



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CASO DE NEGOCIOS
FUSIÓN LATAM: DESAFÍOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

INGRID ANDREA CORTÉS DÍAZ

PROFESOR GUÍA:
FRANCISCA PINO ALARCÓN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2015

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Ingrid Andrea Cortés Díaz
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUÍA: Francisca Pino Alarcón**

Caso de Negocios: Fusión LATAM: Desafíos de la Internacionalización

El creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de aplicar nuevos conocimientos¹. En este sentido, el objetivo de este proyecto de grado es construir un caso de negocios, basado en un hecho real y de interés nacional, que pueda ser utilizado como herramienta docente en asignaturas de Gestión y Estrategia, actuando como un facilitador que conecta los conocimientos teóricos entregados en el aula y su aplicación práctica en el mundo corporativo. Dos elementos son los que permiten alcanzar este objetivo. El primero de ellos es el Caso de negocios y el otro corresponde al desarrollo de éste en su respectiva Nota Docente.

El Caso “Fusión LATAM: Desafíos de la Internacionalización”, se desarrolla entre los años 2010 y 2011, previo a la fusión entre las aerolíneas LAN y TAM. El conjunto de antecedentes presentados en él intentan poner al lector en la posición en la que se encontraban los ejecutivos de LAN cuando debían tomar la decisión de fusión con la aerolínea brasileña TAM, evidenciando la complejidad de la decisión y el sinnúmero de factores que influyen en ella. El caso se compone de cinco secciones tituladas: *Contexto Global de la Industria Aérea*, *LAN Airlines: La aerolínea líder en Chile*, *Adquisición de la aerolínea colombiana AIRES*, *TAM Linhas Aéreas: La aerolínea líder en Brasil* y por último, *Fusión LATAM* y como ejercicio académico, se sugiere que los estudiantes evalúen si la decisión de fusión con TAM es o no acertada.

La Nota Docente, es una herramienta clave que permitirá sacar el máximo provecho del caso, cuenta con un resumen del mismo, objetivos académicos, definición de target, lecturas sugeridas, identificación de los puntos claves, entre otros elementos. Adicionalmente, la Nota Docente incluye el desarrollo del caso, el cual se realiza por medio de la aplicación de frameworks estratégicos: CAGE, HOFSTEDE, SAF y FODA los que permiten efectuar un análisis de la distancia que existe entre Chile y Brasil; evaluar el alineamiento estratégico que existe entre la visión de la compañía LAN y la decisión de fusión con TAM y por último, la discusión sobre las potenciales sinergias previstas y los riesgos que enfrentaría el grupo LATAM.

¹ (Villareal Larrinaga, 2005)

Agradecer a todos quienes hicieron de esta experiencia, una aventura increíble

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 <i>General</i>	1
1.1.2 <i>Específicos</i>	1
1.2 ALCANCE.....	1
1.3 METODOLOGÍA CASO DE NEGOCIO	2
1.3.1 <i>Selección Tipo De Caso</i>	2
1.3.2 <i>Fase de Investigación</i>	3
1.3.3 <i>Fase de Análisis</i>	3
1.3.4 <i>Fase de Escritura</i>	3
1.4 METODOLOGÍA NOTA DOCENTE.....	3
1.5 MARCO TEÓRICO	4
1.5.1 <i>Conceptos Importantes</i>	4
1.5.2 <i>Framework Estratégicos</i>	5
1.5.2.1 CAGE	5
1.5.2.2 HOFSTEDE (Hidalgo , Manzur, Olavarrieta, & Farias, 2007).....	6
1.5.2.3 SAF	6
1.5.2.4 FODA.....	6
CAPÍTULO 2 CASO DE NEGOCIOS	7
2.1 LA INDUSTRIA AEREA GLOBAL	7
2.2 LA INDUSTRIA AEREA LATINOAMERICANA	9
2.3 LAN AIRLINES: AEROLINEA LIDER EN CHILE.....	11
2.4 ADQUISICION DE LA AEROLINEA COLIMBIANA AIRES	13
2.5 TAM LINHAS AEREAS: AEROLINEA LIDER EN BRASIL	14
2.6 FUSION LATAM: UNA TENDENCIA DE MERCADO	15
2.7 ANEXOS DEL CASO	18
2.7.1 <i>RANKING AEROLINEAS</i>	18
2.7.2 <i>RESUMEN FINANCIERO LAN</i>	19
2.7.3 <i>INFORMACION FINANCIERA TAM</i>	20
2.7.4 <i>RECOMENDACIÓN BANCHILE INVERSIONES</i>	22
2.7.5 <i>RESUMEN MEDIDAS DE MITIGACION</i>	23
2.7.6 <i>INFORMACION ECONOMICA DE BRASIL</i>	25
2.7.7 <i>INFORMACION ECONOMICA DE CHILE</i>	26
2.7.8 <i>OTROS INDICADORES</i>	27
CAPÍTULO 3 NOTA DOCENTE	30
3.1 OBJETIVOS ACADÉMICOS	30
3.2 GRUPO OBJETIVO DEL CASO	31
3.3 CASO SIMILAR.....	31
3.4 PREGUNTAS PROPUESTAS	31
3.5 PUNTOS CLAVES DEL CASO.....	31
3.6 TAREAS PREVIAS.....	32
3.7 LECTURAS SUGERIDAS	33
3.8 DISCUSIÓN DE APERTURA	33
3.9 DESARROLLO DEL CASO	34
3.9.1 <i>Pregunta a)</i>	34
3.9.1.1 Análisis de distancias CAGE entre Chile y Brasil.....	34

3.9.1.2	Análisis HOFSTEDE para LAN y TAM	37
3.9.2	<i>Pregunta b)</i>	41
3.9.2.1	Evaluación del Alineamiento Estratégico de LAN	41
3.9.3	<i>Pregunta c)</i>	44
3.9.3.1	Análisis de Sinergias y Riesgos de la Fusión.....	44
3.10	DISCUSIÓN DE CIERRE.....	45
3.11	ACTUALIZACIÓN	46
3.12	GLOSARIO DE TERMINOS RELEVANTES	47
	CONCLUSION	49
	BIBLIOGRAFIA	50

Índice de Figuras

FIGURA 1:	CATEGORÍAS DEL MODELO CAGE	5
FIGURA 2:	EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO ANUAL DE PASAJEROS DESDE 1995 AL 2015.....	9
FIGURA 3:	PRINCIPALES AEROLÍNEAS EN LATINOAMÉRICA	10
FIGURA 4:	NÚMERO DE PASAJEROS TRANSPORTADOS ENTRE 2003 Y 2011.....	10
FIGURA 5:	COMANDANTE ROLIM ADOLFO AMARO.....	14
FIGURA 6:	POTENCIAL GRUPO LATAM.....	16
FIGURA 7:	COMPOSICIÓN SOCIAL EN LATINOAMÉRICA	27
FIGURA 8:	NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LATINOAMÉRICA	27
FIGURA 9:	PAÍSES QUE BASAN SU ECONOMÍA EN COMMODITIES	28
FIGURA 10:	COEFICIENTE GINI.....	28
FIGURA 11:	EVOLUCIÓN DEL PIB CHILE	29
FIGURA 12:	CONFIANZA EMPRESARIAL EN CHILE	29
FIGURA 13:	EVOLUCIÓN DEL PIB BRASIL	29
FIGURA 14:	CONFIANZA EMPRESARIAL EN BRASIL	30
FIGURA 15:	ANÁLISIS DE DISTANCIAS CAGE ENTRE CHILE Y BRASIL	35
FIGURA 16:	PONDERACIÓN CAGE	36
FIGURA 17:	ANÁLISIS HOFSTEDE PARA LAN Y TAM.....	37
FIGURA 18:	DISTANCIA EN TÉRMINOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	49
FIGURA 19:	ANÁLISIS DE SINERGIAS Y RIESGOS DE LA FUSIÓN.....	45

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios se ha ido complejizando con el progreso de los países y la globalización dejando atrás la idea del simple intercambio de bienes y servicios. Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa (Villareal Larrinaga, 2005)

Hoy es necesario operar eficientemente en un entorno cambiante e interconectado, se requiere gestionar estratégicamente y por lo tanto, nuestros líderes deben entrenar su capacidad de integrar conocimientos provenientes de innumerables disciplinas para desarrollar su propio punto de vista sobre la formulación e implementación de estrategias y sobre la rentabilidad y riesgos de cada decisión.

El presente proyecto de grado apoya esta tarea, su misión es despertar el pensamiento crítico y la visión estratégica de los estudiantes a través del desarrollo del caso de negocios Fusión LATAM: Desafíos de la Internacionalización.

El tema principal del caso se desarrolla en torno a la decisión que LAN debe tomar, sobre si asociarse o no con la brasileña TAM. En este sentido, el caso ofrece suficiente información para que los lectores puedan evaluar, mediante reconocidos frameworks, las ventajas y desventajas de la estrategia internacionalización propuesta.

Por último, aprovechar el elemento de la integración cultural entre las organizaciones provenientes de dos países diferentes, para insertar en la mente del lector la idea de que los líderes de hoy deben contar con un pensamiento global y cross cultural, conocido como “Global Mindset”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General

Construir un caso de negocios, basado en un hecho real y de interés nacional, que pueda ser utilizado como herramienta docente en asignaturas de gestión y estrategia, actuando como un facilitador que ejemplifica y conecta los conocimientos teóricos entregados en el aula y su aplicación práctica en el mundo corporativo.

1.1.2 Específicos

- Apoyar la enseñanza de dos tópicos estratégicos relevantes: Internacionalización y Sinergia.
- Proveer información suficiente y de calidad que permita que el lector/alumno pueda aplicar los frameworks estratégicos CAGE, HOFSTEDE, FODA y SAF con el fin de obtener conclusiones generales acerca del caso.
- Incentivar el desarrollo del Global Mindset del lector/alumno al cuestionar la importancia de la integración cultural entre las dos compañías y los riesgos potenciales de no hacerlo.

1.2 ALCANCE

El alcance de la investigación tiene las siguientes características:

- El horizonte temporal del caso es previo a la fusión de LAN y TAM, evitando el sesgo de utilizar antecedentes y consecuencias conocidas post fusión.
- Centrada principalmente en el contexto latinoamericano del mercado aéreo durante los años 2010 - 2011.
- Toda información presentada corresponde exclusivamente a información pública o a información elaborada por el autor.

1.3 METODOLOGÍA CASO DE NEGOCIO

La metodología utilizada se basa en la combinación de dos metodologías. Aquélla presentada por William Ellet en 2007 en el libro titulado *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases* (Ellet, 2007) y otra desarrollada por el Centro de Negocios Internacionales CIBE. (CIBE, 2010). En este sentido los pasos a seguir son los siguientes:

1.3.1 Selección Tipo De Caso

El autor William Ellet en su libro llamado *The Case Study Handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases* plantea que existen cuatro tipos de casos: Problema, Decisión, Evaluación y Reglas; los cuales se caracterizan principalmente por lo siguiente (Ellet, 2007)

Problema

Una de las características de este tipo de casos, es que presentan una situación en la cual algo importante con resultados negativos ha ocurrido, pero no se conoce la causa.

Decisión

Una importante distinción en este tipo de casos, es la existencia de una decisión explícita. La decisión puede ser analizada sólo después de entender la estrategia actual de la empresa y cuán bien funciona ésta.

Evaluación

En este tipo de casos se expresa un juicio sobre el valor o la efectividad del desempeño o resultados. Este caso también puede envolver la evaluación de una acción o decisión que ha sido tomada. Incluye ambas perspectivas, positiva y negativa.

Reglas

Los métodos cuantitativos pueden proveer información crítica sobre negocios. El alcance de estos casos es limitado, pues son útiles sólo en circunstancias específicas, por ejemplo, al analizar el valor de una empresa o su liquidez.

De acuerdo al Centro de Negocios Internacionales CIBE, un buen caso de negocios es mucho más que sólo una descripción, es información organizada de tal manera que pone al lector en la misma posición en la que estuvo el autor del caso al comienzo de la investigación, también se debe considerar que no se le puede dar al lector toda la información, pues eso sería una descripción y no se cumpliría el objetivo.

Tres fases para escribir un caso

De acuerdo al centro de investigación CIBE, hay tres pasos consecutivos y recurrentes a la vez, que se deben seguir para escribir un buen caso. Estas fases son: Fase de Investigación, Fase de Análisis y finalmente la Fase de Escritura. (CIBE, 2010):

1.3.2 Fase de Investigación

Estado del Arte

En este escenario se debe recolectar tanta información relacionada al tema central como sea posible, investigar sobre lo que ha sido escrito antes y leer importantes artículos sobre el caso. El propósito de esta fase es tener una idea integral de qué es lo que está pasando con respecto al caso específico.

Entrevistas

Realizar entrevistas a personas que conocen sobre la situación, estas personas pueden ser trabajadores de la compañía o de otras empresas familiarizadas con el tema. El propósito es tener un claro entendimiento de lo que aconteció, este es un paso altamente recomendado, sin embargo, si no se tiene suficiente información para construir una historia lógica, puede ser omitido.

1.3.3 Fase de Análisis

Poner toda la información en un solo lugar.

Una vez que toda la información ha sido recopilada, es necesario pensar sobre ésta, descartar el exceso y organizar la información relevante para darle estructura al caso. Esta fase suele ser una de las que toma mayor tiempo.

Formular el caso en frases claves.

Usar unas pocas frases claves permitirá descubrir si se necesita más información. Una vez que hecho esto, se puede definir el problema.

Definir el problema.

Se debe definir el problema del caso sobre el cual el lector reflexionará, luego dividir éste en pequeñas partes.

1.3.4 Fase de Escritura

Formular preguntas.

Se debe comenzar por formular las preguntas que serán presentadas en el caso.

Definir las secciones.

Definición y organización de las secciones del caso para asegurar que éste tiene toda la información necesaria para responder las preguntas asertivamente.

1.4 METODOLOGÍA NOTA DOCENTE

El propósito de la Nota Docente es garantizar que el caso dará a los profesores una hoja de ruta para discusión en clase. De acuerdo al profesor Leif Sjoblom, un requisito clave para poder usar un caso de negocios adecuadamente es que su Nota Docente sea lo suficientemente detallada que no se requiera investigación adicional por parte del profesor.

Una Nota Docente considera:

- Objetivos académicos claros.

- Incluye un breve resumen del caso, indicando cuáles son los puntos relevantes.
- Declara su target, es decir, en qué cursos puede ser usado, el nivel de dificultad y pre requisitos en términos de contenidos.
- Idealmente, no debe exceder de las 5 páginas y su desarrollo se debe ajustar a aproximadamente 90 minutos.

Estructura de una Nota Docente

- Sugiere la división de la clase en tópicos.
- Sugiere tareas previas para los estudiantes.
- Sugiere una breve discusión de apertura y el tiempo destinado a esto.
- Entrega ejemplos de respuestas reales a las preguntas del caso.
- Sugiere breve discusión de cierre, en donde se refuerzan los conceptos aprendidos.
- Si aplica, incluye información de lo que sucede actualmente con el caso en cuestión.
- Sugiere material relacionado: videos, lecturas, etc.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Conceptos Importantes

La **Internacionalización** es una de las alternativas que cada vez representa un mayor atractivo para las compañías que buscan desarrollar su estrategia de crecimiento, como una forma de acrecentar su valor económico en un mundo globalizado e interconectado. (Giacomozzi, 2005)

La Internacionalización de una empresa puede ser definida como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. (Villareal Larrinaga, 2005).

En cuanto a las formas que una empresa puede adoptar para salir al exterior, éstas se pueden clasificar en tres grandes grupos: las de exportación, las de relaciones contractuales con el exterior y, por último, las de inversión externa. (Giacomozzi, 2005)

Sinergia puede ser definida como: “El efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo”.

El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales. (Gestiopolis, 2001).

En este contexto, se espera que de una relación contractual del tipo fusión, se generen numerosas sinergias que las empresas fusionadas puedan aprovechar para maximizar sus beneficios.

1.5.2 Framework Estratégicos

1.5.2.1 CAGE²

El modelo de distancias CAGE, fue desarrollado por Pankaj Ghemawat, profesor de la Universidad de Navarra - IESE Business School en Barcelona, España. Este framework identifica distancias del tipo Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica para medir distancia entre países.

La información de las distancias entre países se usa como input en la toma de decisiones, sobretodo en el momento de elaborar estrategias de internacionalización empresarial.

El modelo tiene una base científica, los impactos de las distancias CAGE se han demostrado cuantitativamente a través de modelos de gravedad, dichos modelos se asemejan a la ley de la gravitación de Newton en la vinculación de las interacciones entre los países con el producto de su tamaño (generalmente sus productos internos brutos) dividido por alguna medida compuesta de distancia.

La siguiente tabla resume los componentes del framework y enumera algunos elementos que se deben considerar en cada uno.

Figura 1: Categorías

	Distancia Cultural	Distancia Administrativa	Distancia Geográfica	Distancia Económico
Los pares de países (bilateral)	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes idiomas Diferentes etnias; falta de redes étnicas o sociales Diferentes religiones La falta de confianza Los diferentes valores, normas y disposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de vínculos coloniales La falta de compartida bloque comercial regional La falta de moneda común Hostilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> La distancia física La falta de frontera terrestre Las diferencias en las zonas horarias Las diferencias en climas / ambientes enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencias ricos / pobres Otras diferencias en el costo o la calidad de los recursos naturales, recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, información o conocimientos

del modelo CAGE³

¿Cómo se interpreta?, cuando el resultado del análisis muestra que los países están altamente distanciados en alguna o en todas sus dimensiones, la integración o trabajo conjunto futuro se hace mucho más complejo que en aquellos casos en que la distancia es menor.

