

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO COLOMBIANO

Tesis de Grado Administración de
Negocios Internacionales

Andrea Cruz García
Sebastián Puerta

FEBRERO 2012

Mediante este trabajo de grado se busca identificar los modelos de internacionalización de las aerolíneas colombianas, realizando un diagnóstico del sector a nivel macro y su comportamiento en Colombia.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO COLOMBIANO

Tesis de Grado Administración de
Negocios Internacionales

**Andrea Cruz García
Sebastián Puerta**

Director:

Andrés Mauricio Castro Figueroa

FEBRERO 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mi papá que han sido mi base, a mi mamá por la oportunidad, a la universidad por lo aportado, Lina la paciencia, y a todos los que me han apoyado en este proceso que termina.

Sebastián Puerta Mantilla

Quiero agradecer a Dios, a mi familia por el esfuerzo y apoyo incondicional, a Sebas por su paciencia y a mis amigos que me acompañaron durante esta etapa

Andrea Cruz García

DEDICATORIA

A Nancy y Juan, este es un triunfo compartido.

Sebastián Puerta Mantilla

A Álvaro y Liliana por su esfuerzo.

Andrea Cruz García

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE GRAFICAS..... | 6 |
| RESUMEN..... | 7 |
| PALABRAS CLAVE | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| KEY WORDS | 8 |
| INTRODUCCION..... | 10 |
| 1. Los modelos de internacionalización y sus estrategias | 12 |
| 4.1. Modelos de internacionalización..... | 13 |
| 4.1.1. Teoría los costos de la transacción. | 13 |
| 4.1.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DUNNING | 14 |
| 4.1.3. MODELO DE LA ESCUELA NÓRDICA DE UPPSALA | 15 |
| 4.1.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS | 17 |
| 4.2. Estrategias de Internacionalización..... | 20 |
| 4.2.1. EXPORTACIONES..... | 20 |
| 4.2.2. FRANQUICIAS | 21 |
| 4.2.3. LICENCIAS..... | 21 |
| 4.2.4. OFFSHORING | 22 |
| 4.2.5. ALIANZAS ESTRATEGICAS..... | 23 |
| 4.2.6. JOINT VENTURES..... | 23 |
| 4.2.7. FUSIONES..... | 24 |
| 4.2.8. ADQUISICIONES Y ESTABLECIMIENTO DE SUBSIDIARIAS..... | 25 |
| 5. Análisis sectorial..... | 25 |
| 5.1. Análisis del sector de transporte aéreo Colombiano. | 25 |
| 6. Casos Aerolíneas Internacionales..... | 32 |
| 6.1. Air France..... | 32 |
| 6.1.1. Historia..... | 32 |
| 6.1.2. Análisis de Internacionalización..... | 36 |
| 6.2. LAN Airlines..... | 38 |
| 6.2.1. Historia..... | 38 |
| 6.2.2. Análisis de Internacionalización | 42 |
| 6.3. Lufhtansa..... | 47 |
| 6.3.1. Historia..... | 47 |
| 6.3.2 Análisis de Internacionalización | 51 |
| 7. Casos Aerolíneas Colombianas | 54 |
| 7.1. Avianca..... | 54 |
| 7.1.1. HISTORIA AVIANCA | 54 |

| | |
|--|----|
| 7.1.2. Análisis de Internacionalización AVIANCA | 59 |
| 7.1.3. Modelo de internacionalización Avianca..... | 63 |
| 7.2. Aires (LAN Colombia)..... | 64 |
| 7.2.1. Historia AIRES | 64 |
| 7.2.2. Análisis de Internacionalización AIRES | 65 |
| 7.2.3. Modelo de internacionalización de Aires | 67 |
| 7.3. Copa Colombia..... | 68 |
| 7.3.1. Historia COPA COLOMBIA | 68 |
| 7.3.2. Análisis de Internacionalización COPA COLOMBIA | 70 |
| 7.3.3. Modelo de internacionalización de Copa Colombia..... | 74 |
| 8. Desarrollo del patrón de internacionalización del sector aéreo colombiano | 75 |
| 8.1 Desarrollo del proceso de internacionalización..... | 75 |
| 8.2 Ruta de internacionalización empresas colombianas de aviación | 78 |
| 9. Conclusiones..... | 80 |
| 10. RECOMENDACIONES | 81 |
| BIBLIOGRAFIA: | 82 |

