

# LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS

El nuevo reto en la gestión empresarial



**Humberto Serna Gómez**

D.L MA Ed. D. Planeación y Política Social  
Investigador Asociado CIDE

**Alejandro Díaz Peláez**

Docente - Investigador CIDE



**FUMC**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO

[www.fumc.edu.co](http://www.fumc.edu.co)



FONDO EDITORIAL  
Cátedra María Cano



**LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS  
EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

# **LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Humberto Serna Gómez**

D.L MA Ed. D. Planeación y Política Social  
Investigador Asociado CIDE

**Alejandro Díaz Peláez**

Profesor - Investigador CIDE

**Fundación Universitaria María Cano  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2010**

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

**LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS  
EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Primera edición, 2010  
ISBN: 978-958-98778-8-3

© Autor:  
**HUMBERTO SERNA GÓMEZ**  
Alejandro Díaz Peláez

**Autoridades académicas:**

**Próspero José Posada Myer, Rector**

**Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo**  
**Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica**

**Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada**  
**Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud**  
**John Arbeláez Ochoa, Director del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

**Revisión de textos:**

**Ofelia Peláez**

**Diagramación:**

**Infomedia.**

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano



---

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.  
El contenido es responsabilidad del autor.

# TABLA DE CONTENIDO

|  | Página |
|--|--------|
| Prólogo  | 11     |
| Introducción   | 26     |
| Capítulo 1   |        |
| La gerencia de empresas de servicio                                      | 35     |
| 1.1 Un enfoque global  | 35     |
| 1.1.1 La economía simbólica,<br>realidades y perspectivas                | 35     |
| 1.1.2 El sector servicios a<br>nivel global                              | 37     |
| 1.2 El sector servicios en Colombia                                      | 41     |
| 1.3 Impulsores –drivers- de la<br>economía simbólica de los<br>servicios | 44     |
| 1.3.1 La desregularización de<br>los mercados                            | 47     |
| 1.3.2 Los actores del mercado  | 48     |
| 1.3.3 La tecnología  | 51     |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.3.3.1 | Las telecomunicaciones                                    | 51 |
| 1.3.4   | Recomposición de los mercados                             | 52 |
| 1.4     | ¿Qué se entiende por servicios?                           | 55 |
| 1.5     | Características de los productos en la economía simbólica | 59 |
| 1.6     | Estrategias de mercadeo                                   | 62 |
| 1.6.1   | Mercadeo de servicios en la economía simbólica            | 62 |
| 1.6.2   | Producto  | 64 |
| 1.6.3   | Presencia. Infraestructura                                | 66 |
| 1.6.4   | Plaza   | 68 |
| 1.6.5   | Promoción y publicidad                                    | 69 |
| 1.6.6   | Productividad   | 71 |
| 1.6.7   | Personas  | 74 |
| 1.6.7.1 | El cliente interno y el externo, integran esta nueva P    | 74 |
| 1.6.7.2 | El cliente externo  | 76 |
| 1.6.7.3 | Precio  | 78 |
| 1.7     | Retos y desafíos en la economía simbólica                 | 80 |

## Capítulo 2

### **El caso LAN II**

|  |     |
|--|-----|
| Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional | 86  |
| 1. Introducción  | 87  |
| 2. Historia de LAN Airlines S. A.                                  | 90  |
| 3. Estructura del negocio de LAN                                   | 93  |
| 4. Proceso de internacionalización                                 | 96  |
| 4.1. Fase de expansión local                                       | 96  |
| 4.1.1 Antecedentes e la creación de LAN Chile                      | 97  |
| 4.1.2 Entorno que acompañó los primeros años de LAN chile          | 98  |
| 4.1.3 Cambio de rumbo de la compañía en la década de los 90        | 102 |
| 4.4 FASE DE EXPANSIÓN REGIONAL                                     | 109 |
| 4.5 FASE DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL NO REGIONAL (Figura 6)         | 114 |
| 4.6 FLOTA, MANTENIMIENTO Y OPERACIONES                             | 124 |
| 4.6.1 Flota  | 125 |
| 4.6.2 Mantenimiento y operación de a flota                         | 128 |
| 4.7 LA FUSIÓN DE LAN & TAN   | 130 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.7.1 Estructura corporativa                                   | 132 |
| 4.7.2 Visión general de la transacción                         | 132 |
| 4.7.2.1 Condiciones de la transacción                          | 132 |
| 4.7.2.2 Gobierno corporativo                                   | 133 |
| 4.7.2.3 Estructura corporativa                                 | 133 |
| 4.7.2.4 Operaciones del negocio                                | 133 |
| 4.8 LA ENTRADA A COLOMBIA                                      | 134 |
| 4.8.1 Operación de acuerdo entre LAN y Aires                   | 134 |
| 4.8.2 Aeroasis sería la segunda adquisición de LAN en Colombia | 136 |

Anexos 01 al 10

## **Capítulo 3**

### **El caso LAN II**

Notas para la discusión del caso

Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional

|  |            |
|--|------------|
| <b>LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL EL CASO LAN II</b> | <b>168</b> |
| <b>RESUMEN</b>   | <b>169</b> |
| <b>OBJETIVOS PEDAGÓGICOS</b>   | <b>169</b> |
| 1. Conceptuales  | 169        |
| 2. En habilidades  | 169        |
| 3. Actitudinales   | 170        |
| <b>I. USO DEL CASO</b>   | <b>171</b> |
| <b>II. PLAN DE DISCUSIÓN. PREGUNTAS E IDEAS PARA EL ANÁLISIS</b>                                   | <b>172</b> |
| <b>A. INTRODUCCIÓN</b>   |            |
| <b>B. ¿CUÁLES SON, EN CADA ETAPA, LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA?</b>                              |            |
| 1. Etapas  |            |
| 2. Áreas   |            |
| 3. Vehículos para alcanzar los objetivos   |            |
| 4. Diferenciadores   |            |
| 5. Lógica económica  |            |

## C. ¿QUÉ ENSEÑANZA LE DEJÓ EL CASO?

### A. INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué es estrategia?
2. ¿Cuáles son los elementos que componen la estrategia?

### B. ¿CUÁLES SON, EN CADA UNA DE SUS ETAPAS, LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAN?

1. Etapas
2. Áreas de desempeño
3. Vehículos para alcanzar los objetivos
4. Diferenciadores
5. Lógica económica

## C. ¿QUÉ ENSEÑANZA LE DEJÓ EL CASO?

III. USO DE LOS TABLEROS 212

BIBLIOGRAFÍAS 213

# PRÓLOGO

El mundo se mueve aceleradamente de una economía real a una simbólica la de los servicios o sector terciario. Los servicios como sector, contribuyen crecientemente al PIB de los países y son los mayores generadores de empleo formal e informal: Empresas grandes, medianas mipymes y empresas unipersonales, son actores importantes de esta nueva realidad de la economía mundial.

Durante siglos, la economía real fue la preponderante. Era casi la única generadora de empleo y toda la innovación se centraba en productos reales donde la calidad de éste era un factor fundamental para su desempeño ante el mercado y los clientes.

La economía simbólica impone un cambio de paradigma: Crear intangibles, vender productos que se consumen o perecen en cada uso, que no son almacenables, sobre los cuales no hay propiedad, donde la creatividad no tiene límite, la tecnología es un soporte, un medio.

Una economía en la cual el SER HUMANO se convierte en el factor fundamental de la calidad de ese producto, por cuanto los servicios se producen en la interacción entre proveedor y comprador.

Los valores de compra del cliente, el entendimiento cabal de sus expectativas y necesidades y la comprensión de su comportamiento se convierten en factores fundamentales para llegar al corazón del cliente (Top of Heart) y así asegurar su amor a la marca y su relación de largo plazo.

Una economía donde, la experiencia, es la que marca la diferencia y es con ella con la que se construye una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

Para ello, entender que una estrategia de mercadeo en este nuevo entorno, va más allá de las 4P, que conocer al cliente es el punto de partida estratégico, donde el servicio se presta en los PROCESOS, los cuales tienen necesariamente que estar alineados con la PROMESA DE VALOR, la cual es el marco de referencia para que el cliente pague por el valor que recibe. La automatización de los procesos

es entonces un componente fundamental en la prestación de un servicio generador de valor para el cliente.

Por tanto, generar valor para el cliente y para la empresa es un reto, donde las ventajas comparativas apalancan la construcción de ventajas competitivas, tales como la cultura, la organización, una cultura de clientes y hoy con más razón la CONFIANZA DEL CLIENTE, ésta se convierte en la ventaja distintiva por excelencia.

Este nuevo entorno del mercadeo, está centrado en el capital humano, ese es el que asegura confianza frente al cliente en su interacción permanente con él. Él, el cliente interno, es el contacto inicial del mercadeo relacional que busca ir más allá de la fidelidad, construyendo relaciones de largo plazo rentables y generadoras de valor para el cliente interno, el externo y la empresa. Una estrategia de Endomarketing que tiene como población objetiva a los colaboradores internos es entonces un desafío. En este nuevo entorno, lo que no se vende adentro de la organización, no llega al consumidor final

Por último y como un desafío nuevo en las estrategias

de mercadeo de servicios, en la imperiosa necesidad de educar al cliente externo, en el uso y utilidad de los servicios que requiere. Su educación permitirá incentivar el consumo de los productos, pero también minimizará los riesgos que en la prestación de los servicios es una variable implícita.

La aparición de esta nueva economía, no solamente equilibró a las economías, también impuso cambios en la gestión de las empresas, especialmente en mercadeo; muy importantes, por cuanto no es lo mismo gerenciar y desarrollar una estrategia de marketing para una empresa real, que una de servicios. Esta última tiene elementos y factores de “management” muy distintos, que aún no han sido entendidos a cabalidad por los grandes, medianos y pequeños empresarios, en un mundo como el de hoy, dominado por una economía soportada en productos intangibles.

## Justificación

Este trabajo, resultado de un análisis conceptual, soportado en una revisión bibliográfica cuidadosa de la literatura académica y científica en el campo del mercadeo de servicios (State of the art) y de la evaluación de casos empresariales que documenta la estrategia de gestión de empresas y mercadeo de servicios, parte de la hipótesis, de que los gerentes generales y los de mercadeo de las empresas, especialmente las medianas y pequeñas, no tienen un marco conceptual claro de cómo diseñar las estrategias en un nuevo mercado con condiciones y variables muy diferentes a las del pasado.

Por ello, este trabajo, es de interés general y tiene como su público objetivo, empresarios y gerentes, así como un público general que se interese por estos temas cada día más relevantes en el mundo de hoy.

## Objetivos

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre los elementos y tendencias en el mercadeo de servicios, nivel global (State of the art).
2. Confrontar los elementos analíticos y conceptuales, frente a la realidad de los mercados locales, con base en estudios de casos a nivel colombiano.
3. Analizar los elementos tradicionales de la mezcla de mercado, las 4P, frente a las nuevas realidades y condiciones de los mercados de hoy.
4. Elaborar un documento de interés general gerencial, que responda a las necesidades de información y conocimiento de los públicos objetivos del mismo.
5. Elaborar una aproximación conceptual de Mercadeo de Servicios, más allá de las teorías y modelos tradicionales de mercadeo de productos tangibles y por tanto, hacer

una contribución teórica que sirva de marco de referencia para la formulación estratégica de mercados en este sector de la economía, la simbólica o de servicios.

6. Presentar un documento conceptual sobre el mercadeo de servicios, con un objetivo académico de estimular la discusión sobre el tema y otro pedagógico de llevar el mensaje a los empresarios, en un sector de negocios, al cual hay que llegar con estrategias de mercadeo muy diferentes a las del pasado.

La revolución Industrial de principios del siglo XX impulsó la creación de empresas orientadas a la producción de bienes físicos y tangibles. Por ello, la administración, su metodología y técnicas se desarrollan para industrias de productos físicos. La General Motors, el ícono de la industrialización, se volvió en aquella época el referente de la gestión industrial, basada en los principios de la administración científica desarrollados por Taylor y Fayol en los inicios de 1900.

El desarrollo industrial marcó la pauta de este gran cambio que generó progreso, empleo, bienestar y surgió un

mundo capitalista que concentra la riqueza en unos pocos, consolidándose así, la denominada economía real.

Mary Parker con sus estudios en Hawthorne, sobre la planta de la General Motors, inició el estudio sobre la importancia de los recursos humanos y el cliente como centro del negocio, adquiere una mayor preponderancia. Max Weber con su libro insignia sobre la burocracia, cierra uno de los periodos de la etapas del desarrollo de la teoría administrativa. El modelo de gestión de la General Motors inspiró la creación de escuelas de negocios y Harvard University en Boston Mass., no tardó mucho en hacer de este modelo su paradigma central en la formación de gerentes.

A mediados del siglo XX se inició la revolución tecnológica y de la información, aparecieron los computadores y el desarrollo de sistemas propietarios, donde cada empresa, en forma aislada, recopilaba su información, hasta ese momento en archivos manuales. Era su información y por tanto era uno de los tesoros que debería resguardar.

En los años 60 aparecieron los sistemas abiertos, cliente servidor, donde la comunicación permite y facilita, a tra-

vés de redes el intercambio, la información hacia clientes internos, pero también externos. Entraron las comunicaciones a jugar un papel importantísimo en los cambios de paradigma, desde una sociedad industrial hacia otra, basada en la comunicación y en la información.

El mundo empezó a cablearse para asegurar comunicación e intercambio de información. Aparecieron las redes LAN (local Área Network), las Man (Metropolitan Area Network), WAN (Wide área Network) y el mundo empezó a compartir información. Apareció el Internet, la comunicación IP y el mundo comenzó a transformarse.

El comercio electrónico (E-commerce) es el gran fenómeno de esta etapa de la transformación de las economías del mundo. En un mundo cableado para comunicarse, transferir e intercambiar información, un día aparece, que ya estaba cableado, y se pasó a la comunicación inalámbrica, al mundo de la Wi-Fi y de la Banda Ancha (broad band) y apenas empieza la transformación que permite avizorar un mundo muy diferente para las nuevas generaciones.

Con la automatización la economía industrial deja de ser

la generadora de empleo, pues su productividad necesaria para asegurar costos y precios competitivos, obligaba a la sustitución del trabajador manual por uno con competencias diferentes y lógicamente con la disminución paulatina del trabajo manual. Surgió entonces la economía simbólica, la de los intangibles, la de productos o servicios que no pueden ser estandarizados porque se producen en la interacción entre el proveedor y el cliente, no se almacenan y por tanto, no hay inventarios, no hay devolución, pueden repetirse y son distintos.

Productos sobre los cuales no hay propiedad, pero sí conllevan todos los riesgos que genera la insatisfacción del cliente cuando no se le cumple lo que se le prometió. Aquí en esta nueva economía, tiene cabida todo tipo de empresas y negocios. Grandes empresas, medianas y mini pymes. Sus estructuras pueden ser complejas y pesadas como las empresas de servicios multinacionales o nacionales, o estructuras muy simples y livianas como las de las Pymes o mini Pymes. Su estructura legal es igualmente diversa. Al igual que una empresa de servicios puede ser una sociedad anónima, limitada, en comandita simple o por acciones, o una SAS, también puede ser una empresa unipersonal.

Por ello, en esta nueva economía tiene cabida todo tipo de negocios que impliquen la prestación de un servicio que toma la forma de uso, goce, prestación o un arrendamiento temporal, sin que exista la transferencia de propiedad del bien que se recibe para su uso o de la prestación del servicio que se contrata, no importa que para la prestación de ese servicio se utilicen infraestructuras físicas, tangibles y visibles.

El gran gigante del servicio lo es Walt Disney, que ofrece experiencias y entretenimiento; o Bancolombia, que ofrece servicios Financieros; ISA que transporta energía y comunicaciones. El Hospital de San Vicente de Paúl que provee salud y bienestar, o la universidad o la institución que educa, o el salón de belleza que ofrece la aspiración de sentirme mejor, o el conductor que transporta, el asesor, el profesor en su clase, la terapeuta que ayuda al paciente a recuperarse, el que hace mensajería, etc. etc.

Para ser emprendedor en este nuevo sector de la economía, también denominado terciario, la única limitación es la imaginación. Poco se ha escrito sobre la gerencia de

empresas en esta nueva realidad empresarial.

El trabajo que sigue es una primera aproximación que busca estimular el análisis gerencial de este sector, que se predice en menos de cinco años, será el 90% del PIB mundial. Para ilustrar cómo se gerencia una empresa de servicios se ha escogido una a la que se ha venido analizando desde la academia hace más de cinco años: LAN, una empresa de servicios que jugará un papel muy importante en el futuro de los servicios de transporte aéreo de Colombia.

Esperamos poder complementar este trabajo con casos sobre pequeñas y medianas empresas colombianas y antioqueñas de las cuales hay muchos ejemplos que dejan aprendizajes y lecciones muy importantes, ésta será nuestra tarea prioritaria en los próximos años como investigadores en la Fundación Universitaria María Cano - FUMC.

LAN es un ejemplo de los elementos a imitar cuando se estudia la gestión de una empresa de servicios.

De una empresa estatal en quiebra, se convierte en un gigante de las empresas aeronáuticas de Suramérica. Una multilatina con empuje y solidez. Con su asociación con TAM del Brasil y la reciente compraventa de la empresa Aires, de Colombia, se convierte en una organización que tiene 241 aviones con una facturación conjunta de más de 8.000 millones de dólares y con 45 millones de pasajeros transportados conjuntamente en el 2009. ¿Cómo lo está logrando? Cuando inicia su proceso de recuperación y ya en manos de capital privado, formula una promesa de valor concreta y operacionalizable en el mercado y los clientes “Servicio y Seguridad”, estos dos elementos de la promesa llegaban a la mente y al corazón de los usuarios, pues era la época del incumplimiento y de la inseguridad.

Pero no bastaba sólo su promesa. La soportó en una gestión eficiente y profesional; invirtió sin temor ni limitaciones en la formación y la capacitación de su gente, volcada en el servicio dentro de un objetivo central, crear una cultura de servicio, como su ventaja competitiva y diferenciadora. Para soportar esa cultura, revisó y rediseñó sus procesos gerenciales para orientarlos al cliente, invirtió en infraestructura y tecnología, renovó la flota de aviones, hizo adquisiciones de empresas aéreas en crisis y con di-

ficultades en Chile, Perú, Ecuador y ahora en Colombia. Promovió y estimuló alianzas estratégicas para así ampliar, con códigos compartidos, su oferta de servicios a sus clientes viajeros a Europa.

Se aseguró de que internamente hubiese un alineamiento y organización con la estrategia de servicio al cliente. Hizo estrategias de mercadeo interno permanentes. Midió la satisfacción de su cliente interno y del externo y tomó acciones de mejoramiento. Convirtió a su talento humano en la piedra angular de su cultura de servicio al cliente, soportado lógicamente en procesos eficientes, en una infraestructura óptima y en una gestión volcada al servicio y al cliente. Aseguró competitividad interna, para construir competitividad externa.

Una empresa de servicio no da hacia afuera, lo que no vive y practica adentro. Ésta es una lección que han aprendido los gerentes exitosos de empresas de servicios, sin importar su tamaño o cubrimiento geográfico. Hizo del negocio de carga un complemento que apalancó el desarrollo del negocio para llegar a los niveles de competitividad que hoy alcanza. Aquí hay muchas lecciones que aprender, para gestionar empresas de servicio, los factores claves

de éxito son iguales para todos los negocios. Cambian de dimensión.

Un salón de belleza, un restaurante, un pequeño hotel, una empresa de consultoría o un consultorio médico o paramédico, tendrán que asumir retos parecidos a otra escala, con otras inversiones. El análisis aquí no es de tamaño de la empresa, es de la estrategia y del sistema gerencial que adoptó para competir en los mercados donde el cumplimiento de la promesa básica hecha al cliente es el único que asegura una competitividad, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

# INTRODUCCIÓN

La revolución Industrial de principios del siglo XX impulsó la creación de empresas orientadas a la producción de bienes físicos y tangibles. Por ello, la administración su metodología y técnicas se desarrollan para industrias de productos físicos. La General Motors, el ícono de la industrialización, se volvió en aquella época el referente de la gestión industrial, basada en los principios de la administración científica desarrollados por Taylor y Fayol en los inicios de 1900.

El desarrollo industrial marcó la pauta de este gran cambio se genera progreso, empleo, bienestar y surge un mundo capitalista que concentra la riqueza en unos pocos, consolidándose así, la denominada economía real.

Mary Parker con sus estudios en Hawthorne, la planta de la General Motors inicia el estudio sobre la importancia de los recursos humanos y el cliente, como centro del negocio, adquiere una mayor preponderancia. Max Weber con su libro insignia sobre la burocracia, cierra uno de los periodos de la etapas del desarrollo de la teoría administra-

tiva. El modelo de gestión de la General Motors inspiró la creación de escuelas de negocios y Harvard University en Boston, Mass., no tardó mucho en hacer de este modelo su paradigma central en la formación de gerentes.

A mediados del siglo XX se inicia la revolución tecnológica y de la información, aparecen los computadores y el desarrollo de sistemas propietarios, donde cada empresa, en forma aislada, recopilaba su información, hasta ese momento en archivos manuales. Era su información y por tanto era uno de los tesoros que debería resguardar.

En los años 60 aparecen los sistemas abiertos, cliente servidor, donde la comunicación permite y facilita, a través de redes el intercambio, la información hacia clientes internos, pero también externos. Entran las comunicaciones a jugar un papel importantísimo en los cambios de paradigma desde una sociedad industrial hacia otra, basada en la comunicación y en la información.

El mundo empieza a cablearse para asegurar comunicación e intercambio de información. Aparecen las redes LAN (local Área Network), las Man (Metropolitan Area Network),

WAN (Wide área Network) y el mundo empieza a compartir información. Aparece el Internet, la comunicación IP y el mundo comienza a transformarse.

El comercio electrónico (E-commerce) es el gran fenómeno de esta etapa de la transformación de las economías del mundo. En un mundo cableado para comunicarse, transferir e intercambiar información un día aparece, que ya estábamos cableados, y pasamos a la comunicación inalámbrica, al mundo de la Wi-Fi y de la Banda Ancha (broad band) y apenas empieza la transformación que permite avizorar un mundo bien diferente para nuestros descendientes.

Con la automatización, la economía industrial deja de ser la generadora de empleo, pues su productividad necesaria para asegurar costos y precios competitivos, obligaba a la sustitución del trabajador manual por uno con competencias diferentes y lógicamente con la disminución paulatina del trabajo manual. Surge entonces la economía simbólica, la de los intangibles, la de productos o servicios que no pueden ser estandarizados porque se producen en la interacción entre el proveedor y el cliente, no se almacenan y por tanto no hay inventarios, no hay devolución,

pueden repetirse y son distintos.

Productos sobre los cuales no hay propiedad, pero sí conllevan todos los riesgos que genera la insatisfacción del cliente cuando no se le cumple lo que se le prometió. Aquí en esta nueva economía, tiene cabida todo tipo de empresas y negocios. Grandes empresas, medianas, mini pymes. Sus estructuras pueden ser complejas y pesadas como las empresas de servicios multinacionales o nacionales, o estructuras muy simples y livianas como las de las Pymes o mini Pymes. Su estructura legal es igualmente diversa. Al igual que una empresa de servicios puede ser una sociedad anónima, limitada, en comandita simple o por acciones, o una SAS, también puede ser una empresa unipersonal.

Por ello, en esta nueva economía, tiene cabida todo tipo de negocios que impliquen la prestación de un servicio que toma la forma de uso, goce, prestación o un arrendamiento temporal, sin que exista la transferencia de propiedad del bien que se recibe para su uso o de la prestación del servicio que se contrata, no importa que para la prestación de ese servicio se utilicen infraestructura físicos tangibles y visibles.

El gran gigante del servicio lo es Walt Disney, que ofrece experiencias y entretenimiento, o Bancolombia que ofrece servicios Financieros, ISA que transporta energía y comunicaciones. El Hospital de San Vicente de Paúl que provee salud y bienestar, o la universidad o la institución que educa, o el salón de belleza que ofrece la aspiración de sentirme mejor, o el conductor que transporta, el asesor, el profesor en su clase, la terapeuta que ayuda al paciente a recuperarse, el que hace mensajería, etc. etc.

Para ser emprendedor en este nuevo sector de la economía, también denominado terciario, la única limitación es la imaginación. Poco se ha escrito sobre la gerencia de empresas en esta nueva realidad empresarial.

El trabajo que sigue es una primera aproximación que busca estimular el análisis gerencial de este sector que se predice en menos de cinco años será el 90% del PIB mundial. Para ilustrar cómo se gerencia una empresa de servicios hemos escogido una a la que hemos venido analizando desde la academia hace más de cinco años: LAN, una empresa de servicios que jugará un papel muy importante en

el futuro de los servicios de transporte aéreo de Colombia.

Esperamos poder complementar este trabajo con casos sobre pequeñas y medianas empresas colombianas y antioqueñas de las cuales hay muchos ejemplos que dejan aprendizajes y lecciones muy importantes, ésta será nuestra tarea prioritaria en los próximos años como investigadores en la Fundación Universitaria María Cano - FUMC.

LAN es un ejemplo de los elementos a imitar cuando se estudia la gestión de una empresa de servicios.

De una empresa estatal en quiebra, se convierte en un gigante de las empresas aeronáuticas de Suramérica. Una multilatina con empuje y solidez. Con su asociación con TAM del Brasil y la reciente compraventa de la empresa Aires, de Colombia, se convierte en una organización que tiene 241 aviones con una facturación conjunta de más de 8.000 millones de dólares y con 45 millones de pasajeros transportados conjuntamente en el 2009. ¿Cómo lo está logrando? Cuando inicia su proceso de recuperación y ya en manos de capital privado, formula una promesa de valor concreta y operacionalizable en el mercado y los clientes

“Servicio y Seguridad”, estos dos elementos de la promesa llegaban a la mente y al corazón de los usuarios, pues era la época del incumplimiento y de la inseguridad.

Pero no bastaba solo su promesa. La soportó en una gestión eficiente y profesional; invirtió sin temor ni limitaciones en la formación y la capacitación de su gente, volcada en el servicio dentro de un objetivo central, crear una cultura de servicio, como su ventaja competitiva y diferenciadora. Para soportar esa cultura, revisó y rediseñó sus procesos gerenciales para orientarlos al cliente, invirtió en infraestructura y tecnología, renovó la flota de aviones, hizo adquisiciones de empresas aéreas en crisis y dificultades en Chile, Perú, Ecuador y ahora en Colombia. Promovió y estimuló alianzas estratégicas para así ampliar, con códigos compartidos, su oferta de servicios a sus clientes viajeros a Europa.

Se aseguró de que internamente hubiese un alineamiento y organización con la estrategia de servicio al cliente. Hizo estrategias de mercadeo interno permanentes. Midió la satisfacción de su cliente interno y del externo y tomó acciones de mejoramiento. Convirtió a su talento humano en la piedra angular de su cultura de servicio al cliente,

soportado lógicamente en procesos eficientes, en una infraestructura óptima y en una gestión volcada al servicio y al cliente. Aseguró competitividad interna, para construir competitividad externa.

Una empresa de servicio no da hacia afuera, lo que no vive y practica adentro. Ésta es una lección que han aprendido los gerentes exitosos de empresas de servicios sin importar su tamaño o cubrimiento geográfico. Hizo del negocio de carga un complemento que apalancó el desarrollo del negocio para llegar a los niveles de competitividad que hoy alcanza. Aquí hay muchas lecciones que aprender, para gestionar empresas de servicio, los factores claves de éxito son iguales para todos los negocios. Cambian de dimensión.

Un salón de belleza, un restaurante, un pequeño hotel, una empresa de consultoría o un consultorio médico o paramédico, tendrán que asumir retos parecidos a otra escala, con otras inversiones. El análisis aquí no es de tamaño de la empresa, es de la estrategia y del sistema gerencial que adoptó para competir en los mercados donde el cumplimiento de la promesa básica hecha al cliente es el único que asegura una competitividad, difícilmente copiable,

perdurable en el tiempo y rentable.

Leer el caso de LAN, que se incluye en la segunda parte de este trabajo, y analizarlo desde la óptica y realidad empresarial o profesional de cada lector, permitirá aprender de esta experiencia de desarrollo y crecimiento empresarial.



# CAPÍTULO I

## LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIO

### 1.1 UN ENFOQUE GLOBAL

#### 1.1.1 LA ECONOMÍA SIMBÓLICA, REALIDADES Y PERSPECTIVAS

La economía simbólica, llamada así para diferenciarla de la real, o también conocida como el sector terciario de la economía, la integran el conjunto de aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa. Se trata generalmente de productos con un alto componente de intangibilidad.

Comprende por tanto una amplia gama de servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades y la demandas de la población e incluye actividades como turismo, servicios financieros, de salud, seguros, transporte, educación, recreación, industrias para el uso del tiempo libre como

música, radio, televisión, cine, y toda la amplia gama de servicios que genera la informática, las comunicaciones prensa, radio, Internet, consultoría, etc.



FUENTE: [eva-vivetuhistoria.blogspot.com](http://eva-vivetuhistoria.blogspot.com)

Si pensamos en servicios alrededor de nuestro diario vivir, entenderemos que desde que salimos de la casa hasta que regresamos, hemos hecho uso intensivo de los servicios. Por ello, éstos son ya una parte integrante de nuestras propias vidas. De allí la importancia de estudiarlos y

entenderlos en su dimensión real.

### 1.1.2 EL SECTOR SERVICIOS A NIVEL GLOBAL

Los desarrollos tecnológicos, las telecomunicaciones y la nueva era del conocimiento, han hecho que los servicios y su comercialización intensiva cambien el mercado mundial.



**FUENTE:** [http://jafechar.blogspot.com/2011/01/influencia-de-la-ciencia-y-la\\_24.html](http://jafechar.blogspot.com/2011/01/influencia-de-la-ciencia-y-la_24.html)

En el 2007 los servicios representaban más del 60% de la producción y del empleo mundial. En términos comerciales supone el 20% del comercio total .

