marca icónica, que la relacionaba de manera analógica con el cóndor andino. Por carácter simbólico, se buscaba atribuir ciertos valores y características de este ave de origen sudamericano (que habita en gran parte del continente y más específicamente, en la cordillera de los Andes) a la compañía en cuestión.

Con respecto a los nuevos aviones, en ellos se advertía que los colores elegidos por la empresa argentina, tenían un predominio del color celeste. Cuando en el resto de

las aerolíneas del mundo, el predominio era el del color blanco. Mediante la incorporación de los nuevos aviones, se buscó mostrar una imagen de empresa moderna, con la flota más renovada de la región. Como veremos más adelante, se utilizó una estrategia de publicidad para promocionar y hacer saber a la sociedad de este gran suceso.



Fuente: Foro Alfa. (2011)

### *Estrategia de comunicación*

Para mostrar los cambios en su nueva imagen, sus mejoras operativas y la idea de reposicionamiento en la mente del consumidor, Aerolíneas Argentinas utilizó la publicidad como estrategia. Según el periódico La Nación, en noviembre de 2012, *“en líneas con los cambios que vive la economía argentina, las búsquedas de agencias más interesantes del mercado publicitario, están a cargo de empresas bajo control estatal”*. Y agrega: *“Para hacer la selección, Aerolíneas invitó a las 20 agencias más importantes del país y en una primera etapa fueron elegidas media docena de firmas”* (Sainz 2012).

A través de una estrategia promocional, aquella que utilizaba para lograr sus objetivos de publicidad, buscó mostrar este cambio de imagen. La publicidad bien hecha, bien pensada, indudablemente suma, para aumentar el conocimiento de una marca que se desea vender. La aerolínea de bandera invirtió en una famosa propaganda e hizo “lobby” en redes sociales, basándose en que Aerolíneas tenía la flota más

moderna de la región. En ésta, se hacía un repaso de los logros en los tres años de estatización, donde la palabra “*nueva*”, estaba presente en un minuto y medio de video. La propaganda terminaba con la frase, “*logramos crear una nueva Aerolíneas*”, mostrando el cambio de imagen de la empresa.

Por su parte Lan siguió el mismo camino, utilizando la estrategia de publicidad para mostrar sus innovaciones tecnológicas. En una publicidad lanzada en el año 2009, se mostraba cómo un niño y una persona mayor, se sorprendían de distintos elementos tecnológicos que presentaba el avión. Se exhibía la frase, “*está buenísimo que me sorprenda*” como eje de la publicidad. Con esta publicidad buscaban posicionarse como la aerolínea con los aviones más modernos del mundo.

Esta estrategia fue utilizada por ambas empresas para mejorar su posicionamiento en el mercado y tener una mayor llegada a los consumidores.

#### *Alianzas*

La primer alianza global de compañías aéreas fue “Star Alliance”, nacida en 1997 de la unión de United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways Internacional y Scandinavian Airlines System, siendo hoy con “SkyTeam” formada en el año 2000 y “Oneworld” del año 1999, las tres mayores alianzas estratégicas aerocomerciales a nivel mundial. El objetivo que presentaban estas Alianzas era mejorar su rentabilidad y servicio y para lograr esto, el único camino posible era la satisfacción al cliente. Un mejor producto implicaba beneficios para el pasajero, que se evidenciaban en tarifas más reducidas utilizando los vuelos de la red (Vasallo 2012).

La primera empresa del mercado aeronáutico argentino en ingresar a una alianza, fue LAN Airlines. La compañía chilena se incorporó a *Oneworld* en el año 2000, doce años antes que Aerolíneas Argentinas se sumara a una alianza. Para el período objeto de nuestro estudio, LAN Argentina entró a dicha alianza dos años después de su creación, es decir, en el 2007. *Oneworld*, cuenta con una red global de rutas, que cubre más de 900 destinos en aproximadamente 150 países y 550 salones VIP, además de amplios beneficios y privilegios, para los miembros de los programas de viajero frecuente de todas sus líneas aéreas. “*LAN, al presentar sucursales por gran parte de América, buscó fusionarse con una alianza que presente las empresas más grandes de cada continente*”, hace referencia Valeria Saporiti, en la entrevista.

Empresas como US Airways, British Airways, Iberia, Qantas y Qatar, entre otras, representaban a los distintos continentes.

Esta alianza le permitió a Lan Argentina, brindar un mejor servicio para sus clientes. Con su participación, les ofrecía a sus pasajeros una gama de opciones de viajes aéreos, premios y beneficios, fuera del alcance de cualquier línea aérea individual.