² *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*

³ *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*

1.5.2.2 HOFSTEDE (Hidalgo , Manzur, Olavarrieta, & Farias, 2007)

En la medida en que las empresas se internacionalizan y emplean personas con valores culturales diferentes, es esencial que las organizaciones consideren el inevitable choque entre ellas. El líder que entienda e incorpore la cultura en su planificación estratégica, conseguirá una importante fuente de creación de valor.

Un importante número de investigadores ha intentado reconocer y medir las diferencias entre las culturas. En 1991, Geert Hofstede definió cuatro dimensiones culturales:

Distancia de poder: Se define como el grado en el cual una sociedad considera aceptable la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones. Son culturas que muestran mucho respeto por la autoridad y la jerarquía.

Individualismo: Se refiere al grado en el cual la gente en un país prefiere actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo, es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, la autonomía y la privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y las actividades colectivas.

Masculinidad: Se define como el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad son más “masculinos”. Una sociedad más “masculina” otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más “femenina” otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad.

Aversión a la incertidumbre: Esta dimensión mide el grado en el cual una sociedad tiende a sentirse amenazada por la incertidumbre, el riesgo, la ambigüedad y las situaciones poco estructuradas.

1.5.2.3 SAF

Alcanzar el alineamiento de la organización con la estrategia es algo crítico y clave para el éxito (Collins & Porras, September 1996). Las compañías deben estar completamente alineadas, eso significa que cada una de sus decisiones, independiente del nivel jerárquico en las que se desarrollen, deben contribuir con su estrategia.

El framework SAF permite evaluar el alineamiento entre la decisión futura y la estrategia corporativa. Su primer elemento **Suitability** (idoneidad), permite determinar si las opciones son convenientes en función al entorno actual y esperado. El siguiente componente de este framework es la **Acceptability** (nivel de aceptación) y se refiere a las expectativas de los stakeholders e incluye cualquier resultado, ya sea financiero o no financiero. El último es **Feasibility** (factibilidad), se refiere a si la organización tiene los recursos necesarios para implementar la estrategia. En este sentido, el análisis más común y efectivo es aplicar el Modelo M6, el cual evalúa: dinero, maquinaria, mano de obra, mercado, materiales e innovación (Wu, 2010)

Resumiendo, este framework evalúa lo idóneo de la estrategia; la lógica en general, es decir, si se ajusta o no con la misión, visión y objetivos de la organización, su nivel de aceptación entre los stakeholders y finalmente, la factibilidad, es decir, si la organización posee los recursos necesarios para implementar esta estrategia

1.5.2.4 FODA

Los orígenes del análisis FODA nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. El análisis FODA (denominado SOFT al principio y reformado al SWOT de hoy en

día) fue desarrollado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, siendo Albert S. Humphrey, especialista en administración organizacional, su principal exponente; las investigaciones fueron desarrolladas por el Instituto de Investigaciones de Standford (Standford Research Institute) en la década de los '60. Financiada por las empresas del Fortune 500 para crear un sistema de análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese tiempo (FODAGEOGRAFÍA, 2011)

El análisis FODA se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, entre otras. El objetivo de esta herramienta es ayudar a levantar un diagnóstico que apoya la toma de decisiones.

El acrónimo FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Fortalezas:** Son los recursos internos, características y capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales hacen superior a la compañía.
- **Oportunidades:** Son todos aquellos factores o situaciones externas que ofrecen algo positivo y/o favorable, es decir, que pueden ser explorados para el desarrollo de la empresa.
- **Debilidades:** Son aquellas características o condiciones internas que desfavorecen a la empresa frente a su competencia, es decir, los puntos débiles que deben mejorarse.
- **Amenazas:** Son factores externos a la compañía los que podrían afectarla negativamente.

Hacer un análisis utilizando el método de FODA ayuda a centralizar la atención en las áreas donde se es más fuerte, y determinar dónde residen las mayores oportunidades.

Capítulo 2 CASO DE NEGOCIOS

Fusión LATAM: Desafíos de la Internacionalización.-

No habrá tenido más de 10 años cuando tuvo su primer cara a cara con un avión LAN. El papá de su amigo Patricio Izquierdo –en esa época fiscal de la aerolínea- lo llevó junto a su hermano Juan José a la base de mantenimiento de aviones. Enrique Cueto tiene grabado ese día. Quién iba a pensar que algunas décadas después su familia tomaría el control de LAN, una empresa que estaba saliendo de la quiebra. Quién iba a imaginar que el mayor de los hermanos Cueto se convertiría en uno de sus máximos ejecutivos⁴ y que por estos días se vería enfrentado a tomar una de las decisiones más importantes para el futuro de la compañía; concretar o no la fusión con la brasileña TAM.

2.1 LA INDUSTRIA AEREA GLOBAL⁵

La demanda de transporte aéreo ha ido desarrollándose a lo largo de su historia impulsada por los avances en tecnología de aeronaves e infraestructuras, que ampliaron la seguridad, el alcance, la

⁴ (Cueto, 2013)

⁵ (Benito, 2009)

rapidez y la comodidad de los vuelos, reduciendo también los costes operativos con lo que aumentaba su clientela potencial.

La evolución de la economía mundial, con el aumento de la renta disponible y la aparición de una potente industria turística colaboran también a la robustez de una demanda, cada vez más asociada al ciclo económico mundial, con fuertes crecimientos en las fases más altas de este ciclo, para atemperarse durante los años de debilidad económica.

Los últimos años para la industria aeronáutica no han sido fáciles, ésta ha debido enfrentar las consecuencias de la crisis económica que estalló en Estados Unidos y que continuó en Europa; un aumento de gravámenes al sector; las amenazas a la seguridad⁶; un fuerte aumento en el precio del petróleo debido a conflictos geopolíticos en Medio Oriente y el tsunami en Japón⁷.

Pese a todo, el tráfico de pasajeros global creció 5,9% en 2011, basado principalmente en las economías emergentes de Asia-Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio, las cuales registran el mayor crecimiento en el mercado de pasajeros, lideradas por el tráfico doméstico de China y las conexiones internacionales con este país⁸.

Respecto al tráfico de carga a nivel mundial, la región de Asia Pacífico es el mercado internacional más importante y a la vez el centro de la actividad manufacturera. Durante 2011, registró una caída de un 4,6% aunque fue contrarrestada por el significativo crecimiento que presentaron América Latina y Medio Oriente, resultando una contracción neta de tan sólo de 0,7% durante el año⁹.

Cabe destacar que Brasil, Chile y Colombia dan cuenta de casi el 80% del total transportado en América Latina.¹⁰

PROYECCIONES FUTURAS

Tony Tyler, CEO y director general de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), indicó que a pesar de la incertidumbre sobre el panorama económico actual, la previsión de la demanda en el mercado del transporte aéreo se mantiene fuerte¹¹.

En este sentido, diferentes previsiones indican que a un horizonte de 20 años, se mantienen las tasas de crecimiento elevadas (del orden del 5% anual). Sin embargo, existe un consenso general sobre la progresiva madurez de la industria, que se traduce en una moderación de esas cifras, a medida que pasa el tiempo¹².

La siguiente figura ejemplifica uno de esos pronósticos:

⁶ (America Economía, 2011)

⁷ (LAN Airlines, 2011)

⁸ (Comunicado IATA, 2012)

⁹ (LAN Airlines, 2011)

¹⁰ (Tecnoedición SL, 2013)

¹¹ (Comunicado IATA, 2012)

¹² (Benito, 2009)

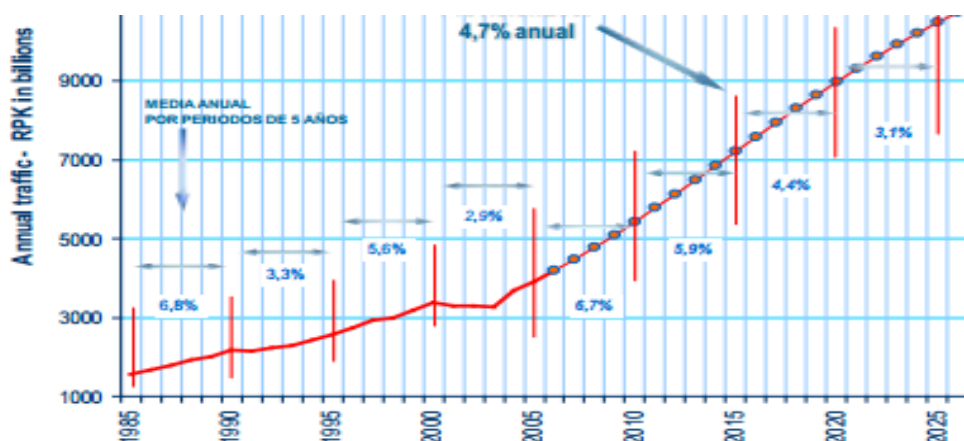


Figura 2: Evolución del tráfico anual de pasajeros desde 1995 al 2015¹³

Según lo indicado por la IATA en su Comunicado N° 50¹⁴:

- Se prevé un crecimiento del Mercado Internacional de Pasajeros desde los 1.110 millones en 2011 hasta los 1.450 millones en 2016, 331 millones de pasajeros más y una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,3%.
- Se espera un crecimiento para el Mercado Doméstico de Pasajeros desde los 1.720 millones de pasajeros en 2011 hasta los 2.210 millones en 2016, un incremento de 494 millones que refleja un CAGR del 5,2%. Los cinco mayores mercados domésticos de pasajeros en 2016 serán: Estados Unidos (710,2 millones), China (415 millones), Brasil (118,9 millones), India (107,2 millones) y Japón (93,2 millones).
- En términos de la evolución del Mercado Internacional de Carga Aérea, se espera una CAGR del 3,0% en los próximos cinco años. Los cinco mercados internacionales de carga de mayor crecimiento durante el período 2011- 2016 serán: Sri Lanka (CAGR 8,7%), Vietnam (7,4%), Brasil (6,3%), India (6,0%) y Egipto (5,9%).

Tal como muestran las cifras anteriores, el crecimiento de la industria aérea está siendo impulsado principalmente por las regiones emergentes, una tendencia que se estima se profundizará de cara al futuro, considerando la baja penetración del transporte aéreo en sus mercados y el fuerte proceso de desarrollo que presentan sus economías.¹⁵

2.2 LA INDUSTRIA AEREA LATINOAMERICANA

En medio de ese escenario y debido al incremento sostenido en el tráfico de pasajeros y de carga en América Latina, la región comenzó a verse como una gran oportunidad de crecimiento y aquellas aerolíneas que no eran vistas como una verdadera amenaza para las gigantes del sector a nivel mundial, adquirieron mayor importancia.¹⁶

¹³ (Benito, 2009)

¹⁴ (Comunicado IATA, 2012)

¹⁵ (LAN Airlines, 2011, Gestión 2011)

¹⁶ (Fuentes, 2011)

Las principales líneas aéreas en América Latina son: TAM con una cuota de mercado de 19%, en segundo lugar Gol con un 17%, la tercera posición la ocupa LAN con 11%, seguido por la fusionada Avianca-TACA con un 10%, además de otras menores como Aeroméxico, Copa, Azul, Interjet, Webjet, Volaris, TRIP, Aerolíneas Argentinas, y otras¹⁷.

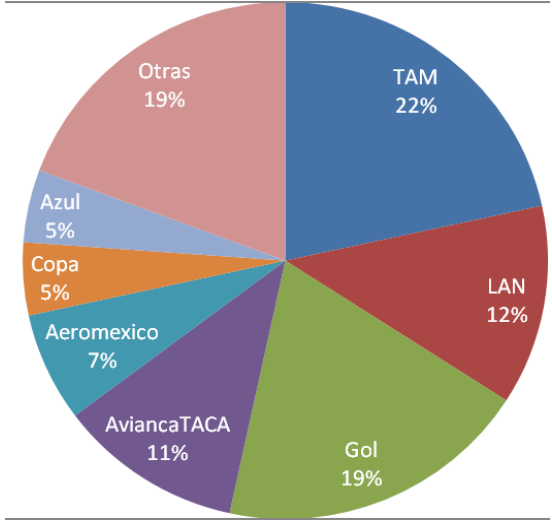


Figura 3: Principales aerolíneas en Latinoamérica¹⁸

América Latina es la única región que durante tres años consecutivos ha generado beneficios globales”, señaló Tyler. “En una perspectiva a largo plazo de la aviación latinoamericana, sólo se puede ser optimista. El potencial económico de esta vasta y variada geografía sólo se puede lograr con una exitosa industria de la aviación”¹⁹.

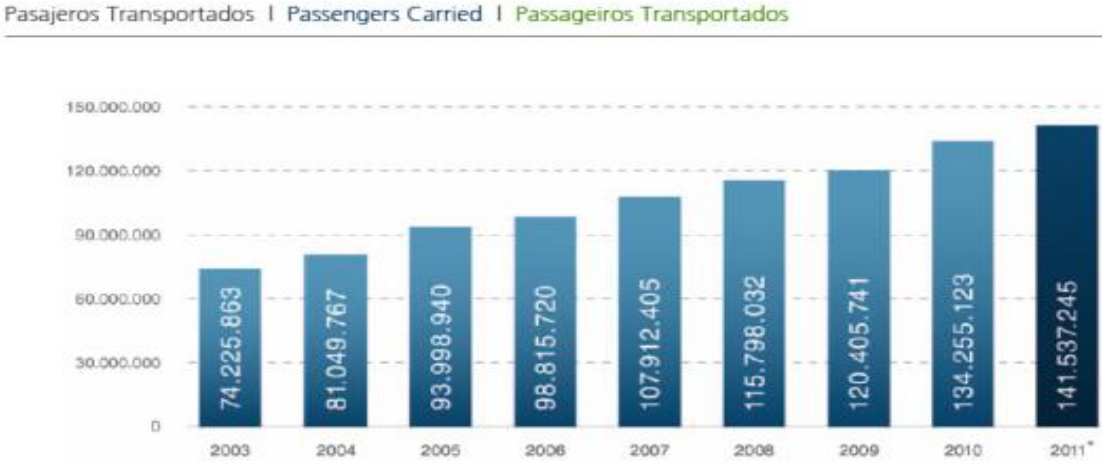


Figura 4: Número de pasajeros transportados entre 2003 y 2011

¹⁷ (JUAN, 2012)

¹⁸ (JUAN, 2012)

¹⁹ (CAPA, 2011)

El gráfico muestra el sostenido crecimiento en el tráfico de pasajeros en América Latina entre los años 2003 y 2011 en América Latina²⁰

El número de pasajeros transportados en América Latina aumentó de 74 millones de pasajeros en 2003 a 141 millones de pasajeros en 2011.²¹

2.3 LAN AIRLINES: AEROLINEA LIDER EN CHILE

Arturo Merino Benítez



Comodoro Merino Benítez

Arturo Merino fue un visionario de la aviación. Cuando el Presidente Ibáñez le expresó su desaliento por las dificultades geográficas y de comunicación en el territorio Austral, Merino le respondió: “Yo tengo un camino construido: *¡el de los cielos de Chile!*”²²

Y fue así como en 1929 el Comandante Merino Benítez fundó la Línea Aérea Nacional de Chile (LAN).

En 1946 LAN comenzó su servicio internacional, realizando el primer vuelo entre Santiago-Chile y Buenos Aires-Argentina. En 1956 se funda LAN-Perú; en 1958 se establece en Miami y en 1970 comienza a operar en Europa. Después de operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 se dio inicio a su privatización, luego que el Estado de Chile vendiera el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS).

Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, creando una extensa red regional con operaciones de pasajeros en Perú, Ecuador, Argentina y durante el año 2010 en Colombia a través de la compra de Aires, como también operaciones de carga en Brasil y México²³.

Actualmente, la empresa pertenece principalmente a la familia Cueto, es el líder de mercado nacional y su propuesta de valor está orientada a ofrecer calidad y seguridad, gracias a ello, su servicio es reconocido como el mejor de la región.

Perteneciente a la alianza OneWorld, LAN Airlines ha sido reconocida por su eficiencia operacional; una empresa confiable y rentable (Ver anexo: Información financiera LAN). En este sentido, renombrados corredores de bolsa pronostican un aumento en el precio de la acción en el futuro por lo que recomiendan invertir en sus acciones. (Ver anexo: Recomendación Banchile Inversiones).

El éxito de LAN se atribuye principalmente a que desarrolla sus operaciones sobre la base de un modelo que integra sus negocios de carga y de pasajeros. En términos de pasajeros, vuela a 15 destinos en Chile, 14 en Perú, 4 destinos en Ecuador, 14 en Argentina, 24 en Colombia, 14 en otros países de América Latina y el Caribe, 5 en Estados Unidos, uno en Canadá, 3 en Europa y 4

²⁰ (JUAN, 2012)

²¹ (JUAN, 2012)

²² (Wikipedia, 2014)

²³ (LAN Chile, s.f.)

en el Pacífico Sur. Además, por medio de diversos acuerdos de código compartido, atiende a otros destinos adicionales en Norteamérica, Europa, Latinoamérica y el Caribe y Asia.

Conjuntamente, presta servicios de carga a todos sus destinos de pasajeros y aproximadamente 20 destinos adicionales atendidos únicamente por aeronaves de carga. Para ello, cuenta con una flota consolidada de 264 aviones, 125 destinados al transporte de pasajeros (83 propios y 42 arrendados) y 139 destinados al transporte de carga (91 propios y 48 arrendados).²⁴

Otro pilar de la estrategia de LAN es la diversificación geográfica de sus operaciones dentro de Sudamérica. Gracias a esta diversificación de origen, el 27% de los ingresos de la Compañía lo reportan los mercados domésticos que opera, en tanto el 43% proviene de las operaciones internacionales.