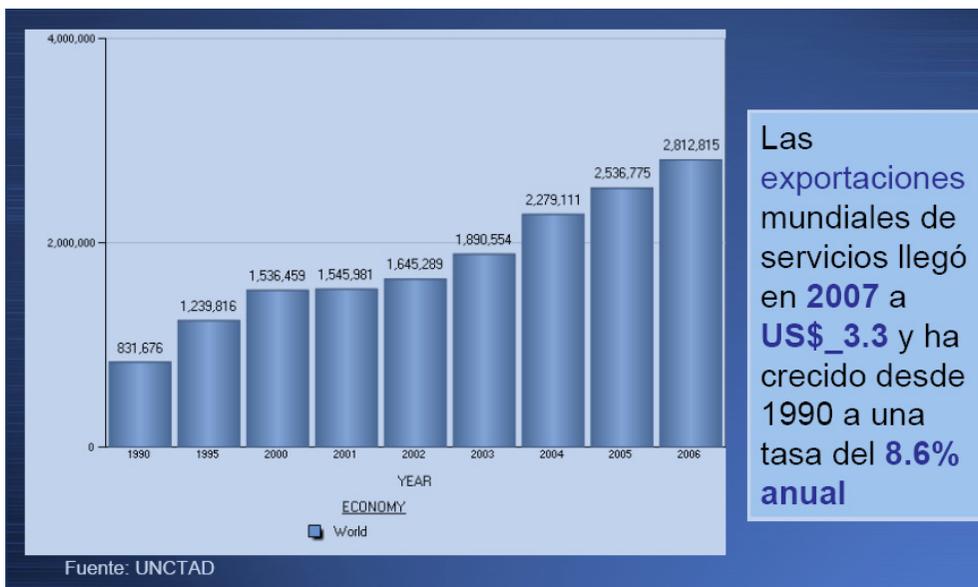
La dinámica y el tamaño de este mercado creciente a nivel global, puede dimensionarse en dos cifras contundentes.

En primer lugar el crecimiento de la economía servicios, en términos de su contribución al PIB (Producto Interno Bruto), de los países, es claramente sorprendente.

En el año 2005, en las Islas Caimán, el 95% era generado por servicios; en Bahamas el 90%, en Luxemburgo el 83%, en Panamá el 80%, en Estados Unidos el 79%, en Gran Bretaña el 73%, en Canadá el 71%, en México el 69% .

Las cifras que muestran la dinámica del comercio internacional en servicios, son producto de una alta fuente generadora de divisas y por tanto ingresos en las dos partes de esta dinámica comercial. En el año 2006 las exportaciones de servicios a nivel mundial alcanzaron los 3.3 billones de dólares, con un crecimiento desde 1990 del 8.6% anual

(Gráfico 1), siendo los principales exportadores Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Francia y China, entre otros (Gráfico 2).



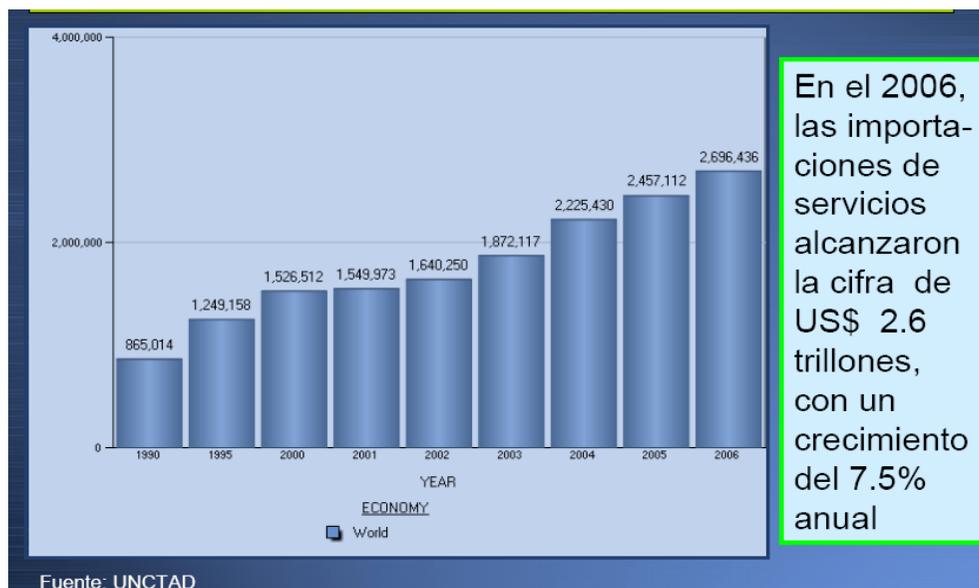
**Gráfico 1**

| Orden | Exportadores   | Valor | Parte | Variación anual porcentual | Orden |
|-------|----------------|-------|-------|----------------------------|-------|
| 1     | Estados Unidos | 388.8 | 14.1  | 10                         | 1     |
| 2     | Reino Unido    | 227.5 | 8.3   | 11                         | 2     |
| 3     | Alemania       | 168.8 | 6.1   | 12                         | 3     |
| 4     | Japón          | 122.5 | 4.4   | 14                         | 4     |
| 5     | Francia        | 114.5 | 4.2   | 0                          | 5     |
| 6     | España         | 105.5 | 3.8   | 12                         | 6     |
| 7     | Italia         | 97.5  | 3.5   | 10                         | 7     |
| 8     | China          | 91.4  | 3.3   | 24                         | 8     |
| 9     | Países Bajos   | 82.5  | 3.0   | 5                          | 9     |
| 10    | India          | 73.8  | 2.7   | 36                         | 10    |

Fuente: OMC

**Gráfico 2**

En el año 2006 la importación de servicios a nivel mundial, alcanzó la cifra de 2.6 trillones de dólares, con un crecimiento del 7.5 anual (Gráfico 3). De nuevo se denota a Estados Unidos, Japón, Francia, China, y los Países Bajos como los mayores importadores de servicios (Gráfico 4).



**Gráfico 3**

| Importadores   | Valor | Parte | Variación anual porcentual |
|----------------|-------|-------|----------------------------|
| Estados Unidos | 307.8 | 11.6  | 9                          |
| Alemania       | 219.1 | 8.3   | 7                          |
| Reino Unido    | 172.0 | 6.5   | 8                          |
| Japón          | 144.0 | 5.4   | 9                          |
| Francia        | 108.8 | 4.1   | 4                          |
| China          | 100.3 | 3.8   | 21                         |
| Italia         | 98.4  | 3.7   | 11                         |
| Irlanda        | 78.4  | 3.0   | 12                         |
| Países Bajos   | 78.1  | 2.9   | 8                          |
| España         | 77.9  | 2.9   | 17                         |

Fuente: OMC

**Gráfico 4**

## 1.2 EL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA

Colombia es un país con una economía diversificada. Su desarrollo agrícola e industrial le ha abierto un espacio muy importante a la economía de los servicios.

En el año 2007, en Colombia era ya muy amplio el portafolio de servicios de que disponía la población para todos los estratos sociales.

### EL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA-2007



Fuente: <http://procesosconielec.blogspot.com/2007/10/sector-servicios-colombia.html>-2007

**Gráfico 5**

En términos participación en el PIB, éste pasó del 58% en 1992 a más del 63% en el 2005. Siendo los servicios sociales y personales con el 32%, los financieros con el 18% los que más contribuyen al PIB del país .

Las exportaciones de servicios colombianos para el año 2006 ascendieron a 2.666 millones de dólares siendo las exportaciones en viajes, turismo y transporte el 80% del total .

Las importaciones ascendieron a 4.775 millones de dólares. La exportaciones mayores corresponden al sector transportes (44.3%) y al de viajes y turismo con un 23% .

Colombia ha empezado a tener presencia en los mercados internacionales. Sin embargo, éste es aún un sector incipiente, pues representa sólo 0.1% de las exportaciones mundiales y 0.2% de las importaciones, lo cual señala una ruta estratégica muy importante que aún queda por recorrer.

## El Sector Servicios de Colombia en el Mundo - 2007

| Exportaciones (miles de millones US\$) |      |       | Importaciones (US\$ miles de millones) |       |       |
|--|------|-------|--|-------|-------|
|  | 2007 | Part% |  | 2007  | Part% |
| Todo el mundo                          | 3260 | 100%  | Todo el mundo                          | 3,060 | 100%  |
| América del Norte                      | 533  | 16%   | América del Norte                      | 440   | 14%   |
| EE.UU                                  | 454  | 14%   | EE.UU                                  | 336   | 11%   |
| México                                 | 17   | 1%    | México                                 | 24    | 1%    |
| A.L.                                   | 91   | 3%    | A.L.                                   | 97    | 3%    |
| Colombia                               | 3.6  | 0.1%  | Colombia                               | 6.2   | 0.2%  |
| Brasil                                 | 23   | 1%    | Brasil                                 | 34    | 1%    |
| Europa                                 | 1662 | 51%   | Europa                                 | 1434  | 47%   |
| África                                 | 84   | 3%    | África                                 | 97    | 3%    |
| Oriente Medio                          | 79   | 2%    | Oriente Medio                          | 125   | 4%    |
| Asia                                   | 745  | 23%   | Asia                                   | 778   | 25%   |
| China                                  | 127  | 4%    | China                                  | 129   | 4%    |
| India                                  | 86   | 3%    | India                                  | 78    | 3%    |

Fuente: OMC

COLOMBIA REPRESENTA SOLO EL 0.1% DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE SERVICIOS Y EL 0.2% DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES DE SERVICIOS

### Gráfico 6

Estamos pues ante un fenómeno mundial de explosión de una nueva economía, que no sólo genera un alto porcentaje de las nuevas ocupaciones en el mundo y se convierte en un impulsor fundamental del desarrollo de los países.

Por ello, para entender este fenómeno desde la orilla del mercadeo, se hace indispensable analizar cuáles son los drivers o impulsores de esta nueva economía.

### **1.3 IMPULSORES – DRIVERS - DE LA ECONOMÍA SIMBÓLICA DE LOS SERVICIOS**

La industrialización de la economía del siglo XIX, abre paso a una etapa de modernización que se concreta con el advenimiento de la tecnología y especialmente de las telecomunicaciones, ya en el siglo XX y con proyecciones impredecibles hacia los milenios por venir.

Aparece entonces la necesidad de modernizar la infraestructura física de los países, la comunicación se vuelve una necesidad imprescindible, el transporte adquiere una mayor importancia, el turismo y el uso del tiempo libre se conforman como industrias poderosísimas, la preocupación por el estado físico se incorpora como una necesidad en la sociedad moderna. Los servicios de salud se convierten en un derecho ciudadano. El mayor acceso a la educación es ya una necesidad esencial en el nuevo mundo del trabajo. Los puertos y otros sectores sufren transformaciones, producto de los procesos de apertura de mercados y la globalización, signo de los últimos años.



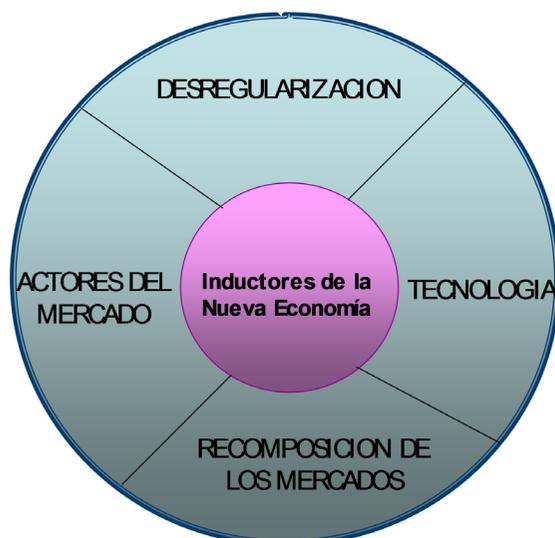
FUENTE: <http://cms.infraestructurascriticas.com/>

Todo este proceso, producto de más de 100 años de transformaciones, afecta necesariamente los comportamientos de la sociedad, se crean nuevas necesidades, se ajustan los valores y por tanto hay un cambio de cultura y de consumo profundo en todos los niveles y segmentos de la sociedad.

Son muchos los factores que han impulsado estos cambios profundos en la sociedad de hoy.

Algunos autores de mercadeo han descrito ampliamente los factores coyunturales y estructurales que impulsan y aceleran estos procesos de cambio y de crecimiento de la economía simbólica o de servicio, hasta convertirla hoy en día en el fenómeno económico y social, predominante en muchas naciones.

A pesar el amplio espectro de los inductores de esta nueva economía, éstos podrían resumirse en cuatro grandes fuerzas, a saber:



**Gráfico 7**

### 1.3.1 LA DESREGULARIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Los primeros grandes impulsores del crecimiento de la economía simbólica son claramente los entes reguladores de la prestación de los servicios. La intervención de éstos ha hecho posible que la prestación de los servicios públicos sea asumida por los privados en un mercado de competencia. Son ellos los que han facilitado, mediante normas, la prestación de nuevos servicios.



FUENTE: <https://picasaweb.google.com/105685887581887725874>

Esta apertura legal facilitada por el estado en sus instancias y órganos correspondientes, es la que explica el desarrollo vial, el mejoramiento de la infraestructura vial, aeroportuaria, de los puertos, el acceso a la telefonía y a las telecomunicaciones, el desarrollo de los servicios de salud, el fomento al turismo, la calidad y ampliación del acceso a los servicios de salud, los servicios profesionales, etc.

Resulta innecesario hacer un listado de las industrias que integran hoy la economía simbólica o de servicio. Éstos son hoy parte de nuestra vida cotidiana y sin la intervención importante del gobierno y sus órganos reguladores, este desarrollo no habría sido posible, a pesar de las críticas de este fenómeno de privatización desde otras orillas conceptuales e ideológicas.

### **1.3.2 LOS ACTORES DEL MERCADO**

El modelo de las Cinco Fuerzas, de Michael Porter - 1985, es una metodología que permite analizar un sector desde diferentes aristas. Las barreras de entrada y salida, el poder de negociación de proveedores y clientes, la rivalidad

de la competencia en el sector y la posibilidad de productos sustitutos.

Una mirada analítica del sector servicios, podría identificar empresas de servicios con características diferentes en cada una de las fuerzas. Una empresa de servicios financieros, o en una de telecomunicaciones, o la concesión de infraestructura, o la de un canal de televisión, podría exigir un gran capital, un know - how muy especializado; pero por el otro lado, una empresa de servicios personales o una consultora tendrían menos exigencias de capital y conocimiento. La empresa unipersonal de servicios es un fenómeno de competitividad aún por explorar.



**FUENTE:** [http://senadisenofeccionymoda.blogspot.com/2011\\_07\\_01\\_archive.html](http://senadisenofeccionymoda.blogspot.com/2011_07_01_archive.html)

En el campo del entretenimiento, Walt Disney tendría un alto poder de negociación con sus clientes y proveedores, pero quizás, esta misma condición la puede tener una pequeña empresa de diversión. La rivalidad de los mercados es intensa para todos, telefónica con Telmex, Harvard y MIT, Caracol y RCN, pero también lo es la rivalidad entre empresas consultoras, salones de belleza, restaurantes.

La posibilidad de que aparezcan productos sustitutos es grande, especialmente cuando no existe la propiedad sobre el producto o servicio que se ofrece. Los servicios están claramente blindados en el proceso de construcción de marca que al final es su característica diferenciadora.

Por ello, la economía simbólica la integran grandes conglomerados nacionales, multilocales, multinacionales y globales, pero también empresas pequeñas, medianas y mini pymes.

La empresa unipersonal prolifera como medio sostenido de ingreso para muchas personas y familias.

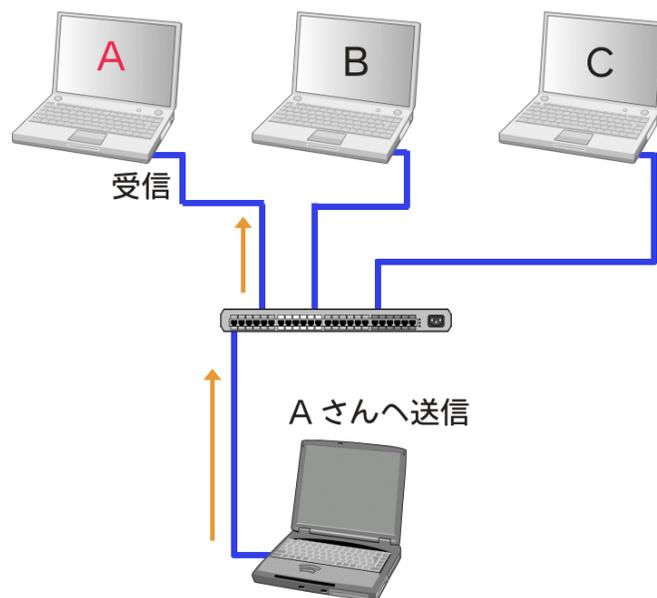
En la economía de los servicios, por tanto, tienen cabida

una cantidad alta de actores y productos y servicios, donde el único límite posible, es la falta de imaginación.

### 1.3.3 LA TECNOLOGÍA

#### 1.3.3.1 Las telecomunicaciones

Quizás uno de los inductores más importantes de todo este proceso es la tecnología. Ésta impulsó el desarrollo industrial y generó nuevos servicios y productos. Las telecomunicaciones hicieron que la información antes en sistemas cerrados pase a sistemas abiertos a través de redes. Fue la era de las Lan, Man, Wan.



FUENTE: <http://aleja157.galeon.com/>

El mundo fue cableado para dar paso a la información y a las comunicaciones y éste comenzó a transformarse como producto de la conectividad. Se superó la geografía como barrera a la comunicación entre los hombres y las empresas. Las comunicaciones nos vuelven globales.

Un día se descubre que el mundo ya estaba cableado y entramos en la cultura del Wireles, del WiFi, de la Broad Band. Y allí está el reto de hoy. El Cyberspace abre un nuevo mundo que modifica espacio y tiempo.

En este nuevo espacio, el mundo cada vez es más distinto, también los mercados, los consumidores, y como lo describe la película Connections , el mundo del futuro, apenas está por llegar.

#### **1.3.4 RECOMPOSICIÓN DE LOS MERCADOS**

En esta nueva economía simbólica, los mercados se recomponen permanentemente, surgen a una velocidad inusitada nuevos productos. La necesidad y hábitos del consumidor cambian, aparecen nuevas formas de mirar

el mercado, el mercado transaccional sustituye aceleradamente al mercadeo relacional. De un mercado indiferenciado se pasa al justo, al saludable al orgánico. De la compra en el punto de venta se llega al mercadeo digital. El comprador o consumidor tiene necesidades por cubrir totalmente diferentes.



**FUENTE:** <http://caracastek.com.ve/2011/07/01/nativos-digitales-enfrentan-mas-retos-que-las-generaciones-anteriores/>

Quizás el caso más dramático lo ilustra el teléfono. Aparato indispensable de comunicación en la familia y en la empresa. Privilegio de muy pocos.

En Argentina en los años 50 se celebraban las bodas de plata de haber hecho una solicitud de teléfono sin haber sido resuelta . En el año 1950 una llamada telefónica entre Nueva York y Londres costaba sumas hoy incalculables. Los padres, como parte de la economía familiar, controlaban el tiempo del uso del teléfono de sus hijos con sus amigos y novios.

Cuán distinta es la realidad de hoy. Quién podría imaginarse sin un teléfono celular. Sus costos y precios son bien distintos a los del pasado. Obtener un teléfono tarda horas. Hoy la comunicación telefónica puede ser gratuita si se apela a sistemas IP. El teléfono más que para llamar es hoy un medio para obtener y enviar información, para realizar transacciones comerciales y para seguridad, quién lo creyera; por esta última razón uno de los segmentos más importantes en el uso del teléfono celular son los niños. Si existiera la reencarnación y nuestros antepasados volvieran al mundo de hoy no lo podrían creer.

Éste es el fenómeno social, cultural, político y comercial que ha generado la tecnología, el conocimiento y las te-

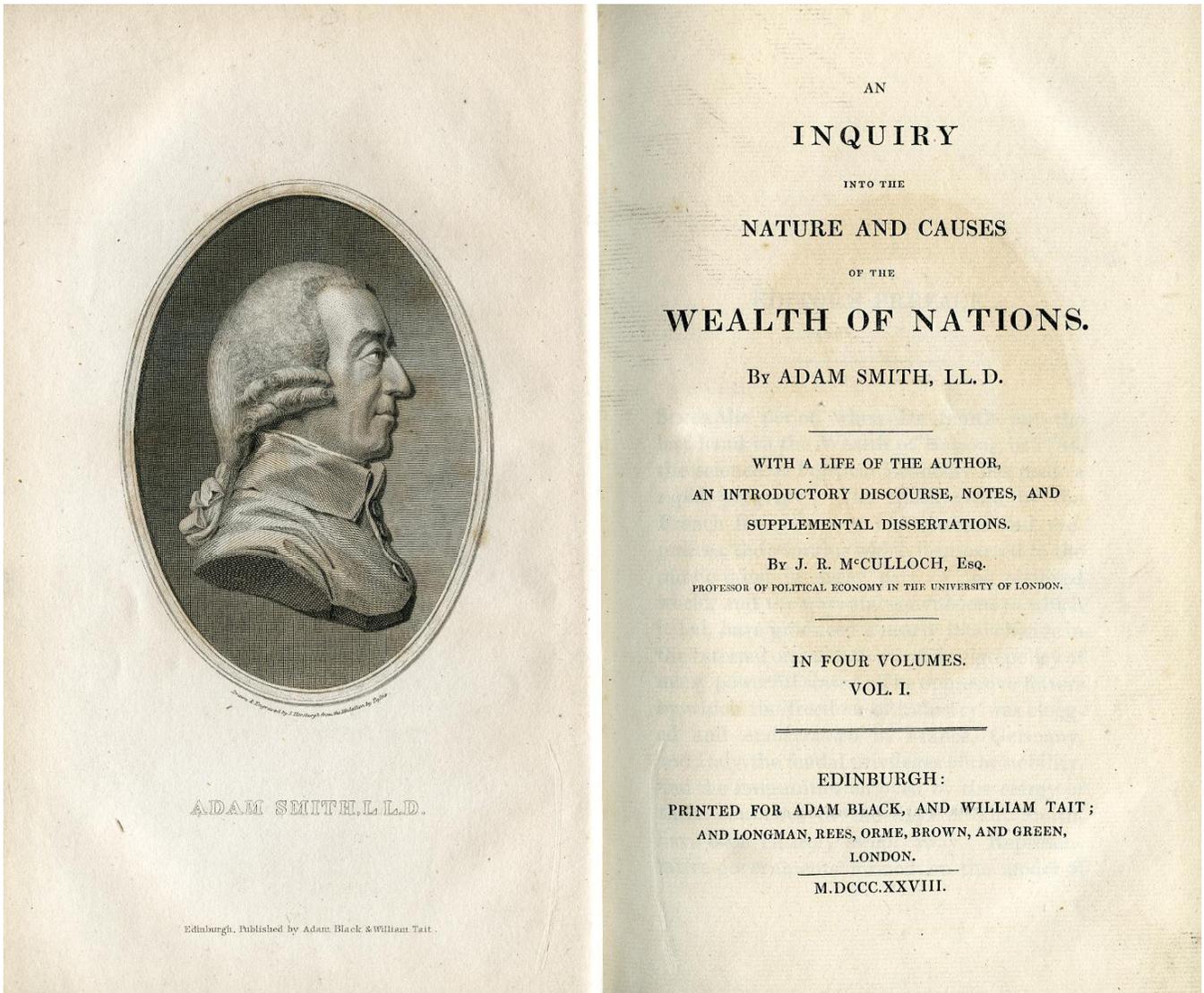
lecomunicaciones y por ello su papel preponderante en el desarrollo de esta nueva economía: La simbólica... La de los servicios.

Con el marco de referencia antes descrito, podemos ya adentrarnos en los temas específicos del mercadeo de servicios.

Para iniciar este análisis, debemos definir qué se entiende por servicios

## **1.4 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR SERVICIOS?**

Para definir los servicios es posible remontarse, como lo sugiere Lovelock, al año 1776, cuando Adam Smith, en su obra La riqueza de las naciones , distinguió entre trabajo productivo e improductivo, asegurando que el primero es el que se adquiere, pueden ser almacenados después de su producción y por tanto intercambiados por otros bienes. El trabajo improductivo, aunque honorable o necesario, crea servicios que perecen después de la producción y por tanto no crean riqueza.



**FUENTE:** <http://elpesimistapositivo.blogspot.com/2011/08/el-interes-personal-adam-smith.html>

Sin embargo, esta visión inicial de los servicios ha sido superada, pues no es posible afirmar que un servicio no genera posesión. La educación por ejemplo, un servicio por excelencia, al final genera apropiación de un conocimiento, sin que esta apropiación sea homogénea por aquellos que recibieron el servicio. El arrendamiento de un bien, garantiza una posesión mientras se mantiene el

contrato de arrendamiento.

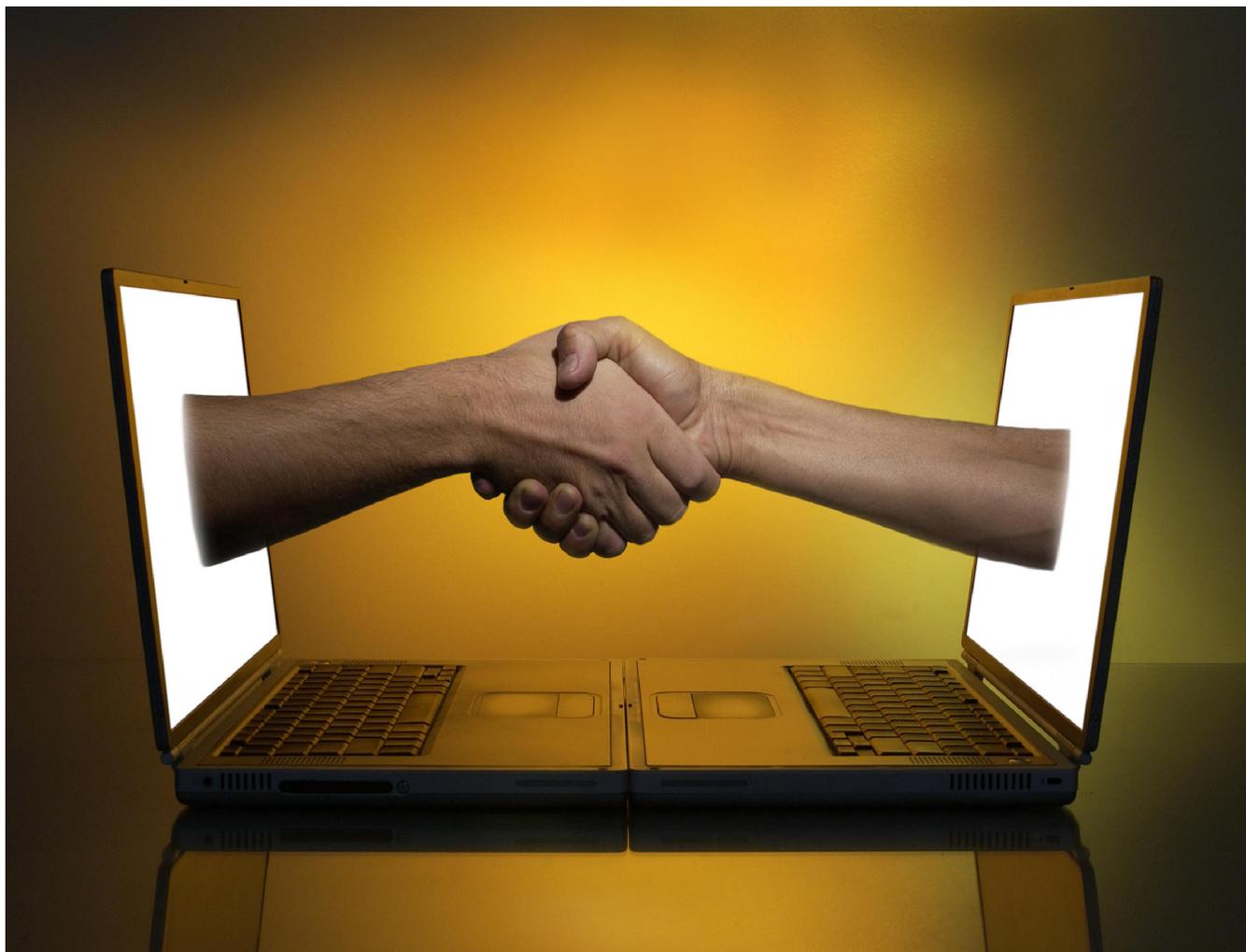
Lovelock y Writz , quizás los autores más connotados en este tema, definen servicios como:

“Los servicios son actividades económicas ofrecidas por una parte a otra, empleando en general tiempo para ejercer una actividad con un resultado esperado entre lo que reciben del servicio con su propio esfuerzo o con el uso de bienes o infraestructura, sobre los cuales el comprador del servicio es responsable”.

En intercambio por el dinero pagado, el tiempo utilizado u otros esfuerzos realizados, el usuario del servicio espera obtener el valor del acceso a bienes, servicios personales o profesionales, redes y sistemas, sin que generalmente adquiera la propiedad de ninguna de los elementos físicos utilizados. .

Dentro del marco de esta definición, podría entonces afirmarse que los servicios son actividades económicas en la cuales el cliente paga al proveedor del servicio por el uso

o goce del producto y valores asociados que ofrece, sin que exista una transferencia directa y homogénea de propiedad.



**FUENTE:** <http://www.reciclaambiente.com/Espanol/contactenos.html>

Esta definición permite afirmar que los servicios como productos son bien distintos de los de la economía real.

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS EN LA ECONOMÍA SIMBÓLICA

Los productos en la economía de los servicios:

- No son homogéneos ni estandarizados. Se producen en la interacción entre proveedor y cliente, y su calidad y valoración dependen de la experiencia del cliente en la ejecución del mismo.
- Son perecederos. Concluida la experiencia ésta no es repetible. Por tanto, los servicios ni son almacenables ni tampoco es posible devolver el mismo servicio. Es reparable o repetible como una nueva experiencia, pero no la misma.
- No existe propiedad sobre un servicio. Éste es un commodity. Puede registrarse una marca y certificar la calidad del servicio que presta un proveedor pero no la propiedad del servicio. El cliente paga por el disfrute, por el uso temporal del bien o la infraestructura, pero no adquiere la propiedad del servicio. Puede apropiarse el aprendizaje

y convertirlo en conocimiento, pero no se hace dueño del servicio que recibió.

- El precio tiene una relación directa con la satisfacción que genera el uso del servicio y el valor que le genera al usuario final.



**FUENTE:** <http://definicion.de/precio/>

- Los riesgos asociados con los servicios psicológicos, jurídicos, engaño percibido, reputación y uso, son entre otros muchos los riesgos que involucran la prestación de los servicios, muchos de ellos relacionados con la promesa básica del servicio mismo y por tanto hacen parte muy importante de la estructura de costos en este sector de la economía.