LISTA DE GRAFICAS

| | |
|---|----|
| Grafica 1- Colombia- Tráfico aéreo total de pasajeros e Ingreso per cápita | 26 |
| Grafica 2- Colombia, Número de pasajeros movilizados por vía aérea..... | 27 |
| Grafica 3- Variación de los flujos de Tráfico aéreo de pasajeros Enero-Abril 2010 2011 | 28 |
| Grafica 4- Variación de los flujos de tráfico aéreo de carga Enero- Abril 2010 2011 | 28 |
| Grafica 5- Estructura Organizacional de Lufthansa | 51 |
| Grafica 6- Número de quejas por cada 100.000 pasajeros transportados a nivel Nacional. Enero. Junio 2010 | 72 |
| Grafica 7- Número de quejas por cada 100.000 pasajeros transportados a nivel internacional. Enero. Junio 2010 | 72 |

RESUMEN

A lo largo de la historia se han postulado diferentes teorías sobre los procesos de internacionalización de las empresas, gracias a estos se han desarrollado modelos que buscan explicar el por qué y el cómo las empresas llevan a cabo dichos procesos. Estos modelos han sido aplicados en diferentes trabajos de investigación, que han estudiado cuales son las practicas y motivaciones para iniciar los procesos de internacionalización¹.

Un sector interesante para llevar a cabo una investigación acerca de su proceso de internacionalización es el de la aviación comercial en Colombia, ya que ha sido un motor importante en el desarrollo económico, social, tecnológico y cultural del país.² Esto se ve determinado por varios factores, tales como el crecimiento del sector comparado con el crecimiento de la economía del país, el crecimiento de la cantidad de pasajeros, tanto domésticos como internacionales, y la cantidad de toneladas de carga transportada. Estos indicadores permiten medir el desempeño del mercado aéreo y evidencian una elevada correlación entre ellos³.

La aviación comercial en el país ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico, social, cultural y tecnológico, el cual le ha permitido establecerse como un sector fundamental en los planes futuros de la nación. La principal motivación para realizar esta investigación, es identificar los diferentes procesos que se llevaron a cabo para internacionalizar las aerolíneas en Colombia, realizando primero un análisis general sobre dichos procesos a nivel mundial y profundizando después en el sector de la aviación en el país, teniendo como referente las aerolíneas que se encuentran hoy en el mercado. Lo anterior en base a la situación macro del sector y su comportamiento en Colombia, para así concluir con los patrones o modelos de internacionalización comúnmente usados en el país.

PALABRAS CLAVE

Alianzas Estratégicas, modelos de internacionalización, fusión, adquisición, Joint venture, sector aéreo, transporte de carga, transporte de pasajeros, estrategias, ventajas competitivas, ventajas de localización.

¹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009

²IATA. Beneficios Económicos del Transporte aéreo en Colombia. 2007. Pag:1
Disponble en: http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/colombia.pdf

³ASOCIACIÓN DEL TRANSPORTE AEREO EN COLOMBIA. Estudio Económico de Transporte Aéreo en Colombia 1970 – 2006. Capitulo 1, Pag: 3. Disponible en:
<http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/002.pdf>

ABSTRACT

Different studies have been developed about the process implemented in companies to expand their markets beyond their home-market, that is, internationalize. Thanks to those studies, many models have been made to explain how the internationalization process is applied in the enterprise.

Common practices, motivations and strategies have been the results of numerous researches that have studied the theories of internationalization in companies of different sectors, and in different countries. For this research, we will apply those theories to study the air transport sector in Colombia and its internationalization process throughout history, analyzing the practices and strategies applied, making an important contribution to the academy by applying theory in a real economic sector.

It is important to mention that the Air transport sector in Colombia has a long history in comparison with other countries, and it has lived different stages, in which there has been important events that have determine the development of the sector and its enterprises.

Those events are an important factor in the decision making process of the companies and their strategies in their internationalization process. The decisions that the companies make, can vary in terms of markets situations, economy, internal situation, and many other factors that affect decisions such as the establishment of new operations, organizational structure, new routes, the purchasing of aircrafts and finally, the decision of internationalize.