En 2007 LAN inició un revolucionario cambio en sus operaciones de corto alcance, mediante la implementación de un modelo low cost en los mercados domésticos en los que opera, consiguiendo un significativo aumento en la demanda hacia esos destinos.

Sus principales objetivos para el 2011 son seguir expandiendo sus redes de transporte de pasajeros y carga, mejorar la rentabilidad de las operaciones de corta distancia por medio de su nuevo modelo de negocios, mantener una excelente satisfacción por parte de los clientes, constante hincapié en la seguridad y focalización en la Eficiencia y Sostenibilidad²⁵

Cultura Organizacional LAN

LAN es una empresa ambiciosa, algo que refleja en su visión: “*Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo*”²⁶ y misión: “*Transportar sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y comunidades, y así construimos una empresa sustentable donde nos encante trabajar*”.

Su estructura organizacional es piramidal y jerárquicamente bien definida; la toma de decisiones es centralizada, en donde los lineamientos estratégicos se fijan desde el Corporativo - basado en Chile - hacia las demás filiales y oficinas en otros países.

LAN es una empresa ordenada, donde existen procesos y procedimientos que norman cada una de sus prácticas, al respecto, controles y auditorías internas se realizan periódicamente y las inversiones son revisadas exhaustivamente. Cada proyecto es castigado con una alta tasa de retorno antes de ser aprobado. Esto se traspa también a sus proveedores, con quienes, consigue excelentes tratos.

Uno de sus objetivos es ser reconocida como una organización de alto desempeño y una de las formas de alcanzar este objetivo es por medio del desarrollo de sus colaboradores. En este sentido, algunas de sus prácticas más importantes son conducir un proceso de evaluación de desempeño anual y objetivo, aplicación de encuesta de clima organizacional con GPTW, proyectos de cultura como: “somos personas cuidando personas” y reconocimiento a sus colaboradores por medio del premio a las “estrellas de servicio”, con esto LAN consigue tener

²⁴ (LAN Chile, s.f.)

²⁵ (LAN Airlines, 2011)

²⁶ (LAN Airlines, 2011)

un alto nivel de fidelidad y compromiso por parte de sus trabajadores, quienes se sienten orgullosos y siempre están dispuestos a dar un poco más.

Otra de sus prácticas, es mantener un proceso de negociación constante con sus sindicatos, destacando poderosas agrupaciones como los sindicatos de Pilotos y Mecánicos.

También se preocupa por su relación con la comunidad y medio ambiente, cuenta con un plan verde que les permitirá reducir gradualmente la emisión de CO2 y otros gases contaminantes y durante el año 2011, se implementó el segundo eje orientado a involucrar al personal de la compañía en el fomento del cuidado del medioambiente.

2.4 ADQUISICION DE LA AEROLINEA COLIMBIANA AIRES

A finales de los noventa LAN inició su proceso de expansión en la región sudamericana, a través de un modelo de establecimiento de aerolíneas en diferentes países; bajo este concepto, aparecen LAN PERU, LAN ECUADOR y LAN ARGENTINA, que junto a la aerolínea matriz chilena, conforman el llamado GRUPO LAN.

En el año 2010, atraído por el enorme crecimiento del mercado de tráfico colombiano, que en ese año aumentó más del 30%, el grupo LAN adquirió la mayoría accionaria de la empresa colombiana AIRES, y un año más tarde cambió su marca para hacerla acorde con la del grupo, denominándola LAN COLOMBIA para efectos comerciales²⁷.

Operar en el mercado de pasajeros de Colombia siempre tuvo una importancia estratégica para LAN, considerando que es la cuarta economía de Latinoamérica en tamaño y su mercado de pasajeros ocupa el segundo lugar después de Brasil, y cuenta además con el potencial para convertirse en un importante *hub* para el transporte internacional de carga y pasajeros de LAN²⁸.

El comprometido equipo de colaboradores puso todo de su parte para sacar adelante esta fusión, las áreas de procesos y las de sistemas informáticos consiguieron incorporar a AIRES a la operación de LAN en tan sólo un año. Al respecto, Enrique Cueto, Vicepresidente Ejecutivo de LAN, dice sentirse orgulloso “logramos concretar en tiempo récord un exitoso proceso de reestructuración de la aerolínea colombiana Aires. A partir de entonces comenzamos a implementar cambios operativos, tales como modificaciones de itinerarios y mejoras de eficiencia, logrando alcanzar los estándares LAN en términos de seguridad, puntualidad y servicio. Este proceso culminó en diciembre de 2011, mes en que lanzamos la marca LAN en el mercado colombiano. Un hito que para nuestra Compañía significa agregar 23 nuevos destinos a su red, 22 de ellos dentro de Colombia, además de la ruta internacional Bogotá-Miami a partir de febrero de 2012”²⁹.

En forma casi paralela al proceso de adquisición de AIRES, el grupo LAN anunció su intención de realizar una alianza estratégica con la mayor empresa brasilera de transporte aéreo, TAM³⁰, para LAN esta alianza sería la entrada a Brasil, país que concentra el 5% del tráfico mundial.³¹

²⁷ (Esguerra Barragán, s.f.)

²⁸ (LAN Airlines, 2011)

²⁹ (LAN Airlines, 2011)

³⁰ (Esguerra Barragán, s.f.)

2.5 TAM LINHAS AEREAS: AEROLINEA LIDER EN BRASIL

Taxi Aéreo Marília surgió en 1961, a partir de la unión de diez jóvenes pilotos de monomotores. En 1971, el comandante Rolim Amaro, es invitado como socio obteniendo el 33% de las acciones. El año siguiente, el piloto adquiere mitad de las acciones de TAM y se hace cargo de la dirección de la empresa. Rolim Amaro, con un particular estilo de liderazgo, llevaba el negocio en la sangre era piloto y ganó una fortuna de la nada, estaba en los counters y cuando los aviones se atrasaban, el mismo servía whisky³²



Figura 5: Comandante Rolim Adolfo Amaro

En 1994 TAM Linhas Aéreas creó ARPA-Aerolíneas Paraguayas, una pequeña subsidiaria en Paraguay. El 01 de septiembre de 1996, ARPA adquirió el 80% de la antigua propiedad estatal Líneas Aéreas Paraguayas fusionándose bajo el nombre TAM Transporte aéreos Mercosur.

El año de 2001 estaría marcado por grandes acontecimientos que cambiarían radicalmente a TAM, el comandante Rolim muere trágicamente en un accidente de helicóptero, dos meses después la aviación internacional sufre un serio revés y entra en un ciclo de retracción como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre y como en otras partes del mundo, el mercado brasileño sufre los efectos de la retracción económica.

El mismo año la aerolínea brasileña GOL entra al mercado con una estrategia de precios bajos. En respuesta TAM opta por la diferenciación e intenta sobresalir ofreciendo "más" a sus consumidores. Uno de los esfuerzos realizados durante este período fue la creación de un sistema de segmentación con tasas variables, para satisfacer un segmento mayor de los clientes, entonces creó un plan de cinco clases de tarifas, todas con diferentes grados de flexibilidad y beneficios, lo que determina diferencias en el precio final.

Inmersa en este nuevo escenario, TAM se fue distanciando de sus clientes y por algunos años perdió los viejos valores de Rolim Amaro. Los resultados no eran los esperados y GOL continuaba ganando mercado. Un nuevo CEO, David Barioni Neto tomó la misión de rescatarlos,

³¹ (RADIC, 2014)

³² (RADIC, 2014)

volver a conectar la marca con sus consumidores y garantizar que los pensamientos originales permanecen impregnados en la empresa: “Pasión por Volar y Servir”

Los más de 22 mil empleados tuvieron una importante participación en redefinir la Misión y Visión de la compañía, “Ser la compañía aérea preferida de las personas, con alegría, creatividad, respeto y responsabilidad” es ahora su Misión, mientras que “Trabajar con Espíritu de Servir hace a las personas más felices”³³ es la nueva Visión.

En 2009 TAM trabajó en los preparativos para el ingreso al grupo Star Alliance, la mayor alianza mundial de empresas aéreas. La alianza ofrece el acceso a 1.077 aeropuertos, ubicados en 175 países alrededor del mundo.

Cultura Organizacional TAM³⁴

TAM está centrada en ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, su mayor preocupación es ofrecer un servicio de alto estándar lo que muchas veces se traduce en precios superiores al de la competencia.

TAM intenta atraer, desarrollar y retener personas motivadas e identificadas con su visión y misión, con el objetivo de convertirlas en la fuente más fundamental de ventaja competitiva sustentable y creen firmemente en que la optimización de la calidad del servicio se consigue a través del personal calificado.

El estilo de liderazgo impulsado por Rolim se percibe por toda la organización, los ejecutivos de TAM se caracterizan por hacer decisiones consensuadas y ejercer un liderazgo participativo: entusiasmo, buen humor, espíritu de servir, humildad, participación y presentación personal son características claves del perfil del Capital Humano de TAM. Lo que además contribuye a tener un buen clima laboral.

Caracterizada por contar con un espíritu innovador, TAM fue la primera aerolínea en América Latina en ofrecer servicio OnAir para que sus clientes puedan utilizar sus teléfonos móviles para llamadas, SMS e Internet. Además anunció que equipará toda su flota de largo radio, con servicio WiFi.

Con más de 24 mil funcionarios, una flota de 151 aviones³⁵, 70 frecuencias internacionales diarias desde Brasil hacia países como: Portugal, Estados Unidos, Argentina, Francia, España, Panamá, Alemania, Chile, Uruguay y Paraguay y cerca de 700 frecuencias domésticas diarias³⁶ TAM creció hasta convertirse en la mayor aerolínea del Brasil, líder a nivel latinoamericano y reportando ganancias cercanas a US\$ 362 millones en 2010. (Ver anexo: Información Financiera TAM). Sin embargo motivada por la necesidad de buscar mecanismos que le permitan contar con una estructura superior que la posicione aún más a nivel global, surge la posibilidad de fusionarse con la aerolínea chilena LAN.

2.6 FUSION LATAM: UNA TENDENCIA DE MERCADO

Las negociaciones partieron el 30 de junio de 2010, según relataron los socios ante la Securities and Exchange Commission (SEC). Ese día, Los hermanos Cueto, líderes de LAN, se reunieron en Sao Paulo con Mauricio y Claudia Amaro y decidieron negociar la fusión LATAM.

³³ (VoldoxTV, 2008)

³⁴ (Goldenberg, 2014)

³⁵ (Juretic & Wigodski, 2013)

³⁶ (Juretic & Wigodski, 2013)

Las empresas LAN y TAM han argumentado que la fusión propuesta es simplemente una consecuencia de la tendencia mundial hacia la consolidación de la industria, en la que grandes líneas aéreas tanto en Estados Unidos como en Europa se han fusionado sin que se hayan producido efectos anticompetitivos por ello.

En 1992, se introdujo en Europa el concepto de *community air carrier*, permitiendo que cualquier línea de capitales europeos pueda servir toda el área. A partir de estas modificaciones, todas las aerolíneas del continente son potenciales competidoras entre sí, en cualquier ruta dentro del continente. El aumento de competencia produjo, que entre 1992 y 2007 el número de rutas aumentara en 300% y que las servidas por más de dos aerolíneas subieran en un 450%³⁷

Las alianzas además de entregar presencia global a las aerolíneas, contribuyen a generar una mayor variedad de servicios a los clientes –mayores frecuencias y rutas, mejores conexiones, unificación de programas de fidelización de pasajeros frecuentes, uso conjunto de salas vips, única facturación en los viajes que implican volar con más de una compañía, etc- al tiempo que dota a las aerolíneas miembros de mayor poder de compra, fomenta las sinergias, entre otros³⁸.

Según un estudio realizado por la renombrada consultora McKinsey, los beneficios producto de la fusión entre LAN y TAM pueden ser valorados en US\$ 700 millones en 4 años a contar de 2012³⁹, estos beneficios provendrían principalmente de las sinergias que generaría el trabajo conjunto de LATAM al convertirse en la aerolínea líder en América Latina, en sus rutas internacionales, la complementación es casi perfecta; en pasajeros, la red conjunta llegará a 151 ciudades; dado que hoy sólo tienen 17 destinos comunes. A ello se suman los *hub* de distribución: LAN es fuerte en Santiago y Lima; TAM, en Sao Paulo y Río⁴⁰.

La siguiente tabla resume el potencial que tendría el grupo LATAM, considerando los resultados de 2011 de ambas compañías⁴¹:

ITEM	LAN	TAM	Proyección grupo LATAM
INGRESOS (USD billions)	5.5	7.7	13.2
MARGEN OPERACIONAL (USD millions)	581	545	1,126
EBITDA (USD millions)	1,126	1,246	2,372
INGRESOS NETOS (USD millions)	372	-171	201
PASAJEROS (millones)	21,2	37,8	59,0
AVIONES	141	158	299
ORDEN DE AVIONES	145	106	251
EMPLEADOS (miles)	21,2	29,0	50,2

Figura 6: Potencial Grupo LATAM
Fuente: Superintendencia De Electricidad Y Combustible

³⁷ (TDLC, 2014)

³⁸ (Esguerra Barragán, s.f.)

³⁹ (RADIC, 2014)

⁴⁰ (Cofré, 2011)

⁴¹ (SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLE, s.f.)

De concretarse la fusión entre LAN y TAM, el grupo se transformaría en la aerolínea más grande de Latinoamérica con un 30% de participación en el mercado. Preocupados por esta situación, la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (CONADECUS) le solicitó al Tribunal de Defensa de Libre Competencia (TDLC) analizar la inminente fusión, en orden de prevenir posibles prácticas monopólicas o perjuicios que la fusión pudiese traer a los consumidores.

Después de un acabado estudio de los antecedentes presentados por LAN, TAM y su contraparte CONADECUS; el Tribunal de Defensa de Libre Competencia decidió aprobar la fusión LAN-TAM, aunque impuso 15 medidas de mitigación que deberían cumplirse (ver anexo Medidas de Mitigación).

Al respecto Ignacio Cueto indicó que la resolución emitida por el TDLC era compleja y considera una serie de cambios. Por ello, ahora ambas compañías deben analizar en profundidad el impacto de las medidas de mitigación y evaluar cómo este cambio de escenario influye en la decisión de fusión.

A esta situación se suma una creciente incertidumbre entre los trabajadores, pues pese a los llamados a mantener la calma por parte de los ejecutivos, la tensión es cada día más evidente deteriorando el clima y la confianza al interior del equipo. Al respecto, *Sergio Díaz*, trabajador de LAN, expresó que hay temor y preocupación entre los trabajadores brasileros por la posibilidad de que la fusión cause divisiones internas o eliminación de fuentes de trabajo. La fusión no parece ser benéfica para los trabajadores, indicó. *Dina Ferrer*, dirigente sindical de Argentina, declaró que en Argentina hay una incertidumbre muy profunda porque los trabajadores no saben cuál va a ser su destino y no saben si está en riesgo su trabajo y realmente van a ser parte de este desafío (fusión) y *Darío Castillo*, presidente del sindicato de mantenimiento de LAN, declaró que ya se han realizado reuniones con trabajadores y sindicatos de TAM en Sao Paulo e indicó que tal como crece LAN, también crecen los trabajadores en fortalecimiento y reclamo de sus derechos.

Otro inconveniente es la incompatibilidad de sistemas informáticos para todos los procesos relacionados con la venta y chequeo de pasajeros. Por muchos años, LAN operó con dos sistemas *Amadeus*, el cual se utiliza para reservas, ventas y emisión de boletos y *Resiber*: el cual se utiliza para las operaciones de aeropuerto y servicio al pasajero. Sin embargo, actualmente se trabaja en un mega proyecto para cambiar a un único sistema denominado "SABRE", el cual permitirá: cubrir todas las funciones de los dos antiguos sistemas, además de generar un importante ahorro de recursos para la compañía y proveer una plataforma más moderna para nuestro crecimiento futuro. Paradójicamente, TAM piensa lo contrario y hace muy poco tiempo TAM dejó de usar SABRE para comenzar a trabajar con Amadeus.

TAM aclaró que busca expandirse y de no poder concretarse la fusión con LAN continuaría buscando fusionarse con otra aerolínea. En este escenario, un posible candidato que puede ser de interés para la compañía brasilerera es TAP Air Portugal, aerolínea que está viviendo un proceso de privatización, por la cual TAM manifestó interés en su momento⁴². Esta situación ejerce aún más presión sobre Enrique Cueto, pues hace un tempo la tardía reacción lo hizo perder una importante oportunidad en la fusión Avianca-Taca.

Con todo esto en mente, Enrique Cueto tomó el elevador hasta el piso 21 del Edificio Huidobro, entró a su oficina, reflexivo, cerró la puerta y se sentó a contemplar Santiago... ¿Cuál será su decisión?