Aerolíneas Argentinas tardó un poco más en entender los beneficios de una alianza, por lo que recién en agosto de 2012 entró a SkyTeam: *“Es importante analizar el cambio en la red de Aerolíneas. Cuando hablamos de red decimos ¿a dónde vuela?, ¿desde dónde vuela?, ¿con qué frecuencia?, ¿con qué flota?, ¿cuál es la oferta? y ¿qué posibilidades tiene de transportar pasajeros y equipajes, más allá de un punto y el otro? Porque la clave no está en lo que sube acá y se baja en el aeropuerto de destino, sino lo que continua más allá”*, expresa Macarena Sosa, entrevistada de Aerolíneas Argentinas. Y continúa: *“Para dar solución a todo esto, ARSA realizó alianzas.”*

Este ingreso a SkyTeam, le proporcionó distintas ventajas que beneficiaron a sus pasajeros. Por un lado, *“Aerolíneas como línea independiente, ofrecía cierta cantidad de servicios a sus destinos a Europa; hoy a través de su alianza, suma frecuencias de Air Europa, Air France, Alitalia y KLM. En los vuelos de largas distancias, las diferencias económicas de una tarifa construida entre transportadores independientes, respecto de una tarifa por medio de alianza, presenta un gran porcentaje de ahorro, según K. Sykan. También sirven para fidelizar a los pasajeros de determinadas alianzas. Los puntos que se suman al volar en Delta (miembro de SkyTeam) pueden ser utilizados también en Air France, Alitalia o Aerolíneas Argentinas (Rinaldi 2014).*

En un mundo cada vez más complejo, cambiante, e hipercompetitivo, el poder desarrollar una alianza estratégica, es de vital importancia en la visión de una empresa. Es importante entender que es mejor trabajar en equipo y actuar juntos, para mejorar los ingresos de una compañía. *“Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza de marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocios” (Jareño 2009, 3).*

#### 4. CONCLUSIÓN GENERAL

*“Es bueno tener una competencia válida. Te empuja a hacerlo mejor.”*

Esta frase acuñada por el famoso diseñador de moda, Gianni Versace, resume el importante beneficio de competir. Asimismo un Estado que promueve la competencia, está interpretando la necesidad de su población.

En el período 1999 – 2014, la situación política, social y económica del mercado aeronáutico argentino, presentaba una inmejorable oportunidad de negocio para la actividad aerocomercial. Luego de la crisis del 2001, guarismos como cantidad de pasajeros y PBI iban en ascenso; a tal punto que éste último se multiplicó en dicho período más de dos veces.

El Estado argentino con su política de flexibilización de cielos (no es igual a desregulación) favoreció el ingreso de compañías, que absorbieran mano de obra desempleada. La sociedad con experiencias nefastas en privatizaciones y malas administraciones, demandaba abiertamente un mejor servicio para sus viajes en avión. De esta manera, en una apretada síntesis del análisis PEST, el mercado argentino se vislumbraba en una etapa propicia, para que LAN ingresara a competir con Aerolíneas. Asumo que a la manera del pensamiento de Dvoskin, debió haber evaluado también LAN el macro entorno presente en Argentina y de ese modo, tomar las decisiones que la dispusieron a confrontar en el mercado aeronáutico.

Para ello y frente a esta oportunidad de competir, se requería que la compañía que participara, debiera contar con una vasta experiencia en administrar rutas de cabotaje, suficiente liquidez financiera y una marcada trayectoria en mercados regionales, con el antecedente de haber ingresado previamente en otros mercados foráneos.

Por estos fundamentos, fue LAN Airlines y no LAPA, ni SW, ni Dinar, la que asumió el riesgo del ingreso, ya que habiendo evaluado las amenazas de nuevos competidores, estimara los posibles productos sustitutos como los colectivos de larga distancia, continuando su estratégica relación con sus proveedores, imprimiendo su liderazgo en los costos, visto todo esto, se decidiera a invertir y competir en Argentina. Asimismo, habiendo advertido el poder de negociación de los compradores argentinos,

que reclamaban una importante mejora en el servicio, en cuanto a eliminar las cancelaciones de vuelos, corregir su puntualidad y conseguir menores tarifas, advirtió entonces que ARSA, su potencial competidor, no estaba manejando hábilmente su importante porción de mercado, lograda sólo a partir de un fuerte apoyo estatal y un cuasi monopolio (90% de participación en vuelos de cabotaje).