KEY WORDS

Alliances, models of internationalization, merger, acquisition, joint venture, aviation, freight, passenger, strategies, competitive advantages, location advantages.

INTRODUCCION

Existen diferentes estudios que se han desarrollado acerca de los procesos que llevan a cabo las empresas con el fin de expandir su mercado por fuera de su país de origen, es decir, de internacionalizarse. Gracias a estas investigaciones, se han desarrollado modelos para explicar cómo se desarrolla ese proceso en las empresas.

Dichos modelos han sido aplicados en diferentes trabajos de investigación, los cuales se han dedicado a estudiar cuales han sido las practicas y las motivaciones que tuvieron empresas o sectores, de Colombia o el mundo, de iniciar procesos de internacionalización⁴. En este caso, se analizara el sector de transporte aéreo en Colombia el cual ha sido fuente del desarrollo del país⁵ y cuenta con ciertas características que permitirán encontrar información para entender el proceso de internacionalización en este sector, contribuyendo a la academia por medio de la aplicación de la teoría existente en un sector real de la economía del país.

Es necesario mencionar que el sector tiene una larga historia en comparación con otros países, a través de su desarrollo se han evidenciado diferentes etapas, en las cuales se han presentado importantes sucesos que han determinado la evolución del sector y sus empresas.

Estos sucesos se enmarcan en la toma de decisiones sobre el futuro de los negocios y sobre las acciones que se deben tomar para poder mantener una posición en el mercado y competir ante las condiciones del entorno. Dichas acciones pueden variar dependiendo de la situación y pueden abarcar desde decisiones sobre la estructura interna de las empresas, el establecimiento o cancelación de rutas, la compra de aviones, el establecimiento de alianzas y en muchos casos, la internacionalización de las empresas con el fin de responder a las necesidades del mercado.

⁴ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009

⁵ IATA. Beneficios Económicos del Transporte aéreo en Colombia. 2007. Pag:1
Ver en: http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/colombia.pdf

Estos procesos de expansión a nivel internacional son los que presentan mayor interés en este estudio, ya que evidencian cuales fueron los modelos aplicados y las condiciones que facilitaron que el proceso se pudiera llevar a cabo. Se puede considerar a las aerolíneas como empresas que nacieron globales (born global), debido a las características de este mercado, obligándolas a tener desde sus inicios operaciones internacionales. Esto puede ser cierto para algunas empresas, aunque existen casos en los que el proceso se lleva a cabo de manera gradual, motivados por diferentes condiciones y siguiendo etapas o procesos que permiten expandir su presencia y sus operaciones a nivel internacional.

En base a lo anterior, la principal motivación para realizar esta investigación, es identificar los diferentes procesos que se llevaron a cabo para internacionalizar las aerolíneas en Colombia, realizando primero un análisis general sobre dichos procesos a nivel mundial y profundizando después en el sector de la aviación comercial en el país, teniendo como referente las aerolíneas que se encuentran hoy en el mercado, para así realizar un diagnóstico del sector a nivel macro e identificar el comportamiento del mismo en Colombia. Por último se realizará un análisis de los modelos encontrados durante la investigación, definiendo cuales fueron los modelos de internacionalización utilizados por las empresas colombianas en el sector aeronáutico, identificando así el patrón o modelo de internacionalización usado en el sector colombiano.

Los resultados obtenidos por esta investigación, harán un aporte importante a las teorías existentes sobre la internacionalización y permitirá la identificación de las condiciones y motivaciones que llevaron a las empresas a iniciar dicho proceso.

1. LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SUS ESTRATEGIAS

Para entender como las empresas del sector aéreo llevaron a cabo sus procesos de internacionalización, es importante aclarar ciertos conceptos que permitirán entender de manera más clara las principales estrategias y herramientas que existen en la actualidad. Refiriéndonos al concepto de internacionalización, vemos que puede ser considerado como el conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas empresas⁶.

Cuando las empresas tienen una intención o una visión clara de llevar a cabo una inserción en otro mercado, la internacionalización se convierte en dichas operaciones, clasificadas en diferentes grados como veremos más adelante. Permitiendo a las empresas con diferentes motivaciones, entrar a mercados diferentes al suyo, aprovechando ventajas competitivas y las condiciones presentes en dichos mercados.