⁴² (Delpiano, 2011)

2.7 ANEXOS DEL CASO

2.7.1 RANKING AEROLINEAS

Ranking (2010) 43 Ranking	Aerolínea	País	Ingresos (por pasajero por km transportado en millones)	Número de pasajeros transportados (millones)	Tamaño de su flota
1.	Delta Air Lines	USA	310 876	162.6	729
2.	American Airlines	USA	201 891	86.1	614
3.	United Airlines	USA	164 962	54.1	360
4.	Emirates	UAE	146 134	31.4	150
5.	Lufthansa	Germany	129 668	58.9	266
6.	Continental Airlines	USA	128 294	43.6	327
7.	Southwest Airlines	USA	125 604	88.2	543
8.	Air France	France	125 165	47.0	254
9.	China Southern	China	111 328	76.5	324
10.	British Airways	UK	106 009	30.6	227
11.	Qantas	Australia	100 727	41.4	133
12.	Cathay Pacific	China	96 588	26.8	121
13.	US Airways	USA	94 914	51.9	346
14.	China Eastern	China	93 153	64.9	248
15.	Air China	China	86 194	46.2	255
16.	Singapore Airlines	Singapore	84 801	16.6	110
17.	Ryanair	Ireland	83 700	72.1	250
18.	Air Canada	Canada	83 485	Sin información	196
19.	KLM	Netherlands	76 065	22.8	111
20.	Korean Air	South Korea	60 553	22.9	131
21.	Japan Airlines	Japan	59 740	34.8	174
22.	All Nippon Airways	Japan	58 413	45.7	152
23.	EasyJet	UK	56 128	48.8	175
24.	Thai Airways	Thailand	55 676	18.2	90
25.	Qatar Airways	Qatar	55 139	12.9	80
26.	TAM Linhas Aereas	Brazil	51 446	34.6	139
27.	Iberia	Spain	51 242	19.9	112
28.	Turkish Airlines	Turkey	47 950	29.1	127
29.	JetBlue Airways	USA	45 511	24.3	153
30.	Air Berlin	Germany	45 254	33.6	102
31.	Aeroflot	Russia	39 172	14.1	94
32.	Virgin Atlantic Airways	UK	38 158	5.3	34
33.	Malaysia Airlines	Malaysia	37 838	13.1	84
34.	Saudi Arabian Airlines	Saudi Arabia	34 060	19.0	120
35.	Etihad Airways	UAE	33 400	7.0	50
36.	LAN Airlines	Chile	33 147	17.3	56

⁴³ (Airlines Inform, 2010)

2.7.2 RESUMEN FINANCIERO LAN

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

Notas:

*1 Utilidad antes de Intereses, Impuestos, depreciación, amortización y arriendo de aviones.

*2 Utilidad antes de Intereses, Impuestos, depreciación y amortización.

Nota: 2008, 2009, 2010 y 2011 de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera, años anteriores bajo principios contables generalmente aceptados en Chile.

2.7.3 INFORMACION FINANCIERA TAM

TAM S.A.

Estado de Resultados Consolidado Condensado

Por el trimestre y el período de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2011 y 2010

(En miles de dólares norte americanos)

	Nota	Trimestre finalizado el		Nueve meses finalizados el	
		30 de septiembre de 2011	30 de septiembre de 2010 (Ajustado(*) (No auditado))	30 de septiembre de 2011	30 de septiembre de 2010 (Ajustado(*) (No auditado))
Ingresos por ventas	22	2.029.401	1.679.535	5.766.943	4.582.587
Costos de operación	23	(1.691.111)	(1.290.575)	(5.352.789)	(4.150.180)
Resultado operacional antes de cambios en valor justo de derivados de combustible		338.290	388.960	414.154	432.407
Cambios en valor justo de derivados de combustible		(57.071)	7.278	(31.675)	(18.734)
Resultado operacional		281.219	396.238	382.479	413.673
Ingresos financieros	25	339.097	372.726	992.144	856.467
Costos financieros	25	(1.114.982)	(118.522)	(1.609.195)	(790.389)
Derivados designados como cobertura de flujo de caja	25	(11.828)		(11.828)	
Ganancia / (pérdida) antes de Impuesto a la renta y contribución social		(506.494)	650.442	(246.400)	479.751
Impuesto a la renta y contribución social	19 (a)	135.910	(224.409)	15.857	(186.446)
Ganancia / (pérdida) del periodo		(370.584)	426.033	(230.543)	293.305
Atribuible a					
Accionistas de TAM S.A.		(378.888)	419.192	(263.822)	282.055
Intereses no controladores		8.304	6.841	33.279	11.250
Resultado por acción (comunes y preferentes) – en R\$					
Básico	26	(2,43)	2,79	(1,69)	1,88
Diluido	26	(2,43)	2,78	(1,69)	1,87

TAM S.A.**Estado consolidado condensado de resultados integrales****Por el trimestre y el período de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2011 y 2010**

(En miles de dólares norte americanos)

	Trimestre finalizado el		Nueve meses finalizados el	
	30 de septiembre de 2011	30 de septiembre de 2010 (Ajustado (*)) (No auditado)	30 de septiembre de 2011	30 de septiembre de 2010 (Ajustado (*)) (No auditado)
Ganancia / (pérdida) del periodo	(370.584)	426.033	(230.543)	293.305
Otros ingresos integrales				
Ganancia por conversión de monedas / (pérdidas) en operaciones extranjeras, neta de impuestos	799	(790)	1.778	(32)
Resultado de conversión de la moneda funcional para la moneda de presentación	(224.348)	79.942	(113.533)	58.423
Cobertura de flujo de caja, neta de impuestos	(16.635)		(16.635)	
Otras pérdidas integrales del periodo	(240.184)	79.152	(128.390)	58.391
Total ganancia (pérdida) integral del periodo	(610.768)	505.185	(358.933)	351.696
Atribuible a				
Accionistas de TAM S.A.	(607.631)	491.304	(387.451)	330.178
Intereses no controladores	(3.137)	13.881	28.518	21.518

2.7.4 RECOMENDACIÓN BANCHILE INVERSIONES

Hemos actualizado nuestra visión de LAN, reiterando nuestra recomendación de **Comprar** e introduciendo un precio objetivo 2011 de Ch\$14.500 por acción (antes Ch\$11.500 por acción para fines de 2010). Hemos revisado al alza nuestras estimaciones para LAN, debido a:

(i) La incorporación de los sólidos resultados reportados durante el 2T10, los que reflejan un importante dinamismo en los principales mercados/segmentos donde opera la compañía; y (ii) Un mejor escenario de tarifas en comparación a lo anticipado previamente. Asimismo, elevamos levemente nuestras proyecciones de factores de ocupación para el año 2011, aunque estamos incorporando un nivel más moderado en el largo plazo, considerando un crecimiento de capacidad más fuerte que el incluido en nuestra valoración anterior.

Sólidos resultados del 2T10, por sobre nuestras estimaciones, anticipan una atractiva visibilidad de resultados en el corto y mediano plazo. El EBITDA consolidado del período mostró un crecimiento de 72,6% a/a, alcanzando US\$220,0 millones, contribuyendo a una expansión de 39,7% a/a en el primer semestre del año. Lo anterior, se explicó principalmente por una fuerte recuperación en la demanda, lo que se tradujo en un mayor tráfico y tarifas promedio cercanas a niveles pre-crisis (tanto en el segmento de pasajeros como en el de carga), junto con un elevado factor de ocupación agregado. Creemos que estas tendencias debiesen mantenerse durante los próximos trimestres, mientras anticipamos crecimientos de EBITDAR de 36,4% a/a en 2010 y 22,4% en 2011.

El anuncio de nuevas incorporaciones de aviones a la flota doméstica/regional debiese fortalecer la posición de liderazgo de LAN en Latinoamérica. La compañía recientemente actualizó su programa de expansión de flota, anunciando un acuerdo de compra de 50 nuevas aeronaves Airbus de la familia A320, los que serán entregados entre los años 2012 y 2016. Esta orden de compra está avaluada en US\$4.150 millones y debería asegurar atractivas cifras de tráfico tanto en el mercado doméstico como regional en el mediano plazo, además de mayores eficiencias operacionales.

Las valoraciones aún son atractivas a pesar del sólido desempeño mostrado por la acción durante el año. De acuerdo a nuestras estimaciones, la acción de LAN actualmente muestra un múltiplo VE/EBITDAR 2011E de 8,5 veces, lo que representa un descuento de 15,3% respecto al múltiplo pre-crisis de 10,0 veces. En nuestra opinión, este descuento no está justificado, considerando la mayor escala y flexibilidad esperada para la compañía, junto con expectativas una mejora en eficiencia producto de la consolidación de su programa de expansión de flota. Nuestro precio objetivo 2011, ofrece un retorno total esperado de 22,3% desde los niveles actuales y tiene implícito un múltiplo VE/EBITDAR 2011 de 9,6 veces, en línea con el promedio histórico pre-crisis.

Riesgos de Inversión

- Precios del petróleo por sobre a lo anticipado, podrían generar cierta presión a nuestras estimaciones de márgenes.
- Recuperación económica más lenta que la esperada implicaría una reducción en los ingresos esperados.
- A pesar de su sólida posición financiera, no descartamos que se realice un aumento de capital en los próximos tres años con el objetivo de financiar una parte de su plan de inversión 2010-2018

2.7.5 RESUMEN MEDIDAS DE MITIGACION⁴⁴

- 1) Latam deberá intercambiar cuatro slots diarios de despegue y cuatro slots diarios de aterrizaje en el Aeropuerto de Guarullhos en São Paulo, de los que actualmente LAN o TAM sean titulares, con aquellas aerolíneas que tengan interés en iniciar o en incrementar servicios regulares de transporte aéreo en la ruta Santiago-São Paulo, en vuelos non-stop, en horarios a elección.
- 2) Si en un plazo que no exceda de 36 meses contados desde la materialización de la fusión, una aerolínea que opere en las rutas Santiago-São Paulo, Santiago-Río de Janeiro, Santiago-Montevideo y Santiago-Asunción, o manifieste su intención de operar en ellas, solicite participar del Programa de Pasajeros Frecuentes de Latam, esta última deberá extenderle por cinco años todos esos beneficios.
- 3) Latam deberá suscribir, sin dilaciones ni trámites innecesarios y en condiciones iguales o equivalentes a las mejores, acuerdos de interlínea del tipo Straight Prorate, en las rutas Santiago-São Paulo, Santiago-Río de Janeiro y/o Santiago-Asunción, con los interesados que operen dichas rutas y que así se lo soliciten, desde que se perfeccione la fusión y hasta 12 meses después de cumplida la primera condición de intercambio de slots.
- 4) Latam no podrá aumentar la oferta mensual de asientos disponibles en los vuelos en la Ruta Santiago-São Paulo, entre la fecha que reciba la solicitud de slots indicada y por un plazo de 12 meses después que se realice el intercambio, en el período que medie entre 15 minutos antes y 15 minutos después del itinerario de vuelo correspondiente a este tipo de traspaso entre LAN y TAM.
- 5) Latam deberá comparar los yields de tramos de Rutas Competitivas y No Competitivas, considerando promedios ponderados por Km-Pasajero en vez de los simples; considerar a LAN Chile y a LAN Express (y cualquier empresa de Latam) como un mismo grupo u obteniendo un único yield para contrastar las rutas nacionales No Competitivas con las denominadas Competitivas, y con las internacionales, y agregar la ruta Santiago-Bogotá.
- 6) Latam deberá renunciar, dentro de un plazo que no exceda 24 meses contados desde la fecha en que se materialice la Operación consultada, al menos a una de las dos alianzas globales en que a esa fecha participan sus partes, LAN y TAM. En ningún caso podrá pertenecer a aquélla en la que también el grupo Avianca/Taca sea miembro o asociado, o se encuentre en proceso de ingresar.
- 7) Latam no podrá celebrar ni mantener, sin autorización previa de este Tribunal, acuerdos de código compartido con los miembros o asociados de una alianza distinta a la que pertenezca en rutas que tengan origen o destino en Chile o que lo conecten con aeropuertos de llegada o salida en Norteamérica o Europa, sea en vuelos directos o con una escala en Sudamérica; en los tramos intermedios de las rutas indicadas. Respecto de Avianca/Taca o de Gol, no podrá celebrar ni mantener acuerdos de código compartido en las restantes rutas internacionales dentro de Sudamérica donde se superpongan sus servicios de transporte aéreo con los de Latam.
- 8) Las compañías locales controladas por Latam o relacionadas, deberán renunciar dentro de 12 meses desde el perfeccionamiento de la Operación, a cuatro frecuencias de 5ª libertad a Lima,

⁴⁴ (Diario Estrategia, 2014)

para ser adjudicadas a otra aerolínea chilena. Asimismo, tendrán que abstenerse de participar en licitaciones de derechos de tráfico entre Santiago y Lima, si existen otras interesadas y si el grupo posee el 75% o más de tales frecuencias, sin escalas, asignadas y por asignar en Chile.

- 9) Latam deberá manifestar a las autoridades su opinión favorable a la apertura unilateral de cielos para cabotaje en Chile por empresas aéreas de otros Estados, sin exigencias de reciprocidad.
- 10) Latam deberá comprometerse, en todo aquello que le fuere pertinente, a promover el crecimiento y la normal operación de los aeropuertos de Guarulhos en São Paulo y Arturo Merino Benítez en Santiago, a fin de facilitar el acceso de otras aerolíneas y, en particular, de las entrantes en las rutas Santiago-São Paulo, Santiago-Río de Janeiro y Santiago-Asunción.
- 11) Latam no podrá dar incentivos a las agencias de viaje en relación a metas porcentuales de su venta total u otras medidas equivalentes, cuya justificación económica sea reforzar abusivamente su poder de mercado.
- 12) Latam deberá mantener en forma transitoria, salvo en casos de fuerza mayor, al menos 12 vuelos de ida y vuelta y sin escalas a la semana, operados directamente en las rutas entre Chile y Estados Unidos y al menos siete de ida y vuelta y sin escalas a la semana, operados directamente en las rutas entre Chile y Europa.
- 13) Latam no podrá subir el precio de los pasajes aéreos para el transporte de pasajeros, en las rutas Santiago-São Paulo y Santiago-Río de Janeiro, de forma tal que el yield mensual resultante para sus vuelos no supere al obtenido en forma agregada por LAN y TAM, durante el mes equivalente dentro de los 12 meses previos a la fecha de dictación de la presente Resolución, descontando el cargo por combustible. Regirá por separado, para los yields resultantes de los montos cobrados por los pasajes en primera clase, clase business y clase económica.
- 14) La Fiscalía Nacional Económica, deberá velar por el cumplimiento de la presente Resolución y efectuar un seguimiento, monitoreo y fiscalización permanentes a Latam.
- 15) Latam deberá contratar y pagar a un tercero independiente, a fin de que asesore a la Fiscalía Nacional Económica por 36 meses, que deberá ser una firma consultora, de preferencia internacional, especializada en mercados aéreos o con experiencia en monitoreo de operaciones de concentración.

2.7.6 INFORMACION ECONOMICA DE BRASIL



Ciudad más poblada	São Paulo
Idioma oficial	Portugués
	En algunas regiones es popular el portuñol, una jerga similar al español.
Gentilicio	Brasileño, -a
Forma de gobierno	República federalpresidencial
Independencia	de Portugal
• Declarada	7 de septiembre de 1822
• Reconocida	29 de agosto de 1825
Población total	Puesto 5°
• Total	192 376 496 (2011)
• Densidad	22,5 hab/km ²
PIB (PPA)	Puesto 6°
• Total (2011)	US\$ \$2293,803 mil millones
• PIB per cápita	US\$ 11 767,155 dólares
Moneda	Real (R\$, BRL)
Huso horario	Del UTC -4 al UTC -2, siendo el UTC -3 el horario oficial.
Miembro de: ONU, OEA, CSN, Unasur, CPLP, Mercosur, G8+5, Grupo de Río, BRICS.	