La actitud empresarial de LAN corrobora los dichos de Porter, en cuanto a que las fuerzas competitivas predominantes, son las que determinan la rentabilidad de un sector. En virtud del necesario análisis y su posterior evaluación, surgiría la formulación de estrategias que adoptó LAN Argentina, tanto en su ingreso al país, como en su posicionamiento a lo largo del tiempo.

Pero LAN no estaba sola, sino que contaba con un rival de fuste, en cuanto a que Aerolíneas ostentaba una conectividad a nivel nacional y era percibida en la mente de los argentinos, como la empresa de bandera que llegaba a todos los destinos. Todo ello a pesar de contar con un importante déficit en su balance, a raíz de malas administraciones en su etapa de empresa privada. Ante el advenimiento de LAN, en Aerolíneas se produjo lo que Porter menciona como la *respuesta esperada*.

Este trabajo de investigación se propuso analizar, cómo las organizaciones aerocomerciales, implementaron el análisis del micro y maco entorno, a fin de entender, las decisiones estratégicas que debían implementar, para la supervivencia dentro del mercado y lograr obtener de esa manera, una mayor porción del mismo.

A la vista de los resultados, considero que LAN supo percibir la oportunidad que se le planteaba y así fue que comenzó su lista de estrategias, con su expansión regional. Aerolíneas pretendió imitarla, pero fracasó en su intento. Su liderazgo en costos le permitió bajar las tarifas como estrategia de precios, por lo cual obligó a ARSA a hacer lo mismo, a costa de mayores pérdidas en su resultado económico, puesto que por su mala administración, no estaba preparada para afrontarlo.

También se anticipó a Aerolíneas en conformar alianzas, con el propósito de ofrecer mejores servicios a sus pasajeros, sin descuidar por ello, los indicadores de puntualidad y atributos tecnológicos, a la hora de beneficiar en menores tiempos de espera y mayor comodidad a la hora del “*check in*”. De acuerdo a los guarismos

demostrados en este estudio, se puede advertir que los pasajeros percibieron esta diferenciación en los servicios, de parte de LAN y en menor medida en ARSA.

Siguiendo con las estrategias y a través de la comunicación, ambas empresas contendientes, buscaron exhibir lo que para cada una representaban sus mejores fortalezas; de esta manera Aerolíneas se esforzaba en demostrar que la estatización había logrado revertir su mala imagen anterior, convirtiéndola en una *nueva aerolínea*. Mientras tanto LAN buscaba posicionarse frente al cliente, como la aerolínea con mejores propuestas tecnológicas. Aquí considero que Aerolíneas obtuvo un posicionamiento dudoso, puesto que a pesar de lograr una buena estrategia de comunicación, continuaba su ritmo de cancelaciones y demoras en los vuelos. Entretanto LAN, crecía en posiciones en las encuestas de opinión.

Apelando a la quinta fuerza de Porter, los movimientos competitivos de LAN, tuvieron efectos observables sobre ARSA su competidora y viceversa; las mejores decisiones de LAN obligaron a ARSA, a incursionar en las *mejores prácticas* en su funcionamiento; estas dos empresas se convirtieron mutuamente dependientes, la una de la otra. *Una competencia válida, empujó a Aerolíneas a hacerlo mejor.*

Por todo lo expuesto, la competencia entre LAN y Aerolíneas Argentinas trajo una verdadera transformación en el mercado aeronáutico argentino. A pesar del superior desempeño y de los mejores resultados obtenidos por LAN Argentina, por encima de nuestra aerolínea de bandera, sostengo que frente a la competencia, el que salió victorioso fue el cliente.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### *Libros*

Dvoskin, Roberto. 2004. “La estrategia de Marketing”. *Fundamentos de Marketing, 171-210*. Buenos Aires: Garnica.

Gutiérrez, Artemio Milla. Martínez, Daniel. 2005. *Elaboración del Plan Estratégico*. España: Diaz de Santo.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Lucio. 1991. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, Philip. 2015. *Fundamentos del Marketing*. España: Addison-Wesley.

Middleton, John. 2003. *The Ultimate Strategy Library: The 50 most influential strategic ideas of all time*. Gran Bretaña: Capstone Publishing Limited.

Osterwalder, Alex. 2011. *Business Model Canvas*. Barcelona: Deusto.

Porter, Michael. 1987. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.

Porter, Michael. 1991. *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: REI

Porter, Michael. 2009. *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Rinaldi, Franco. 2014. *Aerolineas Argentinas, 2000 días de pérdidas*. Buenos Aires: Planeta.