De esta forma, la expansión comercial, el aprovechamiento de las condiciones de los mercados extranjeros en términos de costos, tecnologías y beneficios fiscales y el entendimiento de la internacionalización como herramienta para la supervivencia de las empresas en estos tiempos, se convierten en factores que incentivan a las empresas a emprender dichos procesos.

Dependiendo del tipo de empresa de la que se hable, sus motivaciones para internacionalizarse son diferentes. Por ejemplo, en el caso de las empresas comerciales colombianas, según un estudio realizado por Franco en el año 2000, la importancia radica en expandirse en nuevos mercados y el deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz son las principales motivaciones, mientras que para las empresas manufactureras es defender y expandir los mercados existentes⁷.

⁶CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:9

⁷CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:9-10

A continuación se definirán algunos conceptos utilizados al tratar el tema de la internacionalización. Dichos conceptos se refieren a modelos y estrategias usadas por las empresas para llevar a cabo sus expansiones internacionales y se convierten en elementos fundamentales para el estudio del proceso de internacionalización del sector aéreo.

4.1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1.1. TEORÍA LOS COSTOS DE LA TRANSACCIÓN.

La teoría de los costos de transacción, planteada por Anderson, E y Gatignon, H “*Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*” (1986), supone que si los mercados son perfectamente competitivos, no es necesario ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe amenaza de ser sustituido por la competencia. Además plantea que el proceso del costo de transacción no está dado desde el punto de vista financiero, sino desde las implicaciones de las ventajas en el proceso de internacionalización para una empresa que desea llegar a ser multinacional.⁸

Para poder observar lo anterior, es necesario que ocurran dos condiciones, por un lado, se debe tener en cuenta la relación de los costos asociados a la producción de un bien en el país de origen, y la comparación con los costos relacionados a la producción de dicho bien en el país de destino, teniendo en cuenta factores como infraestructura, mano de obra, logística, impuestos y costos o características en general que afecten el costo y por ende el precio final del bien. Por otro lado, existe la relación entre los costos de las actividades distintas al mercado, o las barreras y tarifas arancelarias establecidas por el país de destino.

La diferencia entre los costos de producción de un bien en diferentes economías plantea la necesidad de una primera estrategia de internacionalización. Contemplando aspectos como el costo de la mano de obra, el acceso a tecnología, la infraestructura, las políticas internas y fiscales o

⁸CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag: 14

cualquier otro costo asociado a la producción de un bien, se evidencia una necesidad o interés de ciertas industrias de trasladar su producción a países donde se pueden conseguir ventajas en términos de costos.

La maquila se convierte en el principal ejemplo de esta modalidad, que consiste, en ciertos casos, en la cesión a empresas establecidas en el mercado de destino, la producción de los productos propios de la empresa de origen, para que se aprovechen ciertas ventajas comparativas que posea el país escogido⁹.

4.1.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DUNNING

Según la propuesta de internacionalización planteada por J.H Dunning, explicada por Andrés Castro en *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano*, aparte de la teoría de costos de transacción vista anteriormente, existen 4 condiciones que debe cumplir una empresa para convertirse en una multinacional, explotando sus ventajas competitivas en el exterior por medio de la inversión directa.

En primer lugar, la empresa debe tener ventajas frente a las empresas del país donde intenta ingresar en términos de diferenciación y costos. Dichas ventajas pueden ser alcanzadas, por un lado, gracias a derechos de propiedad o activos intangibles como el Know-How o la estructura organizacional y por el otro, ventajas asociadas a las empresas ya constituidas frente a las nuevas en términos de tamaño, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a determinados recurso; así como ventajas asociadas a las características intrínsecas de ser multinacional, como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, el abastecimiento global de materias primas e insumos y la diversificación o reducción de riesgos.

En segundo lugar, según Dunning, para la empresa que posea las ventajas mencionadas en la primera condición, debe resultar más ventajoso explotar dichas ventajas que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en el país de destino. La explotación de sus ventajas las puede traducir la empresa en un crecimiento o expansión de su cadena de valor o el establecimiento de

⁹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano*. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:15

nuevas actividades o departamentos al interior de la empresa, motivada principalmente por una reducción de los costos de transacción.