2.7.7 INFORMACION ECONOMICA DE CHILE



Capital	Santiago
Idioma Oficial	Español (<i>de facto</i>)
Gentilicio	Chileno, -a
Forma de gobierno	Repúblicademocráticapresidencial
Superficie	Puesto 38
• Total	756 102,km ²
• % agua	1,07%
Fronteras	6339 km
Población total	Puesto 59
• Total	17 402 630 (2012 est.)
• Densidad	23,01 hab/km ²
PIB (PPA)	Puesto 41
• Total (2011)	USD 294 540 millones
• PIB per cápita	USD 17 076
Moneda	Peso chileno (\$,CLP) ¹
Huso horario	UTC-4
• en verano	UTC-3
<p>Miembro de: ACNUR, AIF, ALADI,[n 3]APEC, BID,BIRF, BPI, CAN,[n 4]CD, CFI, CICR, CNUCYD, COI,CPA, CPI, CSI, FAO, FICR, FIDA, FMI, FSM, G-15,[n 3]G-77,[n 3]Grupo de Río, IADB, ICC, IMSO,Interpol, ITSO, Mercosur,[n 4]MPNA, OACI, OCDE,OEA,[n 3]OHI, OIEA, OIM, OIN, OIT, OMA, OMC,[n 3]OMGI, OMI, OMM, OMPI, OMS, OMT, ONU,[n 3]ONUDI, OPANAL, OPAQ, PCA, SELA, SICA,[n 5]UIP, UIT, Unasur, Unesco, Unión Latina, UPU;[16]ABINIA, Alianza del Pacífico,[n 3]CAF,[n 4]CELAC,[n 3]CEPAL, CIN, FIFA, OEI, OLADE, OTI,P4</p>	

2.7.8 OTROS INDICADORES

Figura 7: Composición social en Latinoamérica

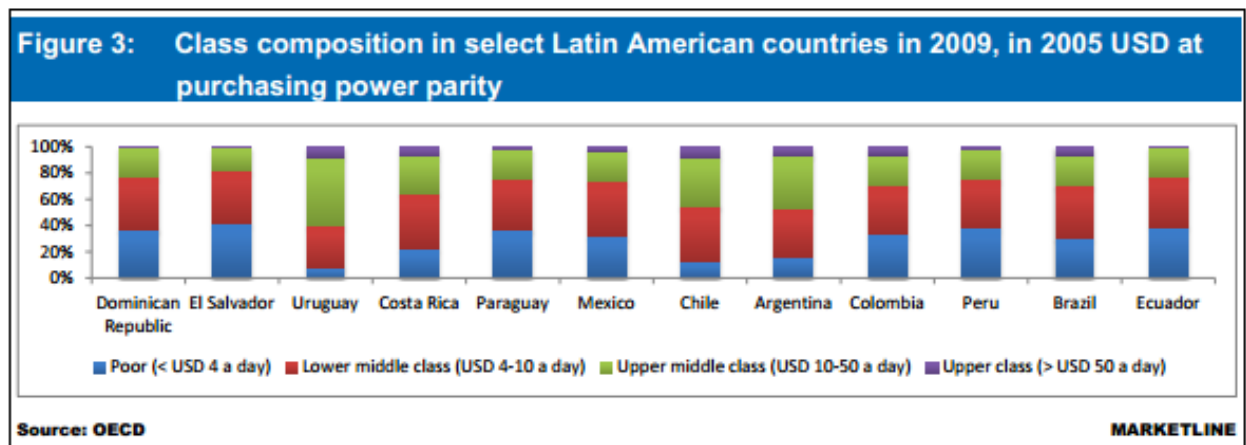


Figura 8: Niveles de productividad en Latinoamérica

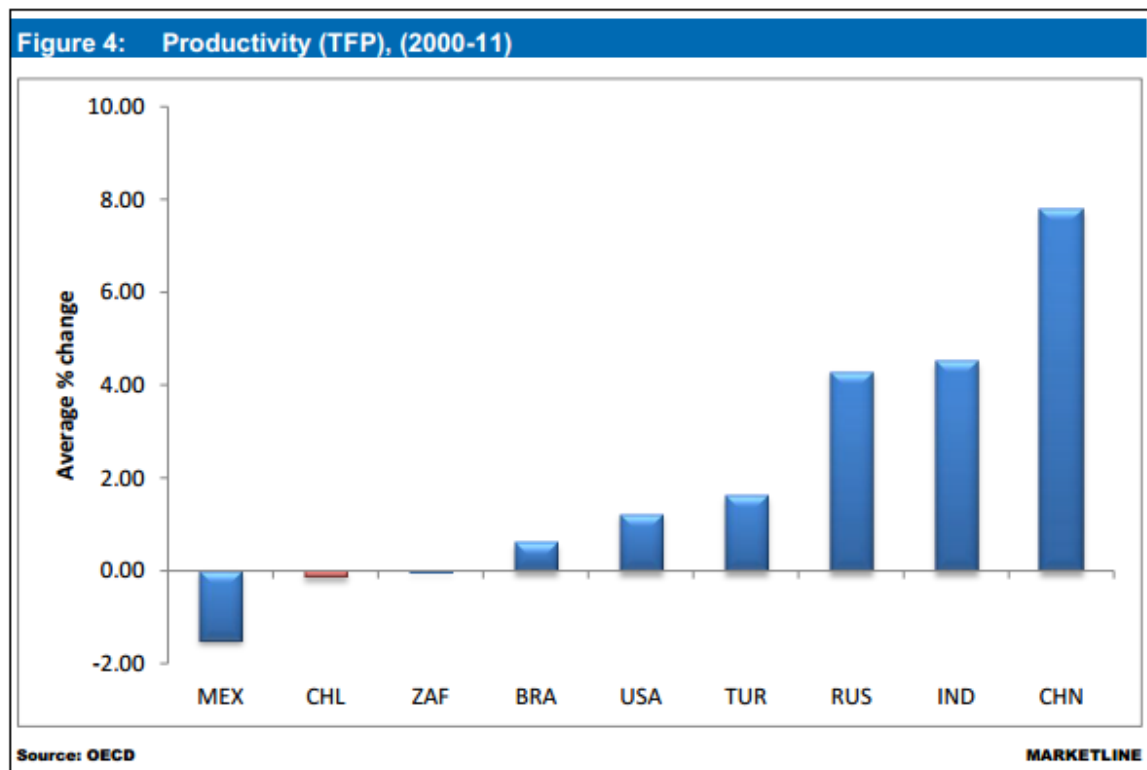


Figura 9: Países que basan su economía en commodities

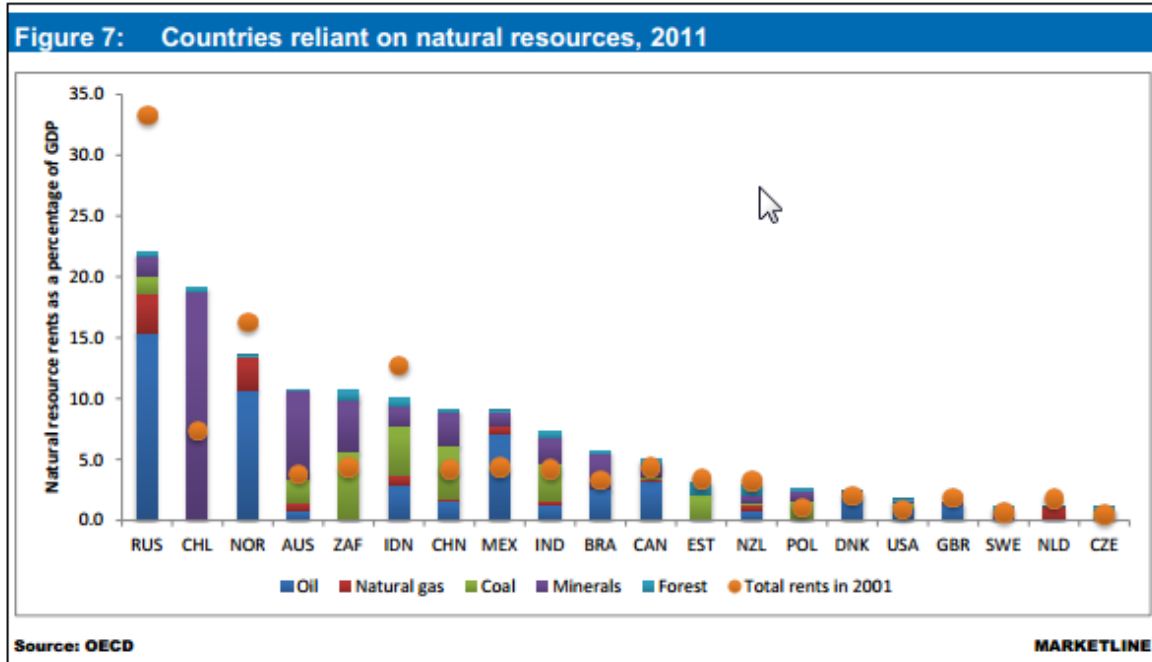


Figura 10: Coeficiente GINI

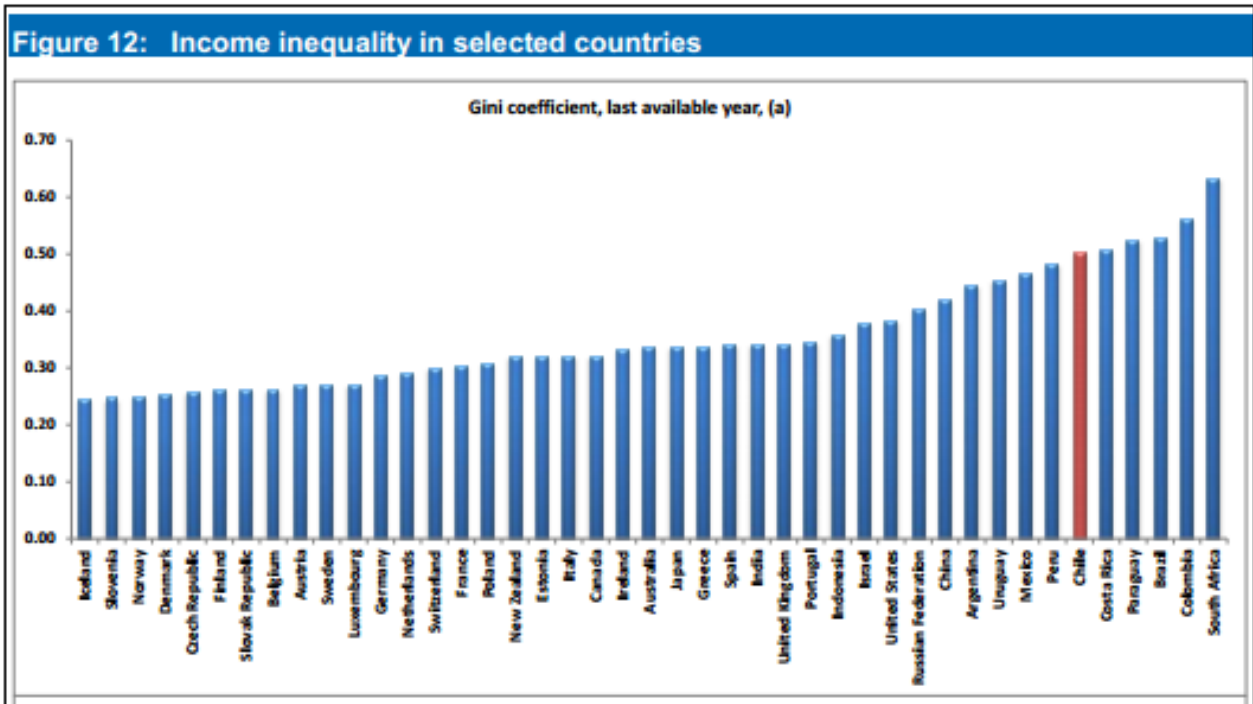


Figura 11: Evolución del PIB CHILE



Figura 12: Confianza Empresarial en Chile



Figura 13: Evolución del PIB Brasil

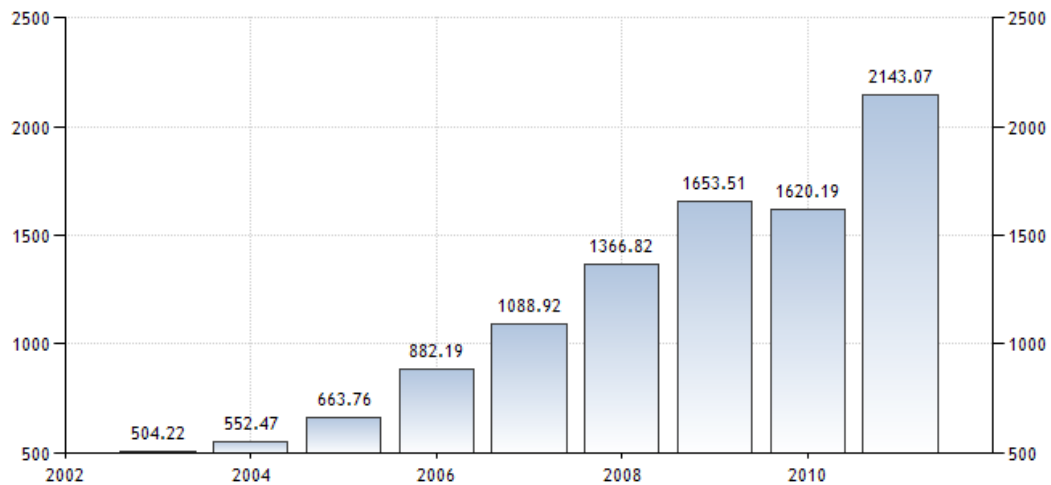
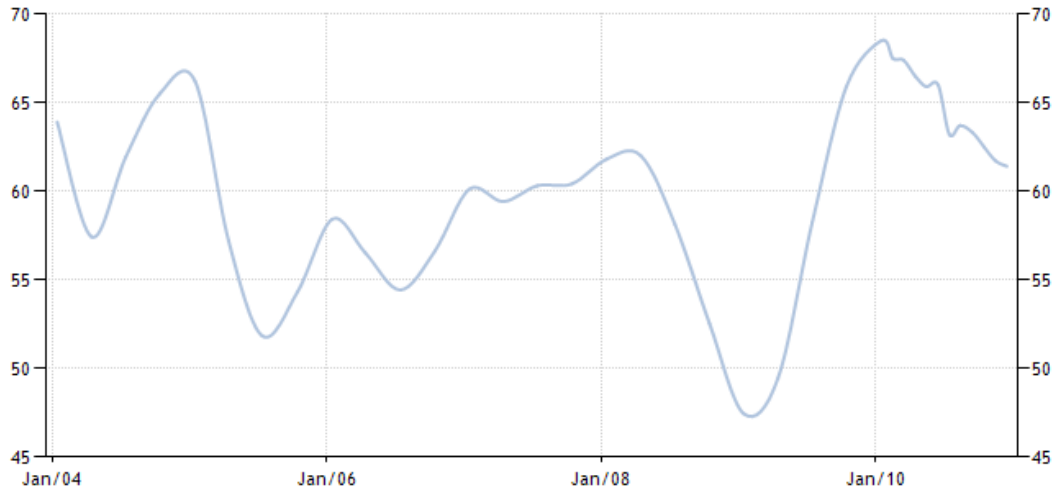


Figura 14: Confianza Empresarial en Brasil



Capítulo 3 **NOTA DOCENTE**

Este caso corresponde a un caso de **Decisión**, es decir, existe una decisión explícita que debe ser tomada, si LAN debe fusionarse o no con la brasileña TAM y para ello el estudiante debe ser capaz de balancear los beneficios y los riesgos que conlleva la decisión, usando como base para su argumentación el desarrollo de los frameworks estratégicos.

En este sentido, las preguntas que se plantean en el caso van guiando progresivamente al estudiante de tal forma que al finalizar sus respuestas él/ella pueda tener una visión amplia e integral de la situación.

3.1 OBJETIVOS ACADÉMICOS

El propósito de este caso es contribuir a que los estudiantes desarrollen la capacidad de evaluar una estrategia vía la aplicación y posterior análisis conjunto de los frameworks CAGE, SAF y SWOT.

- En primer lugar, los alumnos aplicarán el modelo CAGE con el objetivo de evaluar la distancia entre los dos países involucrados en términos: Culturales, Administrativos, Geográficos y Económicos.
- Por otro lado, los alumnos aplicarán el modelo SAF con el objetivo de evaluar si la decisión de fusión está alineada con el marco estratégico de LAN.
- Finalmente, los alumnos aplicarán el modelo SWOT, con el objetivo de identificar riesgos y potenciales sinergias de la fusión.

3.2 GRUPO OBJETIVO DEL CASO

Este caso está diseñado para ser resuelto por alumnos de postgrado, específicamente en cursos de gestión estratégica en donde se vean los conceptos de internacionalización y sinergias

Dado que lo central es que se pueda concluir en función de la aplicación de los frameworks y no enseñar los frameworks propiamente tal, se requiere que los alumnos estén familiarizados con los conceptos: Alineamiento estratégico y Sinergia, además de los modelos: CAGE, SWOT y SAF.

3.3 CASO SIMILAR

- Renault-Nissan: The Challenge Of Sustaining Strategic Change de Kannan Ramaswamy

3.4 PREGUNTAS PROPUESTAS

Se sugiere como ejercicio académico que los estudiantes evalúen la decisión de LAN, es decir si parece ser acertada la decisión de fusión con TAM. Para ello, se proponen las siguientes tres preguntas:

- a) Pensando en el deseo de internacionalización de LAN, ¿Es Brasil un buen destino? Argumente.
- b) Evalúe críticamente la estrategia corporativa detrás la de fusión ¿Se alinea ésta con los objetivos estratégicos de LAN?
- c) ¿Existe creación de valor en la fusión? ¿Qué potenciales sinergias se visualizan? ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrentaría la fusión?

3.5 PUNTOS CLAVES DEL CASO.

El caso **Fusión LATAM: Desafíos de la Internacionalización** se desarrolla entre los años 2010 y 2011, periodo previo a la fusión entre las aerolíneas LAN y TAM el cual finalmente se concretó en junio 2012.

Los puntos más relevantes de cada sección son los siguientes:

1. Industria aérea: Global y Latinoamericana
 - Pese al contexto adverso, el mercado global crece.
 - Latinoamérica es un mercado que se mantiene creciendo y no pararía dado el alto número de países en vías de desarrollo que activan la industria.
 - Brasil+ Chile+Colombia son los mercados más atractivos, por lo que resultan una coalición perfecta.
 - De la información sobre el actual market share se desprende que la participación conjunta LATAM alcanzaría un 30% del total.

2. LAN Airlines

- Empresa Familiar, Marca reconocida, líder en Chile con presencia en más de 125 destinos, una flota de 260 aviones.
- Misión y visión alineadas con ofrecer un servicio de excelencia.
- Clientes fidelizados y recursos humanos comprometidos.
- Altamente eficientes, con una modelo de negocios particular.
- Pertenece a la alianza ONEWORLD.
- La toma de decisiones es jerarquizada.

3. Adquisición de AIRES

- Muestra que los ejecutivos y colaboradores de LAN cuentan con el know-how para llevar a cabo la fusión con TAM dada su experiencia con la incorporación de la Colombia AIRES al grupo LAN.

4. TAM Linhas Aéreas

- Empresa Familiar, Marca reconocida, líder en Brasil, más de 70 salidas internacionales y más de 700 salidas domésticas diarias
- 24 mil funcionarios y una flota de 151 aviones.
- Misión y visión alineadas con ofrecer un servicio de excelencia.
- Clientes fidelizados y recursos humanos comprometidos.
- Innovación como parte de su cultura.
- Pertenece a la alianza STAR ALLIANCE.
- La toma de decisiones es participativa.
- Deseos de expansión global, busca socios estratégicos.