- El servicio (Core) per se, no constituye la ventaja competitiva. Los valores agregados al producto son los que generan la verdadera diferencia y factor competitivo de este producto.

Todas estas características, hacen que las estrategias de mercadeo, en este sector de la economía, sean diferentes de las del sector real.

## 1.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

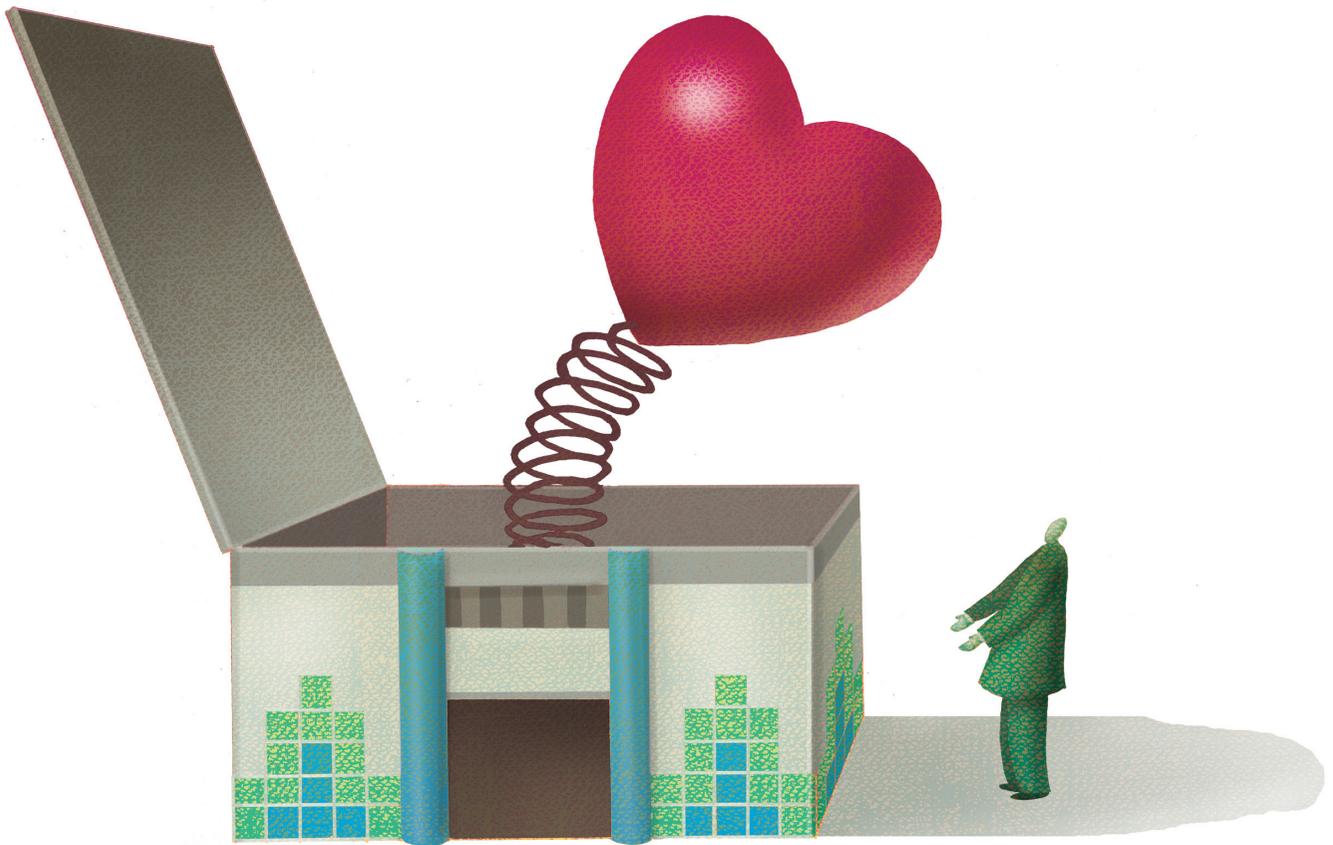
### 1.6.1 MERCADEO DE SERVICIOS EN LA ECONOMÍA SIMBÓLICA: de las 4 P a las 7 P en la economía de los servicios

Las 4 P han sido por mucho tiempo el marco de referencia en la formulación de estrategias de mercadeo. Cada una de ellas incluye estrategias específicas que al final integran el plan de mercadeo.

Sin embargo, las realidades y características de la economía simbólica o de los servicios, imponen una visión distinta de todo este proceso estratégico.

En primer lugar, el comportamiento del consumidor y su satisfacción se vuelven el eje conductor del proceso estratégico de mercadeo. El cliente es el centro, pues es parte integral de la producción y de la evaluación final del servicio. La recompra, su fidelización y la creación de relaciones de largo plazo, sólo son posibles con un cliente satisfecho que valora el servicio que recibe, que lo refiere

a otros. Empresa de servicios que no genere un voz a voz, “Word of Mouth,” muy robusto, tiene muy pocas probabilidades de crecer, permanecer y generar utilidad. Éste es un elemento muy importante, que a veces es ignorado o no se le da la suficiente importancia y cuidado en las estrategias de mercadeo en las empresas de servicios.



**FUENTE:** [http://www.eclass.cl/tips/comunidad\\_index/page:16](http://www.eclass.cl/tips/comunidad_index/page:16)

Además de la importancia del comportamiento del consumidor y su referencia posterior del producto o servicio que reciben los demás elementos de la mezcla de mercados, adquieren connotaciones diferenciales y de mayor énfasis frente a los productos del sector real.

## 1.6.2 PRODUCTO

El producto, en la economía de los servicios, es un commodity, copiable, imitable, sobre el cual no existe propiedad, pero sí uso, goce y posesión temporal, como ya se anotó. Por tanto, éste por sí solo no marca la diferencia que cautiva la mente y la decisión del cliente.

Los servicios financieros, telecomunicaciones, salud, educación, turismo, recreación, consultoría, belleza etc., son genéricos, inclusive algunos de ellos tienen normas iguales o similares que los regulan.

La diferencia y por tanto el posicionamiento del servicio tiene como elemento fundamental los atributos o valores agregados que el proveedor le incorpora al producto core. Estos diferenciadores son los que generan satisfacción al cliente y por tanto, lo que él valora. Diseñar y consolidar un portafolio de atributos o valores agregados es una de las estrategias que impone el mercadeo de servicios.

El servicio al cliente en su concepción integral es uno de

esos atributos diferenciadores, pero también son otros como la ubicación, el ambiente en que se presta el servicio, las estrategias de relacionamiento con el cliente y el comportamiento de los colaboradores, lo cual se resume en crear una cultura de servicio al cliente o consumidor final difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable. Es la creación de una cultura de servicio al cliente, alineada y consecuente con los atributos del producto/servicio, se constituye al final en la verdadera ventaja competitiva en el mercadeo de servicios.

Diseñar una flor del servicio , alrededor del producto core, permite identificar los elementos diferenciadores sobre los cuales diseñar las estrategias de mercadeo tanto interno como externo. El siguiente, es un ejemplo claro de esta flor:



**Fuente:** Tomado del Caso Cemex de la estudiante Sandra Ruiz – MAM. 2008.

Gráfico 8

### 1.6.3 PRESENCIA. Infraestructura

En el mercadeo de servicios y dado el carácter perceptivo y comportamental de los mismos, surge una nueva P de vital importancia. Presentación, ambiente físico, imagen.

Estudios empíricos realizados entre otros muchos por Russell 1980, Bitner 1992, Babin & Attaway 2000, Marberry

& Zagon 1995, demuestran como el ambiente en que se presta el servicio, los colores que se utilizan, los olores, la música, elementos y figuras decorativas, logo símbolos y el diseño arquitectónico, son parte fundamental del posicionamiento dentro de los servicios y el cliente o el consumidor final los valora al seleccionarlos. Por ello, hoteles, restaurantes, clínicas hospitalarias, universidades y colegios, que ofreciendo servicios similares, tienen en la mente del consumidor diferentes valores y por ellos paga.

Aquí aparece una variable más a considerar en las estrategias de mercadeo y tiene que ver con la gestión de la infraestructura que se requiere en las empresas de servicio (Klassen y Rohleder 2001, Sasser, Jr 1976, Irene C. L. Ng, Wirtz y Sheang Lee 1999, Lovelock 1984, Klassen y Rohleder 2004). Los hoteles tienen que enfrentar a la competencia con estrategias de mercadeo la ocupación de su infraestructura, lo mismo tienen que hacerlo las universidades, las salas de cine, los estadios, las peluquerías o salones de belleza. Todos ellos tienen frente a sí infraestructuras con inversiones diferentes, pero que deben ser ocupadas para asegurar el retorno de la inversión.



FUENTE: <http://www.flickr.com/photos/flodigrip/sets/72157608871513237/detail/>

## 1.6.4 PLAZA

El concepto tradicional de canal de distribución como el sitio físico donde ocurre la transacción entre cliente y proveedor, tiene en los servicios la gran transformación.

Los servicios se prestan en sitios físicos determinados, un salón de clase, una clínica, un restaurante, el consultorio de un profesional, la casa del cliente pero también en cualquier lugar a cualquiera hora, cualquier día del año.

El caso de Calypso Flower - 1995, que se enorgullece de vender al año más de 25 millones de dólares, con una altísima satisfacción de sus clientes por su frescura y entrega oportuna y sin embargo no tiene ni una sola floristería. Miles de estudiantes y trabajadores reciben educación a distancia y en línea, un supermercado puede mantener permanentemente provisto la alacena y el refrigerador de las familias en su red. Hoy podemos realizar transacciones desde la casa, en la calle, desde la oficina, en un parque o desde la playa y allí están los servicios disponibles. El Cybermarket es el gran impulsor de lo que se denomina como la revolución en los canales de distribución.

### **1.6.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Sin olvidar ni abandonar las reglas básicas del modelo de comunicaciones en mercadeo denominado de las 5W: Para quién, qué, cómo, dónde y cuándo comunicar lo que



sonales para quienes es más importante y competitivo el estímulo y creación de un mercadeo de referencia o voz a voz, que el de los grandes medios.

Estas razones hacen más imperativo en servicios, diseñar estrategias de comunicación hacia los segmentos objetivos, que el concepto tradicional de promoción y publicidad (Mortimer y Mathews 1998, Mitall 1999). Una estrategia de comunicación abre todas las posibilidades para encontrar alternativas para llegar a los públicos objetivo y transmitirles la promesa de valor del servicio punto de partida del posicionamiento en la economía simbólica o de servicios.

### **1.6.6 PRODUCTIVIDAD**

Para la formulación de estrategias, Michel Porter - 1995, propone dependiendo de las características de la unidad de negocio o del producto, unas estrategias genéricas las cuales denomina diferenciación, alta segmentación y liderazgo en costos. Una interpretación equivocada afirmaría que existe solamente liderazgo en costos en un modelo específico de negocios y que ésta no se aplica en las demás estrategias genéricas.

Sin embargo en los mercados de hoy, cualquiera que sea la estrategia, el liderazgo en costos es un elemento fundamental de competitividad. No puede existir una estrategia de mercadeo que no se fundamente en liderazgo en costos. El cliente no tiene por qué pagar la ineficiencia de las empresas.

El liderazgo en costos ocurre en los procesos, en la gestión de la cadena de suministro, en el control y la gestión de calidad de los mismos. Los contactos con el cliente, el manejo de quejas y reclamos son retos claros de productividad. (Peppers & Rogers 2005, Heskett, Jones, Loveman, Passer & Schlesinger 1997).

Es en los procesos donde se gana o se pierde el dinero, el valor lo genera una adecuada gestión de los procesos. Ello implica que la gestión en la calidad de los procesos debe estar orientada a satisfacer al cliente en lo que se le ha prometido. Son los malos procesos los que generan la insatisfacción del cliente.



FUENTE: <http://www.blogdepublicidad.es/>

Por ello, ésta es una variable que no se puede separar de la gestión estratégica de los mercados. La estrategia del océano azul propone como una de las fórmulas para salirse de los océanos rojos, que las compañías diseñen estrategias de disminución de costos y de incremento en el valor.

Éste es de verdad el reto: liderar en costos y trabajar intensamente en la generación de valor para el cliente, los colaboradores, dueños y la sociedad en general.

## **1.6.7 PERSONAS**

Uno de los componentes vitales en el mercadeo de servicios lo son las personas. Éste es un negocio fundamentalmente de relaciones e interacciones entre personas.

### **1.6.7.1 El cliente interno y el externo, integran esta nueva P**

El cliente interno y los colaboradores internos son parte activa en el proceso de producción de los servicios (Bove & Johnson 2001, Sheneider & Browen 1993, Beaujean, Davidson & Madge 2006).

Por ello, los colaboradores deben tener la competencias que el servicio demanda, deben entender su rol dentro de la prestación del servicio, debe estar preparados para

manejar los momentos de verdad frente al cliente. Son ellos la cara, la línea de contacto, de la organización frente al cliente. Su entrenamiento, capacitación y motivación permanente son factores claves de éxito en el mercadeo de servicios.



**FUENTE:** [http://sociedadytiempo.blogspot.com/2009\\_01\\_01\\_archive.html](http://sociedadytiempo.blogspot.com/2009_01_01_archive.html)

La promesa de valor de la empresa debe ser su marco de actuación y el eje conductor que defina las prácticas y conductas que integran la cultura organizacional de la

empresa.

En las empresas del sector simbólico o de servicios, la cultura es la verdadera ventaja competitiva, patrimonio imitable pero no copiable, pues una organización no da hacia afuera, lo que no incorpora interiormente.

Para asegurar una cultura volcada al cliente, el liderazgo gerencial en las empresas de servicio, tiene que ser visible, consistente y persistente en el logro de lo que se promete como valor al cliente. El cliente siempre tendrá la razón cuando exija que se le cumpla lo prometido. Ahí el liderazgo es un ingrediente fundamental.

### **1.6.7.2 El cliente externo**

En el ambiente empresarial existe una frase hoy comúnmente repetida: "EL CLIENTE ES LA RAZÓN DE SER DE LOS NEGOCIOS". Todos los negocios buscan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con los productos o servicios que le ofrece. Por ello, estudiar y medir sus expectativas, comportamientos de compra y la satisfacción

con los servicios que recibe, ha sido tarea permanente de la académica (Beaujean, Davidson & Madge 2006; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, Smith 1995, Serna 2008). Sin embargo y especialmente en los servicios la EXPERIENCIA del cliente en la adquisición y goce del mismo, es al que final, lo permite que él lo valore y lo satisfaga. Por ello, Jan Carlson en su libro El momento de la verdad , aseguró el éxito de SAS, en el manejo de los momentos de verdad, entendidos como los contactos del cliente con la organización en el cual éste puede expresar un juicio de aceptación o rechazo, abriendo paso a los que modernamente se denomina el CRM (Customer Relationship Management) y su Complemento necesario el CER (Customer Experience Management).

Este mundo de experiencias requiere, como se anotó, un cliente interno preparado y con competencias y actitudes para gerenciar la experiencia con el cliente. También se necesita un cliente que entienda hasta dónde llega la promesa valor y tener así un límite definible de expectativas rentables y que satisfagan al consumidor final. De allí la imperativa necesidad, dentro de las estrategias de mercadeo, de educar y capacitar al cliente externo en la adquisición y goce del servicio que recibe. Este es un campo,

aún en desarrollo y de grandes retos en el mercadeo de servicios.



FUENTE: [http://infovw.blogspot.com/2010\\_05\\_01\\_archive.html](http://infovw.blogspot.com/2010_05_01_archive.html)

### 1.6.7.3 PRECIO

La concreción de la promesa de valor esta en el precio que el consumidor paga por el servicio que valora (Magretta 2002, Smith & Tagle 2002, Ziethaml 1988). Toda estrategia de mercadeo tiene como objetivo generar utilidades y va-

lor, tanto para el cliente como para la empresa. Ésta es una relación de beneficio y creación mutua.

En todo negocio los clientes tienen que ser rentables y generadores de valores para la empresa. Por ello, debe existir una rentabilidad, un valor presente neto del cliente (VPN) y un EVAC (valor económico agregado del cliente) (Gutpa 2008; Serna, Barrios, Barrios & Castillo 2008; Blattberg, Getz & Tomas 2001), los cuales debe estar incluidos en las estrategias de mercadeo de los servicios.

Calcular los precios en el servicio es uno de los retos más grandes en la formulación de una estrategia de mercadeo.

El precio al final será fijando con relación a la inversión realizada y la tasa de retorno esperado, también influirán los precios de referencia en sectores o servicios similares. Sin embargo, el precio en servicios tiene una variable difícil de calcular pero que influye en la fijación del precio, EL VALOR que genera o percibe el cliente. Un servicio que no genera valor es caro, cualquiera que sea el precio pagado por él. Un servicio que genera valor hace que el precio no sea el único motivador para su compra. Dicho usando el

argot popular, lo barato, es caro, un servicio bueno, que genere valor es barato, no importa cuánto se pague por él.

He aquí el conflicto entre el valor económico de los bienes o servicios y los valores hedónicos que ellos satisfacen. Aquí de nuevo la formula el menor costo posible con el incremento del valor, quizás sea la fórmula...

La combinación de las 7 P del mercadeo de servicios, debe ser el marco de referencia en la formulación de un plan estratégico de mercados.

## **1.7 RETOS Y DESAFÍOS EN LA ECONOMÍA SIMBÓLICA**

El análisis somero aquí presentado indica que el sector servicios presenta oportunidades y desafíos muy importantes para el país, las empresas y la formación gerencial de quienes lo lideran.

En un entorno signado por los desarrollos tecnológicos, la

incursión en la vida de todos, de las telecomunicaciones y la modernización y los cambios sociales que están modificando los soportes de las culturas tradicionales, los servicios aparecen como la gran oportunidad para abrir fuentes de empleo, incrementar los ingresos de todos los niveles de la población y con ello, mejorar su calidad de vida.

Las economías, dependientes solamente de los desarrollos agrícolas e industriales del pasado, han quedado atrás. La participación de los servicios en el PIB de los países será creciente y compensará la pérdida de participación de otros sectores, como el industrial, que han dejado de ser los grandes generadores de empleo.

El comercio internacional de servicios crecerá aceleradamente y cada vez será un componente muy importante de la balanza comercial entre los países del mundo.

Los acuerdos comerciales, la apertura de las legislaciones nacionales a una mayor participación de los privados en la oferta de servicios y la dinámica misma de un mundo sin fronteras, harán de los servicios un eje fundamental en el desarrollo y crecimiento de los países.



**FUENTE:** <http://www.imconsultingcr.com/Revista/status-nacional/>

Mientras el sector industrial se concentra en términos de su propiedad (fusiones y adquisiciones) y se disminuye en la generación de empleo, el de servicios abre alternativas propietarias, democratiza su acceso y se convierte en una fuente importante facilitar equidad social y desarrollo.

Los servicios son el gran centro de incubación de empre-

sarios. Los servicios permiten, con mayor facilidad y con menos barreras de entrada, iniciar la vida empresarial. Los conocimientos y capitales requeridos van desde los más altos y sofisticados hasta los más simples y artesanales. La creación de una empresa de servicios tiene su límite en la capacidad de imaginación de su creador. Por ello, una empresa de servicios puede ser de gran envergadura y requerir grandes esfuerzos de capital y mano de obra o convertirse en la empresa de pancoger de su dueño.

En este panorama, las instituciones educativas y de formación tienen grandes retos. En primer lugar, formar para el trabajo con mentalidad empresarial. Son igualmente empresarios, el gerente que dirige una empresa como agente de sus dueños, que quien gerencia su propia empresa. El empresarismo y la capacidad de emprendimiento tienen que desarrollarse en todos los profesionales que pasan por los recintos universitarios y de formación. La dicotomía entre instituciones que forman para ocupar empleos y las que crean empresarios quedó atrás. El empresarismo es una competencia básica de todo profesional en el entorno actual y futuro.

Ser empresario requiere, además de capacidad creativa y

de innovación, mucha seguridad en sí mismo, con persistencia y objetivos claros de lo que cada quien quiere lograr. Preparar a sus educandos para la gerencia de sí mismo es por tanto un reto y una responsabilidad igual al de prepararse para gerenciar una empresa.

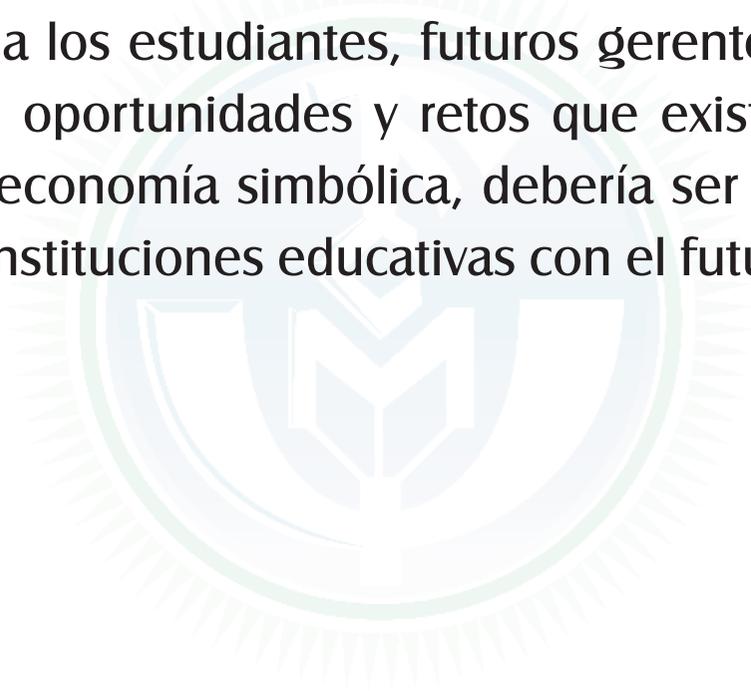
El estudio del sector servicios no es aún parte del colectivo en la vida de las universidades e instituciones de formación. Sin embargo, la investigación, trabajos y eventos científicos, las tesis y los proyectos de grado, los programas de formación ejecutiva tienen una altísima relación con los servicios en sectores públicos y privados, la economía simbólica o de servicios no es parte de la cultura académica.

El tema de los servicios es apenas un acápite marginal de los currículos universitarios o una de las tantas electivas.

Sin abogar porque sea necesario formar un gerente de empresas de servicios, como diferente a los gerentes de empresas industriales, sí abogamos porque el estudio del sector servicios sea parte integral y requerida en la formación de los gerentes del futuro; de lo contrario se estaría

dejando por fuera un sector donde están las grandes y nuevas oportunidades de desarrollo y desempeño laboral y empresarial.

Institucionalizar y estimular el estudio del sector servicios, promover la investigación, divulgarla, capacitar a los empresarios en la gestión de empresas de servicios así como concientizar a los estudiantes, futuros gerentes o empresarios de las oportunidades y retos que existen en este sector de la economía simbólica, debería ser un compromiso de las instituciones educativas con el futuro del país.





# **CAPÍTULO II**

## **LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS**

### **EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **El caso LAN II**

#### **Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional**

**Humberto Serna Gómez**  
D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social  
Investigador Asociado CIDE

**Marly Castillo**  
MBA Universidad de los Andes

Con la colaboración de **Alejandro Díaz Peláez**  
Profesor - Investigador CIDE

Fundación Universitaria María Cano  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2010

# 1. INTRODUCCIÓN

LAN es un caso de estudio académico, en la medida que ilustra el proceso de internacionalización de una empresa local a una multinacional. Además, la planeación estratégica de LAN es un ejemplo de la forma en que deben evolucionar las prácticas de una organización con su entorno y de cómo se deben involucrar y relacionar todos los elementos de la formulación estratégica con la operación del negocio. Los resultados obtenidos son producto del plan estratégico de crecimiento de la organización

Su protagonismo en el avance de la industria del transporte aéreo en América Latina y sus niveles de eficiencia (entre los más altos) son reconocidos internacionalmente. La Oficial Airline Guide la considera la mejor aerolínea del Caribe, Centro y Suramérica, y según la revista Airline Business, es una de las 20 empresas aeronáuticas más rentables, ya que en el último año la compañía reportó una utilidad neta de US\$241 millones, por primera vez en sus 78 años de existencia, lo cual es destacable en un escenario de precios de combustible históricamente altos.

Para tener una idea de la magnitud del crecimiento y la efectividad del proceso de internacionalización de esta aerolínea, en el Cuadro 1 se presentan los indicadores de la empresa cuando era una compañía local (LAN Chile en 1993) y ahora una compañía internacionalizada (LAN Airlines S. A. en 2006).

**Cuadro 1.** Evolución en cifras de la compañía LAN

|                           | <br><b>1993</b> | <br><b>2006</b> |
|---------------------------|---|--|
| <b>Aviones</b>            | <b>13</b>   | <b>77</b>  |
| <b>Empleados</b>          | <b>2.227</b>  | <b>15.099</b>  |
| <b>Pasajeros</b>          | <b>1 MM</b>   | <b>8.3 MM</b>  |
| <b>Toneladas de Carga</b> | <b>48.000</b>   | <b>543.000</b>   |
| <b>Ventas</b>             | <b>US\$318 MM</b>   | <b>US\$2.747MM</b>   |

**Figura:** Composición actual de LAN



**FUENTE:** El Espectador. Periódico. La compra de aires se complementaría a mediados de diciembre próximo. “Mejoraremos el servicio”. Citado el 4 de noviembre de 2010. P 10. Tomado de: [www.elespectador.com.co](http://www.elespectador.com.co)

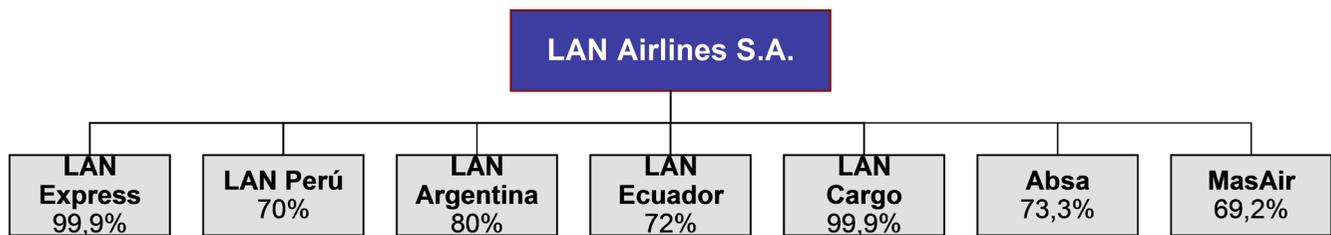
¿Cuál fue la estrategia gerencial para internacionalizarse? ¿Cómo alcanzó un nivel de ventas ocho veces mayor? ¿Cómo logró transportar 8,3 veces más pasajeros?

## 2. HISTORIA DE LAN AIRLINES S. A.

LAN nació como empresa estatal y luego de un proceso de privatización se consolidó localmente en Chile, para después posicionarse en América Latina y destacarse a nivel mundial. En julio de 2007, la junta directiva de LAN aprobó un plan de crecimiento bastante agresivo: US\$3.200 millones destinados a ampliar la flota con 32 nuevos Boeing 787 . Como lo indicó el presidente de la junta Jorge Awad : “Una vez más, LAN se adelanta al constante crecimiento del tráfico aéreo”.

LAN Airlines S. A. es la matriz de un grupo de compañías que desarrollan negocios en la industria del transporte aéreo y otras operaciones complementarias a ese rubro. La compañía provee servicios de transporte doméstico e internacional de pasajeros en Chile, Perú y Argentina e internacionalmente en Ecuador, a través de las distintas empresas que conforman la alianza LAN: Lan Airlines, Lan Express, Lan Perú, Lan Ecuador y Lan Argentina (ver figura 1)

## Figura 1. Grupo LAN



Nota: Los porcentajes representan la propiedad de la LAN Airlines S.A. sobre cada filial de forma directa e indirecta

LAN es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Suramérica, se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo y divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de Suramérica (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú y Argentina. En los dos primeros países, cuenta con la mayor participación en el mercado doméstico. Controla el 74% del mercado doméstico chileno, el 67% del peruano y el 8% del argentino. Respecto al mercado internacional, tiene una participación del 49% en Chile, 32% en Perú, 19% en Ecuador y 8% en Argentina. También ha recibido en los últimos años diversos reconocimientos debido a su calidad de servicio.

Hoy, LAN Airlines S. A. es la aerolínea latinoamericana que ha dominado el mercado aéreo en la región, una de las

mayores compañías en el transporte de pasajeros y tiene como base de su cultura organizacional el excelente servicio al cliente. La meta de la empresa es llegar a ser la mejor de América Latina y tener un posicionamiento significativo a nivel mundial. LAN es la que más ofrece destinos al enlazar la mayoría de países de América Latina entre sí y ofrecer conexiones a Oceanía, Europa y Estados Unidos.



**FUENTE:** <http://diario.latercera.com/2011/03/04/01/contenido/pais/31-61205-9-vuelo-de-lan-debio-regresar-al-aeropuerto-por-un-desperfecto.shtml>

La estrategia de negocios de LAN se basa principalmente en maximizar la ocupación de sus aviones complementando sus negocios de pasajeros y carga, lo que le permite rentabilizar sus rutas, disminuir efectos estacionales e

incrementar el factor de ocupación de sus vuelos.

### **3. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO DE LAN**

Se basa en dos unidades de negocio, cada una de ellas orientada a un mercado diferente: el negocio de pasajeros y el negocio de carga. El primero está orientado al transporte de personas entre los diferentes países y el segundo, al traslado de mercancía.

La compañía utiliza una estrategia de crecimiento diferente para cada una de las unidades de negocio. Para el mercado de pasajeros, el tipo de aviones que requiere se caracteriza por la seguridad y la comodidad que brinda a los viajeros. La infraestructura se construye para ofrecerle al cliente una mayor satisfacción (por ejemplo, salas de espera generales y de espera preferenciales). Esta unidad de negocio se concentra en las personas y en brindarles un viaje placentero, lo que demanda personal capacitado en servicio al cliente y calcular un precio de acuerdo con el nivel de preferencia hacia el servicio que se brinda (existe la tarifa de business class que es más costosa). Los factores de éxito de este mercado son: la apertura de rutas a paí-

ses clave; el personal capacitado para atender personal; la clase de comodidades y el valor agregado que se le dé al cliente; el valor de las tarifas; la agilidad en los trámites; la puntualidad y frecuencia de los vuelos, entre otros.