La tercera condición habla sobre las ventajas de localización, y se refiere a lo rentable que debe ser para la empresa el establecimiento de parte de su producción en el exterior, dependiendo de diferentes condiciones que pueden resultar atractivas, principalmente la dotación específica de factores no transferibles entre los países. Entre esas condiciones se pueden encontrar aspectos como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, costos de transporte, comunicaciones, barreras artificiales al comercio, infraestructura, precio, calidad y productividad de los factores y temas relacionados a culturas, ideologías e incluso tipos de gobierno.

Por último, Dunning establece que los directivos de las empresas deben considerar que la inversión directa en el exterior está en concordancia con la estrategia de la organización en el largo plazo.¹⁰

4.1.3. MODELO DE LA ESCUELA NÓRDICA DE UPPSALA

Dentro de los modelos de internacionalización como procesos se encuentra el planteado por la escuela nórdica de Uppsala, el cual se centra en describir cómo las empresas, en la medida que aumentan su conocimiento y experiencia en los mercados internacionales, incrementan los recursos invertidos en éstos.

Este modelo, explicado por Andrés Castro, establece que la empresa incrementará de manera gradual los recursos invertidos en un país en el exterior a medida que gana experiencia en las actividades que se desarrollan en dicho país. Según esto, la empresa llevaría a cabo su proceso de internacionalización a través de etapas sucesivas, representando cada una un grado mayor de implicación. Dichas etapas son denominadas por el Escuela de Uppsala como la *cadena de establecimiento*, y son definidas de la siguiente manera:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.

¹⁰CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:35-38

2. Exportaciones a través de representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero¹¹

Más adelante se analizarán las implicaciones de cada una de las anteriores etapas en los procesos de internacionalización de las empresas aéreas en Colombia. Sin embargo, y adelantando un poco, podemos determinar que en el caso de esta industria, los procesos de exportaciones indirectas se entienden como el establecimiento de rutas internacionales apoyadas en el país de destino por empresas independientes que prestan servicios operacionales y de mantenimiento (groundhandling) y agencias de viajes que prestan los servicios comerciales, sin tener en ningún momento presencia propia de la aerolínea en dichos países. En estos casos la única presencia se realiza por medio de auditorías y controles a las empresas prestadoras de los servicios, con el fin de garantizar la calidad de los servicios prestados.

Lo que se podría entender como exportaciones directas, se refiere al establecimiento de rutas internacionales con presencia de la compañía aérea en el país de destino, principalmente en temas comerciales y operacionales.

Teniendo en cuenta el modelo de internacionalización de Uppsala, se ha logrado definir un enfoque sobre la “distancia psicológica” en los negocios internacionales, identificando la relación entre clientes y proveedores. Para esto establecen unos criterios que deben ser evaluados al momento de definir el primer paso hacia el proceso de internacionalización:

1. Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción
2. Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres
3. Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED
4. Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.¹²

¹¹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:41-42

Según la escuela de Uppsala, las actividades internacionales de las empresas se definen también por esa “distancia psicológica” y por una “distancia física” también. Entre mayor es la primera, más sucesivo se hace el proceso, por eso mismo, las empresas deciden entrar primero a países con una menor distancia psicológica, consiguiendo, a través de la experiencia, llegar a países con mayor distancia física y psicológica a medida que avanzan en su proceso.

4.1.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

La internacionalización de los servicios se podría dividir en términos de la oferta y la demanda de estos a nivel internacional. Empezando por la demanda, hoy en día más países subcontratan o compran diferentes servicios a compañías en el exterior aprovechando las ventajas competitivas que ofrecen, esto es conocido como *offshoring* o *near-shoring*. Otra razón importante es la necesidad de las empresas de adquirir dichos servicios para mejorar la calidad de sus productos y procesos, vender sus productos en el exterior y coordinar actividades en distintos países, siendo éstas en algunos casos las actividades de sus propias sucursales. Dicha tendencia está apoyada principalmente en el campo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la reducción de costos, la productividad y la liberación del comercio de dichos servicios.

Otro fenómeno importante en la internacionalización de servicios basados en la demanda, es el *insourcing*, o contratación interna, el cual supone la inserción de las empresas subcontratadas en las contratantes, realizando ésta primera, actividades de rediseño de procesos productivos y logísticos.