5. Fusión LATAM

- Tendencia global a la concentración de mercado.
- Ventajas genéricas de una alianza entre aerolíneas.
- Beneficios de la Fusión, sinergias estimadas en USD 700 millones en 4 años.
- Negocios complementarios de carga y pasajeros.
- Medidas de mitigación obligan a replantearse la decisión de fusión.
- Incertidumbre: Opinión de los trabajadores
- Sistemas informáticos incompatibles.

Los Anexos contienen información adicional para sustentar las respuestas, que permiten aplicar los frameworks CAGE, SAF y FODA.

3.6 TAREAS PREVIAS

Dado que el objetivo es concluir en base a los frameworks, es altamente recomendable que los estudiantes hayan aplicado éstos previamente. Dado lo anterior se sugiere, por ejemplo, las siguientes actividades:

- Revisar los elementos del modelo y aplicar el framework CAGE entre: Chile-Colombia; Chile-México; Chile-Brasil
- Revisar los elementos del modelo de HOFSTEDE y aplicarlo entre dos empresas, como Google y LG
- Revisar los elementos del modelo SWOT y hacer un análisis a una empresa que conozca bien.
- Revisar los elementos del modelo SAF y aplicarlo a un hecho recientemente conocido, por ejemplo, la venta de Whatsapp a Facebook.

3.7 LECTURAS SUGERIDAS

Tal como se mencionó anteriormente, para el óptimo desarrollo del caso por parte de los estudiantes, es necesario el manejo de tres frameworks estratégicos: CAGE, SWOT y SAF. En relación a estos, a continuación se presentan las siguientes lecturas sugeridas:

- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3(4), 278-285.
- Erin Meyer, (2014) *Navigating the Cultural Minefield*, HBR

También, se sugiere que la lectura del caso se realice con antelación a la sesión de análisis dada las características de éste. No se considera necesario la revisión de información adicional, debido a que el caso y sus anexos proveen suficiente información para aplicar los frameworks y en base a ellos elaborar las conclusiones.

Se recomienda dividir el curso en grupos de 4-5 personas, idealmente diversos en términos culturales, para desarrollar el caso previamente.

3.8 DISCUSIÓN DE APERTURA

La discusión de apertura debería tomar los primeros 10-15 minutos de la clase, la discusión puede comenzarse con preguntas abiertas del tipo: ¿Es la fusión una decisión acertada?, esta pregunta quedará sin respuesta hasta el término del análisis del caso.

Luego preguntar, ¿Cuáles son las características de LAN Airlines? Y entonces listar las características en un lado del pizarrón. Posteriormente ¿Cuáles son las características de TAM Linhas Aéreas? Y listar las características en el otro lado del pizarrón intentando registrar todos los puntos que luego se utilizarán en la respuesta. Esto es clave, ya que el listado se transformará en el esqueleto del desarrollo del caso. Finalmente ¿Qué vemos en común? ¿Qué parece ser diferente?

El docente debe tener en cuenta que las respuestas provistas son una guía, la cual se inclina hacia la decisión de fusión, asumiendo los riesgos y consecuencias que implica.

Sin embargo, la diferencia en el nivel de aversión al riesgo entre los estudiantes, generará que algunos alumnos opten por decisiones y/o soluciones más tradicionales, menos riesgosas, como sería por ejemplo, el seguir operando con códigos compartidos, ampliando la red y fortaleciendo las alianzas con diversos agentes, incluso esta salida permitiría evitar las restricciones impuestas por el TDLC.

Finalmente, se recomienda cuidar la tentación de aportar/discutir información actual en la aplicación de los frameworks, dado que estos puntos serán cubiertos en el cierre de la clase.

3.9 DESARROLLO DEL CASO

Este caso propone tres preguntas, las cuales pueden ser resueltas por medio de la aplicación de los frameworks descritos previamente.

A continuación se presenta un ejemplo de respuesta tipo para cada una de las preguntas.

3.9.1 Pregunta a)

a) Pensando en el deseo de internacionalización de LAN ¿Es Brasil un buen destino? Argumente.

Para determinar si Brasil es un buen destino para LAN, no basta con conocer los indicadores económicos de Brasil, su tasa de crecimiento, PIB per cápita o su tasa de cesantía, etc. Para tener una mejor perspectiva, se requiere un estudio más integral como aquél que proporciona el análisis de distancias CAGE⁴⁵.

Se elaborará este análisis entre Chile y Brasil para definir qué tan cercanos/lejanos son o están estos países y por tanto si su cercanía favorecerá la fusión o si eventualmente parecen no existir muchos puntos en común, lo que dificultaría enormemente las posibilidades de éxito de LAN en Brasil.

3.9.1.1 Análisis de distancias CAGE entre Chile y Brasil

CULTURAL	Lenguaje	El idioma oficial de Chile es el español. Por su parte, el idioma oficial de Brasil es el portugués, para los brasileños es relativamente sencillo el comunicarse y aprender español dada la existencia del “portuñol” en algunas de sus regiones.
	Religión	La población chilena en su mayoría es de religión Católica, aunque el país no muestra conductas de fanatismo religioso. La población de Brasil es también en su mayoría de religión Católica, aunque muestra pequeñas variantes en la manifestación del culto, pues hacen de éstos una fiesta.
	Tradición.	Chile es un país estable, ordenado y estructurado, por muchos es considerado un país serio y con altas tasas de estrés. Brasil por su parte es visto como alegre que disfruta de su tiempo libre, además se caracteriza por tener reconocidas fiestas populares a lo largo del año, como el Carnaval de Río de Janeiro el cual dura 4 días.
	Confianza	La confianza empresarial en Chile ha variado entre el 55% y el 60% en los últimos años, mientras que la tasa de Brasil es algo más alta, alcanzando niveles de entre el 60% y el 70% en los últimos años

⁴⁵ CAGE es un framework que permite evaluar las distancias que existen entre los países que se están comparando. La C se refiere a la distancia que existe en términos Culturales, la A representa la distancia en términos Administrativos, la G en términos Geográficos y la E en términos Económicos.

ADMINISTRATIVO	Régimen	Ambos países tiene un régimen democrático en donde sus representantes son elegidos por los ciudadanos, el poder administrativo se comparte entre los tres poderes del estado: legislativo, ejecutivo y judicial.
	Moneda	En términos de tipo de cambio la moneda es diferente, para Brasil es el Real, la cual ha se debilitando frente al Dólar americano.
	Estabilidad	Chile es considerado uno de los países más estables de América Latina, sus instituciones funcionan, el nivel de corrupción es bajo y la toma de decisiones responde a una estructura jerárquica descendente. Por su parte Brasil, no tiene tan buena reputación, cuenta con altas tasas de corrupción, destacando por emblemáticos casos en el mundo de los negocios y la política.
	Seguridad	La seguridad es un tema común, ambos países luchan contra la delincuencia, aunque en términos comparativos, los problemas de Brasil son considerablemente más serios, principalmente por los crímenes que ocurren en la zonas rurales.
GEOGRÁFICO	Distancia	Entre Santiago y Sao Paulo hay aproximadamente 2500 kilómetros, distancia que puede ser recorrida en un vuelo directo de aproximadamente 4 horas.
	Clima	Chile, a lo largo de su geografía presenta diferentes tipos de clima, siendo posible distinguir las 4 estaciones en la mayoría de sus regiones, éste no es el caso de Brasil, donde el clima es cálido la mayor parte del año, con temperatura promedio de entre 22 y 30 grados.
	Diferencia Horario	La diferencia horaria entre los países no es significativa, siendo de sólo una hora y ambos cuentan con un nivel de infraestructura que acompaña su desarrollo.
	Regulación ambiental	La regulación medio ambiental de ambos países no es muy severa, aunque ésta ha evolucionado hacia impulsar proyectos en pro del medio ambiente, tal como se aprecia en la reducción de emisiones de carbono en ambos países en los últimos años, lo cual repercute directamente en el negocio aéreo.
ECONÓMICO	Régimen	Ambos países tienen economía abierta, de libre mercado y son considerados líderes en la Región.
	Base económica	Tanto Chile como Brasil basan su economía en comodities y en su estrecha relación comercial con China.
	GDP	En 2011 el GDP promedio de Chile bordea el 6%, mientras que el de Brasil e aproxima a un 3%
	GINI	Ambos cuentan con una clase media fuerte, factor clave que impulsa el dinamismo económico, aunque los problemas de desigualdad son igualmente graves, liderando con uno de los GINI más altos.
	Productividad	El nivel de productividad promedio entre ambos países es diferente. La tasa de productividad de Brasil más alta que la de Chile.

Figura 15: Análisis de distancias CAGE entre Chile y Brasil

Ponderación Matemática

Evaluando las distancias y asignándole un ponderador podemos obtener, entre otras, la categoría en la que se visualizan los mayores riesgos para la fusión.

Consideremos lo siguiente

- ✓ Peso de cada categoría: 25%
- ✓ Factor según distancia:
 - Distancia Nula=0 Distancia Baja=1 Distancia Media=2 Distancia Alta=3

Peso Categoría	Categoría	Peso Subcategoría	Subcategoría	Distancia cualitativa	Distancia Subcategoría	Distancia por categoría
25%	CULTURAL	0,25	Lenguaje	Media	0,125	0,375
		0,25	Religión	Baja	0,0625	
		0,25	Tradición.	Baja	0,0625	
		0,25	Confianza	Media	0,125	
25%	ADMINISTR	0,25	Régimen	Nula	0	0,25
		0,25	Moneda	Baja	0,0625	
		0,25	Estabilidad	Media	0,125	
		0,25	Seguridad	Baja	0,0625	
25%	GEOGRÁFICO	0,25	Distancia	Baja	0,0625	0,25
		0,25	Clima	Baja	0,0625	
		0,25	Diferencia Horario	Baja	0,0625	
		0,25	Regulación ambiental	Baja	0,0625	
25%	ECONÓMICO	0,2	Régimen	Nula	0	0,15
		0,2	Base económica	Nula	0	
		0,2	GDP	Baja	0,05	
		0,2	GINI	Nula	0	
		0,2	Productividad	Media	0,1	

Figura 16: Ponderación CAGE

Fuente: Elaboración propia

La distancia total entre Chile y Brasil corresponde a la suma del resultado de las cuatro categorías, esta suma es **1,025** ($=0,375+0,25+0,25+0,15$), un valor relativamente pequeño tomando en cuenta que el rango puede variar entre 0 y 3. Por lo tanto podemos concluir que la

distancia entre ambos países es **Baja** y que por tanto Brasil es un buen potencial destino para una empresa chilena como LAN en términos culturales, administrativos, geográficos y económicos. Sin embargo, al evaluar con más detalles, se observa que la mayor distancia corresponde al aspecto cultural. Esto se explica principalmente por las diferencias en las subcategorías Tradición y Religión, considerando lo anterior, LAN y TAM deberían poner mucha atención en este punto.

Bonus (** Dependiendo del tiempo)

Un plus que transformaría esta respuesta en sobresaliente sería realizar un análisis complementario sobre cultura, basado en la información proporcionada sobre la cultura organizacional de LAN y TAM. HOFSTEDE Framework, es un marco que permite desarrollar este análisis.

3.9.1.2 Análisis HOFSTEDE para LAN y TAM

Distancia de Poder	<p>LAN se caracteriza por ser una empresa altamente jerárquica con una estructura piramidal en donde la toma de decisiones es descendente. Sus colaboradores aceptan que el poder está centralizado en un grupo, el cual dirige la organización, confían en ellos y en los procesos que rigen la organización.</p> <p>Por otra parte TAM, es una empresa mucho más plana, menos jerárquica, la toma de decisiones es participativa, donde los colaboradores son involucrados/consultados.</p>
Individualismo vs. colectivismo	<p>LAN declara querer ser una empresa de alto desempeño, los colaboradores trabajan bajo presión y esto se traduce en un ambiente competitivo, el cual que promueve la conducta individualista y perseguir el éxito propio. Además, los incentivos identifican individualidades, como el premio a la estrella de servicio en donde un colaborador es reconocido por su trabajo. En contraste, TAM al tener una estructura más plana con líderes cercanos, genera una alta lealtad al equipo de trabajo, creando un ambiente de trabajo colectivo.</p>
Masculinidad vs. feminidad	<p>En este aspecto, ambas empresas son masculinas y persiguen el éxito. Entre otros factores, la intensión de internacionalización y la determinada búsqueda de partners para expandirse evidencian la masculinidad de TAM.</p> <p>Por su parte LAN, es reconocida por ser ambiciosa de altos estándares, sin embargo también presenta una marcada característica femenina y se refiere al sentido de pertenencia, los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar ahí y siempre están dispuestos a rendir más allá de lo necesario.</p>
Aversión a la incertidumbre	<p>Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En este sentido, LAN es una empresa que estandariza y establece procesos para todo, se cuida, no asume riesgos innecesarios y sus inversiones son muy cuidadas. Por otro lado TAM, en la que no todo está rígidamente estipulado, lo que les permite moverse con mayor libertad, es una empresa que corre riesgos.</p>

Figura 17: Análisis HOFSTEDE para LAN y TAM
Fuente: Elaboración propia

Gráficamente la distancia en términos de cultura organizacional de Hofstede se vería de la siguiente forma

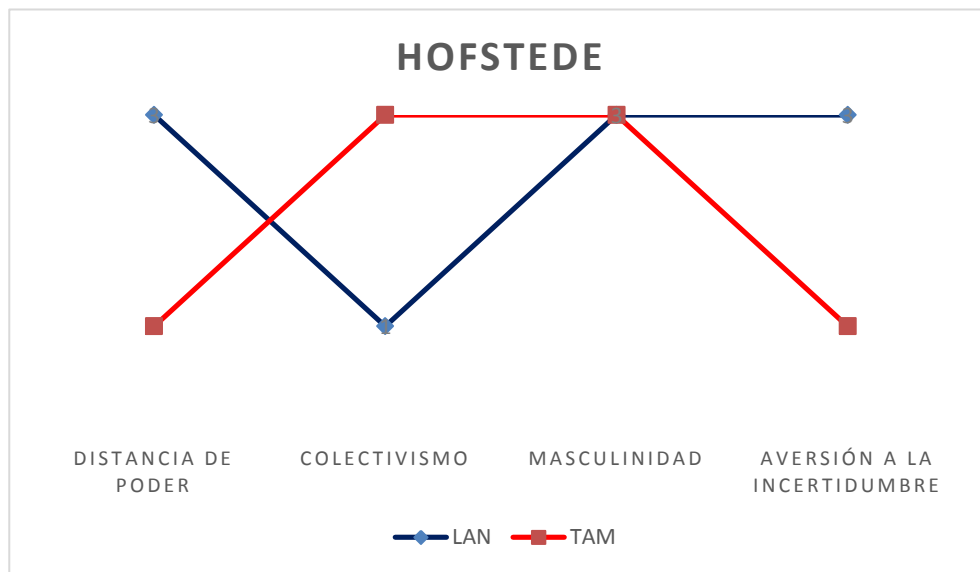


Figura 18: distancia en términos de cultura organizacional
Fuente: Elaboración propia

En suma, del análisis del modelo CAGE podemos desprender que Chile y Brasil presentan algunas diferencias culturales como el idioma o el balance entre trabajo y vida personal, si se destinan los esfuerzos adecuados, éstas pueden ser fácilmente mitigadas.

En términos administrativos, los países son bastante similares, LAN debería tomar resguardo respecto a la moneda y a la forma de hacer negocios dada la alta tasa de corrupción.

Tanto en términos geográficos como económicos, Brasil y Chile son bastante similares, por lo que no hay mayores puntos sobre los cuales enfocarse.

Como conclusión final de este framework, Chile y Brasil pueden ser considerados países cercanos, pues la distancias en términos Culturales, Administrativos, Geográficos y Económicos es mínima.

Del análisis HOFSTEDE se desprende que hay claras diferencias culturales entre ambas organizaciones y esto a su vez se traduce en un serio desafío para quienes lideren la fusión.

El gráfico permite visualizar lo diferentes que son estas dos empresas y del riesgo al que se exponen si no trabajan en ellas. Por ejemplo, podrían derivarse problemas debido a lo dispar de la forma en la que perciben la distancia al poder y como consecuencia, el cómo relacionarse con equipos de trabajo multiculturales, o como el individualismo de LAN y lo competitivo de su ambiente de trabajo se contraponen con el espíritu colectivo de TAM

Conocidas estas diferencias y el riesgo que conllevan, es deber de sus líderes entenderlas, trabajarlas y sacar lo mejor de cada una de las culturas para hacer de esta probable fusión un éxito, de lo contrario, estas diferencias podrían hacer fracasar la idea de ser la aerolínea líder de la región.

Nota 1. Una respuesta sobresaliente para este punto, agregaría que la decisión de LAN de ir a Brasil vía fusión (y no vía greenfield) es acertada pues de esa forma logra reducir las distancias y por lo tanto, los riesgos de la integración.

Nota 2. Otra línea de solución muy similar a ésta es usar el análisis PESTEL, el cual arrojaría conclusiones similares a las obtenidas del CAGE y GLOBESMART el cual arrojaría conclusiones similares a las obtenidas vía HOFSTEDE.

3.9.2 Pregunta b)

b) Evalúe críticamente la estrategia corporativa detrás de la de fusión ¿Se alinea ésta con los objetivos estratégicos de LAN?

Con el fin de proporcionar una evaluación sistemática, metodológica y de múltiples perspectivas de la estrategia corporativa de LAN y evaluar la coherencia en su decisión de fusión con TAM, usaremos el framework SAF, el cual considera *Suitability*, *Acceptability* y *Feasibility*.