Por el contrario, el negocio de carga, aunque también demanda eficiencia en el servicio al cliente, posee características diferentes al negocio de pasajeros. La frecuencia y la utilización de los aviones dependen del crecimiento de las exportaciones e importaciones de la economía. La aerolínea debe trabajar en ofrecer una infraestructura adecuada, en lugar de las salas de espera que requiere en el negocio de pasajeros; tener bodegas de almacenamiento y aviones que puedan conservar los diferentes tipos de carga que se puedan transportar. El recurso humano requerido para este fin no exige tanta preparación en contacto con el público, sino en almacenamiento y transporte de mercancías. Los factores clave de éxito de este negocio son la flota segura, con capacidad de carga y personal operativo que pueda almacenarla y transportarla correctamente.



**FUENTE:** <http://www.moviroll.cl/PAGES/bodegas%20dinamicas.html>

LAN inició su proceso de internacionalización con el fortalecimiento del negocio de pasajeros. En la medida en que se ha consolidado y posicionado como aerolínea, que su flujo de caja y capacidad de endeudamiento lo han permitido, ha incursionado en el transporte de carga en América Latina, lo cual ha facilitado que muchos viajeros puedan acceder, en forma directa hasta, otros continentes y fomenten el crecimiento de la economía y el intercambio de mercancías...

## **4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El proceso de internacionalización que siguió LAN tuvo tres etapas diferentes. En la primera se consolidó como empresa y generó la estructura interna base para posicionarse localmente. Posteriormente, LAN comenzó a crecer en América Latina a través de la adquisición de aerolíneas en los países vecinos. Al ser una compañía más grande y con mayor capacidad de respuesta, pudo dar el paso a rutas en otros continentes mediante la firma de acuerdos y alianzas estratégicas con las mejores aerolíneas del mundo. No obstante su éxito, actualmente enfrenta el reto de escalar aún más en el posicionamiento del mercado global. En las siguientes secciones se detallarán aspectos de cada una de las fases del proceso de internacionalización.

### **4.1 Fase de expansión local**

El grupo LAN es el resultado de la creación y consolidación de varias aerolíneas en América Latina. La compañía que da inicio a la historia de LAN es LAN Chile, la cual es producto de la fusión de tres aerolíneas chilenas durante el período de 1920-1930. Por esto es importante reconocer

que LAN Chile no se creó desde cero sino que trae consigo la tradición de las empresas locales que se unieron para fortalecer su posicionamiento en ese país.



FUENTE: [http://www.latamairlines.com/prensa\\_es.html](http://www.latamairlines.com/prensa_es.html)

#### **4.1.1 Antecedentes de la creación de LAN Chile**

En primera instancia cabe destacar que el punto de inicio de la aviación comercial chilena se puede situar el 1 de enero de 1919, día en que el aviador Clodomiro Figueroa efectuó el primer correo aéreo de Santiago a Valparaíso, en un monoplano Morane MS-35. El segundo proyecto

por iniciar una empresa aérea, corrió por cuenta del aviador italiano Mario Posthay, radicado en Santiago, quien en 1924 y en un pequeño Caudron G-4 creó la Empresa de Aeronavegación Nacional para realizar vuelos a las ciudades cercanas a Santiago. El intento más serio en este sentido lo protagonizó el empresario Luis Testart, quien a finales de 1924 obtuvo la concesión aeronáutica para establecer la Compañía de Aviación Sudamericana, la primera aerolínea que operó en el país con vuelos regulares entre Santiago y Valparaíso por un breve período en 1928. Después de estos intentos y otros de menor impacto, el comodoro Arturo Merino Benítez decidió crear la Línea Aeropostal Santiago-Arica en marzo de 1929; en diciembre de ese mismo año, creó la Línea Aeropostal Santiago-Puerto Montt y el Servicio Aéreo Experimental Aysén, servicios que al ser unificados durante 1932 formaron la Línea Aérea Nacional LAN Chile, una de las primeras aerolíneas de origen oficial.

#### **4.1.2 Entorno que acompañó los primeros años de LAN Chile**

La revolución aérea del gobierno de Carter (Acta de Regulación de Líneas Aéreas, mencionada en el anexo 1), cam-

bió el esquema de numerosas aerolíneas a nivel mundial. El abrir los cielos y bajar el nivel de control en las rutas y tarifas del sector de transporte aéreo produjo la quiebra en varias empresas, incluso poderosas compañías estadounidenses (por ejemplo Panamerican). El caso de LAN Chile no fue la excepción, las decisiones de Carter aumentaban la competencia entre las rutas y permitía el ingreso de compañías internacionales en el territorio local. Las amenazas frente al sostenimiento que hasta ahora había conservado LAN Chile se incrementaron con las políticas de Pinochet que les exigían a las empresas estatales autoabastecerse o cerrar. La empresa, durante este período, perdió la tranquilidad que le otorgaba tener el control sobre el mercado (la exclusividad del cielo y el control de rutas y tarifas), adicionalmente perdió el respaldo económico que le brindaba el ser una empresa estatal. Ahora, debía competir frente al sector privado y generar ingresos suficientes para su sostenimiento. Dadas las circunstancias, la empresa entró en un proceso de reestructuración al cerrar los vuelos que no eran rentables y al despedir personal. Este hecho marcó profundamente la actividad aerocomercial en Chile. La compañía había nacido con el propósito de integrar al territorio nacional y no como un servicio generador de utilidades. Es así como hubo un cambio en el concepto: de ser un servicio ofrecido por el Estado a la comunidad,

pasó a convertirse en una actividad económica propia del sector privado.

En este período, la Segunda Guerra Mundial provocó una verdadera revolución en el transporte aéreo. Las aerolíneas suramericanas, equipadas en mayor parte con material de vuelo europeo, se afectaron gravemente por la falta de repuestos y tuvieron serias dificultades para renovar sus flotas aéreas, lo que sólo se pudo remediar al término del conflicto, cuando se adquirieron aviones con capacidades muy superiores a los que ya poseían. En el frente doméstico, la disponibilidad de los aviones C-46 permitió el surgimiento de numerosas aerolíneas como Air Chile, TRANSA, CINTA y ALA, por citar las más conocidas. En 1946 se agregaron los DC-3 de 21 pasajeros con gran eficacia, uniendo así el país entero de norte a sur. De esta misma manera, en la década de los años 1960, LAN Chile siguió ampliando sus rutas nacionales. El 4 de abril de 1967, LAN Chile introdujo su vuelo comercial a Isla de Pascua, marcando el primer eslabón de aire entre la parte aislada de Chile y el continente.

Por otra parte, en este nuevo escenario aerocomercial, la creación de la Organización de Aviación Civil Internacio-

nal (OACI) desempeñó un papel esencial al estandarizar las normas y los reglamentos para la aviación internacional y facilitar su expansión por todo el orbe, incluido Chile, donde la evolución del transporte aéreo requirió que la Dirección de Aeronáutica Civil, replanteara su misión y asumiera la responsabilidad de brindarle protección y seguridad a la actividad aérea, surgiendo como respuesta a estas nuevas demandas el control del tránsito aéreo y las respectivas funciones de apoyo.



FUENTE: <http://flap152.wordpress.com/page/33/>

### **4.1.3 Cambio de rumbo de la compañía en la década de los años 1990**

El Estado decidió dar inicio a la privatización de la compañía en 1989 a través de la venta del 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Pese al ingreso de nuevos socios, en 1990, la compañía enfrentó una grave crisis económica, y llegó al punto en que sus aviones Boeing 707 fueron embargados y algunos vendidos a la Fuerza Aérea de Chile (FACH) y a Fast Air Cargo. La situación de la aerolínea sólo tomó una orientación diferente en 1994, año en que los actuales socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en poder del gobierno de Chile. Durante ese año se inició el proceso de impulsar las operaciones, reorganizar la compañía, readecuar los pasivos financieros y renegociar los contratos de leasing de aviones. En este mismo año, se produjo el cambio de imagen corporativo de la compañía y pasó a denominarse LAN Airlines S. A., lo cual buscaba reflejar los valores y atributos comunes del grupo LAN, y enfatizaba definitivamente la estrategia de internacionalización de la compañía.

Hasta mediados de la década de los años noventa, existió un duopolio simétrico en la industria, conformado por las empresas LAN Chile y Ladeco, las cuales iniciaron un proceso de fusión en 1995 que terminó oficialmente en 1997. Ladeco empezó ofreciendo el servicio a las minas de cobre, luego amplió sus rutas a todas partes de Chile, lo cual representaba una gran competencia para LAN Chile. Ladeco también tuvo una expansión internacional con destinos como Buenos Aires y otros más de Suramérica en el decenio de los años 1970 y añadió la ruta a Miami en 1983.

Con el cambio en las políticas aéreas mundiales, la crisis de la deuda en América Latina y la gran recesión de Chile en 1981, el negocio de la línea aérea Ladeco entró en un prolongado proceso de disminución. Esta situación comenzó a resolverse a comienzos de la década de los noventa, cuando la compañía fue adquirida por LAN Chile. El 23 de agosto de 1995, la Comisión Chilena Antimonopolio estableció que los dueños de LAN Chile podrían adquirir el 56,91% de las acciones de Ladeco. El 22 de noviembre, el Tribunal Supremo estableció la venta legal, a pesar de las reclamaciones hechas por Iberia, quien poseía el 38%

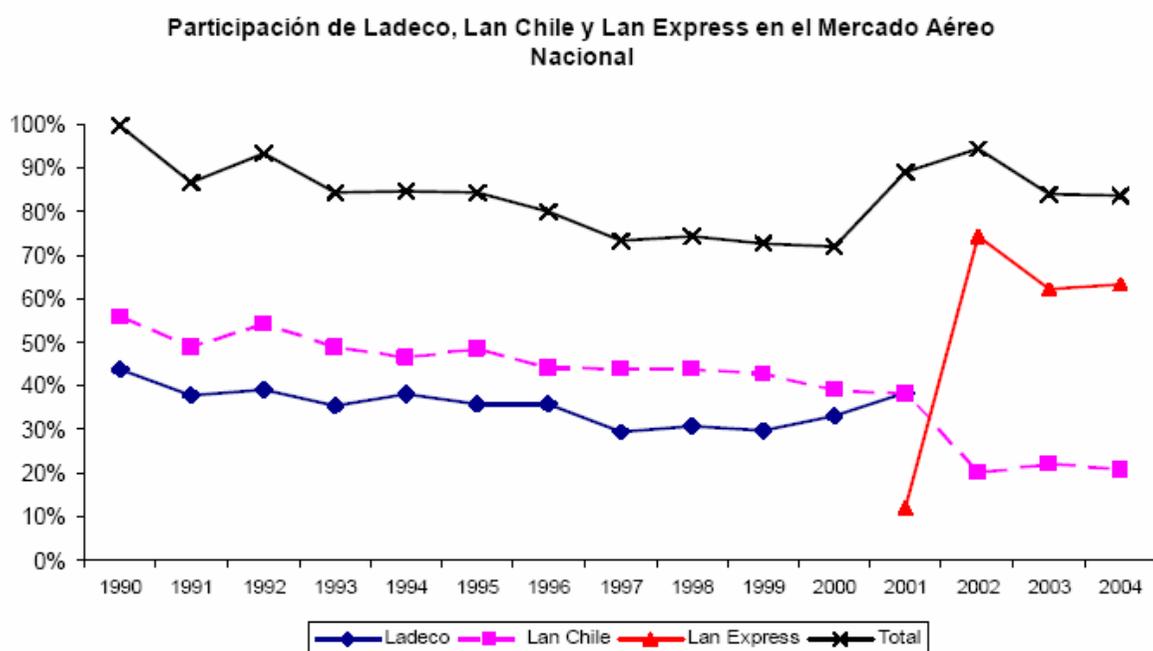
de Ladeco. Sólo en 1997, LAN adquirió el 99,50% de las acciones de la aerolínea chilena Ladeco, y logró la cobertura total del tráfico aéreo de Chile. Además, compró Fast Air para así consolidarse dentro del mercado de transporte de carga.

En 1998, Fast Air se fusionó con Ladeco, y creó así dos marcas para la cobertura de servicios distintos: LAN Cargo, enfocada en el transporte de carga, y LAN Express, encargada del transporte de pasajeros dentro de Chile, desde Santiago de Chile. Este mismo año, LAN tuvo el honor de recibir de Duff & Phelps (empresa de gran prestigio clasificadora de riesgo) la calificación BBB+, ubicándola como una de las empresas aéreas más sólidas a nivel internacional. Hacia finales de ese mismo año, la flota constaba de 10 unidades Boeing 767-300ER, 14 unidades Boeing 737-200A, 1 Boeing 737-200C y 5 unidades DC-8. A través de esto, la compañía se logró focalizar en la creación de una estrategia de estandarización de su flota, con el objetivo de reducir los costos de operación y mantenimiento. La estandarización se centró en el Boeing 767-300ER de cabina ancha y largo alcance y en el Boeing 737-200 para rutas de corto alcance (domésticas y regionales). Un año después se incorporaron 3 unidades Boeing 767-300ER. La

adquisición de flota le permitió incrementar la operación de largo alcance que tuvo la compañía especialmente en la ruta al Pacífico, Norteamérica y Europa.

Como producto de la fusión se creó oficialmente la empresa LAN Express en el 2001 y Ladeco desapareció definitivamente en el 2002. Durante todo el período 1994-2004, el conjunto de empresas LAN Chile, LAN Express y Ladeco han dominado el mercado con una participación conjunta superior al 75%. La figura 2 muestra las participaciones en la industria de transporte aéreo doméstico de las empresas LAN Chile, Ladeco y LAN Express.

**Figura 2**



Como se observa en la gráfica, la desaparición formal de Ladeco en 2002 y la irrupción de LAN Express en el 2001 tuvo, al parecer, un efecto importante y no sólo formal, ya que LAN Express pasó a cubrir la totalidad de la demanda de Ladeco y más de la mitad de la de LAN Chile, con lo que la participación del conjunto de empresas dominantes pasó de alrededor de 75% a más de 90%.

Como resultado de la existencia de una compañía dominante y la alta rotación de algunas empresas más pequeñas, la industria del transporte aéreo doméstico se convirtió en una industria bastante concentrada. Sin embargo, la entrada de Sky Service en el 2002 y su participación en el mercado, lograda en corto tiempo, redujeron el nivel de concentración de la industria por LAN (ver figura 3)

Con base en lo anterior, LAN Chile (miembro de LAN Airlines) ha tenido diversos procesos y dinámicas de negocio en Chile. En un principio, al ser empresa estatal y tener el respaldo del gobierno, adquirió un gran reconocimiento debido a la integración regional que generó en el territorio. Sumado a lo anterior, con los factores de éxito como la adquisición de aeronaves modernas (después de la Segunda Guerra Mundial), la unión territorios insulares (en

este caso la Isla de Pascua), la ampliación, la cobertura y el tráfico de pasajeros, la empresa logró sobrevivir a las crisis descritas.

**Figura 3**

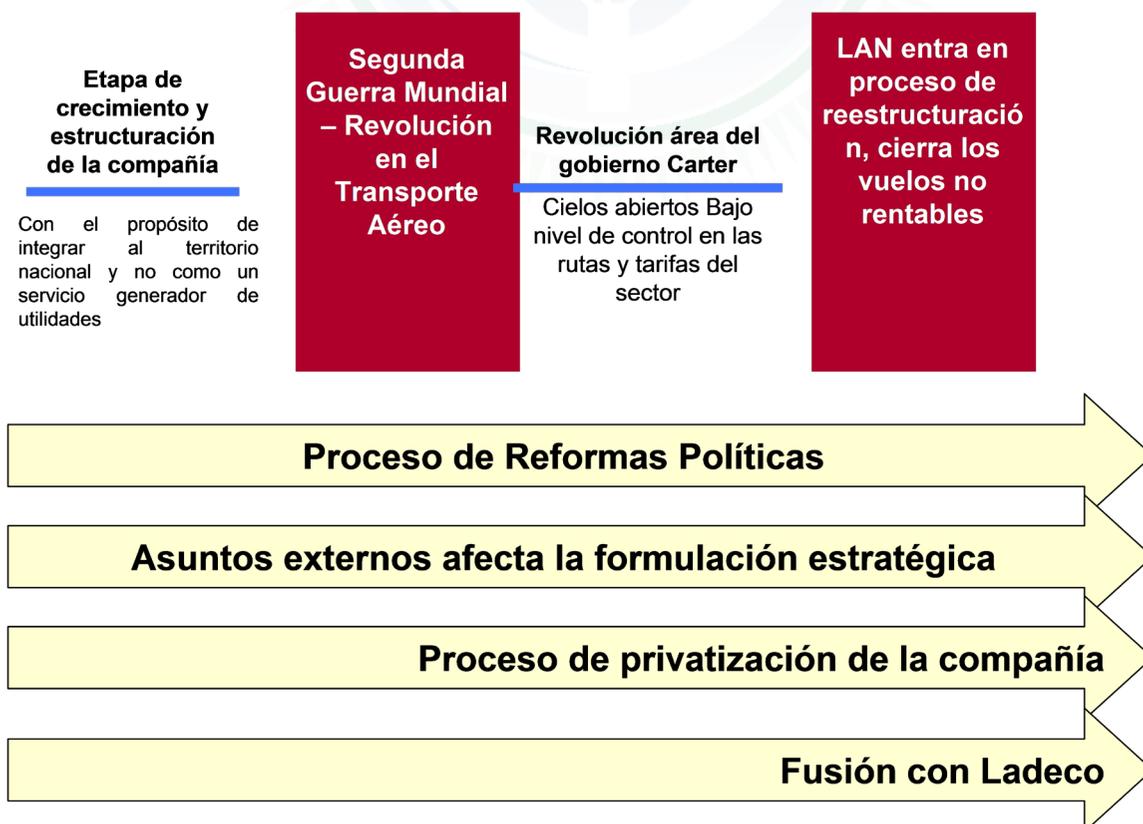


Adicionalmente, LAN Chile se apoderó y dominó la mayoría del mercado nacional de transporte de pasajeros al tener la oportunidad de comprar empresas con dificultades financieras, producto de las crisis económicas y de las nuevas regulaciones aeronáuticas.

Aunque durante los últimos años han surgido empresas (Aerolíneas del Sur, Sky Airlines) que han hecho competencia a LAN Express (aerolínea encargada del transporte de pasajeros en Chile), esta última, mediante la modernización de sus equipos y la implementación de la calidad del servicio al cliente ha podido ejercer una ventaja comparativa y mantenerse como la empresa líder y dominante del mercado chileno de transporte de pasajeros. La figura 4 resume el proceso de expansión local.

**Figura 4**

## **FASE DE EXPANSIÓN LOCAL**



## 4.4 Fase de expansión regional

El proceso de internacionalización de LAN Airlines S. A. a nivel regional fue dado, en parte, al éxito que tuvo al fusionarse con Ladeco en 1994. Para LAN Chile representó un gran beneficio de la política de aviación de su país, lo cual le permitía competir con una propiedad autorregulada desde 1997, producto de esta fusión. En el período 1990 – 1998 la tasa de crecimiento del transporte aéreo alcanzó el 15,3% anual, lo cual le permitió a la compañía dominar el mercado nacional y la oportunidad de extenderse en la región.

Durante 1998 la compañía decidió cambiar su estrategia de estandarización de aviones, incorporando una flota mixta de aviones Airbus y Boeing. Para remplazar los antiguos modelos Boeing 737-200 compró 20 aviones de la familia Airbus 320 para sus operaciones de corta distancia y regionales. Al año siguiente, incorporó siete aviones Airbus A340-300 de larga distancia y estableció opciones de compra por catorce aviones más, con el objetivo de renovar la flota de largo alcance de la aerolínea.

LAN Airlines S. A. encontró una oportunidad de expandirse haciendo inversión extranjera directa en Perú. Aprovechó la difícil situación económica que atravesaba la aerolínea AeroPerú, líder en ese país. Ésta no había podido recuperarse del accidente de uno de sus aviones en 1996, en la costa limeña. La compañía, al no poder resolver sus problemas económicos, dejó el campo libre para que LAN entrara en el mercado peruano a través de la adquisición de la empresa. El 2 de julio de 1999 comenzó a operar LAN Perú con vuelos dentro del país y luego con sus primeros vuelos internacionales. Ese mismo año obtuvo el control del mercado peruano. LAN Perú cuenta con el 57% del mercado nacional por encima de sus competidores (Aero-Cóndor, Star-Perú y Taca-Perú): transporta más de 1,5 millones de pasajeros al año en rutas nacionales y más de 500.000 pasajeros en vuelos internacionales (ver cuadro 2) . Posteriormente, LAN vio la posibilidad de expandir aún más su mercado hacia el norte donde se instaló en Ecuador en el 2003 y empezó sus operaciones a través de su inserción de marca con LAN Perú .

En el 2005, LAN Airlines S. A. mostró interés en ingresar al mercado argentino. Su inserción la realizó a través de la adquisición de las compañías: Líneas Aéreas Federales S.

A. (LAFSA) y Aero2000. Con ello obtuvo varias rutas nacionales y el dominio de este mercado .



FUENTE: <http://www.ernestogutierrezconte.com/page/15/>

Años después, LAN Chile decidió la unificación de sus subsidiarias bajo una única marca, y nació así el actual holding LAN Airlines. La compañía señaló en esa oportunidad que la estrategia asociada a este cambio buscaba la consolidación de la aerolínea como líder en la región y así convertirla en una imagen representativa de todos los latinoamericanos. Esta medida fue utilizada como estrategia para

que a los pasajeros de Estados Unidos, Europa y del resto del mundo les fuera mucho más fácil el reconocimiento y la recordación de la compañía. El sábado 20 de mayo de 2006 se incorporó a LAN Argentina el primero de los cuatro aviones Airbus 320 y los dos Boeing 767 que conformarían la flota de la aerolínea. Este hecho marcó un hito en la historia de la aeronáutica argentina, ya que era la primera vez que un avión de estas características operaba en el mercado doméstico del país. Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, y logró un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente rentabilidad a pesar de los desafíos de la industria.

## **Cuadro 2.** Número de pasajeros por compañías en Perú. 2006.

|                      | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      | <b>2003</b>      | <b>2004</b>      | <b>2005</b>      |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| LAN PERÚ             | 293.420          | 315.494          | 413.650          | 472.974          | 935.331          | 1.616.896        |
| TANS                 | 503.943          | 405.388          | 305.145          | 251.447          | 336.824          | 400.460          |
| TACA – PERÚ          | 145.604          | 92.481           | 28.202           | 28.213           | 34.622           | 67.984           |
| L.C. BUSRE           | 0                | 0                | 0                | 0                | 26.606           | 40.524           |
| AERO CONDOR          | 24.035           | 25.571           | 15.395           | 312              | 27.770           | 33.391           |
| ATSA                 | 0                | 0                | 0                | 6.251            | 8.343            | 6.922            |
| AERO CONTINENTE      | 1.115.389        | 969.800          | 827.120          | 926.155          | 869.236          | 0                |
| AVIANDINA            | 181.469          | 226.981          | 123.728          | 152.568          | 0                | 0                |
| <b>TOTAL GENERAL</b> | <b>2.263.860</b> | <b>2.035.715</b> | <b>1.713.240</b> | <b>1.837.920</b> | <b>2.238.732</b> | <b>2.166.177</b> |

Hoy, LAN Airlines S. A. es líder respecto a compañías chilenas como Aerolíneas del Sur y Sky Airlines, razón por la cual, la competencia ha empezado a ofrecer destinos hacia el sur del país y en trayectos cortos. Con las empresas del sur del continente, Argentina y Uruguay, LAN desplaza más pasajeros y ofrece también ofertas domésticas y destinos internacionales, incluyendo a Brasil. En el resto de Suramérica, LAN es líder debido a las relaciones que tiene con sus filiales en Ecuador y Perú. La compañía tiene convenios con aerolíneas de México (Mexicana y Aerolíneas de México), sin embargo, aún no ofrece conexiones al resto de Centroamérica.

**Figura 5**

**FASE DE EXPANSIÓN REGIONAL**

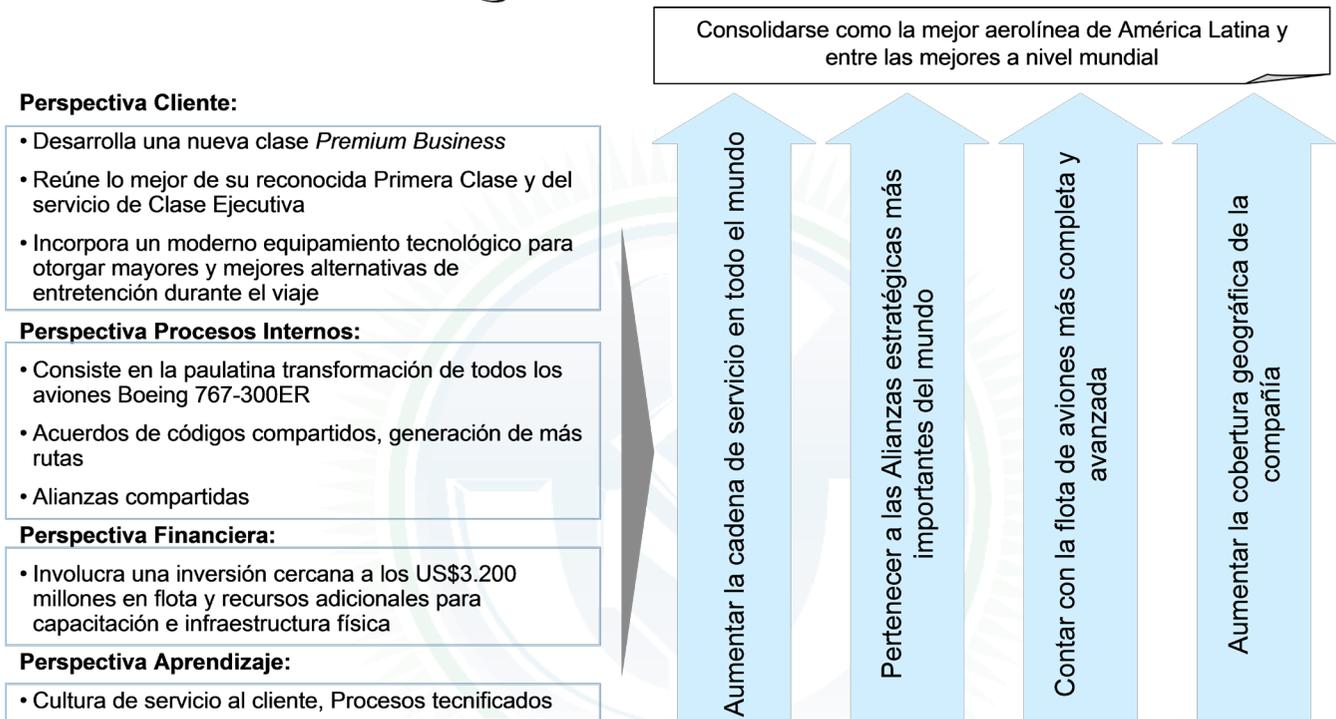


## 4.5 Fase de expansión internacional no regional (ver figura 6)

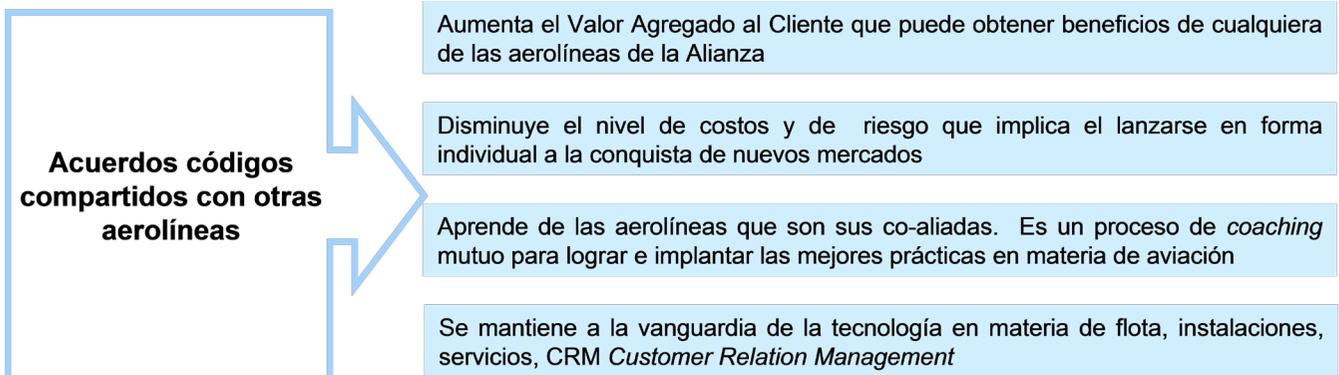
El proceso de internacionalización que ha vivido LAN Airlines S. A. por fuera de Suramérica se basa en acuerdos de códigos compartidos (ver figura 7 y anexo 3) con otras aerolíneas, a fin de ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo. Mediante estas alianzas ha llegado a destinos tan exóticos para la aviación latinoamericana como Sidney (Australia), y ha logrado que LAN conecte a Suramérica con el Caribe, México, Norteamérica, Europa, Australia y Polinesia. Adicionalmente, otro punto vital en la globalización de LAN ha sido entrar en la Alianza One World (una alianza global de márketing en la que se encuentran American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airlines, Qantas, Iberia, Finnair y Aer Lingus, en la que inicialmente entró LAN Chile y LAN Perú), desde junio de 2000. Posteriormente, en 2007, ingresaron LAN Argentina y LAN Ecuador. Ambas compañías se incorporaron a One World el mismo día en que lo hicieron Japan Airlines (JAL), Malév Hungarian Airlines y Royal Jordanian Airlines. Estas últimas también comenzarán a ofrecer los servicios y beneficios de One World como nuevos miembros de la alianza. Sumado a lo anterior, cinco integrantes del grupo JAL también se incor-

porarán a One World como afiliados: JALways, Japan Asia Airways, JAL Express, J-AIR y Japan Transocean Air.

**Figura 6. Fase de expansión internacional no regional**



**Figura 7. Descripción estratégica de los acuerdos internacionales**



Desde el momento en que LAN Argentina y LAN Ecuador se integraron, sus pasajeros frecuentes acumulan kilómetros y cobran premios en todas las otras aerolíneas de One World. Los socios en categoría Emerald y Sapphire accederán a más de 400 salones VIP alrededor del mundo. Todos estos esfuerzos de internacionalización están apoyados por políticas internas enfocadas a la calidad y al buen servicio al cliente, así como el plan de viajero frecuente LAN Pass. Uno de los pilares que ha sustentado el crecimiento de LAN en su negocio de pasajeros ha sido la entrega de un producto de clase mundial a través de toda la cadena de servicio, tanto en tierra como en vuelo, y su enfoque en los atributos más relevantes para el cliente.