Desde el punto de vista de la oferta, la internacionalización de los servicios se basa principalmente en la expansión de las empresas prestadoras de dichos servicios a más lugares en el mundo, basados en la diferenciación por tipo de país de venta y la orientación al cliente.

Según expone Andrés Castro, existen tres tipos de internacionalización. El primero, es el “modelo evolutivo”, en el cual, las empresas de servicios aumentan su participación en el mercado local, iniciando después una

¹²CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:73

exportación de servicio. El segundo tipo, se refiere al “modelo multinacional incipiente”, en el cual las empresas desde el inicio ofrecen sus servicios en diferentes países, apoyándose en el uso intensivo de TIC. Para terminar, está el “modelo local – global” en el que las empresas operan principalmente a nivel local pero prestan sus servicios a sucursales de clientes que operan en diferentes países.¹³

Castro, citando al Manual del Comercio Internacional de Servicios (AGCS), define cuatro modos de suministro de servicios a nivel internacional, los cuales aplican a nuestro estudio de la internacionalización del sector aéreo:

- Suministro Transfronterizo: se aplica cuando el consumidor y el proveedor permanecen en el territorio de sus países mientras que el servicio cruza la frontera. La prestación del servicio puede realizarse por diferentes medios de comunicación, sean físicos o electrónicos.
- Consumo en el Extranjero: tiene lugar cuando un consumidor se traslada fuera del territorio de su país y consume servicios en otro.
- Presencia Comercial: este modo asegura el estrecho contacto con el consumidor en su territorio en diversas etapas de la producción, entrega y posventa.
- Presencia de Personas Físicas: se manifiesta cuando una persona se traslada al territorio del consumidor para prestar un servicio en nombre propio o de su empleador.

Un aspecto importante a tener en cuenta en la internacionalización de servicios, es el compromiso de los países miembros de la OMC de liberalizar progresivamente el comercio de servicios, por medio del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) mediante sucesivas rondas de negociación. Las principales esferas de dicha de negociación fueron: 1) el acceso a los mercados; 2) la reglamentación nacional; 3) las normas del AGCS relacionadas con las medidas de salvaguardia urgentes, la contratación pública y las subvenciones y; 4) la aplicación de las Modalidades relativas al trato especial para los países menos adelantados.

¹³CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:52-54

En Marzo de 2001, el Consejo del Comercio de Servicios adoptó las Directrices y procedimientos para las negociaciones sobre el comercio de servicios. En las listas de compromisos adquiridos por los gobiernos en dicha negociación, se especifican las condiciones en que se otorga el acceso a los mercados (restricciones al número de proveedores de servicios) y el trato nacional (beneficios de empresas nacionales a empresas extranjeras), así como beneficios adicionales que el país está dispuesto a asumir en determinados sectores.¹⁴

Para el sector aéreo, los servicios se rigen por un Anexo especial del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, el cual excluye la parte más importante del transporte aéreo: los derechos de tráfico y los servicios directamente relacionados con el ejercicio de los derechos de tráfico. En la Ronda Uruguay, los servicios de mantenimiento y reparación de aeronaves, los servicios de reserva informatizados y los de venta y comercialización de servicios de transporte aéreo fueron el centro de atención de las negociaciones.

En marzo de 2006, algunos países Miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) presentaron una petición que buscaba amplios compromisos sobre 5 subsectores del sector aéreo: mantenimiento y reparación de aeronaves, venta y comercialización, servicios de reserva informáticos, servicios de escala y servicios de explotación de aeropuertos.

Se incluyen también compromisos plenos (cuando se considera técnicamente viable) respecto del modo de *Servicios transfronterizos* y el modo de *Consumo en el extranjero* (consumidores o empresas que utilizan un servicio en otro país) y la supresión de las pruebas de necesidades económicas (una prueba que aplica criterios económicos para determinar si se justifica por razones económicas la entrada en el mercado de una empresa extranjera) y de las restricciones a la participación extranjera en el capital respecto del modo de *Presencia Comercial*.¹⁵

¹⁴Las negociaciones sobre Servicios. Organización Mundial del Comercio. Página Oficial. Disponible en: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/s_negs_s.htm

¹⁵Servicios de Transporte aéreo. Organización Mundial del Comercio. Página Oficial. Disponible en: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/transport_s/transport_air_s.htm

4.2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

4.2.1. EXPORTACIONES

Es la estrategia de internacionalización que requiere la menor involucración de parte de la empresa, en términos de recursos necesarios y ubicados en el país que desea servir. Según Khambata en su libro *International Business Theory and Practice*, básicamente la empresa utiliza su capacidad local de producción, distribución y administración y designa una parte de esta para ser enviada al exterior. Normalmente, el inicio de la exportación se puede dar por casualidad, al recibir una orden de un cliente extranjero, o por una oportunidad de negocio identificada por la empresa en el exterior.