3.9.2.1 Evaluación del Alineamiento Estratégico de LAN

Suitability (Idoneidad)

El primer elemento a evaluar en este framework es Suitability (Idoneidad), es decir, evaluaremos si la decisión de fusión parece o no estar alineada con el medio ambiente (externo e interno) de la organización.

Recordemos, la visión de LAN es: “*Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo*”, por lo tanto, debemos evaluar si la fusión con TAM contribuye o no a alcanzar ese objetivo.

Entonces analicemos los factores externos. Se ha visto que tanto en Estados Unidos como en Europa hay una tendencia creciente a la consolidación de la industria, el mercado ha enfrentado dificultades que obligan a las aerolíneas a ser más eficientes y competitivas. Podemos ver también que la demanda por vuelos en Latinoamérica ha aumentado sostenidamente durante los últimos años y que, tal como indica Tony Tyler en el caso, América Latina ofrece una valiosísima oportunidad al mercado aéreo. Adicionalmente, Brasil es una de las economías más grandes de la región, con un mercado doméstico enorme, el cual es dominado actualmente por la aerolínea TAM, empresa que además busca fusionarse para expandirse globalmente.

El actual negocio de LAN, unido a la operación en Colombia y ahora potencialmente en Brasil, la posicionarían dentro de las 10 mejores aerolíneas del mundo, por lo tanto, estas nuevas condiciones externas presionan a favor de la fusión entre LAN y TAM.

En relación con los factores internos. LAN debe evaluar sus capacidades y recursos internos. Los más importantes son la eficiencia operacional que muestra LAN, la que se debe principalmente al particular modelo de negocios sobre el cual trabaja. En este sentido, LAN puede aprovechar el potencial de negocio de carga que tiene TAM, el cual no ha sido el fuerte de la brasileña. Transferir los conocimientos y modelo de negocio desde LAN a TAM ofrece una serie de oportunidades a la fusión. Además, tal como se indica en un párrafo del caso, sus negocios son casi complementarios perfectos, en pasajeros, la red conjunta llegará a 151 ciudades y en carga LAN es fuerte en Santiago y Lima mientras que TAM, en Sao Paulo y Río.

LAN y TAM son ambas empresas familiares; ambas poseen marcas reconocidas y preferidas por los ciudadanos de su respectivo país de origen. Ambas líneas aéreas trabajan bajo el mismo

concepto de servicio. Para ellos la Seguridad y Calidad de Servicio ofrecido a sus clientes es un pilar fundamental de éxito; sus trabajadores lo saben y son reconocidos por ello.

Finalmente, podemos argumentar que ambas aerolíneas han experimentado procesos de integración previos exitosos, en el caso de LAN la reciente adquisición y posterior integración de la aerolínea colombiana AIREs y en el caso de TAM, la integración con la aerolínea paraguaya ARPA.

Sin embargo, hay algunos aspectos negativos que se deben considerar y sobre los cuales LAN debería definir acciones. Por ejemplo, la tensión entre los colaboradores, la difícil posición del sindicato, además de que LAN y TAM provienen de diferentes culturas; hablan diferentes idiomas; usan monedas diferentes; tienen diferentes tasas de productividad; le dan al trabajo un significado diferente y que tienen un proceso de toma de decisiones diferente: participativo en TAM versus jerárquico en LAN y un estilo de liderazgo diferente. Además, en términos comerciales, ellas pertenecen a diferentes alianzas LAN pertenece al grupo ONEWORLD, mientras que TAM pertenece a STAR ALLIANCE, siguen diferentes protocolos y usan diferentes sistemas informáticos. Finalmente, deben cuidar su imagen corporativa manejando adecuadamente la acusación de querer convertirse en un monopolio.

Acceptability

El segundo elemento de este framework es Acceptability y evalúa el nivel de aceptación que tendría la estrategia entre los stakeholders. Pero antes, hay que definir quiénes son los stakeholders o grupos de interés para LAN.

Una propuesta es clasificarlos en los siguientes 6 diferentes grupos: Accionistas, Clientes, Trabajadores, Proveedores, La Comunidad (medio ambiente) y el Gobierno y/o entes reguladores,

Los accionistas confían en la decisión de los ejecutivos y están dispuestos a asumir los riesgos que esto conlleve. Confianza basada en los excelentes resultados obtenidos anteriormente por los mismos directivos. En consecuencia los accionistas de LAN están dispuestos a proveer los recursos necesarios para que LAN pueda concretar la fusión con TAM y esperan que los retornos sean los indicados por McKinsey.

Adicionalmente se desprende que LAN intenta disipar riesgo, prefiriendo entrar al mercado brasileño vía fusión, una estrategia que pese a los desafíos que incluye, pone mucho menos en riesgo el capital accionistas que una entrada vía greenfield.

Según lo que indica LAN, los beneficios para los clientes son variados, desde mejores precios, mayor disponibilidad, menos tiempos de conexión, entre otros, sin embargo, muchos de los clientes están temerosos de lo poderoso que resultaría el nuevo grupo LATAM y como consecuencia, obtener sólo un alza en los precios, sobre todo considerando el inevitable aumento en la demanda que se va a producir hacia Brasil debido al mundial 2014 y a las próximas olimpiadas.

Los empleados de LAN son leales, se caracterizan por estar siempre dispuestos a dar un poco más, son personas comprometidas con la compañía. Y LAN lo sabe, conoce a su equipo y sabe que cuentan con las capacidades, conocimientos y ganas de sacar adelante la fusión, aunque como en todo proceso de este tipo es necesario hacer una adecuada gestión del cambio para evitar la resistencia.

Respecto a sus proveedores, entre los que se destacan: proveedores de aviones, materiales, combustibles, aprovisionamiento a bordo, bienes y servicios backoffice, es un hecho que el poder

negociador de LATAM como conjunto va a aumentar, permitiéndole obtener mejores precios y condiciones con los proveedores, a su vez se va a producir una feroz competencia entre los actuales proveedores de LAN y de TAM por quedarse con contrato con el grupo LATAM. Lo cual pone a la alianza en una posición privilegiada.

El negocio de pasajeros contribuye al dinamismo económico de los destinos a los que llegan, la existencia de vuelos no sólo beneficia el turismo, sino que además facilita la comunicación y el abastecimiento, por lo que las comunidades, en general, se sienten contentas con la posibilidad de volar desde y hacia sus destinos. En términos corporativos, tanto LAN como TAM se esfuerzan por mantener buenas relaciones, se preocupan por mostrarse cercanos a la comunidad y preocupados por el medio ambiente y aparentemente esto ha dado resultado, pues ambas marcas son líderes en sus países, sus ciudadanos las reconocen y prefieren.

Dada la investigación solicitada por la CONADECUS, las entidades regulatorias estudiaron en detalle las consecuencias de la fusión y como resultado han solicitado 15 medidas mitigatorias, las cuales deben cumplirse para permitir que el grupo LATAM pueda operar en Chile, esto a su vez es visto como una señal de calma para los consumidores.

Feasibility

LAN ha optado por las adquisiciones como estrategia de crecimiento para su negocio, tiene el dinero necesario pues cuenta con el respaldo de los accionistas, debido a que la dirección actual ha demostrado con resultados concretos que sus ideas y apuestas, en el largo plazo, son rentables.

En términos de mano de obra, maquinaria y materiales LAN no sólo cuenta con trabajadores comprometidos, sino que también con ejecutivos experimentados en este tipo de procesos, personas que acompañaron a LAN en su aventura en Colombia y por lo tanto saben cómo hacer esta fusión exitosa. También cuenta con los materiales, en términos de flota e infraestructura.

Respecto al mercado, el ampliar sus horizontes a Colombia seguido por su intención con Brasil, muestran los deseos de LAN de convertirse en la aerolínea líder en la región, tal como se hace mención explícita en su Visión.

Finalmente, en términos de innovación, el caso no presenta suficiente información para realizar el análisis de este punto, solo se menciona que TAM cuenta con un espíritu más innovador que LAN.

Conclusión

En base a la aplicación del framework SAF, se puede decir que la dirección de la estrategia LAN es idónea desde la perspectiva del ambiente interno y externo, porque encaja con la Visión de la organización y refleja un efectivo aprovechamiento de sus recursos, capacidades, conocimientos y fortalezas. Por lo tanto, su éxito estará sujeto a lo adecuado del plan de mitigación de los riesgos.

Además, la decisión de fusión con TAM tiene un impacto positivo sobre la mayoría de los stakeholders. El comportamiento de la Compañía evidencia una amplia visión del futuro, las decisiones parecen ser tomadas con un alto grado de responsabilidad, en donde las consecuencias positivas sobresalen por encima de las negativas, por lo que puede ser dicho que esta estrategia es aceptable.

Finalmente, tras analizar el modelo, podemos ver que la fusión con TAM resulta ser atractiva para los inversionistas, abordable desde la perspectiva de la inversión inicial y generaría múltiples sinergias. En suma, podemos concluir que la decisión de LAN es factible.

3.9.3 Pregunta c)

c) **¿Existe creación de valor en la fusión? ¿Qué potenciales sinergias se visualizan? ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrentaría la fusión?**

Según el estudio elaborado por la consultora McKinsey, los beneficios producto de la fusión pueden ser valorados en aproximadamente US\$ 700 millones en 4 años.

Sin embargo una matriz FODA del Grupo LATAM nos permitiría visualizarlas más fácilmente los beneficios de la fusión y también los riesgos a los que se enfrentarían.

3.9.3.1 Análisis de Sinergias y Riesgos de la Fusión

El análisis FODA, se define como la detección y evaluación de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de una empresa en particular, en este caso del nuevo grupo LATAM.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas familiares (comparten orígenes similares). • Dos marcas fuertemente posicionadas. • Clientes fidelizados. • Ambas aerolíneas son líderes de mercado en sus países y trabajando en conjunto el alcanzarían una participación de mercado de aproximadamente 30%. • Comparten deseos de expansión y crecimiento. • Comparten la idea de ofrecer un nivel de servicio de excelencia. • Negocios de carga y pasajeros complementarios. • Ejecutivos con conocimiento y habilidades en integración de empresas.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente del mercado de pasajeros en Latinoamérica. • Posibilidad de convertirse en la aerolínea líder de la Región. • Consolidación del negocio de transporte de carga. • Incremento en las demanda de viajes hacia Brasil debido a futuros eventos deportivos. • Aumento del poder negociador frente a los distintos proveedores. • Accesos a economías de escala. • Aumentar la eficiencia de los procesos al compartir las mejores prácticas. • Reducción de costos al compartir tareas administrativas y de backoffice. • Ofrecer mejores promociones al unificar de los programas de pasajero frecuente.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias culturales entre las dos organizaciones, diferentes estilo de liderazgo. • Carencia de proyectos conjuntos al mantener las operaciones en forma separada. • Problemas de coalición entre las LAN y TAM dado que la fusión es realmente percibida como una adquisición. • Problemas de gobierno corporativo, confusión en la definición de roles y líderes. • Posibles problemas de coordinación debido a la diferencia horaria. • Posibles problemas de comunicación debido a la diferencia idiomática. • Posible conflicto en el proceso de toma de decisiones (participativa versus descendente). • Problemas de comunicación al interior de los equipos aumentando el nivel de incertidumbre entre los colaboradores.

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Otras aerolíneas también muestran interés por TAM. • Desprestigio de las marcas producto de las acusaciones de intención de monopolio. • Aumento sostenido en el precio del petróleo. • Posibles cambios en la regulación medio ambiental. • Diferente priorización y balance en el nivel de estrés laboral y días libres. • Reversar la decisión debido a las medidas de mitigación impuestas por el TDLC. • Posibles conflictos en la designación de cargos claves. • Futuras fusiones entre aerolíneas. • Incompatibilidad de los sistemas informáticos (Amadeus v/s Sabres).
-----------------	--

Figura 19: Análisis de Sinergias y Riesgos de la Fusión

Del análisis FODA, se desprende que la fusión LATAM sí crea valor.

Las fortalezas y oportunidades permiten evidenciar las sinergias de la fusión, las cuales vienen principalmente del poder compartir los recursos, transferir conocimientos/mejores prácticas y optimizar los procesos de la cadena de valor. LAN aspira a ser capaz de aumentar el nivel de eficiencia de TAM hasta alcanzar los estándares operacionales por lo que LAN se destaca.

Otro elemento importante es el aumento del poder negociador que experimentan al ser una empresa de gran envergadura, permitiendo conseguir mejores precios lo que a la larga se traduce en ahorro. Todo esto basado en lo potente de sus marcas, con clientes altamente fidelizados, sus comprometidos colaboradores y lo complementarios de sus negocios de carga y pasajeros. Además que ambas empresas han experimentado procesos de fusión anteriormente.

Por otra parte están las debilidades y amenazas, las que podemos asociar a los riesgos que enfrentaría la fusión. Entre ellas, se destacan, la falta de gobierno corporativo, los líderes no sólo deben ser asignados sino también legitimados, el trabajo a distancia más la diferencia de idioma podría causar problemas de comunicación, las diferencias en el proceso de la toma de decisiones, TAM acostumbra seguir un proceso mucho más participativo que LAN y finalmente el daño que podría recibir la marca tras los rumores de intenciones monopolísticas.

Bonus (** Dependiendo del tiempo)

Un plus sería que los alumnos además indicaran algunas medidas y acciones para transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en Fortalezas, construyendo la matriz FO-FA-DO-DA

3.10 DISCUSIÓN DE CIERRE

Dado los argumentos anteriores, ahora si es posible responder la pregunta que quedó sin respuesta al inicio de la clase: ¿Es la fusión LATAM una decisión acertada? ¿Es oportuna? ¿Qué medidas de resguardo deberían ser tomadas?

En este punto, no sólo se debe discutir sobre las conclusiones propias del caso, sino que también el académico debe fortalecer los conocimientos adquiridos por medio de la aplicación de éste. Por ejemplo:

“El modelo CAGE nos permite evaluar desde una perspectiva macro la distancia entre dos países, pues como podemos ver, el que un país esté creciendo y tenga potencial de desarrollo no significa necesariamente que es un buen destino para cualquier compañía.”

“Tanto el análisis FODA y SAF nos permiten evaluar tanto la perspectiva externa como interna la fusión, facilitando la visualización de riesgos y/o problemas sobre los cuales los esfuerzos deben priorizarse.”

“Recordemos que estos modelos son complementarios y estáticos, reflejan un momento en particular, por lo que se hace necesario mantenerlos actualizados cuando se quiere tomar una decisión basado en ellos.”

3.11 ACTUALIZACIÓN

Y entonces, ¿Cuál fue la decisión final?

En junio de 2012 la aerolínea chilena LAN y la aerolínea brasileña TAM concretaron la fusión dando origen a LATAM AIRLINES GROUP.

La transacción consistió en una oferta de canje de acciones. En ese momento la acción de LAN alcanzaba los \$13360 pesos chilenos. Los accionistas de TAM intercambiaron el 99,9 por ciento de sus títulos por acciones de LAN, a razón de 0,9 acciones de LAN por cada una de TAM⁴⁶

Desafortunadamente los resultados de la fusión no han sido los que se esperaban. El grupo no ha podido aprovechar las sinergias, ni reportar los beneficios que se declaraban. La principal razón sería al debilitamiento del real brasileño frente al dólar. Esto debido a que los ingresos de la operación de TAM son recibidos en reales brasileños, sin embargo sus deudas son contraídas y pagadas en dólares, de ahí la importancia e impacto del tipo cambiario. Además, hay otros factores que impactan en el resultado como el deterioro de las economías de la Región, lo que redujo el transporte de carga; el desplome de los mercados de Argentina y Venezuela; y un entorno mucho más competitivo, donde las aerolíneas estadounidenses, poscrisis, y europeas, pos fusiones, buscan volver a posicionarse en el mercado.

Algunos titulares dan cuenta de ello:

- **LATAM Airlines espera mejorar sus resultados en 2014 tras las pérdidas de 2013**
El conglomerado, integrado por la chilena LAN y la brasileña TAM, anotó pérdidas por US\$ 281,1 millones en 2013, presionado por una caída en los ingresos y la caída del real⁴⁷
- **A LATAM Airlines le sigue costando despegar y acumula pérdidas por US\$ 208 millones en 2014**
Las pérdidas continúan acumulándose y el mercado vuelve a decepcionarse. Anoche la empresa reportó pérdidas netas de US\$ 108 millones para el tercer trimestre y una caída en ganancias operaciones de 54%. Ambas cifras estuvieron por debajo del consenso de los analistas⁴⁸.
- **Latam Airlines da golpe de timón y reestructura parte de su equipo ejecutivo...**
Planificación y gestión estratégica estarán bajo la tutela de Enrique Cueto. Evaluación de proyectos y comité de inversiones entrarán a la vicepresidencia de finanzas

⁴⁶ (Diario el mostrador, 2014)

⁴⁷ (Diario EMOL, 2014)

⁴⁸ (Diario El mostrador, 2014)

- **TAM de LATAM Airlines concreta su entrada a la alianza de aerolíneas Oneworld...** A partir de este 1 de abril, los pasajeros que utilicen esa línea aérea podrán utilizar los beneficios que ofrece esa alianza de aerolíneas⁴⁹
- **LATAM Airlines Group cumple su primer aniversario**
Celebramos con ustedes nuestro primer aniversario como LATAM Airlines Group ofreciéndoles la mayor red de destinos en Sudamérica⁵⁰.