Las rutas hacia Europa, Estados Unidos y Oceanía representan para LAN Airlines S. A. un puente de conexión con el resto del mundo. Dado que tiene una relación con compañías de gran poder y un código compartido, esto le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin necesidad de hacer muchos transbordos. El objetivo prioritario de LAN Airlines no es entrar a competir en estos mercados, ya que es más difícil por la cantidad de capitales que se manejan por las grandes compañías, como British Airways o American Airlines, que en cierta medida han ve-

nido recuperándose debido a la mayor confianza que están depositando los pasajeros en las aerolíneas después del 11 de septiembre de 2001.

LAN Airlines S. A. es una línea aérea eminentemente internacional, ya que aproximadamente el 70% de sus ingresos de pasajeros se genera en este tipo de rutas. Gracias a su vasta red de cobertura y a sus alianzas estratégicas, la compañía sirve actualmente a más de 70 destinos internacionales, e integra un amplio número de puntos a través del mundo, incluyendo el continente americano, Europa y la región del Pacífico Sur .

LAN Airlines S. A. posee un acuerdo de códigos compartidos con American Airlines, el cual permite que cada compañía venda asientos de la otra, para algunos vuelos en los sistemas globales de reserva de tiquetes. En enero de 2001, inició otro acuerdo de códigos compartidos con Iberia, en el cual se incluyeron entre 10 y 14 vuelos sin escalas entre Santiago y Madrid semanalmente. Luego, se adicionaron otros destinos al acuerdo. En julio de 2002, comenzó un tratado de código compartido con Quantas para operar, entre Santiago y Sidney, cinco vuelos semanales en 2006, con escalas en Auckland y Nueva Zelanda.



FUENTE: <http://www.isik.de/reisenews/autor/admin/page/5/>

Con British Airways también inició un tratado de códigos compartidos desde agosto de 2000 para los vuelos entre Buenos Aires y Santiago. En Norteamérica y Centroamérica, se inició otro con Alaska Airlines, en el que LAN Airlines S. A. puede ofrecer servicios para vuelos a la costa oeste de Estados Unidos y Canadá. Además, durante el 2004 la compañía también hizo alianza con AeroMéxico para hacer vuelos entre México desde Chile y Perú, así como la in-

clusión de diez destinos domésticos en México. En 2004, LAN Airlines S. A. firmó una nueva alianza esta vez con Mexicana de Aviación, con lo cual aseguró 13 nuevos destinos domésticos en México y Centroamérica. Con este acuerdo los pasajeros pueden disfrutar de los beneficios de viajero frecuente de las dos compañías. Otro acuerdo de código compartido es con Transportes Aéreos del Mercosur S. A. para vuelos entre Santiago y Asunción. También el de 2005 con Korean Air, lo cual permite a LAN Airlines S. A. vender pasajes entre Los Ángeles y Seúl y, Korean Air Lines puede vender entre Los Ángeles y Santiago. Por otro lado, se firmó con JAL un acuerdo para viajeros frecuentes, que permite utilizar los beneficios de estos programas de ambas compañías.

Por todos estos acuerdos y la calidad de sus servicios, LAN Airlines S. A. ha sido merecedora de varias distinciones: fue escogida por la OAG (Official Airline Guide, una de las publicaciones especializadas más importantes, en materia de transporte aéreo de pasajeros) como la mejor aerolínea localizada en el Caribe, Centro y Suramérica. También, en diciembre de 2006, la clase Business de LAN fue elegida como la mejor en proveer este servicio hacia Suramérica por el Readers Choice Awards de la revista Business Trave-

ler. Durante el 2006, fue elegida como la Mejor Aerolínea de Centro y Sudamérica por la publicación Global Traveler. Estas y otras distinciones confirman el gran éxito con el que se desarrollan las operaciones internacionales.

Durante el último ejercicio, LAN Airlines S. A. continuó mejorando su cobertura internacional y agregando nuevas rutas e incrementando frecuencias, para fortalecer su sólido posicionamiento en el negocio. En este avance fue clave el inicio de la operación internacional de LAN Argentina, compañía que en agosto de 2006 inauguró la ruta Buenos Aires-Miami y en diciembre extendió sus operaciones a Brasil, ofreciendo trece vuelos semanales entre Buenos Aires y Sao Paulo .

Algunas publicaciones especializadas afirman que LAN Airlines S. A. planea ingresar en el mercado brasileño a comienzos de 2008. Hoy día, la compañía no ha emitido un comunicado oficial. Sin embargo, ha estado financiando a VRG Linhas Aéreas S. A. (Nueva Varig, propiedad de GOL Airlines), ya que la misma compañía publicó que había concedido US\$17,1 millones de financiamiento a la compañía brasileña VRG, cuyo préstamo puede ser convertido en acciones de la Nueva Varig. Dado lo anterior, si LAN lo de-

cide podría convertirse en accionista minoritario de VRG.

Durante el 2006, LAN Airlines S. A. incorporó una nueva ruta desde Lima a Sao Paulo, cubriendo así en total 11 destinos internacionales desde su hub en Lima. Así mismo, duplicó las frecuencias en las rutas Lima-Buenos Aires y Lima-Los Ángeles, ofreciendo dos vuelos diarios en cada ruta, al mismo tiempo que aumentó su oferta en la ruta Lima-Caracas a un vuelo diario. En este período, la compañía también aumentó su oferta internacional desde Santiago. Es así como inició operaciones a Puerto Madryn, en el sur de Argentina, cubriendo dos veces por semana la ruta entre Santiago y ese centro turístico.



**FUENTE:** <http://todalaaviacion.blogspot.com/2010/08/se-inauguro-el-corredor-federal-en.html>

Además, elevó sus frecuencias semanales a Bolivia, Lima, Sao Paulo, Río de Janeiro, Buenos Aires. Todo ello se complementó con la expansión de su oferta desde Ecuador a España, al incrementar a seis sus frecuencias semanales de vuelo en la ruta Guayaquil-Madrid. Todos estos avances fueron determinantes en el crecimiento de ingresos de 27% que experimentó la compañía en sus vuelos internacionales durante el 2006, al mismo tiempo que le permitieron enfrentar con solidez los altos niveles de competencia que existen en el negocio aéreo internacional. En efecto, en las rutas a Estados Unidos, la compañía compitió durante el 2006 primordialmente con American Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines y Air Canada .

Otro elemento clave en la internacionalización ha sido el progresivo fortalecimiento de su hub regional de Lima, cuya ventajosa ubicación le permite consolidar el tráfico en esa ciudad y ofrecer una mayor cantidad de frecuencias hacia los principales puntos de la región. Ello le ha incrementado su red de destinos dentro de Suramérica, posicionándose como la alternativa más atractiva para viajes dentro y hacia la región .

Respecto a la competencia, cabe resaltar que en el ámbi-

to internacional se compite con grupos aliados. Resultaría casi imposible que una aerolínea se enfrentara de forma solitaria con un mercado en donde los códigos compartidos imperan. En la actualidad existen tres grandes alianzas a nivel mundial que son OneWorld, SkyTeam (AeroFlot, AeroMéxico, Air France, KLM, Alitalia, Continental Airlines, TSA Czech Airlines, Delta, Korean Air y NWA) y Star Alliance (Air Canada, Air New Zealand, Ana, Asigna Airlines, BMI, LOT Polish Airlines, Lufthansa Aviation Group, Scandinavian Airlines System, Singapore Airlines South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways Internacional, United y US Airways), lideradas por American Airlines, Air France y Lufthansa, respectivamente. Podría afirmarse que en el mercado global de las aerolíneas la competencia no sólo ocurre entre cada una de las aerolíneas, sino entre estas tres grandes alianzas.

Para LAN Airlines S. A. estos acuerdos le han permitido hacer reservas online en los servicios de reserva mundiales, así como en los servicios online que posee la compañía (e-ticket y Web Check-In) y fortalecerse en materia de mercadeo y ventas, ya que puede vender sillas en varias aerolíneas como si fueran propias y con esto ganar mayor reconocimiento entre los clientes. No obstante, se tiene

que seguir trabajando, ya que gran parte del éxito de una aerolínea radica en la innovación y adaptación a diferentes ambientes y circunstancias que puedan presentarse.

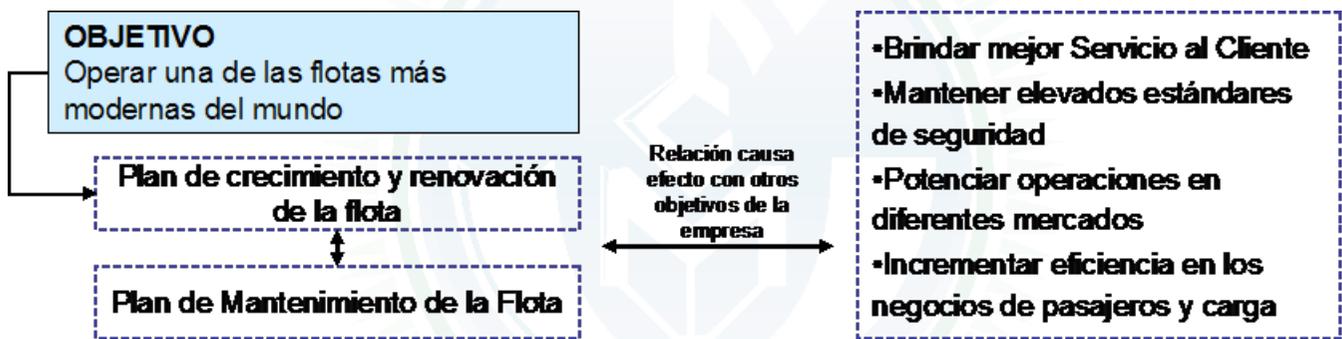
## **4.6 FLOTA, MANTENIMIENTO Y OPERACIONES**

Uno de los principales ejes estratégicos de LAN Airlines S. A. es la modernización de la flota. El plan de crecimiento y renovación está concentrado en adquirir y mantener la flota que más satisfacción le dé al cliente (ver anexo 2). Para esto, aquélla debe contar con los más elevados estándares de seguridad y potenciar las operaciones en los diferentes mercados, tanto de pasajeros como de carga.

En la figura 8 se plantea la visión estratégica de la compañía. El objetivo principal es operar una de las flotas más modernas del mundo, objetivo que lleva asociado un plan de crecimiento y renovación de la flota. Para lograrlo, la compañía no se concentra sólo en adquirir nuevas unidades, sino que asocia el plan de adquisición a un plan de mantenimiento que mejore la infraestructura y el nivel de conocimiento de los empleados para operar una mayor cantidad de aviones y además una nueva tecnología. Igual-

mente, el objetivo de la flota soporta y apoya el logro de los otros objetivos como mejorar el servicio al cliente, los estándares de seguridad, el crecimiento de operaciones, la eficiencia de negocios de pasajeros y de carga. En resumen, el plan de fortalecimiento de la flota está alineado al plan de posicionamiento de la organización (ver anexo 5)

**Figura 8.** Planteamiento de la estrategia de flota, mantenimiento y operaciones de LAN



### 4.6.1 Flota

En el 2006, la compañía planeó incorporar 45 aviones nuevos para los años 2006 y 2008, lo que equivalía a una inversión de US\$2.000 millones. Durante el 2006 se incorporaron 13 aeronaves, y se llegó a un total de 77 aviones en la compañía, de los cuales 70 eran para pasajeros y 7 para el negocio de carga. Los aviones adquiridos fueron 4 Boeing 767-300ER y 8 Airbus A319-100, todos ellos para

la operación de pasajeros, y un Boeing 767-300F exclusivamente para carga.

Con esta inversión, LAN Airlines S. A. pudo seguir avanzando con el programa de retiro gradual de los Boeing 737-200, que se utilizan esencialmente en los vuelos domésticos de Chile. De esta manera, las nuevas aeronaves de última generación aumentan la eficiencia en la operación de vuelos de corto alcance.

De los aviones con los que contaba anteriormente la organización, 5 Boeing 737-200 fueron retirados, pasaron de 21 a 16 unidades en el 2006. Esta disminución está acorde con el programa de retiro gradual de este tipo de unidades. En paralelo, su flota Airbus A 312 se elevó de 7 a 15 aviones y las unidades Airbus A320 se mantuvieron en 15. De esta forma, a diciembre de 2006 la compañía operaba una flota de corto alcance de 46 aviones.

Para las operaciones de largo alcance, a finales de 2006, la compañía contaba con 29 aviones Boeing 767-300 para pasajeros o carga. Estos aviones permiten operar tanto en rutas de mediano alcance como en rutas de ocho a diez

horas. Las ventajas de este modelo de avión se incrementan, pues no sólo tienen una capacidad media sino que también generan bajos costos operacionales. Esta última ventaja se acrecienta, gracias a las altas tasas de utilización que permite el modelo. Adicionalmente, LAN Airlines S. A. mantuvo su flota de 4 aviones Airbus A340-300, equipo que ha sido determinante para el desarrollo de ultralargo alcance, como los vuelos directos desde Chile hacia la región de Asia Pacífico o Europa. El cuadro 3 presenta el detalle del tipo de aviones con que opera la compañía. De esta forma, LAN Airlines S. A., durante el 2006, dio un paso adelante tras su objetivo de operar una de las flotas más modernas del mundo y ofrecer al mismo tiempo los más altos estándares de seguridad internacional.

**Cuadro 3.** Flota consolidada de LAN Airlines a 31 de diciembre de 2006

|                    | Al 31 de diciembre de 2006 |           |           |
|--------------------|----------------------------|-----------|-----------|
|                    | Arrendados                 | Propios   | Total     |
| <b>Pasajeros</b>   |                            |           |           |
| Boeing 737-200     | 10                         | 6         | 16        |
| Airbus A319-100    | 5                          | 10        | 15        |
| Airbus 320-200     | 11                         | 4         | 15        |
| Boeing 767-300     | 13                         | 7         | 20        |
| Airbus A 340-300   | 4                          | 0         | 4         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>43</b>                  | <b>27</b> | <b>70</b> |
| <b>Carga</b>       |                            |           |           |
| Boeing 737-200C    | 0                          | 1         | 1         |
| Boeing 767-300F    | 1                          | 8         | 9         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>1</b>                   | <b>9</b>  | <b>10</b> |
| <b>TOTAL FLOTA</b> | <b>44</b>                  | <b>36</b> | <b>80</b> |

En el 2007, la empresa adquirió como propios 26 nuevos aviones y recibió por contrato de arrendamiento 6 aviones más. Adicionalmente, se aprobaron diez opciones de compra de aeronaves para los años 2017 y 2018 (ver anexo 4)

#### **4.6.2 Mantenimiento y operación de la flota**

Adquirir la flota de más alto rendimiento es la base para alcanzar el objetivo de LAN Airlines S. A. Por esto, la compañía tiene un plan complementario para el mantenimiento y la operación de la flota adquirida. Mantener los altos estándares de seguridad se convierte en el objetivo prioritario para la aerolínea, por lo cual la flota y su mantenimiento son un compromiso permanente con el cliente. En busca de este propósito, la compañía ha obtenido certificaciones ISO 9001-2000 con que cuentan sus áreas de operaciones y mantenimiento, y la certificación IOSA (IATA Operacional Safety Audit) del programa de seguridad Operacional de IATA lograda durante el 2006, certificación obtenida por contar con los estándares operacionales internacionales más altos del sector.

Igualmente, la compañía ha realizado importantes avan-

ces en el ámbito de infraestructura. Inauguró un nuevo Taller de Motores, dotado de tecnología de última generación, con capacidad de atender seis motores en forma simultánea; se inauguraron nuevas oficinas, talleres de mantenimiento (trolley, ULD, Galleys y mallas, soldaduras, estructura, aviónica, blanquets) y una bodega de almacenamiento para materiales retrofit. Uno de los principales proyectos en el área de mantenimiento durante el 2006 fue la ejecución de los retrofit de los Boeing 767-300ER, para remodelar las cabinas con el nuevo producto Premium Business y brindar mayores comodidades en la clase turista.



FUENTE: <http://chilenoespacial.blogspot.com/>

En la misma línea se realizaron los retrofit de la flota de familia Airbus 320 que incluyen una nueva configuración con asientos de cuero.

## **4.7 LA FUSIÓN LAN & TAM**

El mundo de las aerolíneas se está consolidando, actores internacionales lo han estado haciendo, a través de fusiones o amplios acuerdos antimonopolios. Ellas están mirando hacia América Latina como fuente de crecimiento ya que el contexto global ha creado la oportunidad para que nazca un líder en este continente. La consolidación regional crea la oportunidad para que un carrier latinoamericano entre a competir en iguales condiciones que los líderes mundiales. Es por esto que LAN y TAM tienen la oportunidad de crear a este campeón global liderando el posicionamiento en los mercados locales a lo largo de América Latina.

Esta fusión brindará una extensiva red de rutas, redes complementarias con muy poca superposición, una relación en vuelos con códigos compartidos, mantenimiento y compra de aviones, buena conectividad en la región y más allá y el aumento en la capacidad de carga, frecuencias y destinos

con mejor servicio en la región.

La asociación espera generar anualmente sinergias por alrededor de US\$400M, con una visión compartida para la creación de valor a los accionistas, otorgando un servicio de clase mundial a los clientes y beneficios a los empleados y dando oportunidades al grupo de crecer más rápidamente y aumentar las utilidades. Con el programa de viajero frecuente más fuerte en la región.

Este es el momento correcto para LAN y TAM. Porque es la oportunidad única de liderar América Latina. Una de las regiones con más rápido crecimiento en el mundo, con desarrollo económico y mejoras en el ingreso disponible de las personas, ya que ha acelerado la demanda por ofertas competitivas de transporte en la región, y en el contexto global provee la oportunidad de crear ese líder continental a lo largo de América Latina, con presencia global, ya que ambos tienen sólidas posiciones financieras y operacionales.

## **4.7.1 Estructura corporativa**

Para la transacción de acciones a los inversionistas de TAM, LAN ofrecerá emitir las nuevas acciones. La estructura fue diseñada para cumplir con las restricciones a la propiedad extranjera, incluyendo la restricción de Brasil del 20% de la propiedad. La alineación económica de todos los accionistas, mientras la familia Amaro va a retener la mayoría de votos en TAM sujeto a derecho a veto, no hay cambio de control, tanto en TAM como LAN.

## **4.7.2 Visión general de la transacción**

### **4.7.2.1 Condiciones de la transacción**

El 13 de agosto se firmó un MOU no vinculante estableciendo las intenciones de ambas partes de asociar sus posiciones con la creación de Latin America Airlines Group, así, los accionistas de TAM recibirían 0.9 acciones de LAN por cada acción de TAM

### **4.7.2.2 Gobierno corporativo**

El modelo de organización se basaría en el balance de los siguientes dos principios: Cada unidad de negocios operaría con un CEO con real autonomía para desarrollar el negocio, y la estructura y procesos del Grupo serían diseñados para asegurar la integración, captación total de las sinergias y optimización, y mediante pactos de accionistas se determinarían las relaciones entre las dos compañías y los accionistas controladores.

### **4.7.2.3 Estructura corporativa**

LAN sería el vehículo a través del cual se combinarán las operaciones, junto con el cambio de nombre a LATAM, y LATAM estaría listada en las bolsas de comercio de Nueva York, Santiago y Sao Paulo.

### **4.7.2.4 Operaciones del negocio**

Cada entidad mantendría sus marcas y manejarían ope-

raciones independientes, entonces TAM continuaría operando en Brasil y Paraguay, mientras que LAN continuaría operando en Chile, Argentina, Perú y Ecuador. Ambas aerolíneas construirían en conjunto una red integral de pasajeros y carga.

## **4.8 La entrada a Colombia**

### **4.8.1 Operación de acuerdo entre Lan y Aires**

De acuerdo con la compañía chilena, ya se firmó una promesa de compraventa. La promesa alcanzaría el 99% de las acciones de la aerolínea Aires por 33 millones de dólares. LAN Airlines anunció en la noche del miércoles 27 de octubre, en un comunicado de prensa, la firma de una promesa de compraventa por el 98,942% de las acciones en circulación de la aerolínea colombiana Aires.

La operación se llevaría a cabo a través de la compra de sus sociedades matrices. La compraventa definitiva está sujeta a la conclusión de un proceso de due diligence y al cumplimiento de los requisitos y obtención de las auto-

rizaciones regulatorias que correspondan, así como a la eventual incorporación de socios y capitales colombianos.

Según LAN, el precio de la transacción es de 32,5 millones de dólares, que será ajustado en función de la variación que experimente el monto de la deuda efectiva neta que mantenga la sociedad a la fecha del cierre de la transacción sobre su valor base determinado, conforme a los estados financieros al 31 de agosto de 2010. El plazo estimado para concluir el proceso de due diligence y celebrar la compraventa efectiva de rigor se estima entre 30 y 60 días desde la fecha de firma de la promesa de compraventa.



FUENTE: <http://www.lecturas.org/de/aviones/aires-colombia-sera-filial-de-lan-chile.html>

Aires es una aerolínea colombiana fundada en 1980. Actualmente, es el segundo operador del mercado doméstico colombiano con una participación de mercado de 22%. Esta línea aérea ofrece un servicio regular a 27 destinos domésticos dentro de Colombia y a tres destinos internacionales.

Una vez realizada esta compraventa, Aires se convertiría en filial de LAN Airlines y cada empresa cumpliría con las normativas que regulan la propiedad y control extranjero en cada país donde operan. De concretarse la combinación de negocios propuesta entre LAN y la aerolínea brasileña TAM, Aires pasaría a formar parte del nuevo grupo de aerolíneas latinoamericano LATAM Airlines Group S. A.

#### **4.8.2 AEROASIS SERÍA LA SEGUNDA ADQUISICIÓN DE LAN EN COLOMBIA**

Aeroasis es una compañía de aviación con la que LAN tiene una opción de compra, por las rutas que ya tiene pre-aprobadas. Esa negociación sigue y si no la compra LAN, Aeroasis empieza a volar sola 2011. LAN ha manifestado que quiere seguir en este proceso de adquisición, la cual

sería la siguiente adquisición que haría LAN en Colombia.

“Aeroasis es una compañía colombiana, legalmente constituida desde el año 2006 con la expectativa de crear una nueva alternativa que le permita a los colombianos transportarse por las principales ciudades del país, con excelente calidad de servicio, cumplimiento de itinerarios, precios razonables y principalmente respeto por el cliente”.

Aeroasis recibió la aprobación de la tercera fase del proceso de certificación que le dará la posibilidad de operar las 14 rutas troncales, previamente aprobadas por las autoridades competentes.

Para Nicolás Cortázar, Presidente de Aeroasis, “Este proceso se ha desarrollado exitosamente gracias a la asesoría técnica que LAN AIRLINES ha prestado a nuestra compañía y a la excelente labor de la Aeronáutica Civil, la cual ha cumplido con todos los plazos estipulados por ley y ha velado continuamente porque cumplamos con todos los requisitos necesarios para volar en Colombia”.

Para culminar el trámite de certificación, Aeroasis tiene que cumplir con las fases IV y V en las que se realizará la evaluación del proceso operativo y de servicios de la compañía. Aeroasis prevé que para el mes de febrero la compañía ya tenga una certificación provisional y se pueda dar inicio a las operaciones comerciales.

**Figura.** Análisis comparativo de la competencia de aviación en Colombia



**FUENTE:** EL TIEMPO. Periódico. Aires, clave en batalla por el mercado continental.. P 14. Citado el 29 de octubre de 2010. Tomado de [www.eltiempo.com.co](http://www.eltiempo.com.co)

## **Anexo 1. Hitos en la industria aérea que marcaron el inicio de la aerolínea LAN Chile**

La industria de líneas aéreas en el mundo experimentó numerosos y fuertes cambios en la década pasada, debido, en gran parte, a un proceso creciente de desregulación de rutas y precios en mercados internos, como también por la apertura a la competencia de las rutas entre países.

Durante la primera mitad del siglo XX, la mayoría de las rutas internacionales estaban gobernadas por acuerdos binacionales, en los cuales cada par de países acordaba una cantidad de vuelos iguales para cada uno entre aeropuertos clave. Por ejemplo, la aerolínea de Estados Unidos, Panamerican Airlines, tenía derecho de volar de Nueva York a Buenos Aires, mientras Aerolíneas Argentinas tenía el derecho de volar la misma ruta, con la misma frecuencia; las otras aerolíneas de uno u otro país tenían prohibido utilizar esa ruta. Este sistema comenzó a cambiar a finales de la década de los años ochenta porque hubo un número de líneas aéreas públicas que se privatizaron y debido también a que los gobiernos comenzaron a negociar los

derechos para servir las mismas rutas internacionales, aun en el contexto de acuerdos bilaterales.

En el contexto interno estadounidense, las reglas del juego cambiaron dramáticamente en 1978 con el Acta de Regulación de Líneas Aéreas. Las rutas domésticas fueron restringidas y administradas por el Consejo de Aeronáutica Civil, que tuvo que aprobar asignaciones y frecuencias de ruta, tarifas, fusiones y adquisiciones en la industria, y también las tarifas de regreso, aceptables para las líneas aéreas. El Acta abrió la competencia de rutas nacionales a cualquier línea aérea nacional (las líneas aéreas extranjeras todavía no podían ofrecer el servicio doméstico o interno). Eliminaron el proceso de aprobación de tarifas y permitieron a las líneas aéreas utilizar sus estrategias de competencias preferidas, terminando así el período más temprano de competencia limitada. Años más tarde, numerosas líneas estadounidenses fallaron (por ejemplo, Líneas Aéreas Nacionales, Líneas Aéreas Orientales y Líneas Aéreas de Piemonte) y otras dominaron el mercado interior (por ejemplo, United Airlines, Delta y TWA).

Este proceso ha continuado hasta la fecha, con repetidas oleadas de quiebras y consolidaciones, tanto como con

nuevas entradas de líneas aéreas por nichos. El servicio de carga en Estados Unidos ha evolucionado menos, y sin tanto trauma, dado el período anterior con menos restricciones en la entrega de cargas aéreas, pero aún así la competencia se ha hecho más intensa y las principales líneas aéreas han cambiado en el tiempo. La influencia más grande en este segmento de mercado fue la entrada de Federal Express (Fedex) de servicio de envío urgente, seguida por un servicio similar ofrecido por Estados Unidos con el Servicio Postal Estadounidense (US Postal Service) y el servicio de Paquete Unido (United Postal Service). Estos servicios de reparto a domicilio han sido seguidos por otros, a menudo sirviendo mercados nichos. Ellos también están en competencia con las líneas aéreas de pasajeros, que también transportan carga.

Con el incremento de la competencia en rutas nacionales e internacionales, tanto para carga como para pasajeros, el rendimiento financiero de las empresas de líneas aéreas ha bajado dramáticamente al promedio de la industria media estadounidense desde 1980. El retiro de líneas aéreas no rentables ha sacado del camino a muchos competidores del mercado. Sin embargo, existen algunas líneas aéreas que tienen ganancias considerables y en al-

gunos casos, inversores ricos a quienes les agrada la idea de poseer líneas aéreas, aún teniendo perspectivas de beneficios débiles; por consiguiente, la competencia siempre está presente.



**FUENTE:** <http://www.elprofesional.com.pe/online/noticias/2011/01/21/lap-evaluacion-horarios-para-cierre-de-pista-del-aeropuerto-jorge-chavez-por-obras-de-mantenimiento.htm>

## **Anexo 2. Comodidad y entretenimiento de la nueva flota LAN**

La flota está estratégicamente adecuada según el tipo de cliente. Para los viajes de corto alcance se trabaja en ofrecerles más productos. Para los viajes de largo alcance el objetivo es brindar mayor entretenimiento y descanso.

Silla de una cabina Premium Business. Viajes de largo alcance.