Rise, Al. Trout, Jack. 2002. *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: Mcgraw-Hill.

Shaw, Stephen. 1999. *Airline Marketing and Managment*. Inglaterra: Ashgate

Soto Alonso, Ricardo. 1998. *Liberalización del transporte aéreo*. Madrid: La Ley.

Thwaites Rey, Mabel. 2001. *Alas Rotas*. Temas: Buenos aires



## Artículos

2001. “Una privatización marcada por los conflictos y las denuncias”. *La Nación*. Consultado: 22 de Marzo 2015. <http://www.lanacion.com.ar/340078-una-privatizacion-marcada-por-los-conflictos-y-las-denuncias>

2001. “Gremios aeronáutico en estado de alerta”. *La Nación*. Consultado el 10 de Abril 2015. <http://www.lanacion.com.ar/53388-gremios-aeronauticos-en-estado-de-alerta>

2005. “Aeronáuticos rechazan el ingreso de LAN al cabotaje argentino”. *Infobae*. Consultado 5 de Marzo 2016. <http://www.infobae.com/2005/03/22/173586-aeronauticos-rechazan-el-ingreso-lan-al-cabotaje-argentino/>

2006. “Lan Argentina va a volar a EE.UU”. *Clarín*. Consultado 10 de Abril 2017. [https://www.clarin.com/ediciones-anteriores/lan-argentina-va-volar-eeuu\\_0\\_r1sZF94yCYg.html](https://www.clarin.com/ediciones-anteriores/lan-argentina-va-volar-eeuu_0_r1sZF94yCYg.html)

2009. “Aerolíneas es la más impuntual entre 31 compañías aéreas”. *La Nación*. Consultado: 14 de Abril 2016. <http://www.lanacion.com.ar/1152424-aerolineas-es-la-mas-impuntual-entre-31-companias-aereas>

2009. “AirComet, aerolínea del grupo Marsans, entra en convocatoria y deja miles varados”. *Fortuna*. Consultado: 10 de Abril 2015. <http://fortunaweb.com.ar/2009-12-22-15414-air-comet-la-aerolinea-del-grupo-marsans-entra-en-convocatoria-y-deja-a-miles-varados/>

2010. “El sinuoso camino que permitió la entrada de LAN en la Argentina”. *Clarín*. Consultado: 5 de Febrero 2016. [https://www.clarin.com/politica/sinuoso-permitio-entrada-LAN-Argentina\\_0\\_B1OD2pYavXl.html](https://www.clarin.com/politica/sinuoso-permitio-entrada-LAN-Argentina_0_B1OD2pYavXl.html)

2012. “Aerolineas Argentinas: sinónimo de vaciamiento”. *Agencia CNA*. Consultado: 10 de Abril 2013 [http://www.agenciacna.com/2/nota\\_1.php?noticia\\_id=31564](http://www.agenciacna.com/2/nota_1.php?noticia_id=31564)

2014. “LAN y TAM son elegidas las mejores aerolíneas de Sudamérica”. *Infobae*. Consultado: 12 de Abril 2017. <http://www.infobae.com/2014/07/16/1581163-lan-y-tam-son-elegidas-las-mejores-aerolineas-sudamerica/>

2015. “GDP”. *The World Bank*. Consultado: 25 de Marzo 2017. <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=AR>

Armijo, Marianela. 2009. “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. *CEPAL*. Consultado: 12 de Abril 2017. [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Blanco, Pablo. 2015. “Aerolíneas tiene 21% más de empleados”. *La Nación*. Consultado 12 de Abril 2016. <http://www.lanacion.com.ar/1771227-titulo-5x2-cpo48-cum-iustrud-exer-ilit-dem-som-bolo-6200182columnista-1x4-cpjkho-22-jk-temcte-aj-200095pese-a-las-perdidas-el-estado-aumento-21-el-personal-de-aerolineas>

Borenstein, Andrés. 1999. “Lapa quiere volar alto y tener ganancias”. *Clarín*. Consultado: 15 de Abril 2015. <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/04/11/o-01011e.htm>

Cabot, Diego. 2005. “La investigación que cambió el negocio aerocomercial argentino”. *La Nación*. Consultado 15 de Abril 2016. <http://www.lanacion.com.ar/739931-la-investigacion-que-cambio-el-negocio-aerocomercial-argentino>