En el caso de las exportaciones directas, el exportador se encarga de todas las fases relacionadas con la venta y transporte de sus productos, mientras que siendo un exportador indirecto, delega dichas funciones en otras compañías (comercializadoras internacionales, agentes locales, intermediarios, etc.) que se encargan de la venta de sus productos en el país de destino. Las principales ventajas de las exportaciones, sean directas o indirectas son el poco riesgo al cual se expone el exportador en términos de inversión y ubicación de recurso en el proceso.

El máximo riesgo al que se expone es el no pago de la mercancía enviada, la pérdida de una oportunidad de negocio o el establecimiento de un nuevo socio comercial en el exterior. Algunas desventajas de la exportación pueden ser los altos costos de transporte y comisiones pagadas a diferentes agentes involucrados, impuestos, entre otros. Además, las exportaciones pueden limitar una efectiva penetración de mercado, debido a prácticas inapropiadas de empaque, promociones; así como la lejanía del mercado y la exposición a copia de la competencia local o restricciones de entrada.¹⁶

En el caso de la exportación de servicios, podríamos incluir a diferentes industrias como el turismo, el transporte, entre ellos el aéreo, la construcción, educación, banca, seguros, finanzas y entretenimiento. Sin embargo existen algunos que no es posible exportar, como el caso de las grandes superficies y

¹⁶ KHAMBATA Dara, AJAMI Riad. *International Business Theory and Practice*. Macmillan Publishing Company. 1992. Pag: 31

diferentes negocios que no es posible llevar más allá de las fronteras de manera temporal, sino que toca hacerlo estableciendo presencia propia.

Los servicios que son exportables, son entregados a sus clientes en el exterior por medio de agentes locales o representantes, o entran al mercado por medio de estrategias conjuntas como la inversión directa, las franquicias o las licencias. El internet se ha convertido también en un medio efectivo para exportar servicios, en los que se puede incluir la venta de tiquetes aéreos.¹⁷

4.2.2. FRANQUICIAS

Las franquicias se refieren a una colaboración entre dos socios, jurídicamente independientes, en el que una empresa vende a otra los derechos de explotación (producción, envase, distribución y comercialización) de una marca, producto y/o servicio, siguiendo los estándares y las prácticas establecidas por el franquiciador. El franquiciado fruto de esta asociación, adquiere experiencia y el *knowhow* cuanto a fabricación, comercialización y gestión de los productos y/servicios franquiciados, facilitando el proceso de aprendizaje.

En términos de internacionalización, por lo general es el franquiciador quien aprovecha más este tipo de asociación, ya que es una forma sencilla de ingresar a mercados extranjeros por medio de empresas locales que ayudarán a expandir su nombre y presencia sin incurrir en grandes inversiones de capital ni el establecimiento de la empresa en dicho mercado, un mayor conocimiento de los mercados locales y la reducción del riesgo y la inversión. Para el franquiciado, en caso de mantener el negocio a nivel local, la oportunidad se presenta más como una oportunidad de aprendizaje que le permitirá acceder a prácticas y estándares de probados a nivel internacional.¹⁸

4.2.3. LICENCIAS

Las licencias, siendo parte en algunos casos de las franquicias, consisten en la transferencia de un conocimiento patentado a cambio del pago de unas regalías o royalties a la empresa o persona propietario de dicha patente. Se

¹⁷ CAVUSGIL S. Tamer, KNIGHT Gary, RIESENBERGER John. *International Business Strategy, Management ans the New Realities*. Pearson Education Inc. 2008.Pag: 388-389

¹⁸CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano*. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:17

convierte en una transferencia de conocimiento o derechos intangibles como formulas, procesos productivos, marcas registradas, derechos de autor o *know-how*.¹⁹

Las licencias por lo general traen beneficios a las dos partes. Por un lado, el licenciador recibe ingresos adicionales a los generados en el mercado local por la explotación de dichos conocimientos.