### **Silla tarifa económica para viajes de largo alcance**

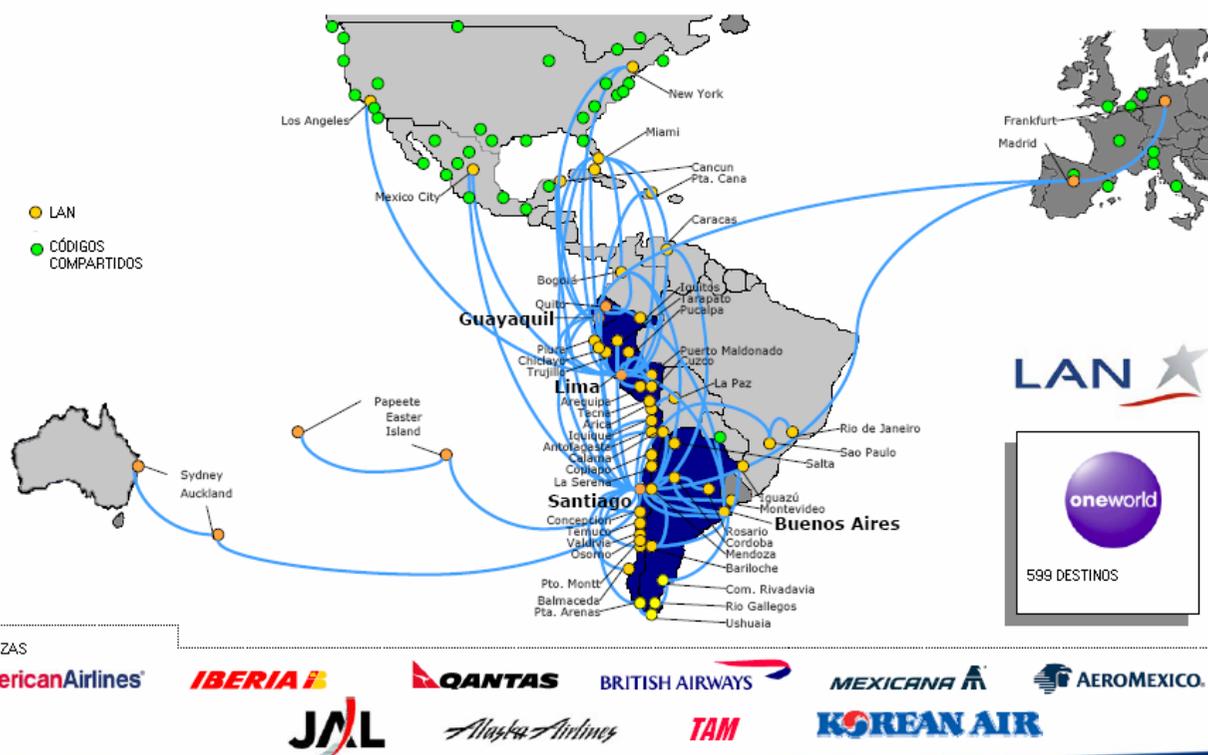


**FUENTE:** [http://www.lan.com/es\\_un/sitio\\_personas/index.html](http://www.lan.com/es_un/sitio_personas/index.html)



**FUENTE:** [http://www.lan.com/es\\_co/sitio\\_personas/volar\\_en\\_lan/clases\\_de\\_servicio/premium\\_business.html](http://www.lan.com/es_co/sitio_personas/volar_en_lan/clases_de_servicio/premium_business.html)





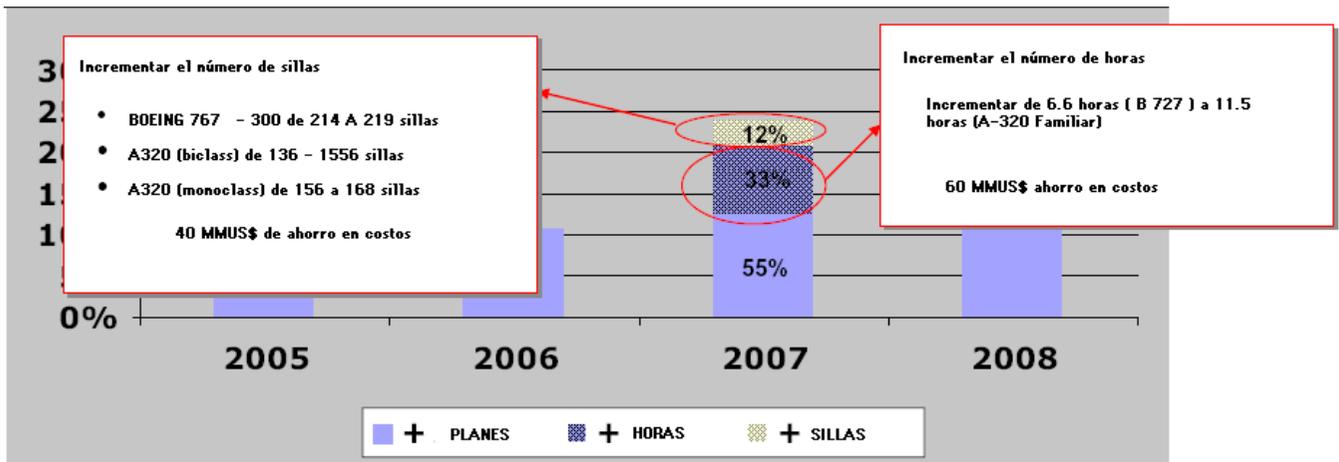
## Anexo 3. Códigos compartidos de la compañía LAN Airlines S. A.

## Anexo 4. Plande LAN Airlines S. A. 2007 - 2008

En el plan de la compañía 2007-2008 se establece que la flota es un factor importante para sus metas de crecimiento. El 33% del crecimiento se dará en el número de horas de vuelo que ofrece la flota A320 que reemplazará a los aviones B727 y el 12% en el incremento de sillas que brindarán estos dos tipos de aviones. Se estiman ahorros

de US\$100 millones para el 2007 a cuenta de los nuevos aviones adquiridos.

**Figura A4.1. Crecimiento proyectado LAN 2008**



El financiamiento del plan se hará a través de un aumento de capital. Otra parte de de la financiación consistirá en una mezcla de generación propia y crédito del proveedor a largo plazo. Se estima que con los niveles de proyección de resultados, el plan de crecimiento es sustentable con generación propia de recursos. Los nuevos aviones serán destinados a aumentar y renovar la flota de largo alcance. Además, permitirán a la compañía operar nuevas rutas internacionales.

En forma paralela a la incorporación de nueva flota, LAN

Airlines S. A. tiene como estrategia la utilización adecuada de los activos. La compañía está orientada a la construcción de un multihub o modelo multiaerolínea que permita entrelazar, proteger y complementarse entre hubs, optimizar el uso de activos y acelerar el retorno sobre la inversión creando una ventaja competitiva

**Figura A4.2. Multihub LAN**

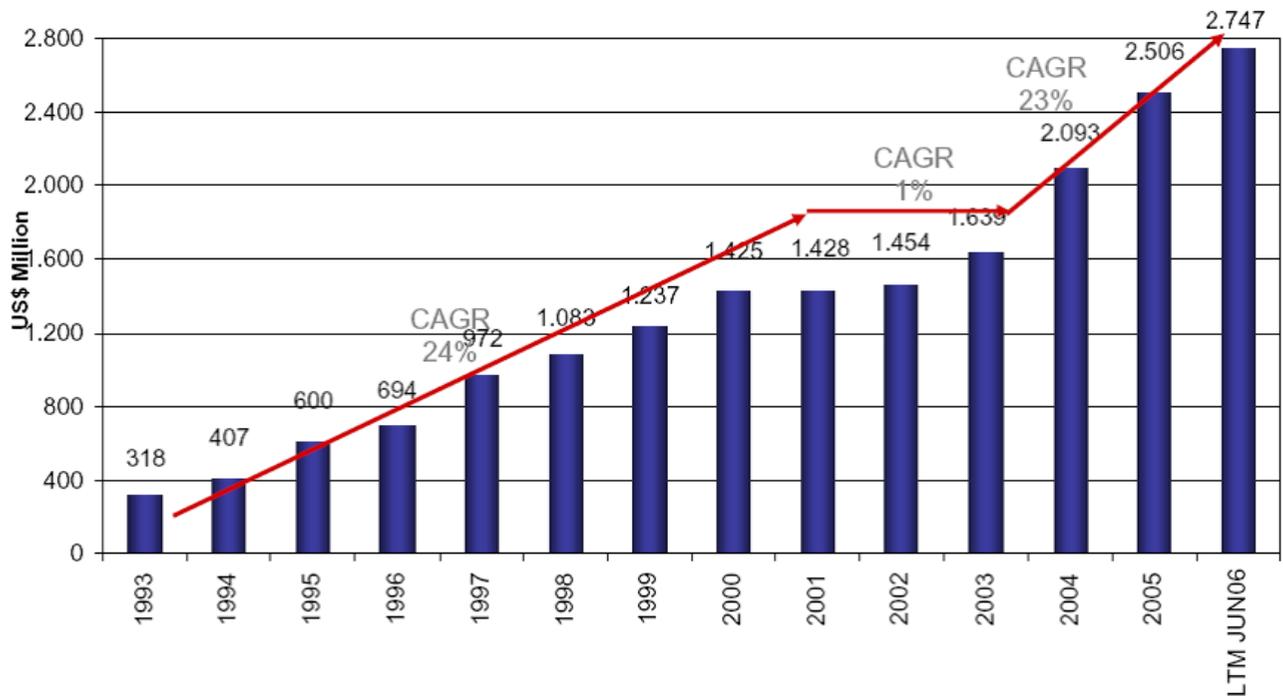


## **Anexo 5. Situación financiera de LAN Airlines S. A.**

El incremento de los ingresos desde la privatización total de LAN Chile ha sido inminente. Estos le permitieron a LAN consolidarse como empresa local, iniciar un proceso de colonización en América Latina para luego fortalecerse y hacer alianzas mundiales. El período de estabilidad entre los años 2000 y 2003 obedecen a los atentados del 11 de septiembre de 2001 y a la crisis de Argentina.

El 2006 fue uno año con resultados históricos para la compañía, pues registró una utilidad neta de US\$241,3 millones, el 64,6% en relación con el año anterior y 47,5% más alta que en el 2004. Este resultado refleja un sólido desempeño operacional, impulsado por mayores ingresos unitarios, tanto en el negocio de carga como de pasajeros. Los resultados de este año demuestran la solidez del modelo de negocios de LAN y de su exitosa estrategia de internacionalización y diversificación, ya que este crecimiento se atribuye principalmente a las operaciones internacionales de largo alcance, tanto en pasajeros como de carga.

## Gráfica A5. 1. Nivel de ingresos de LA Airlines S. A.



Los ingresos crecieron impulsados principalmente por el aumento de 24,2% que experimentaron las ventas de pasajeros, las que alcanzaron los US\$1.813,4 millones. Este avance se impulsó por un crecimiento de 11,5% en la capacidad de transporte de pasajeros. El alza en el ingreso se explica por un incremento de 11,4% en el rendimiento, mejora que es producto de una mayor segmentación y de las alzas de tarifas asociadas al precio del combustible. Por su parte, los factores de ocupación se mantuvieron en niveles de 73,8%. El crecimiento del tráfico se debe a un aumento de 3,1% en el tráfico doméstico y a un crecimiento de 12,8% en el tráfico internacional (incluyendo

las operaciones domésticas de Perú y Argentina).

Los ingresos de carga crecieron 17,8% durante el 2006, alcanzaron los US\$1.072,7 millones y representan un 35% de los ingresos consolidados de la compañía. Esto fue el resultado de un incremento de 7% en la oferta y un alza de 10,1% en los ingresos por ATK. El ingreso unitario mejoró principalmente, gracias a un alza de 9,3% en el rendimiento y a un alza de 0,5 puntos en el factor de ocupación, el que alcanzó 66,8%.

Durante el 2006, LAN Airlines S. A. administró activamente su oferta de negocio de carga a fin de adaptarla a la desaceleración de la demanda de exportación desde América Latina y al aumento del tráfico de importación hacia la región. En respuesta a estas condiciones, la compañía ha ajustado la rotación de sus aviones con el objetivo de apoyar sus vuelos desde la región con escalas en distintos mercados de exportación. Adicionalmente, está reduciendo sus arriendos de modalidad ACM (siglas en inglés para avión, tripulación, mantenimiento y seguros) de aviones cargueros y ha incrementado el uso de su propia flota de aviones cargueros Boeing 767-300F, aprovechando sus bajos costos operacionales y su habilidad de servir adecua-

damente a destinos clave. Por su parte, el rendimiento aumentó en forma significativa debido a una mejor tarifa promedio en mercados de importación y traspaso a los clientes de los mayores precios del combustible.

Respecto al análisis unitario, el ingreso por ATK de LAN Airlines S. A., incluyendo pasajeros y carga, aumentó 11,4% durante el 2006, superando el alza de 6,9% en los costos unitarios. Esto permitió duplicar el margen por unidad desde US\$0,02 a US\$0,04.

El resultado no operacional del servicio se afectó por una ganancia extraordinaria debido al ajuste no recurrente en las provisiones de mantenimiento. Este ajuste está relacionado con el uso de una política contable de mantenimiento de la compañía con la de otras aerolíneas. El cambio de política se implementó retroactivamente desde el primero de enero de 2006 y generó un beneficio no operacional extraordinario de US\$40,3 millones antes de impuesto en el primer trimestre de 2006, debido a la eliminación de provisiones constituidas según el método anterior.

Aún considerando este efecto, la compañía registró una

pérdida no operacional de US\$15,7 millones en 2006 comparado con una ganancia de US\$31,5 millones en el 2005. Esto se debió principalmente a un aumento del 55% en los gastos financieros producto del alza en la deuda promedio relacionada con el financiamiento de esta flota, así como también con una menor ganancia por cobertura de combustible, la que ascendió a US\$12,9 millones en el 2006 en comparación con US\$51,5 millones en el 2005.

La habilidad que ha demostrado LAN Airlines S. A. en generar consistentes utilidades, pese a escenarios desafiantes de la industria, resalta las fortalezas de la compañía. Esto, en conjunto con su sólida posición financiera, se refleja en que es una de las pocas aerolíneas del mundo con una clasificación de riesgo de Grado de Inversión, la que fue reafirmada nuevamente durante el ejercicio 2006.

|                             | 1997<br>MUS\$ | 1998<br>MUS\$ | 1999<br>MUS\$ | 2000<br>MUS\$ | 2001<br>MUS\$ | 2002<br>MUS\$ | 2003<br>MUS\$ | 2004<br>MUS\$ | 2005<br>MUS\$ | 2006<br>MUS\$ |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos Pasajeros          | 618.4         | 679.7         | 692.3         | 750.7         | 803.0         | 803.7         | 918.4         | 1169.0        | 1460.6        | 1813.4        |
| Ingresos Cargo              | 305.9         | 350.1         | 474.3         | 593.5         | 539.5         | 520.8         | 602.0         | 799.7         | 910.5         | 1072.7        |
| Otros Ingresos              | 48.1          | 53.6          | 70.1          | 81.0          | 85.8          | 127.9         | 118.4         | 124.2         | 135.3         | 147.9         |
| Ingresos Total              | 972.4         | 1083.4        | 1.236.7       | 1452.2        | 1428.3        | 1452.4        | 1638.8        | 2092.9        | 2506.7        | 3034.0        |
| EBITDAR (1)                 |               |               |               |               | 248.6         | 289.7         | 323.5         | 382.0         | 370.3         | 583.1         |
| EBITDA (2)                  |               |               |               |               | 102.2         | 129.9         | 184.3         | 249.5         | 222.1         | 425.4         |
| Resultado Operacional       | 79.6          | 44.4          | 50.3          | 75.3          | 50.3          | 62.1          | 111.7         | 172.1         | 141.6         | 302.6         |
| Utilidad neta del ejercicio | 64.1          | 31.0          | 47.6          | 48.4          | 10.8          | 30.8          | 83.6          | 163.6         | 146.6         | 241.3         |
| Utilidad neta por acción    | 0.21          | 0.10          | 0.15          | 0.15          | 0.03          | 0.10          | 0.26          | 0.51          | 0.46          | 0.76          |
| Total activos circulantes   | 259.3         | 237.5         | 264.8         | 334.7         | 335           | 415.8         | 499.2         | 652.4         | 579.2         | 706.3         |
| Total activos fijos         | 186.5         | 539.5         | 606.0         | 707.2         | 985.8         | 1026.4        | 1009.5        | 979           | 1252.3        | 1876.3        |
| Total otros activos         | 141.0         | 86.4          | 105.5         | 107.6         | 114.7         | 143.2         | 132.3         | 197.9         | 314.3         | 346.5         |
| Total Activos               | 583.8         | 864.4         | 976.3         | 1.149.6       | 1435.5        | 1585.4        | 1641.0        | 1829.3        | 2145.8        | 2928.8        |
| Total pasivos circulantes   | 234.9         | 2841.4        | 247.1         | 328.7         | 422.6         | 459.2         | 581.9         | 582.0         | 684.4         | 876.3         |
| Total pasivos a largo plazo | 134.1         | 355.7         | 467.4         | 531.9         | 722.2         | 813.5         | 765.4         | 809.0         | 955.3         | 1421.9        |
| Interés Minoritario         | 0.1           | 0.4           | 0.5           | 0.6           | 2.2           | 3.9           | 4.1           | 3.7           | 3.4           | 4.3           |
| Total Patrimonio            | 214.7         | 226.9         | 261.3         | 288.4         | 288.5         | 308.9         | 352.6         | 434.6         | 502.7         | 626.3         |
| Total Pasivos y Patrimonio  | 583.8         | 864.4         | 976.3         | 1149.6        | 1435.5        | 1585.4        | 1641.0        | 1829.3        | 2145.8        | 2928.8        |

## ANEXO 6 – RESUMEN FINANCIERO (A 31 de diciembre)

(1) Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y arrendo de aviones

(2) Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

## ANEXO 7 – ESTADÍSTICAS OPERACIONALES (A 31 de diciembre)

| SISTEMA                                  | 1997    | 1998    | 1999     | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|--|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ATKs ( millones)                         | 2557.7  | 3055.2  | 3854.1   | 4126.8  | 4237.1  | 4281.8  | 4539.2  | 5256.2  | 5810.8  | 6349.8  |
| RPKs (millones)                          | 1766.8  | 2079.3  | 2614.0   | 2940.6  | 2877.3  | 2836.4  | 3052.2  | 3620.7  | 3967.9  | 4333.8  |
| Factor de ocupación sistema              | 69.1%   | 68.1%   | 67.8%    | 71.3%   | 67.9%   | 66.2%   | 67.2%   | 68.9%   | 68.3%   | 68.3%   |
| Factor de ocupación de equilibrio        | 63.6%   | 65.9%   | 66.1%    | 68.7%   | 66.9%   | 65.0%   | 63.8%   | 63.8%   | 65.0%   | 62.3%   |
| Yield ( basado en RTKs-US\$)             | 52.32   | 49.52   | 44.63    | 45.71   | 46.66   | 46.70   | 49.81   | 54.37   | 59.76   | 66.59   |
| Ingresos operacionales por ATK (US\$)    | 36.14   | 33.71   | 30.27    | 32.57   | 31.68   | 30.93   | 33.50   | 37.45   | 40.80   | 45.45   |
| Costos operacionales por ATK (US\$)      | 33.28   | 32.65   | 29.48    | 31.39   | 31.32   | 30.35   | 31.76   | 34.67   | 38.83   | 41.52   |
| Precio promedio combustible (US\$/galón) | 0.70    | 0.58    | 0.66     | 1.03    | 0.91    | 0.84    | 0.99    | 1.35    | 1.90    | 2.09    |
| Número de aviones                        | 40      | 47      | 45       | 47      | 60      | 56      | 55      | 63      | 72      | 80      |
| <b>PASAJEROS</b>                         |         |         |          |         |         |         |         |         |         |         |
| Pasajeros transportados (miles)          | 3222.4  | 4179.6  | 4302.1   | 4316.1  | 5236.4  | 5316.5  | 5509.1  | 6578.9  | 7966.9  | 8881.3  |
| ASKs (millones)                          | 11538.4 | 14355.3 | 15.044.4 | 17413.0 | 16901.7 | 17066.8 | 18323.9 | 21147.4 | 23687.3 | 26400.0 |
| RPKs ( millones)                         | 7202.2  | 8718.9  | 9756.4   | 9931.3  | 11279.8 | 11139.5 | 12671.0 | 15125.3 | 17490.8 | 19495.5 |
| Factor de ocupación basado en ASKs       | 62.4%   | 60.7%   | 64.9%    | 68.9%   | 66.7%   | 65.3%   | 69.1%   | 71.5%   | 73.8%   | 73.8%   |
| Yield ( Basado en RPKs – US\$)           | 8.59    | 7.80    | 7.10     | 7.56    | 7.12    | 7.22    | 7.25    | 7.73    | 8.35    | 9.30    |
| Ingreso por ASK (US\$)                   |         |         |          |         | 4.75    | 4.71    | 5.01    | 5.53    | 6.17    | 6.87    |
| <b>CARGA</b>                             |         |         |          |         |         |         |         |         |         |         |
| Toneladas transportadas (miles)          | 198.2   | 234.1   | 332.3    | 403.4   | 391.5   | 421.0   | 424.2   | 506.3   | 529.0   | 564.1   |
| ATKs (millones)                          | 1541.6  | 1921.0  | 2851.3   | 2820.7  | 2676.4  | 2731.0  | 2848.7  | 3288.4  | 3599.7  | 3861.3  |
| RTKs ( millones)                         | 118.6   | 1294.6  | 1735.9   | 2046.8  | 1853.2  | 1833.8  | 1911.9  | 2259.4  | 2392.3  | 2579.2  |
| Factor de ocupación basado en ATKs       | 72.6%   | 67.4%   | 67.3%    | 72.6%   | 69.2%   | 67.1%   | 67.1%   | 68.7%   | 66.5%   | 66.8%   |
| Yield ( Basado en RTKs – US\$)           | 27.35   | 27.04   | 27.32    | 29.00   | 29.11   | 28.40   | 31.49   | 35.39   | 38.06   | 41.59   |
| Ingreso por ATK (US\$)                   |         |         |          |         | 20.16   | 19.07   | 21.13   | 24.32   | 25.29   | 27.78   |

## **ANEXO 8 – ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA DURANTE LOS ACONTECIMIENTOS DEL 11 DE SEPTIEMBRE**

El año 2001 fue uno de los años más complicados en la historia de la aviación comercial. Lan Chile demostró, gracias a su modelo de negocios, su capacidad para responder oportunamente a eventos extraordinarios, y a su equipo dedicado y profesional, que es una compañía distinta. Ya antes de los terribles ataques al World Trade Center y al Pentágono, Estados Unidos se encontraba encaminado hacia una recesión; los eventos del 11 de septiembre adelantaron el “aterrizaje suave” que se pronosticaba a comienzos del año. Esto afectó seriamente a las economías de América Latina y forzó a continuas revisiones de los pronósticos de crecimiento del PIB en la región. Si bien Chile tuvo un buen desempeño, con un crecimiento superior al 3%, la economía argentina fue golpeada violentamente por los problemas políticos y de endeudamiento que llevaron al sistema económico y financiero al colapso. Mientras tanto, Brasil sufrió las consecuencias de la crisis energética y la devaluación del real.



FUENTE: <http://duados.com/web/blogs/23/6/11-s-el-atentado-que-cambi>

La incertidumbre en los mercados laborales y el alza del desempleo a través de la región forzaron a las personas a viajar menos, mientras que el menor flujo de inversiones afectó el tráfico en las clases premium. Estos factores,

junto con problemas económicos y políticos en otros países latinoamericanos, socavaron la capacidad de Lan Chile para mantener las tasas de crecimiento de las ventas de los últimos ocho años, cercanas al 20% anual. El virtual colapso comercial de Argentina y la desaceleración de la economía brasileña supusieron dificultades para las operaciones de carga, que representan cerca de un 40% de las ventas. Sin embargo, en un año donde la mayoría de las grandes aerolíneas tuvieron pérdidas, Lan Chile generó utilidades por US\$10.8 millones.

En contra de las tendencias imperantes en la región, en este año Lan Chile se expandió en Perú y Ecuador. En Chile, Lan Express emprendió vuelo introduciendo una nueva marca y un nuevo concepto de viaje en el mercado nacional. En el cuarto trimestre, reforzaron las operaciones de carga con la adquisición de Absa en Brasil. Este fue un paso importante en un año donde las bajas en el consumo y la inversión, principalmente en Argentina, afectaron el tráfico desde Estados Unidos al sur, lo que forzó a la empresa a maximizar el movimiento entre otros mercados. A través de un constante ajuste entre los negocios de pasajeros y carga Lan Chile pudo sortear con éxito un complicado entorno comercial. Para el 2001, la

seguridad se convirtió en la principal preocupación de las autoridades y pasajeros del mundo entero. En Lan Chile se ha trabajado en este ámbito: el centro de entrenamiento, -producto de una alianza con Lufthansa en el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, en Santiago- es de primer nivel, igualmente, la base de mantenimiento tiene la certificación de las autoridades aeronáuticas de Estados Unidos y Europa. Por otra parte, el programa de renovación de flota del 2001, que está financiado en condiciones muy ventajosas, sigue adelante. Para este año el balance se mantenía libre de deudas a corto plazo. El rating BBB que asignó Fitch convierte a Lan Chile en una de las pocas aerolíneas en ser consideradas investment grade. Esto no sólo los distingue, sino que les permite financiar futuras inversiones a un bajo costo y asegura un acceso sin restricciones al mercado de capitales internacional. En tierra, la implementación del boleto electrónico y la instalación de terminales de venta y chequeo automáticos aceleraron los procesos de embarque, mientras que los controles de seguridad son más eficientes y avanzados gracias a nuevos equipos de rayos X.

Los elementos antes mencionados adquirieron un gran protagonismo después de los ataques terroristas en Esta-

dos Unidos. Lan Chile fue capaz de satisfacer las estrictas demandas de la Federal Aviation Administration (FAA) y pudo volar en cielos estadounidenses cuatro días después de los ataques del 11 de septiembre. Esto los convirtió en la primera aerolínea extranjera en despegar desde Miami, ampliando aún más la brecha entre Lan Chile y sus competidores. La compañía, para adecuarse a la dramática caída de la demanda, ajustó los itinerarios a Estados Unidos, devolvió algunas aeronaves en arriendo y bajó la utilización de otras. Lamentablemente, también tuvo que reducir personal en cerca de 7%. Esto resultó muy difícil, pero le permitió a la compañía mantenerse sin pérdidas aún cuando enfrentó costos extraordinarios y caídas de ingresos. También mejoró las relaciones laborales y logró nuevos acuerdos de largo plazo como los contratos de cuatro y cinco años firmados con los pilotos.

Los logros obtenidos por Lan Chile durante el 2001 son una prueba de su capacidad para enfrentar escenarios adversos. El modelo provee de la flexibilidad necesaria para manejar situaciones complicadas y hace que quienes trabajan en Lan Chile tengan la capacidad y dedicación para aprovecharlo al máximo.



FUENTE: <http://www.aeropuertosarg.com.ar/losforos/index.php?topic=7991.20>

## ANEXO 9. CIFRAS DEL MERCADO, PARTICIPACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS POR PAÍSES Y COMPETIDORES EN EL ÁMBITO LATINOAMERICANO

**Competencia:** En general, la industria aérea, ya sea en carga como en pasajeros, se caracteriza por presentar altos niveles de competencia. LAN enfrenta distintos niveles

de competencia los que varían dependiendo del mercado. Algunos de los factores competitivos más relevantes en la industria aérea son: las políticas de precio, la red de destinos ofrecida y el número de frecuencias disponibles entre los diferentes destinos, la confiabilidad y calidad del servicio, el reconocimiento de marca, los beneficios anexos entregados al pasajero (por ejemplo, programas de viajero frecuente), y la conveniencia de servicios de pasajeros o cargas adicionales.

LAN compite con aerolíneas de propiedad de inversionistas privados, aerolíneas que reciben subsidios de los gobiernos de sus respectivos países, y aerolíneas de propiedad gubernamental. Específicamente, en las rutas a Estados Unidos los principales competidores de la Compañía de American Airlines, Delta Airlines, Continental Airlines y Polar Air. En las rutas de Europa son Iberia, Air France-KLM, Lufthansa, Cargolux Airline y Martinair. En el mercado regional sus principales competidores son Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Avianca, COPA; TACA, TAM, Varig, TAMP y Cielos Perú. En el mercado doméstico los principales competidores de la compañía son Sky Airline y Aerolíneas del Sur.