Delpiano, Ricardo J. 2014. “Aumenta conflicto aéreo en Argentina”. *SCL Aeropuerto de Santiago*. Consultado: 10 de Julio de 2014. <http://www.desdescl.com/2013/07/aumenta-conflicto-aereo-en-argentina.html>

Fernández, Belén. 2014. “Curioso: viajar en micro, más caro que en avión”. *Ámbito Financiero*. <http://www.ambito.com/769498-curioso-viajar-en-micro-mas-carro-que-en-avion>

González, Aldo. “Competencia en el Mercado del Transporte Aéreo de Pasajeros en Latinoamérica. *Fiscalía Nacional Económica*. Consultado: 12 de Julio de 2014. <http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Airport-Study-260212-CRCAL.pdf>

Jareño, Omar. 2009. “Alianzas estratégicas. La herramienta para fortalecer la empresa”. *Puro Marketing*. Consultado: 28 de Marzo 2017. <http://www.puromarketing.com/13/5119/estrategicas-herramienta-para-fortalecer-empresa.html>

Lipovich, Gustavo. 2002. "Cielos Cerrados en el Mercosur La Integra(domina)ción Regional en el Transporte Aéreo". *Geografía de la Integración*. Consultado: 5 de Abril de 2017.

<http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/ptt/Lipovich2005PosInt.pdf>

Mazó, Edgardo Gimenez. 2015. "LAN y TAM entregan tablets a pilotos y tripulantes de cabina de pasajeros". *Aeropuertos Argentinos*. Consultado: 14 de Julio 2014.

<http://www.aeropuertosarg.com.ar/2015/11/lan-y-tam-entregan-tablets-a-pilotos-y-tripulantes-de-cabina-de-pasajeros/>

Mazó, Edgardo Gimenez. 2015. "A 10 años del nacimiento de LAN Argentina, un repaso de su historia". *Aeropuertos Argentinos*. Consultado: 15 de Julio 2014.  
<http://www.aeropuertosarg.com.ar/2015/06/a-10-anos-del-nacimiento-de-lan-argentina-un-repaso-por-su-historia/>

Potenze, Pablo Luciano. 2008. "El imaginario de Southern Winds". *Gaceta Aeronáutica*. Consultado: 12 de Abril 2015. <http://www.gacetaaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=679>

Rebossio, Alejandro. 2005. "Guerra de precios en el cielo argentino". *El País*. Consultado: 25 de Abril 2016.

[http://elpais.com/diario/2005/08/07/negocio/1123419815\\_850215.amp.html](http://elpais.com/diario/2005/08/07/negocio/1123419815_850215.amp.html)

Sainz, Alfredo. 2012. "Aerolíneas busca agencia de publicidad para renovar la imagen". *La Nación*. Consultado: 10 de abril 2016. <http://www.lanacion.com.ar/1526298-aerolineas-busca-agencia-de-publicidad-para-renovar-la-imagen>

Vasallo, Carlos María. 2012. "Alianzas Estratégicas Aerocomerciales". *CEADE*. Consultado: 5 de Abril 2016. <https://cedaeonline.com.ar/2012/09/26/caso-ingreso-de-aerolineas-argentinas-s-a-a-skyteam/>

Wallingre, Noemí. 2010. Responsabilidad del transporte aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino el aporte pendiente". *Revista transporte y territorio*: 99-120. Consultado: 12 de Abril 2017.  
<http://www.redalyc.org/pdf/3330/333027080008.pdf>

2005. “Anual Report 2005”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_2005.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_2005.pdf)

2009. “Anual Report 2009”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/81/81136/ar/2009.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/81/81136/ar/2009.pdf)

2012. “Anual Report 2012”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
<http://memoria2012.marketinglan.com/index.html>

2013. “Anual Report 2013”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
<http://memoria2013.marketinglan.com/index.html>

2014. “Anual Report 2014”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
<http://memoria2014.marketinglatam.net/>

2015. “Anual Report 2015”. *Lan Airlines*. Consultado: 2 de Abril de 2017  
<http://memoria2015.marketinglatam.net/>

#### *Tesis*

Bourgués Capurro, Juan Carlos. 2005. Desarrollo de una nueva Línea Aero comercial en Argentina para vuelos no regulares, regionales y de cabotaje, a destinos específicamente turísticos. Tesis Maestría en Evaluación de Proyectos.

[https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2004/MEP\\_Bourges.pdf](https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2004/MEP_Bourges.pdf)

Guitelman, Gustavo. 1996. “Mercado Aero comercial Argentino: Pasado y Futuro”. Tesis de licenciatura en administración de empresas.