Aunque Enrique Cueto sostiene que la fusión ha sido uno de los movimientos más inteligentes en el largo plazo. Cueto asegura que con ello la firma recuperará su grado de inversión en tres años y la acción volverá a subir. Pero antes de detallar las medidas, hace un mea culpa sobre las altas expectativas que se generaron con la fusión en el corto plazo.

“A veces me topo con gente en la calle que me dice ‘se equivocaron asociándose con Tam’. Yo le digo a quien piense eso, que está equivocado. Lo más inteligente que se ha hecho, pensando a largo plazo, fue la fusión con Tam”, dice el CEO.

Cuando nos fusionamos teníamos un real a 1,67. Hoy el real está a 2,50. Si tuviera un real a 1,57 mostraría unos resultados con los que me sacarían en andas. Pero el real se fue donde se fue, los países están creciendo a otras tasas. Creo que los inversionistas lo van a tomar bien, nosotros somos el principal inversionista y con esto vamos a llevar a la compañía a ser uno de los tres grupos de aerolíneas mejores del mundo.⁵¹

3.12 GLOSARIO DE TERMINOS RELEVANTES

- **Acuerdo de alianza (*Alliance Agreement*):** corresponde a un acuerdo suscrito entre dos o más aerolíneas para la cooperación y coordinación en sus operaciones, que puede incluir el uso conjunto de activos y actividades comerciales comunes.
- **Acuerdo Interlínea (*Interline Agreement*):** corresponde a un acuerdo suscrito entre dos o más aerolíneas, que les permite comprar asientos en vuelos de la contraparte para rutas no cubiertas por la red de la primera, con el fin de ofrecer a sus clientes tal punto como destino.
- **Acuerdo de Capacidad de Carga (*Cargo Capacity Agreement*):** corresponde a un acuerdo entre dos o más aerolíneas para el uso por una de ellas de cierta capacidad de carga en aeronaves de la otra, para una o más rutas determinadas, a cambio del pago de tarifas acordadas
- **ASK:** corresponde a las siglas en inglés para el número total de kilómetros-asientos disponibles en un vuelo o ruta (*Available Seat Kilometres*). Se obtiene multiplicando la cantidad de asientos disponibles en cada vuelo por la distancia en kilómetros volada por el mismo.
- **ATK:** corresponde a las siglas en inglés para el número total de kilómetros-toneladas disponibles en un vuelo o ruta (*Available Tonne Kilometres*). Se obtiene multiplicando la cantidad de toneladas de carga disponible en cada vuelo por la distancia en kilómetros volada por el mismo.

⁴⁹ (Diario EMOL, 2014)

⁵⁰ (Comunicados LAN AIRLINES, 2014)

⁵¹ (Diario La Tercera, 2014)

- **Código compartido:** corresponde a los contratos en que dos líneas aéreas acuerdan unificar dos vuelos entre un par Origen-Destino en un único avión operado por alguna de las dos compañías. Así, el vuelo tiene códigos de ambas compañías.
- **Hub and Spoke:** corresponde a un sistema de conexiones entre los distintos puntos que sirve una red de cobertura de una aerolínea en el cual éstas se organizan como rayos de una rueda (*spokes*) alrededor de un núcleo (*hub*) que sirve como acumulador de pasajeros, con el fin de reunir la densidad crítica para hacer rentables las conexiones a destino.
- **RPK:** corresponde a las siglas en inglés para el número total de kilómetros-pasajeros que efectivamente realizan un vuelo o ruta (*Revenue Passenger Kilometres*). Se obtiene multiplicando la cantidad de pasajeros que realizan cada vuelo por la distancia en kilómetros volada por el mismo.
- **RTK:** corresponde a las siglas en inglés para el número total de kilómetros-toneladas efectivamente transportadas en un vuelo o ruta (*Revenue Tonne Kilometres*). Se obtiene multiplicando la cantidad de toneladas transportadas en cada vuelo por la distancia en kilómetros volada por el mismo.
- **Ruta Competitiva:** para los efectos de Plan de Autorregulación de LAN aprobado por la Res. N°495 de la H. Comisión Resolutiva y modificado por la Resolución N° 9/2005 de este Tribunal, corresponde a aquellas rutas nacionales realizadas por LAN en las que existe al menos un vuelo diario realizado por empresas distintas a LAN.
- **Tasa de ocupación (factor de ocupación):** corresponde al porcentaje del total de asientos disponibles que son efectivamente ocupados en un vuelo o ruta. Puede calcularse dividiendo el RPK por el ASK.
- **Yield:** corresponde a los ingresos por pasajero-kilómetro obtenidos por la aerolínea en cada vuelo o ruta. Se obtiene dividiendo los ingresos operacionales de la aerolínea por el total de RPK en un vuelo o ruta.

CONCLUSION

La globalización impulsa a las organizaciones a buscar alternativas de crecimiento y desarrollo. En este contexto, LAN, aerolínea líder del mercado nacional, encuentra en la fusión con TAM una alternativa que le permitirá acceder a nuevos mercados y expandir su negocio más allá de sus fronteras actuales.

Después de realizar el análisis de la fusión desde la perspectiva estratégica, vemos que la fusión efectivamente ofrece innumerables oportunidades. Por ejemplo, compartir las mejores prácticas en el negocio de carga y así aprovechar lo que TAM aún no ha explotado, aumentar la eficiencia en el aprovechamiento de los hubs en los aeropuertos, combinar la oferta de vuelos existentes para mejorar las redes y tiempos de conexión, establecer nuevas rutas y aprovechar los aviones que se liberarán de las rutas actualmente duplicadas, consolidar sus programas de pasajero frecuente, negocio que actualmente reporta altos retornos, aprovechar economías de escala, compartir recursos en actividades de soporte, hacer más eficientes los procesos de venta, entre otros.

Además de todo eso, lo que consigue LAN con la fusión es aumentar el valor de su marca, mejorar su posicionamiento a nivel internacional. Contar con presencia en Chile, Brasil y Colombia, les permitirá posicionarse como la empresa líder de América Latina, aumenta su defensa frente a la competencia y por qué no, prepararse incluso para adquirir alguna otra empresa en grandes mercados como Europa o Estados Unidos.

Sin embargo, al grupo le queda un largo camino por recorrer, los resultados no han sido los esperados. Pese a lo prometedor de la fusión hay ciertos elementos que no están funcionando, es cierto que el Real Brasileño se ha devaluado, pero también es cierto que la integración cultural ha sido más compleja de lo que se pensaba y la atención sobre este punto no parece ser adecuada. LAN no ha podido dejar atrás su estilo exigente y acelerado, lo que le ha costado la pérdida de valiosos líderes TAM, el gobierno corporativo que inicialmente sería compartido toma cada vez más un perfil más LAN, lo que genera incomodidad entre los trabajadores TAM y dificulta aún más la integración.

¿Cómo seguirá la historia? ¿Qué resultados tendrá la fusión? ¿Cuándo comenzará LATAM a disfrutar de los beneficios de la fusión? Son preguntas que tendrán respuesta con el paso del tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Centro de Negocios Internacionales CIBE. (15 de Marzo de 2010). *Centro de Negocios Internacionales CIBE*. Recuperado el 2014, de <http://cibe.org.cn/en/page/Default.asp?ID=177>
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghemawat, P. (2007). Redefining global strategy. Boston: Harvard Business School Publishing. En P. Ghemawat, *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing (pág. 33). Boston: HBR.
- Giacomozzi, A. M. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Red Analisis Económico.
- America Economía. (26 de 01 de 2011). America Economía. Recuperado el 2014, de <http://m.americaeconomia.com/negocios-industrias/america-latina-es-el-mercado-aeronautico-con-mayor-proyeccion-mundial>
- Benito, A. (2009). La demanda de transporte aéreo. Jornada sobre demanda de transporte aéreo INECO .
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1994). Measuring product advantages using competitive benchmarking and customer perceptions. *Long Range Planning*, I(27), 119-132.
- Business Model Foundry GmbH. (2014). The Business Model Canvas. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- CAPA. (24 de Noviembre de 2011). CAPA. Recuperado el 2014, de Centre for Aviation: <http://centreforaviation.com/analysis/latin-america--a-bright-spot-in-the-aviation-world-63403>
- Cellus Medicina Regenerativa S.A. (2014). Nosotros. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.cellus.cl/#!nosotros/c1k7f>
- CIBE. (15 de Marzo de 2010). Centro de Negocios Internacionales CIBE. Recuperado el 2014, de <http://cibe.org.cn/en/page/Default.asp?ID=177>
- Cofré, V. (20 de Noviembre de 2011). Los pactos que regularán la relación entre los Cueto y los Amaro en la fusión Lan-Tam. Chile.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (September 1996). Building Your Company's Vision. HBR, 1-2.
- Comunicado IATA. (2012). Comunicado n°50. Ginebra.
- Comunicados LAN AIRLINES. (2014). Obtenido de http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/noticias/comunicados-de-prensa/nuestro-primer-aniversario-como-latam-airlines/
- Contribuciones a la Economía. (2014, 03). Retrieved from ¿Cuáles son los países desarrollados?: <http://www.eumed.net/ce/2007b/aglc.htm>

- Cranfield School of Management. (2014). How to Compete - Strategic Management Class Notes. Cranfield, UK.
- Cueto, I. (17 de 06 de 2013). Enrique Cueto: Habla el Capitán. (M. J. O´Shea, & C. Sánchez, Entrevistadores) Revista Capital.
- Damodaran, A. (2014). Costs of Capital by Industry Sector. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
- Delpiano, R. J. (28 de Mayo de 2011). En vivo desde SCL. Obtenido de http://www.desdescl.com/2011_05_01_archive.html
- Diario de Fusiones. (17 de Agosto de 2010). Diario de Fusiones & Adquisiciones . Recuperado el 2014, de <http://www.diariodefusiones.com/?Lan+Chile+y+Tam+de+Brasil+crean+la+principal+I%ED+nea+a%E9rea+de+Latinoam%E9rica&page=ampliada&id=164>
- Diario El mostrador. (2014). Obtenido de <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/a-latam-airlines-le-sigue-costando-despegar/>
- Diario el mostrador. (2014). El mostrador. Obtenido de <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/aerolineas-lan-y-tam-completan-fusion-y-nace-latam/>
- Diario EMOL. (2014). Recuperado el 2014, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/03/27/652183/latam-airlines.html>
- Diario EMOL. (2014). Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/03/31/652871/aerolinea-tam-de-latam-airlines-ingresa-a-la-alianza-oneworld.html>
- Diario Estrategia. (22 de Septiembre de 2014). En Fallo Dividido TDLC Aprobó Fusión LAN-TAM con 15 Condiciones.
- Diario La Tercera. (2014). Obtenido de <http://diario.latercera.com/2014/10/30/01/contenido/negocios/10-176486-9-enrique-cueto-lo-mas-inteligente-que-se-ha-hecho-pensando-a-largo-plazo-fue-la.shtml>
- Ellet, W. (2007). The case study handbook:How to read, discuss and write persuasively about cases. Boston: Harvard Business School Press.
- Esguerra Barragán, C. (s.f.). VISION GENERAL DE LAS ALIANZAS EN EL TRANSPORTE AÉREO DE LATINOAMERICA. Obtenido de Asociación de Estados del Caribe: <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/node/2229>
- FODAGEOGRAFÍA. (2011). FODA. RIESGO SISMICO EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA. Recuperado el 2014, de <https://sites.google.com/site/fodageografia/marco-teorico>
- Forbes. (2014). Best Countries for Business. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/>
- Fuentes, C. (26 de Enero de 2011). América economía. Recuperado el 2014, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/america-latina-tiene-el-mercado-aeronautico-con-mayor-proyeccion-mundial>

- GBI Research. (11 de Noviembre de 2014). US Driving Global Melanoma Treatment Market Value to \$3.6 Billion by 2020, says GBI Research. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.gbiresearch.com/media-center/press-releases/us-driving-global-melanoma-treatment-market-value-to-36-billion-by-2020-says-gbi-research>
- Gestipolis. (Noviembre de 2001). Gestipolis. Recuperado el 2014, de Qué es sinergia y cómo se aplica?: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/27/sinergia.htm>
- Ghemawat, P. (2007). Redefining global strategy. Boston: Harvard Business School Publishing. En P. Ghemawat, Redefining global strategy. Boston: Harvard Business School Publishing (pág. 33). Boston: HBR.
- Goldenberg, J. I. (09 de Abril de 2014). TAM Lineas Aereas. Brasil.
- González, A. (s.f.). Estudio sobre el Mercado Aéreo de Transporte de Pasajeros en Latinoamérica. CRC America Latina.
- Giacomozzi, A. M. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Red Análisis Económico.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., & Farias, P. (2007). La cultura nacional y su impacto en los negocios: el caso chileno. Estudios Gerenciales.
- Jiménez de la Jara, J. (2010). Mapa de la Investigación en Cáncer en Chile. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.saludunderecho.cl/archivos/2010/12/Mapa-del-C%C3%A1ncer-en-Chile-2010.pdf>
- JUAN, D. (02 de Abril de 2012). America Latina Hoy. Obtenido de <http://latinamericahoy.es/2012/04/02/sector-aeronautico-latinoamerica/>
- Juretic, J., & Wigodski, T. (2013). Lan Airlines: Integrando tres estrategias. Universidad de Chile.
- LAN Airlines. (2011). Memoria Anual 2011. LAN Airlines, Santiago.
- LAN Chile. (s.f.). Recuperado el 2014, de Información para el inversionista: http://www.lan.com/es_cl/investor_relations/compania/historia.html
- Latvian Virotherapy Center. (2014). Virotherapy. Recuperado el 28 de julio de 2014, de http://www.viro.lv/latvian_virotherapy_center_en.html
- Lister, J. (s.f.). CHRON. Recuperado el 04 de 2014
- Maquieira, C., & Willatt, C. (2004). Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE). Santiago: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- MyInsight Report. (2014). Life Sciences Country Report Search: Chile. Londres: IHS Global Insight.
- Núñez, L. B. (17 de Diciembre de 2012). Banquetes entre as nuvens...Gosto nas alturas. Recuperado el 2014, de http://gostonasalturas.blogspot.com/2012_12_16_archive.html

- Oncomed. (2014). Oncovida - Red Nacional de Oncología. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.oncomed.cl/>
- Prieto, B. (2013). Business Model Canvas en español. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://desencadenado.com/2013/02/business-model-canvas-en-espanol.html>
- RADIC, S. (24 de Octubre de 2014). Latam: Cuando las ganas de volar cuestan caro al inversionista Santiago, Chile, Chile. Obtenido de [://www.elmostradormercados.cl/destacados/latam-cuando-las-ganas-de-volar-cuestan-caro-al-inversionista/](http://www.elmostradormercados.cl/destacados/latam-cuando-las-ganas-de-volar-cuestan-caro-al-inversionista/)
- SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLE. (s.f.). SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLE. Recuperado el 2014, de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1047716/000114420411069825/v243021_425.htm
- Superintendencia de Salud. (2014). Patologías garantizadas AUGE. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://www.supersalud.gob.cl/difusion/572/w3-propertyname-501.html>
- Superintendencia de Salud. (2014). Registro de Prestadores Acreditados. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/567/w3-propertyvalue-4349.html>
- Superintendencia de Salud. (2014). Registro Nacional de Prestadores Individuales de Salud. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://webserver.superdesalud.gob.cl/bases/prestadoresindividuales.nsf/buscador?openForm>
- TDLC. (21 de Septiembre de 2014). Consulta de CONADECUS sobre operación de concentración entre LAN Airlines S.A. y TAM Linhas Aéreas S.A. Chile, Chile.
- Tecnoedición SL. (11 de Noviembre de 2013). Slideshare. Recuperado el 2014, de La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina: <http://es.slideshare.net/coneledigital/la-infraestructura-en-el-desarrollo-integral-de-amrica-latina>
- The Heritage Foundation. (2014). 2014 Index of Economic Freedom. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.heritage.org/index/>
- The Hofstede Centre. (2014). Cultural Tools. Retrieved July 19, 2014, from <http://geert-hofstede.com/cultural-tools.html>
- The Observatory. (2014, 02). The Observatory. Retrieved from <http://atlas.media.mit.edu/>
- TRADING ECONOMICS. (2014, 02). TRADING ECONOMICS. Retrieved from [HTTP://WWW.TRADINGECONOMICS.COM](http://WWW.TRADINGECONOMICS.COM)
- Transparency International. (2014). Corruption by Country. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.transparency.org/country>
- Unidad de Vigilancia de Enfermedades No Transmisibles y Estudios. (2012). Primer Informe de Registros Poblacionales de Cáncer de Chile, Quinquenio 2003-2007. Santiago: Ministerio de Salud. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://epi.minsal.cl/epi/0notransmisibles/cancer/INFORME%20RPC%20CHILE%202003-2007,%20UNIDAD%20VENT,%20DEPTO.EPIDEMIOLOGIA-MINSAL,13.04.2012.pdf>

- Villareal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco.
- Virotherapy. (2014). A New Era in Cancer Treatment. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.virotherapy.eu/>
- Virotherapy. (2014). Representation around the world. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.virotherapy.eu/representation/>
- Virotherapy. (2014). Rigvir. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.virotherapy.eu/rigvir/>
- VolandoxTV. (Marzo de 2008). Recuperado el 2014, de <http://www.volandoxtv.com.ar/articulos/TAM-difunde-directivas-de-reposicionamiento.htm>
- Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Wikipedia. (27 de Febrero de 2014). Wikipedia La Enciclopedia Libre. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Arturo_Merino_Ben%C3%ADtez
- World Economic Forum. (2014). Global Competitiveness Report. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- Wu, T. (2010). Strategic Choice.