## Servicio internacional de pasajeros Participación de mercado 2001

|                  | %     |                | %     |
|------------------|-------|----------------|-------|
| Bogotá           | 45.5  |                |       |
| Buenos Aires     | 71.1  | Lima           | 78.8  |
| Cancún           | 94.8  | Los Ángeles    | 88.0  |
| Caracas          | 74.4  | Madrid         | 48.2  |
| Ciudad de México | 71.3  | Mendoza        | 99.3  |
| Córdoba          | 100.0 | Miami          | 38.0  |
| Frankfurt        | 21.5  | Montevideo     | 60.8  |
| Guayaquil        | 62.6  | Nueva York     | 88.3  |
| Isla de Pascua   | 100.0 | Papeete        | 100.0 |
| La Habana        | 24.2  | Punta Cana     | 98.3  |
| La Paz           | 83.0  | Río de Janeiro | 72.3  |
| Islas Malvinas   | 100.0 | Sao Paulo      | 37.7  |

## Servicio doméstico de pasajeros Participación de mercado 2001

|              | LanChile | LanExpress | Total |
|--------------|----------|------------|-------|
|              | %        | %          | %     |
| Antofagasta  | 41.3     | 46.6       | 87.9  |
| Arica        | 35       | 47.4       | 82.4  |
| Balmaceda    | 25.2     | 62.5       | 87.7  |
| Calama       | 43.8     | 49.7       | 93.5  |
| Concepción   | 34.9     | 62.1       | 97.0  |
| Copiapó      | 51.9     | 45.1       | 97.0  |
| El Salvador  | 99.0     | 1.0        | 100.0 |
| Iquique      | 36.3     | 43.7       | 80.0  |
| La Serena    | 38.2     | 59.9       | 98.1  |
| Osorno       | 46.6     | 53.3       | 99.9  |
| Puerto Montt | 23.5     | 64.2       | 87.7  |
| Punta Arenas | 23.0     | 65.3       | 88.3  |
| Temuco       | 37.4     | 56.7       | 94.1  |
| Valdivia     | 37.5     | 57.9       | 95.4  |

## Durante el 2004 LAN tuvo la siguiente participación del mercado en vuelos originados desde Santiago de Chile

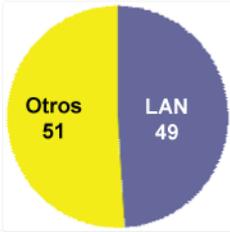
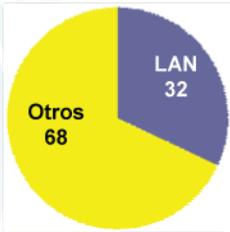
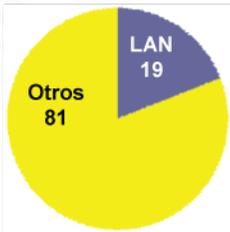
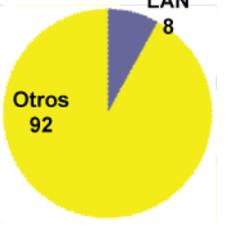
| Servicio Internacional de pasajeros<br>Participación de mercado 2004 |       | Servicio Doméstico de Pasajeros<br>Participación de mercado 2004 |       |
|--|-------|--|-------|
|  | %     |  | %     |
| Auckland   | 100.0 | Antofagasta  | 70.8  |
| Bariloche  | 100.0 | Arica  | 66.4  |
| Bogotá   | 58.0  | Balmaceda  | 71.8  |
| Buenos Aires   | 64.0  | Calama   | 77.9  |
| Cancún   | 100.0 | Concepción   | 85.9  |
| Ciudad de México   | 69.6  | Copiapó  | 100.0 |
| Córdoba  | 100.0 | El Salvador  | 100.0 |
| Frankfurt  | 27.0  | Iquique  | 73.1  |
| Guayaquil  | 81.9  | La Serena  | 100.0 |
| Isla de Pascua   | 100.0 | Osorno   | 99.6  |
| La Habana  | 95.7  | Pucón  | 61.6  |
| La Paz   | 99.8  | Puerto Montt   | 84.9  |
| Lima   | 84.4  | Punta Arenas   | 98.7  |
| Los Ángeles  | 96.8  | Temuco   | 76.9  |
| Madrid   | 49.6  | Valdivia   | 99.8  |
| Mendoza  | 100.0 |  |       |
| Miami  | 55.0  |  |       |
| Montevideo   | 75.9  |  |       |
| Nueva York   | 90.0  |  |       |
| Papeete  | 100.0 |  |       |
| Punta Cana   | 100.0 |  |       |
| Quito  | 79.2  |  |       |
| Río de Janeiro   | 71.6  |  |       |
| Rosario  | 100.0 |  |       |
| Sao Paulo  | 52.7  |  |       |
| Sydney   | 90.8  |  |       |
| Ushuaia  | 100.0 |  |       |
| Total  | 57.8  |  |       |

# AVIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL REGULAR DE PASAJEROS, CARGA Y CORREO

| Servicio Internacional de pasajeros<br>Participación de mercado 2004 |       | Servicio Doméstico de Pasajeros<br>Participación de mercado 2004 |       |
|--|-------|--|-------|
|  | %     |  | %     |
| Auckland   | 100.0 | Antofagasta  | 70.8  |
| Bariloche  | 100.0 | Arica  | 66.4  |
| Bogotá   | 58.0  | Balmaceda  | 71.8  |
| Buenos Aires   | 64.0  | Calama   | 77.9  |
| Cancún   | 100.0 | Concepción   | 85.9  |
| Ciudad de México   | 69.6  | Copiapó  | 100.0 |
| Córdoba  | 100.0 | El Salvador  | 100.0 |
| Frankfurt  | 27.0  | Iquique  | 73.1  |
| Guayaquil  | 81.9  | La Serena  | 100.0 |
| Isla de Pascua   | 100.0 | Osorno   | 99.6  |
| La Habana  | 95.7  | Pucón  | 61.6  |
| La Paz   | 99.8  | Puerto Montt   | 84.9  |
| Lima   | 84.4  | Punta Arenas   | 98.7  |
| Los Ángeles  | 96.8  | Temuco   | 76.9  |
| Madrid   | 49.6  | Valdivia   | 99.8  |
| Mendoza  | 100.0 |  |       |
| Miami  | 55.0  |  |       |
| Montevideo   | 75.9  |  |       |
| Nueva York   | 90.0  |  |       |
| Papeete  | 100.0 |  |       |
| Punta Cana   | 100.0 |  |       |
| Quito  | 79.2  |  |       |
| Río de Janeiro   | 71.6  |  |       |
| Rosario  | 100.0 |  |       |
| Sao Paulo  | 52.7  |  |       |
| Sydney   | 90.8  |  |       |
| Ushuaia  | 100.0 |  |       |
| Total  | 57.8  |  |       |

# Servicio internacional de pasajeros

## Participación de mercado 2006

| Mercado   | Crecimiento del tráfico, 2006 | Principales destinos                                  | Participación del mercado, 2006  |
|-----------|-------------------------------|---|--|
| Chile     | 6,2%                          | Norteamérica, Europa, Latinoamérica y el Pacífico Sur |  <p>LAN 49<br/>Otros 51</p>   |
| Perú      | 5,7%                          | Norteamérica y Latinoamérica                          |  <p>LAN 32<br/>Otros 68</p>  |
| Ecuador   | 3,6%                          | Norteamérica, Europa y Latinoamérica                  |  <p>LAN 19<br/>Otros 81</p> |
| Argentina | 3,8%                          | Norteamérica y Latinoamérica                          |  <p>LAN 8<br/>Otros 92</p>  |

# Servicio doméstico de pasajeros

## Participación de mercado 2006

| Mercado   | Número de destinos | Competidores                      | Participación del Mercado, 2006  |
|-----------|--------------------|-----------------------------------|--|
| Chile     | 15                 | Sky Airlines y Aerolíneas del Sur | <p>A pie chart for Chile showing market participation: LAN (74%), Sky (17%), and A. Sur (9%).</p>                                |
| Perú      | 12                 | Star Perú, Aerocondor y taca Perú | <p>A pie chart for Peru showing market participation: LAN Perú (67%), Star Perú (16%), Aerocondor (13%), and Taca Perú (4%).</p> |
| Argentina | 10                 | Aerolíneas Argentinas y Austral   | <p>A pie chart for Argentina showing market participation: Aerolíneas Argentinas / Austral (85%) and LAN Argentina (15%).</p>    |

## ANEXO 10. GLOSARIO

|   |  |
|---|--|
| <b>ATK Sistema</b><br>Medida de capacidad agregada de pasajeros y carga   | "Available Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas de capacidad disponible para el transporte de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados  |
| <b>RTK Sistema</b><br>Medida de Tráfico agregado de pasajeros y carga   | "Revenue Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas transportadores de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados   |
| <b>ASK</b><br>Medida de capacidad de pasajeros  | "Available SEAT Kilometers", Asientos disponibles multiplicados por kilómetros volados   |
| <b>ATK</b><br>Medida de capacidad de carga  | "Available Ton Kilometers", Toneladas de carga disponibles multiplicado por kilómetros volados   |
| <b>RPK</b><br>Medida de tráfico de pasajeros  | "Revenue Passenger Kilometers", Pasajeros transportados multiplicados por kilómetros volados   |
| <b>RTK</b><br>Medida de tráfico de carga  | "Revenue Ton Kilometers", Toneladas de carga transportada multiplicada por kilómetros volados  |
| <b>Yield Pasajeros</b><br>Medida de ingreso unitario de pasajeros   | Ingresos provenientes del negocio de pasajeros, dividido por RTKs de pasajeros o RPKs, (en centavos de US\$)   |
| <b>Yield Carga</b><br>Medida de ingreso unitario de carga   | Ingresos provenientes del negocio de carga, dividido por RTKs (en centavos de US\$)  |
| <b>Factor de Ocupación</b><br>Medida de utilización de capacidad disponible, tanto a nivel sistema, pasajeros y/o carga | Sistema: "Revenue ton kilometers Sistema" dividido por "Available Ton Kilometers Sistema"<br><br>Pasajeros: "Revenue Passenger Kilometers" dividido por "Available seat Kilometers"<br><br>Carga: "Revenue Ton Kilometers" dividido por "Available Ton Kilometers" |



**CAPÍTULO II**  
**LA GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS**  
**EL NUEVO RETO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**El caso LAN II**

**Humberto Serna Gómez**  
D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social  
Investigador Asociado CIDE

**Marly Castillo**  
MBA Universidad de los Andes

Fundación Universitaria María Cano  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2010

**Resumen**

# Resumen

El caso describe el proceso de internacionalización de la compañía LAN Airlines S. A. Esta empresa pasó de empresa local en Chile a convertirse, primero en la mejor aerolínea latinoamericana y, posteriormente, en obtener el reconocimiento mundial y llegar a ser miembro de una de las tres alianzas de aerolíneas más importantes del mundo.

## Objetivos pedagógicos

### 1. Conceptuales

- a. Afianzar el concepto de estrategia.
- b. Reconocer en el modelo de Donald C. Hambrick y James Fredrickson los elementos para estructurar la estrategia.

### 2. En habilidades

- a. Aplicar una estrategia, tomando en cuenta el entorno.

- b. Integrar los principales elementos que componen una estrategia, según las metas de la empresa.
- c. Formular estrategias que involucren las áreas, los mecanismos de implementación, los diferenciadores, los pasos de implementación y la lógica económica.
- d. Descomponer la estrategia de internacionalización en los elementos del modelo de H&F e identificar la strategic fit existente entre aquéllos.

### **3. Actitudinales**

- a. Valorar la importancia de la aplicación de una estrategia.
- b. Comprender la teoría mediante la aplicación de la estrategia a un caso de mercadeo y negocio internacional.

## I. Uso del caso

Este caso puede utilizarse en cursos de estrategia, marketing internacional y negocios internacionales. Ilustra el proceso de internacionalización de una aerolínea líder en América Latina. La mayor ventaja de este caso es describir la internacionalización en etapas que facilitan la discusión pedagógica requerida para explicar el concepto de estrategia y su flexibilidad al entorno y a las metas de una empresa. Cada una de las etapas descritas permite identificar una estrategia diferente y, a su vez, los elementos que la componen (áreas de negocio, vehículos, diferenciadores, lógica económica y etapas). De esta manera, facilita inferir el concepto de alineación estratégica y consistencia de la organización con la estrategia (strategic fit).



FUENTE: <http://envivodesdescl.blogspot.com/2011/04/lan-airlines-reestructura-rutas-en.html>

## **II. Plan de discusión. Pregunta e ideas para el análisis**

(Dependiendo del contexto en el que se use el caso, se sugiere que cada estudiante desarrolle la pregunta previamente, de manera que se incentive la reflexión individual antes de la discusión en clase).

### **A. Introducción [15 minutos]**

- 1. ¿Qué es estrategia? (5 minutos)**
- 2. ¿Cuáles son los elementos que componen la estrategia? (Modelo Hambrick y Fredrickson) (10 minutos)**

### **B. ¿Cuáles son, en cada una de las etapas, los elementos de la estrategia de internacionalización de LAN Airlines S. A.? (50 minutos)**

- 1. Etapas [10 minutos]**
- 2. Áreas de desempeño [10 minutos]**

3. Vehículos para alcanzar los objetivos [10 minutos]
4. Diferenciadores [10 minutos]
5. Lógica económica (formas de obtener rentabilidad) [10 minutos]

C. ¿Qué enseñanza le dejó el caso? (15 minutos)

A. Introducción [15 minutos]

(Previamente, formúleles algunas preguntas a los estudiantes: ¿cómo definen estrategia? ¿De qué elementos o partes creen ustedes que está compuesta la estrategia? Promueva una discusión agradable con los estudiantes buscando que ellos sean los que elaboren la definición teórica de estrategia. Una vez éstos han aportado sus ideas y conocimiento, el docente debe enfatizar en la definición teórica de la estrategia y sus elementos a través de la exposición de los conceptos teóricos que se indican a continuación).

La definición de una estrategia requiere la identificación

de varios elementos que deben ser coherentes entre sí, es decir que exista strategic fit. El proceso de internacionalización de LAN Airlines S. A. ilustra claramente este concepto y le da la opción al estudiante de reconocer que la definición y alineación de las acciones que le permiten implementar la estrategia fueron previstas desde el momento de formularla. Todos los componentes que puedan apoyar o interferir en la implementación de la estrategia son contemplados desde el inicio. El modelo de Donald C. Hambrick y James Fredrickson (modelo H&F) reafirma esta práctica. Hambrick y Fredrickson argumentan que la estrategia debe ser central, integrada y definir la forma en que el negocio alcanzará los objetivos. H&F descomponen la estructura de la estrategia en los siguientes elementos: áreas de desempeño, vehículos para alcanzar los objetivos, diferenciadores, velocidad y rapidez de los movimientos por realizar y las formas de obtener rentabilidad.

### 1. ¿Qué es estrategia? (5 minutos)

Usualmente la palabra estrategia es atribuida indistintamente a cualquier acción que la compañía va a realizar: “estrategia de bajo costo”, “abastecimiento estratégico”, “estrategia de servicio”, entre otros. Cuando se utiliza este

término de forma generosa en todas las acciones que realiza la compañía se corre el riesgo de crear confusión y disminuir la credibilidad. El problema radica en delimitar la definición de la estrategia a un solo concepto dentro de la compañía, dejando a un lado la secuencia de actividades que la organización debe realizar para llevarla a cabo; o en su peor caso extender el concepto de estrategia a varios proyectos de la compañía sin que éstos tengan secuencia o coherencia entre sí.



**FUENTE:** [http://www.taringa.net/posts/info/1418948/Ajedrez\\_\\_\\_-\\_\\_Megapost\\_.html](http://www.taringa.net/posts/info/1418948/Ajedrez___-__Megapost_.html)

Es importante que la estrategia se entienda como la definición integrada y central de cómo la organización va a alcanzar las metas y los objetivos planteados. Para estar

seguros de que todos los factores para tener en cuenta en la estrategia fueron analizados, H&F definen los cinco elementos mínimos que debe contener una estrategia.

## 2. ¿Cuáles son los elementos que componen la estrategia? (Modelo Hambrick & Fredrickson) (10 minutos)

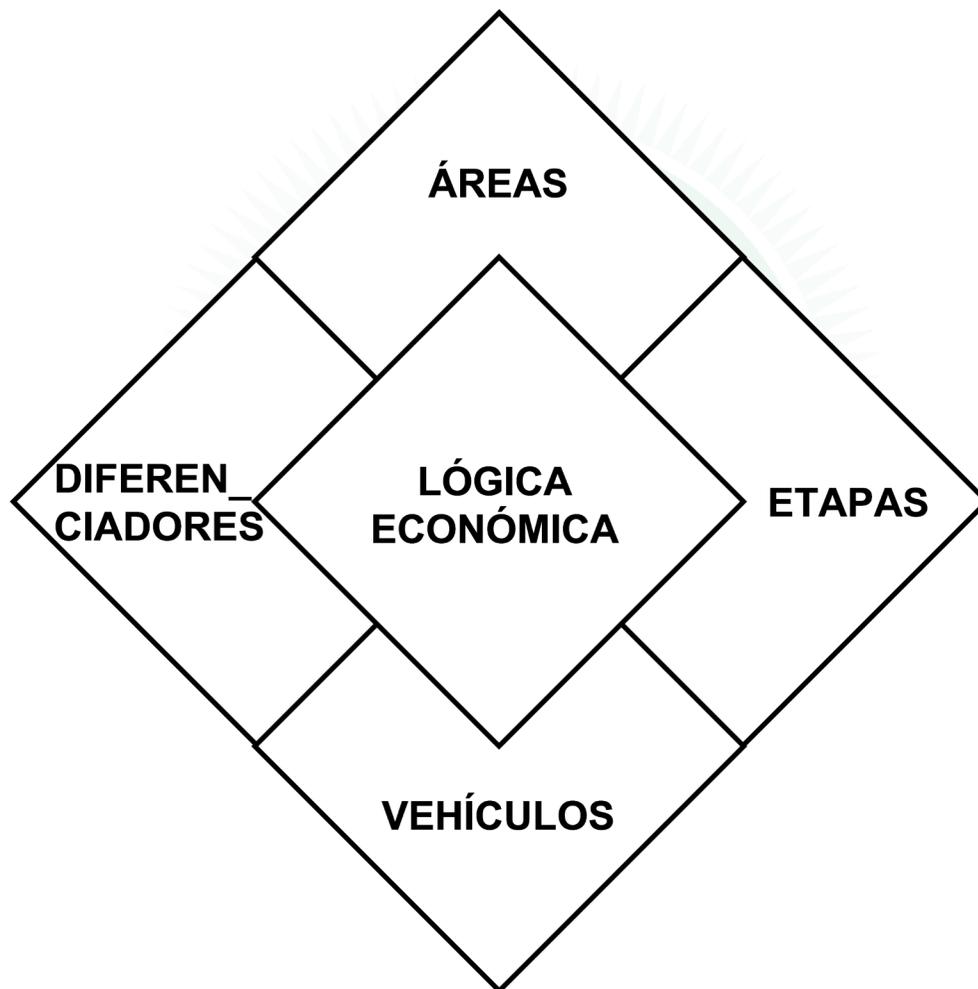
Cada uno de los elementos responde a las preguntas que debe formularse un gerente de una compañía al momento de definir la estrategia.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Áreas</b>            | ¿En qué área / sector estará la compañía operando? Si va a estar en varias áreas ¿en cuál de ellas se enfocará con mayor intensidad? |
| <b>Vehículos</b>        | ¿Cuáles serán los mecanismos conductores para lograr los resultados?   |
| <b>Diferenciadores</b>  | ¿Cómo ganar participación/distinción en el mercado?  |
| <b>Etapas</b>           | ¿Cuál va a ser la velocidad y secuencia de las actividades a realizar?   |
| <b>Lógica económica</b> | ¿Cómo se obtendrán los retornos?   |

En la figura 1 se ilustran los cinco elementos. Las áreas, los vehículos, diferenciadores y etapas que rodean la lógica económica. Esta distribución es totalmente racional porque resalta la importancia del retorno económico de la inversión en la estrategia. De esta manera, todos los elementos deben estar en función de implementar meca-

nismos que se retribuyan en beneficios financieros como disminuir costos, aumentar las ventas, ofrecer precios competitivos, aumentar del valor de la acción, entre otros.

**Figura 1.** Los cinco elementos de la estrategia



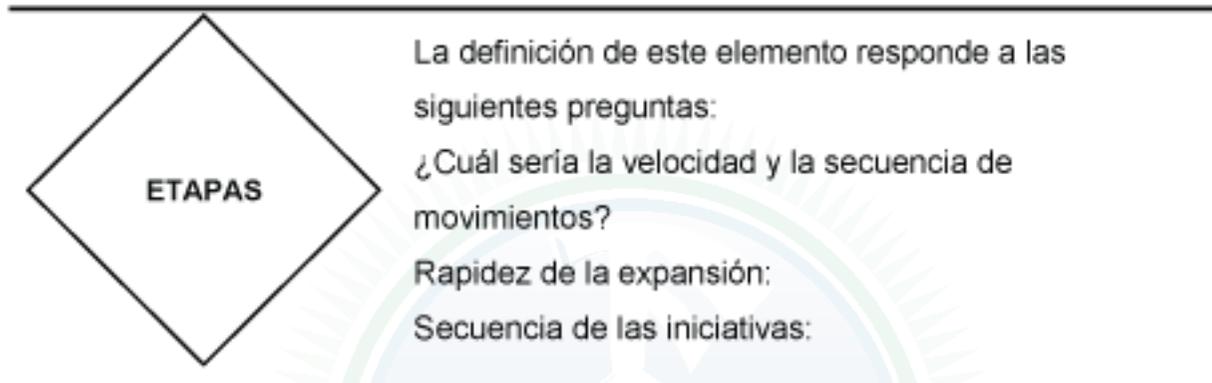
B. ¿Cuáles son, en cada una de sus etapas, los elementos de la estrategia de internacionalización de LAN Airlines S. A.? (50 minutos)

La solución del caso consiste en determinar para cada etapa del proceso de internacionalización (local, regional e internacional) los elementos que definieron la estrategia. El caso mismo es muy explícito en la incorporación del elemento “Etapas” como parte de la estrategia de internacionalización; por esta razón es importante explicarlo desde el inicio. En esencia, este elemento marca la línea de análisis para los otros, ya que cada “etapa” incorpora elementos diferentes de la estrategia.

Una pregunta que se puede formular a los estudiantes para entrar en la discusión de las “Etapas” como elemento de la estrategia es: ¿cuáles fueron las etapas del proceso de internacionalización? Con base en esta pregunta, también, se puede fomentar la discusión acerca de la oportunidad con que las etapas se llevaron a cabo: ¿qué sentido tenía la secuencia de estas etapas? De esta manera se puede dar inicio a la explicación de las etapas y el detalle en cada una de ellas.

## 1. Etapas [10 minutos]

### Cuadro 1. Etapas según H & F



La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas:

¿Cuál sería la velocidad y la secuencia de movimientos?

Rapidez de la expansión:

Secuencia de las iniciativas:

El éxito del proceso de internacionalización de la aerolínea son la rapidez y la secuencia con que la estrategia se implementa. No todas las estrategias deben o pueden ejecutarse al tiempo sino que llevan una secuencia. Aun-

que no existe una receta sobre la forma en que las iniciativas deben llevarse a cabo, es indispensable que para cada caso particular haya un criterio en el procedimiento.

A nivel macro, el proceso de internacionalización de LAN consta de tres etapas principales. Cada una de éstas brinda el suficiente nivel de ingresos y posicionamiento necesarios para evolucionar a la etapa siguiente. Sin embargo, como cada una de ellas la envuelve una estrategia diferente, es oportuno analizar de manera micro las subetapas correspondientes.



## Cuadro 2. Etapas de la estrategia de LAN local

| Etapa         | Subetapas para alcanzar la estrategia  |
|---------------|--|
| Empresa local | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="807 442 1294 534">▪ Sostenimiento durante la crisis respaldada en el Estado.</li><li data-bbox="807 549 1278 753">▪ Inyección de capital privado. Disminución gradual de la participación del Estado en la compañía.</li><li data-bbox="807 768 1262 859">▪ Reorganización interna de la compañía.</li><li data-bbox="807 874 1337 1029">▪ Adquisición de compañías que complementen los mercados para aumentar el posicionamiento.</li><li data-bbox="807 1044 1219 1136">▪ Adecuación de rutas y modernización de la flota.</li></ul> |

La etapa de surgimiento de la organización se apoyó en los recursos y en la administración del Estado. Luego de la inyección de capital, la secuencia de la estrategia se implementó en dos vías: una línea de acción interna que reorganizaba los procesos y estructura de la institución y una segunda línea de acción externa que consistía en adquirir nuevas compañías y fortalecer los activos necesarios para abastecer los mercados tanto de carga como de transporte de personas.

### Cuadro 3. Subetapas de la estrategia de LAN regional

| Etapa            | Subetapas para alcanzar la estrategia   |
|------------------|---|
| Empresa regional | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="810 442 1235 476">▪ Adquisición de compañías.</li><li data-bbox="810 497 1310 583">▪ Unificación de subsidiarias en el <i>holding</i> LAN Airlines S. A.</li><li data-bbox="810 604 1219 638">▪ Modernización de la flota.</li></ul> |

El proceso de adquisición de nuevas compañías exige de la empresa compradora: grandes sumas de capital para realizar la inversión; recurso humano capacitado; alineación de objetivos; procesos estandarizados y homogenización de la cultura de servicio al cliente. En este orden de ideas, para que LAN pudiera adquirir otras compañías debía estar suficientemente fortalecida, tanto organizacional como financieramente. Por esto, sólo hasta finales de la década de los años noventa, LAN inició el proceso de colonización del mercado regional comprando aerolíneas en Perú y Argentina y posicionándose en Ecuador. Años después de comprar las aerolíneas en otros países, LAN conformó el holding bajo el nombre de LAN American Airlines. La figura de holding unifica las subsidiarias bajo una sola marca y facilita el posicionamiento y reconocimiento de la marca a nivel Latinoamérica y posteriormente a nivel mundial.

Como era de esperarse, el posicionamiento geográfico de LAN en América Latina requería una flota más moderna y segura que estuviera acorde con el plan de modernización de la empresa y que pudiera cubrir trayectos de largo alcance en la región. Así que, complementario al proceso de adquisición de empresas, LAN realizaba compra de aviones más potentes y modernos. Esta última es una etapa que se ejecuta de forma paralela y creciente de acuerdo con la incorporación de los nuevos activos de las compañías adquiridas.



FUENTE: <http://www.aeropuertosarg.com.ar/losforos/index.php?topic=16795.180>

## Cuadro 4. Subetapas de la estrategia de LAN internacional

| Etapa                 | Subetapas para alcanzar la estrategia   |
|-----------------------|---|
| Empresa internacional | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="813 425 1356 627">▪ Plan de viajero frecuente LAN Pass con beneficios mundiales a través de las aerolíneas de la alianza One World.</li><li data-bbox="813 649 1356 691">▪ Aumentar la utilización de la flota.</li><li data-bbox="813 702 1356 798">▪ Disminuir los costos de mantenimiento y operación.</li><li data-bbox="813 808 1356 904">▪ Menores tiempo de espera de los aviones en los aeropuertos.</li><li data-bbox="813 915 1356 1010">▪ Simplificación de trámites en tierra y a bordo.</li><li data-bbox="813 1021 1356 1117">▪ Simplificación de procesos de compra y reserva de tiquetes.</li><li data-bbox="813 1127 1356 1223">▪ Simplificación de las operaciones <i>back-office</i>.</li></ul> |

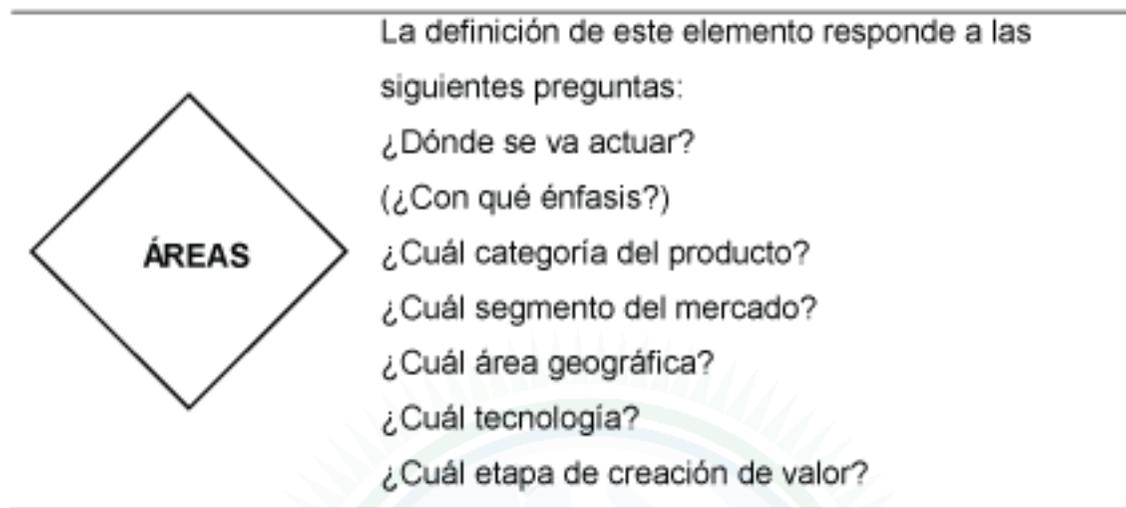
La secuencia de la implementación de la estrategia de LAN, durante la etapa de internacionalización, consiste en aprovechar al máximo las ventajas que puede ofrecerles a sus clientes en función de los acuerdos mundiales. El fortalecimiento de la compañía se hace a través del fortalecimiento del uso de la capacidad instalada, atacando casi paralelamente los frentes de seguridad, aumento de la capacidad, comodidad y procesos de back-office.

Teniendo claras las etapas y los pasos que dio la compañía para alcanzar el posicionamiento internacional, es posible realizar, para cada una ellas, el análisis de los otros cuatro elementos. El primero de ellos es el elemento “Áreas” que consiste en definir en qué segmento del mercado se va a enfocar la estrategia.

## **2. Áreas de desempeño [10 minutos]**

Para incentivar la discusión sobre las áreas, el objetivo es hacer que el estudiante identifique en cada etapa de internacionalización cuál es el mercado objetivo que persigue la compañía, según su ciclo de vida, la intensidad y área geográfica, entre otros. Al igual que en el elemento anterior, se recomienda que antes de entrar a definir a la teoría se cuestione a los estudiantes sobre las áreas de negocio que identificaron en cada etapa.

## Cuadro 5. Áreas de desempeño según H & F



Una de las elecciones de más relevancia que deben realizar los estrategas es conocer dónde y en qué áreas de negocio van a trabajar.Cuál va a ser el negocio de la organización. No se trata de generalizar sino de ser lo más específico posible en qué categoría de producto, tecnología, segmento de mercado o área geográfica, enfocará sus esfuerzos. Por ejemplo, en el caso de LAN, la compañía se orienta a dos segmentos importantes: transporte de pasajeros y transporte de carga. Cuando era una empresa local, la flota, la capacitación de personal y las rutas estaban orientadas a un área geográfica. En la medida que la compañía fue evolucionando el área de negocio, se amplió y, por tanto, aunque su área seguía siendo de transporte de pasajeros, fue muy específica en definir la proliferación

de rutas de grandes distancias. La claridad del área de negocio en la que se desea trabajar le permite a la organización alinear sus movimientos, recursos y desarrollo de servicios. Como se ve en el caso, LAN en sus etapas de crecimiento fue incorporando flota de corto, mediano y largo alcance. La capacidad de la flota adquirida está relacionada con el área de negocio que la empresa deseaba trabajar.

Cuando se selecciona el área a la que va a pertenecer la organización, no es suficiente especificar cuál es el área sino también con qué intensidad va a trabajar en ella. Una estrategia debe razonablemente centrarse en una categoría de producto o en una línea de producto.

### **Cuadro 6. Áreas de negocio de LAN local**

| <b>Etapa</b>  | <b>Áreas para alcanzar la estrategia</b>   |
|---------------|--|
| Empresa local | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transporte de pasajeros y transporte de carga.</li><li>▪ Vuelos domésticos en Chile que permitieran cubrir la mayor parte del territorio nacional.</li></ul> |

Para los primeros años de funcionamiento de LAN, no había conciencia de una estrategia clara. Durante el tiempo en que la compañía era del Estado tenía como meta la integración del territorio nacional sin que la rentabilidad de las rutas creadas fuera un factor preponderante. No obstante, después de las políticas de Pinochet, que exigieron el autoabastecimiento de las empresas del Estado, la proliferación de rutas se hacía buscando mayor rentabilidad.

La aerolínea, durante sus primeros años de existencia, buscaba sobrevivir a los cambios del entorno y sólo hasta después de la privatización, la estrategia de la compañía fue mucho más clara y agresiva. Su objetivo era alcanzar el posicionamiento en Chile, tanto en transporte aéreo como de carga. Aunque las áreas que perseguían los nuevos socios eran las mismas que antes de privatizar la compañía, transporte de pasajeros y transporte de carga a nivel local, los vehículos y la orientación que se da a la aerolínea para alcanzarlas, es totalmente diferente. Esta afirmación se desarrolla en la descripción de los otros cuatro elementos de la estrategia.

## Cuadro 7. Áreas de negocio de LAN regional

| Etapa            | Áreas para alcanzar la estrategia  |
|------------------|--|
| Empresa regional | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aerolíneas de transporte de carga y pasajeros en países de América Latina.</li></ul> |

Una vez alcanzado el posicionamiento de la compañía en el territorio local, la aerolínea se lanzó al mercado regional. Su objetivo era posicionarse, tanto en el transporte aéreo de pasajeros como en el transporte de carga a una mayor escala. En la medida en que aumentó el posicionamiento geográfico, la compañía estuvo en capacidad de ofrecer más rutas y diferentes conexiones entre los países de la región, convirtiéndose en la opción más favorable para transportarse entre países latinos.



FUENTE: [http://alasudamericanas.blogspot.com/2011\\_07\\_01\\_archive.html](http://alasudamericanas.blogspot.com/2011_07_01_archive.html)

## Cuadro 8. Áreas de negocio de LAN multinacional

| Etapa                 | Áreas para alcanzar la estrategia              |
|-----------------------|--|
| Empresa multinacional | Ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo. |

Aunque la conquista y posicionamiento de la región latinoamericana es una muy buena ventaja para LAN también implica enfrentarse con nuevos retos para la organización. Principalmente, LAN debe buscar mecanismos que le permitan conservar la posición que ha logrado hasta el momento en Suramérica, razón por la cual debe continuar su plan de crecimiento y expandirse en otros mercados. De otro lado, la aerolínea, al convertirse en una de las principales opciones de transporte aéreo en América Latina, debe estar a la vanguardia de las necesidades del cliente. Establecer conexiones entre el territorio latinoamericano y el resto del mundo es la demanda constante de sus usuarios, tanto en el negocio del transporte de pasajeros como en el de transporte de carga.

Cuando las compañías tienen claridad sobre el área en que se van a enfocar, les es más fácil definir los mecanismos que utilizarán para alcanzar los objetivos. Sobre este elemento el caso ofrece información relevante que le per-

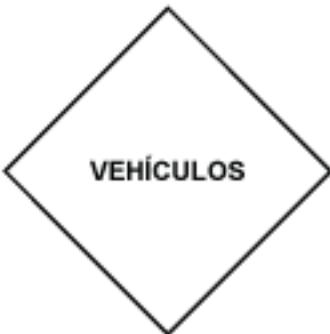
mite al estudiante diferenciar cada etapa en términos de los vehículos que estaban utilizando.

### 3. Vehículos para alcanzar los objetivos [10 minutos]

Las preguntas que en este elemento pueden motivar la discusión son: ¿cómo logró LAN posicionarse en cada una de las etapas? ¿Cada movimiento que realizó LAN tenía sentido respecto a su entorno? ¿Por qué? Estas preguntas le permiten al estudiante entender la diferencia entre tener un área de negocio definida, estar en una etapa de la organización y definir un vehículo para alcanzarlo. Lo más importante es que el alumno se dé cuenta de cómo van complementándose los elementos para formar la estrategia.

#### **Cuadro 9.** Vehículos para alcanzar los objetivos, según H & F

---

|   |  |
|---|--|
|  | <p>La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>¿Cómo se va a llegar al área de negocio que pretende cubrir la empresa?</li><li>¿Cómo se llevará a cabo el desarrollo interno de la compañía para alcanzar los objetivos?</li><li>¿Se requieren <i>joint venture</i>, franquicias, adquisiciones?</li></ul> |
|---|--|

---

Una vez decididas las áreas en que el negocio estará activo, los estrategas necesitan definir qué tipo de actividades deben ejecutar para obtener los resultados. La implementación de vehículos apropiados consiste en establecer las actividades que debe realizar la compañía para alcanzar la estrategia.

Lo importante de este elemento es enfocar las operaciones de la organización, los recursos financieros y el talento humano hacia el objetivo planteado. Una mala o incompleta descripción de las actividades por realizar puede significar para la compañía un desgaste en las áreas operativas, gastos innecesarios, pérdida de mercado y fracaso en la estrategia.

LAN, en su trayectoria, demuestra cómo los vehículos utilizados para alcanzar la estrategia corresponden a las metas y la etapa de crecimiento de la aerolínea. Otro aspecto importante de resaltar es la oportunidad en la selección de vehículos: en cada etapa de la historia de LAN, los vehículos utilizados fueron diferentes y flexibles. Es así que cuando una compañía evoluciona, debe evaluar su estrategia y activar los vehículos consecuentes al contexto en que se encuentra.

## Cuadro 10. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN local

| Etapa         | Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia  |
|---------------|---|
| Empresa local | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislación de la industria aérea.</li> <li>▪ Rutas de corto alcance.</li> <li>▪ Flotas de corto alcance.</li> <li>▪ Privatización (búsqueda de capital).</li> </ul> <p><b>Después de la privatización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reorganización de la compañía: readecuación de pasivos financieros, renegociación de contrato de <i>leasing</i> de los aviones, cambio de imagen de la compañía.</li> <li>▪ Adquisición de la compañía Ladeco.</li> <li>▪ Adquisición de la compañía Fast Air.</li> <li>▪ Creación de la compañía LAN Cargo (transporte de carga) y LAN Express (transporte de pasajeros en Chile).</li> <li>▪ Adquisición y estandarización de la flota.</li> </ul> |

La compañía LAN en sus inicios fue parte activa de la construcción de la industria aérea en América Latina, aunque las diferentes regulaciones expedidas sobre el transporte

aéreo provenían de organismos internacionales. La existencia de LAN como parte de las aerolíneas que demandaban más claridad en la regulación, incentivó la emisión y evolución del marco regulatorio de la industria aérea y, además, motivó que dentro de esta normatividad se incluyera la región latinoamericana.



FUENTE: <http://www.turistamagazine.com/paginas/p110/Nacional.html>

En los primeros años de LAN, en que era una empresa del Estado, su principal objetivo era integrar el territorio nacional. Para esto, su vehículo era la creación de rutas de corto

alcance, razón por la cual la mayoría de su flota, en esta época, tenía capacidad limitada para vuelos dentro de la región chilena. Ya, en la década de los noventa, luego de atravesar una fuerte crisis financiera, su principal vehículo fue la privatización.

Esto le permitió iniciar un proceso de reorganización de la compañía, readecuación de pasivos financieros y renegociación de contrato de leasing de los aviones para disminuir los costos. Posteriormente, el dominio del mercado local lo encontraron adquiriendo compañías. La primera fue Ladeco que en ese entonces estaba recuperándose satisfactoriamente de una crisis similar a la experimentada por LAN Chile. Esta compra le otorgó el dominio del mercado chileno en la industria aérea. La segunda adquisición estratégica fue la empresa Fast Air que sirvió para consolidarse dentro del mercado de transporte de carga.

En conclusión, durante esta etapa, LAN utilizó como vehículos principales: la privatización, que inyectó fuertes sumas de capital y difundió claridad estratégica; y la adquisición de compañías, que aceleraron el incremento en la participación del mercado.

## **Cuadro 11.** Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN regional

| <b>Etapa</b>     | <b>Vehículos para alcanzar la estrategia</b>  |
|------------------|---|
| Empresa regional | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adquisición de compañías en países de la región.</li><li>▪ Incorporación de flota mixta de Airbus y Boeing.</li></ul> |

El principal vehículo de expansión y crecimiento de la compañía en América Latina fue la adquisición de aerolíneas que ya estaban en funcionamiento. A diferencia de la etapa anterior, estas compañías se encontraban ubicadas en países diferentes de Chile y permitían el posicionamiento regional. El primer paso se da en Perú a través de la compra de la aerolínea AeroPerú. Con esta compra, LAN pudo ingresar en el mercado peruano de carga y de pasajeros a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, aprovechando el posicionamiento geográfico en Perú, LAN penetró el mercado de transporte internacional de pasajeros en Ecuador. Siguiendo la misma estrategia de adquisición de empresas la compañía ingresó en Argentina con la adquisición de dos aerolíneas de ese país: LAFSA y Aero2000. Las compañías que adquirió LAN tenían como característica en común que atravesaban problemas financieros al

momento de ser compradas. Esta particularidad dio a LAN una ventaja en el costo de adquisición. Paralelo a la compra de empresas, LAN inició un plan de modernización de la flota: compró los aviones Airbus y Boeing para brindar más capacidad y seguridad al cliente.

### **Cuadro 12.** Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia LAN multinacional

| Etapa                 | Vehículos para alcanzar la estrategia   |
|-----------------------|---|
| Empresa multinacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suscripción de alianzas con otros operadores a nivel mundial.</li> <li>▪ Alianza One World junto a las más prestigiosas aerolíneas del mundo.</li> <li>▪ Acuerdos bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, AeroMéxico, Mexicana, Alaska Airlines, TAM, Korean Airlines y Japan Airlines.</li> </ul> |

Durante la etapa de internacionalización de LAN, la estrategia se basó principalmente en obtener acuerdos de códigos compartidos con otras aerolíneas. Se podría afirmar que en el mercado global de aerolíneas la competencia, no sólo ocurre entre cada una de las aerolíneas, sino entre grupos aliados. Actualmente, existen tres alianzas a

nivel mundial que son: One World, Sky Team y Star Alliance lideradas por American Airlines, Air France y Lufthansa, respectivamente. LAN pertenece a One World y formar parte de este grupo le exige mantenerse a la vanguardia en tecnología, flota, instalaciones, servicios y relación con el cliente. Adicional a este acuerdo, LAN realiza acuerdos bilaterales con algunas aerolíneas para la apertura de nuevas rutas como es el caso de la línea que lanzó en el 2006 entre Lima y Perú.

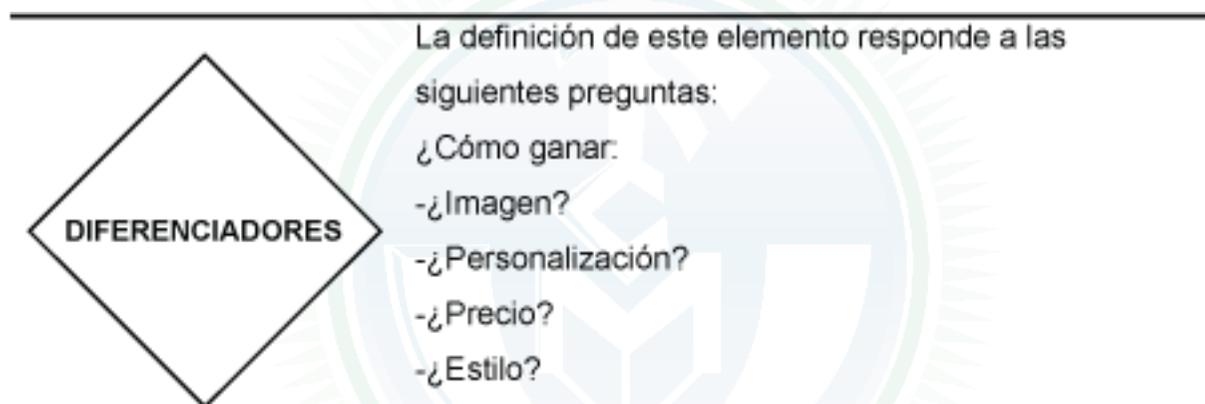
En el momento en que se definen los vehículos es importante resaltar que las estrategias deben tener un nivel de impacto para el sector en que se desempeñan. Según el modelo H&F, este impacto es medido en términos de “diferenciadores”, el siguiente elemento con el que debe contar la estrategia.

#### **4. Diferenciadores [10 minutos]**

En esta parte de la discusión lo valioso es hacerle entender al estudiante que las estrategias deben ser retadoras. Para esto se pueden formular preguntas que cuestionen el objetivo de implementar los vehículos y trabajar en las

áreas definidas, por ejemplo: ¿cuál es el objetivo de LAN de contar con una flota más moderna? ¿Para qué buscaría LAN ingresar en un acuerdo? Para resolver estas inquietudes se introduce el tema de “diferenciadores” tal y como se presenta a continuación.

### Cuadro 13. Diferenciadores, según H & F



Las actividades realizadas o vehículos deben orientarse a crear elementos de impacto que le permitan a la empresa diferenciarse en el segmento de mercado. Por esto, la selección de diferenciadores es el siguiente elemento que debe componer la formulación de la estrategia.

Los diferenciadores son las formas que tiene la compañía para atraer a los clientes y aumentar la participación en el mercado. Al tener claro los aspectos que diferenciarán a

la organización de la competencia, la operación, los recursos y los vehículos de la estrategia estarán enfocados en lograrlos. Adquirir una ventaja consistente en el mercado no significa necesariamente que la compañía tenga que ser extremadamente diferenciada por una característica. Es posible que la diferenciación esté dada por la combinación perfecta de varios diferenciadores para otorgar una ventaja significativa respecto a los demás.

#### **Cuadro 14.** Diferenciadores de la estrategia de LAN local

| <b>Etapa</b>  | <b>Diferenciadores para alcanzar la estrategia</b>   |
|---------------|--|
| Empresa local | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer variedad de rutas nacionales.</li> <li>▪ Mejorar la calidad de la flota.</li> </ul> |

La compañía LAN se caracterizó por innovar en rutas, como la ruta a Isla de Pascua que une territorios insulares no contemplados por la competencia. Sin embargo, la creación de rutas era tímida debido a la crisis que atravesaba la compañía antes de la privatización. Cuando se incorporaron a la empresa nuevos socios y éstos dieron un giro totalmente distinto a la estrategia, la empresa entró en un

proceso de recuperación que aceleró el crecimiento de la compañía. A través de la apertura de nuevas rutas, mejoras en el servicio al cliente y modernización de la flota, LAN dio los primeros pasos en diferenciación del servicio de transporte aéreo ofreciendo mayor seguridad, comodidad y servicio al cliente.



**FUENTE:** <http://chileonewayticket.blogspot.com/>

## Cuadro 15. Diferenciadores de la estrategia de LAN regional

| Etapa            | Diferenciadores para alcanzar la estrategia   |
|------------------|---|
| Empresa regional | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ubicación geográfica / disponibilidad.</li><li>▪ Diversificación de conexiones y rutas.</li><li>▪ Innovación en la flota.</li></ul> |

La estrategia de expansión regional le permitió a la compañía cambiar de un portafolio caracterizado por rutas locales a un portafolio más completo de rutas entre los países del continente. La modernización de la flota es para LAN un diferenciador muy importante en la medida que ofrece servicios diferentes respecto a otras aerolíneas. Es el caso de los aviones Airbus 320 y Boeing 767 que entraron a formar parte de la flota de la compañía y que marcaron un hito en la historia aeronáutica de América Latina. LAN adquirió posicionamiento geográfico que le permitió ofrecer rutas diferentes, lo que la hizo la mejor opción de la región.

## Cuadro 16. Diferenciadores de la estrategia de LAN multinacional

| Etapa                 | Diferenciadores para alcanzar la estrategia  |
|-----------------------|--|
| Empresa multinacional | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los acuerdos internacionales permiten ofrecer a los clientes una completa red de rutas a nivel mundial.</li><li>▪ Programa de pasajero frecuente Lan Pass (cupones <i>upgrade</i>, acumulación y bonificación de millas, <i>check-in</i> preferente y acceso salones VIP).</li><li>▪ Mayor uso de Internet para la simplificación de proceso y reducción de costos de distribución.</li><li>▪ Implementación de la nueva clase <i>Premium Business</i> (primera clase y clase ejecutiva).<ul style="list-style-type: none"><li>○ Nueva flota de aviones Boeing.</li><li>○ Asientos <i>full flan</i> con inclinación 180°.</li><li>○ Mejoras en la cabina turística.</li><li>○ Innovaciones en materia de entretenimiento.</li><li>○ Aviones más confortables.</li></ul></li><li>▪ Le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin hacer muchos transbordos.</li></ul> |

Como producto del crecimiento constante de la compañía en ingresos y utilidades LAN, pudo plantearse metas cada vez más exigentes y retadoras. En esta etapa de expansión

de LAN, la fijación en ofrecer un servicio moderno, seguro y eficiente se convirtió en una cultura organizacional. La calidad del servicio que ofrece LAN supera las expectativas del cliente en materia de entretenimiento y comodidad. La principal estrategia de adquisición de flota al nivel de las mejores aerolíneas mundiales le permite ofrecer un servicio exclusivo a precios rentables para la organización. Por último, es necesario añadir la lógica económica que tendrá la estrategia. Adicional al elemento diferenciador es importante soportar la estrategia sobre una estructura financiera que genere rentabilidad a la organización. Con este elemento se añade el componente final que otorga mayor claridad para la ejecución de la estrategia.

## 5. Lógica económica [10 minutos]

Para abrir la discusión sobre este elemento puede preguntarles a los estudiantes: ¿cuál era el incentivo financiero que tenía la compañía LAN en cada una de sus etapas y cómo los vehículos que utilizó aportaban a la organización un beneficio económico? Luego de la discusión la explicación sería la siguiente.

## Cuadro 17. Lógica económica, según H & F

---

|   |   |
|---|---|
|  <p>LÓGICA ECONÓMICA</p> | <p>La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>¿Cómo obtenemos el retorno?</li><li>¿Costos más bajos a través de ventajas a escala?</li><li>¿Costos más bajo a través de ventaja en el alcance y la replicación?</li><li>¿Precios premio debido a las características y propiedades del producto?</li></ul> |
|---|---|

---

Toda estrategia debe tener una idea clara de cómo los retornos van a generarse: primero, tener en cuenta los cinco elementos en la estrategia; segundo, éstos requieren preparación e inversión; tercero, todos ellos deben estar alineados y soportados el uno con el otro. Debe existir una relación de strategic fit, lo cual significa que cada una de las áreas de la organización debe alinear sus actividades al desarrollo de la estrategia y ser consecuente con sus metas. De esta manera, los cinco elementos de la estrategia pueden ser considerados los nodos centrales para el diseño y comprensión de un sistema de actividades integrado.

## Cuadro 18. Lógica económica de LAN local

| Etapa         | Lógica económica para alcanzar la estrategia  |
|---------------|---|
| Empresa local | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="807 459 1356 544">▪ Inicialmente apalancado en el Estado.</li><li data-bbox="807 561 1356 761">▪ Antes de la privatización se logró un autobastecimiento precario que terminó en crisis financiera en 1989.</li><li data-bbox="807 778 1356 927">▪ Posterior a la privatización la lógica económica fue estandarizar la flota para minimizar costos.</li></ul> |

Al ser LAN inicialmente una compañía del Estado, la lógica económica no era un elemento importante porque consideraba que tenía una función social y, por tanto, era irrelevante obtener utilidades financieras. Posterior a las exigencias de Pinochet, en que se obliga a autoabastecerse, cambió la política de selección de rutas, teniendo como prioridad la rentabilidad que generaban. Sin embargo, las actividades realizadas no fueron suficientes para compensar el nivel de costos y cayeron en crisis. Sólo hasta cuando la empresa es vendida al sector privado, la estrategia busca un beneficio económico, encadenando las actividades a la disminución de costos y generación de rentabilidad.



FUENTE: <http://www.taringa.net/posts/info/6423853/20-Preguntas-Usuales-En-Una-Entrevista-De-Trabajo.html>

## Cuadro 19. Lógica económica de LAN regional

| Etapa            | Lógica económica para alcanzar la estrategia  |
|------------------|---|
| Empresa regional | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A mayor cubrimiento geográfico más rutas.</li> </ul> |

Producto de la organización financiera de la compañía en el ámbito local, se presenta una tasa de crecimiento positiva respecto al nivel de ingresos de la aerolínea. Esto se debe a que las actividades se realizan en busca de beneficios económicos. La condición de ser una empresa cada vez más grande hace que obtenga rendimientos a escala, optimice el uso de activos, minimice el costo de producción y, en consecuencia, cree ventajas competitivas, ofrezca precios más bajos, aumente la cantidad de pasajeros, abra más rutas y cubra nuevos destinos.

## **Cuadro 20.** Lógica económica de LAN multinacional

| <b>Etapa</b>          | <b>Lógica económica para alcanzar la estrategia</b>  |
|-----------------------|--|
| Empresa multinacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penetrar y posicionarse en el mercado global al menor costo.</li> </ul> |

En esta etapa, la empresa busca a través del mecanismo de acuerdos, aumentar el valor agregado al cliente y ser más competitivo. Los acuerdos le permiten diversificar y ampliar el portafolio de rutas posibles y desplegar la cadena de beneficios a nivel mundial en cualquiera de las aero-

líneas de la alianza One World. Al seleccionar la estrategia de acuerdos, buscaba:

- Disminuir el nivel de costos y de riesgos que implica lanzarse en forma individual a la conquista de nuevos mercados.
- Ganar en curva de aprendizaje sobre el negocio porque aprende de las aerolíneas que son sus aliadas.
- Aumentar su competitividad en la medida que se genera un proceso de coaching mutuo para lograr e implantar las mejores prácticas en materia de aviación.

La adquisición de flota tiene un valor adicional muy importante que encaja perfectamente en el elemento de lógica económica. LAN calcula que del crecimiento esperado para los próximos años, el 33% se deberá al aumento de capacidad de los aviones, así:

- Pasar de los Boeing 767 a los 300 tendrá una capacidad por vuelo de 214 a 219 sillas.
- La compra de los aviones A320 (Bioclass) le incremen-

tará de 136 a 156 sillas.

- La compra de los aviones A320 (Monoclass) le incrementará de 156 a 168 sillas.

Este comportamiento le significará a la compañía un ahorro de cerca de US\$40 millones para el 2007.

Otra ventaja de modernizar la flota es aumentar el número de horas de vuelo. Se estima que la compra de los aviones A320 permitirá que la capacidad de vuelo que antes era de 5,6 horas ahora sea de 11,5 horas, generando un ahorro en costos de US\$60 millones para el 2007.

C. ¿Qué enseñanza le dejó el caso? [15minutos]

Recorridos los componentes que han venido explicándose, se sugiere cerrar la discusión con preguntas que permitan concluir y recopilar las enseñanzas dejadas por el caso. La pregunta sugerida es: ¿Qué enseñanza le dejó el caso? Pero esta pregunta se puede ampliar formulando otras como: ¿Cuál de los elementos de la estrategia le pa-

reció más importante? ¿Cuál considera que fue la etapa más relevante para la compañía?



**FUENTE:** <http://www.telediario.mx/node/81951>

En este momento de clausura se pueden obtener observaciones muy valiosas que permitirán afianzar las ideas y conceptos mencionados durante la sesión. Por esto se recomienda que dedique un espacio de 15 minutos aproximadamente, de tal forma que todos los estudiantes o por lo menos la mayoría de ellos, puedan expresar tranquilamente sus opiniones.

### III. Uso de los tableros

En el cuadro 21 se presenta una sugerencia de cómo debería dibujar los tableros durante la discusión. La idea es dividir el tablero en las tres etapas del proceso de internacionalización: una columna por etapa. Luego, cuando realice la exposición de la teoría puede dividir las columnas en filas, una para cada elemento de la estrategia.

| Elemento         | Etapa de expansión local | Etapa de expansión regional | Etapa de expansión internacional |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| ÁREAS            | - XXXXXXXX               | - XXXXXXXX                  | - XXXXXXXX                       |
|                  | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XXXXXXXX               | - XXXXXXXX                  | - XXXXXXXX                       |
| VEHÍCULOS        | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XX                     | - XXXXXX                    | - XXX                            |
|                  | - XXXXXXXX               | - XXXXXXXX                  | - XXXXXXXX                       |
| DIFERENCIADORES  | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XXX                    | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XXXXXXXX               | - XXXXXXXX                  | - XXXXXXXX                       |
| LÓGICA ECONÓMICA | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXXXXX                         |
|                  | - XXXXXX                 | - XXXXXX                    | - XXX                            |

A medida que vaya desarrollándose el caso, puede ingresar en cada celda las ideas que considere más relevantes e ilustrativas sobre el elemento en la etapa estratégica.

# BIBLIOGRAFÍA

## Capítulo I

- ATT Conections 1999 (Película)
- Babin J. Barry and Attaway Jill S. "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer." *Journal of Business Research*, 49 (2000): 91-99.
- Beaujean Marc, Davidson Jonathan, and Madge Stacey, "The Moment of Truth in Customer Service." *The McKinsey Quarterly*, No.21 (2006): 62-73.
- Bitner Mary Jo "Servicescapes: The impact of Physycal Surroundings on Customers and Employees." *Journal of Marketing*, 56 (1992): 57-71.
- Blattberg Robert C., Getz Gary, Tomas Jacquelyn S. *Customer Equity*. Harvard Business School Press, Boston-2001.
- Bove Liliana L. and Johnson Lester W., "Customer Relationships with Service Personel: Do we Measure Closeness, Quality or Strength?" *Journal of Business Research*, 54 (2001): 189-197.
- C. L. Ng Irene, Wirtz Jochen, and Sheang Lee Khai, "The Strategic Role of Unused Service Capacity." *International Journal of Service Industry Management*, 10, N° 2

(1999): 211-238.

- Carlzon Jan. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos S. A. 1991.
- Caso Calypso Flower. Harvard Business School. Walter J. Salmon y David Wyllie. 502 S15, octubre 6 de 1995.
- Chan Kim W. – Mauborgne Renee. La estrategia del océano azul. Harvard Business School Press. Ed. Norma, 2005.
- Gupta Sunil, Lehmann Donald R. Managing Customer as Investments. Strategic Value of Customers in the Long Run. Wharton School Publishing & Pearson Education, 2005.
- Heskett James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Sasser W. Earl, Jr., and Schlesinger Leonard A., "Putting the Service Profit Chain to Work." Harvard Business Review, 72 (March/April 1994): 164-174.
- Klassen Kennet J. and Rohleder Thomas R. "Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services." The Service Industries Journal, 21 (April 2001): 1-30.
- Klassen Kenneth J. and Rohleder Thomas R., "Using Customer Motivations to Reduce Peak Demand: Does it Work?" Service Industries Journal, 24 (September 2004):

53-70.

- Lovelock Christopher, Wirtz Jochen. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Ed. Pearson Prentice Hall, 6a. edición. 2004A.
- Lovelock Christopher H. "Strategies for Managing Capacity-Constrained Service Organizations." *Service Industries Journal*, 3 (November 1984):12-30.
- Mackinsey - Presentación en PPT de ETB – 2000.
- Magretta Joan, "Why Business Models Matter." *Harvard Business Review*, 80 (May 2002): 86-92.
- Mincomercio. Dirección de Inversión Extranjera y Servicios 2007
- Mittal Banwari, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility." *Journal of Service Research*, 2 (August 1999): 98-116.
- Mortimer Kathleen and Mathews Brian P., "The Advertising of Services: Consumer Views v. Normative Dimensions" *The Service Industries Journal*, 18 (July 1998):14-19.
- OMC 2006
- Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., and Berry Leonard, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Con-

sumer Perceptions of Service Quality.” *Journal of Retailing*, 64 (1988): 12-40.

- Peppers Don and Rogers Martha, *Return on Customer*. New York: Currency Doubleday, 2005, p.1.
- Porter Michael, *Competitive Strategy*. The Free Press, 1985.
- Rusell James A. “A Circumplex Model of Affect.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, N° 6 (1980): 1161-1178.
- Sasser W. Earl, Jr., “Match Supply and Demand in Service Industries.” *Harvard Business Review*, 54 (November – December 1976): 133-140.
- Schneider Benjamin and Bowen David E., “The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial.” *Organizational Dynamics*, 21, N° 4 (Spring 1993): 39-52.
- Serna Gómez Humberto, *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Edición Preliminar. Universidad de Los Andes. 2008.
- Serna Gómez Humberto, Carolina Barrios, Andrés Barrios, Marly Castillo “ Como medir el Valor del Cliente” 3R Editoriales, Bogotá 2011
- Smith Adam. *The Wealth of Nations*, London Penguin

## Books 1969.

- Smith Gerald E. and Nagle Thomas T., "How Much are Customers Willing to Pay?" *Marketing Research* (Winter 2002): 20-25.
- Smith Anne M., *Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?* *Journal of Marketing Management*, 11 (January/February/April 1995): 257-276.
- *The World Factbook 2005*, Central Intelligence Agency, [www.odci.gov/cia/publications/factbook](http://www.odci.gov/cia/publications/factbook)
- UNTACD 2006
- Ziethaml Valarie A., "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing*, 52 (July 1988): 2-21;. A recent paper exploring alternative conceptualizations of value in Chien-Hsin Lin, Peter J.
- <http://procesosconielec.blogspot.com/2007/10/sector-servicios-colombia.html>

# Bibliografía

## Capítulo II

- EL TIEMPO. Periódico. En el 2011, los colombianos no verán ya la marca Aires. P 19. Citado el 4 de noviembre de 2010. Tomado de [www.eltiempo.com.co](http://www.eltiempo.com.co)
- EL TIEMPO. Periódico. Aires, clave en batalla por el mercado continental. P 14. Citado el 29 de octubre de 2010. Tomado de [www.eltiempo.com.co](http://www.eltiempo.com.co)
- LA REPÚBLICA. Periódico. LAN avanza en los planes para concretar la compra de la colombiana aeroasis. Citado el 04 de noviembre de 2010. P. 8. Tomado de: [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)
- PORTAFOLIO. EL diario de economía y negocios. Avianca espera la competencia de LAN. Citado el 2 de noviembre de 2010. p. Tomado de: [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co).
- PORTAFOLIO. EL diario de economía y negocios. LAN intensifica puja en mercado aéreo nacional. Citado 29 de octubre de 2010 P. 9. Tomado de :[www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)
- EL ESPECTADOR. Periódico. La compra de aires se complementaría a mediados de diciembre próximo. “Mejoraremos el servicio”. Citado el 4 de noviembre de 2010. P 10.

Tomado de: [www.elespectador.com.co](http://www.elespectador.com.co).

## **Bibliografía**

### **Capítulo III**

Celfin Capital, Deutsche Bank, LAN (2006).Oferta de venta de acciones. LAN, Santiago de Chile.

Hambrick, D., Fredrickson, J. W. (2001) "Are you sure you have a strategy? The Academy of Management Executive,15(4), 48-59.

Lan Airlines (2006).Memoria anual. LAN, Santiago de Chile

Rodríguez, L., Russi J., Díaz, F., Rodríguez, S. (2007). Caso de Internacionalización LAN Chile, Manuscrito sin publicar.

S. A. "LAN anuncia US\$3.200 millones para comprar la nueva joya Boeing". El Mercurio, julio 13 de 2007, Sección Economía y Negocios. p. B 4.

S. A. (2006) (en línea). Cifras de pasajeros enero – diciembre .Aviación Comercial Nacional Regular de pasajeros, carga y correo, p. 1 Disponible en :[http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser\\_his/nac/reg/nac\\_reg\\_pas\\_com.pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser_his/nac/reg/nac_reg_pas_com.pdf), Consultada el 25 de agosto de 2007

S.A. (s.f.) (en línea). AeroPerú. Disponible en:[http://es.wikipedia.org/wiki/LAN\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/LAN_Ecuador)  
Consultada el 25 de agosto de 2007.

LAFSA Rionegro (2005) (en línea). LAN desembarca en el país: absorberá LAFSA . Disponible en:<http://www.rionegro.com.ar/arch200503/12/n12d05.php> Consultada el 25 de agosto de 2007.



## Humberto Serna Gómez

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes.

Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las áreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.

## Alejandro Díaz Peláez

Estadístico de la Universidad de Medellín. Magíster en Sistemas de Información de la Universidad de Sherbrooke, Canadá. Estudios en Biocomunicación en el Instituto Hippocampus de Budapest.

Fue Secretario de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Director de Planeación de la Universidad ICESI.

Es consultor empresarial. Asesor en Control de Gestión y Diseño Organizacional de empresas en Colombia y en el Exterior. Conferencista internacional en Biocomunicación. Seminario en Plan de Vida en empresas de Colombia y en el exterior.

Profesor investigador de la Fundación Universitaria María Cano.