En algunos casos, la explotación de la licencia o el *know-how* licenciado en el exterior no resulta posible para la empresa, por lo que por medio de la licencia, le permitirá extender el reconocimiento de su marca, producto o proceso, extendiendo además el ciclo de vida de este. La protección contra la piratería se puede considerar también un beneficio, ya que el licenciado se encargará de proteger y velar para que se respeten los derechos de autor en su país, beneficiando esto al licenciador. Un beneficio adicional para el licenciado es el acceso a los derechos de explotación de la licencia sin tener que incurrir entre sus procesos en gastos de investigación y desarrollo.

Entre las principales desventajas, está la pérdida de control del licenciador sobre la calidad de sus productos o procesos, el mal uso de la licencia e incluso el daño a la imagen corporativa. Para protegerse contra esto, las empresas deben establecer contratos claros donde se establezcan las condiciones apropiadas de uso de la licencia adquirida.²⁰

4.2.4. OFFSHORING

El offshoring se caracteriza principalmente por la movilidad de factores, como capital, tecnología, personal, entre otros, hacia un país extranjero, que por lo general ofrece condiciones más favorables para el desarrollo de ciertas actividades productivas. Dichas ventajas comparativas son características de países en desarrollo de Asia y Latinoamérica y suelen atraer empresas de

¹⁹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:17

²⁰ KHAMBATA Dara, AJAMI Riad. *International Business Theory and Practice*. Macmillan Publishing Company. 1992. Pag:34

economías desarrolladas, ofreciéndoles bajos costos en algunos de sus procesos productivos²¹.

4.2.5. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Existen diferentes modalidades de alianzas estratégicas utilizadas por empresas para afrontar sus procesos de internacionalización:

- i. Las inversiones conjuntas en el campo industrial para la creación de nuevas empresas o la ampliación de la capacidad productiva, con el fin de ganar participación en el mercado local o en uno de destino.
- ii. La complementariedad industrial entre empresarios para ofrecer mejores condiciones a los consumidores.
- iii. Los proyectos de coinversión o subcontratación de procesos productivos para aprovechar preferencias entre países.
- iv. Asociaciones estratégicas entre industrias para aprovechar la infraestructura existente y reducir costos de producción.
- v. Franquicias
- vi. Establecimiento de comercializadoras internacionales para aprovechar un comercio de doble vía y permitan reducción de precios al consumidor.²²

4.2.6. JOINT VENTURES

Los Joint Ventures son acuerdos en los que dos o más empresas u organizaciones se unen para establecer algún tipo de operación. Estos pueden ser formados entre dos multinacionales, una multinacional y una entidad del gobierno o una multinacional con empresas locales. Cada una de las empresas participa con el 50% de la inversión y los ingresos, dependiendo también del aporte que haga cada una al negocio. Algunos países determinan la proporción máxima que puede tener una empresa extranjera que desee establecer un jointventure con una empresa local.

²¹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:20

²²CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:21-22

Las ventajas de los jointventures usualmente son para las dos empresas. La entrada de una multinacional a un mercado, estando aliada con una empresa local, le permite acceder a dicho mercado evitando excesivos costos e impuestos asociados con la entrada de sus productos. De la misma manera, uniendo fuerzas con empresas locales, la competencia existente y la potencial se neutralizarán, así como los riesgos de expropiación por parte de los gobiernos, al respetar la presencia de la empresa local. El fácil crecimiento de la inversión también se ve facilitado por la asociación con una empresa local, al aprovechar ciertos beneficios tributarios que puedan tener al interior del país para la inversión.

Entre las desventajas que pueden tener los jointventures, están las limitaciones al retiro de las utilidades por parte de la empresa multinacional, la diferencia entre los objetivos de cada una de las empresas y la falta de control que pueden tener las empresas en la toma de decisiones ni en la operación. La única forma que tiene la empresa para conseguir control total sobre las decisiones es teniendo una operación 100% propiedad de la multinacional.²³

4.2.7. FUSIONES

Las fusiones entre empresas, según la Cámara de Comercio de Bogotá, se dan cuando una o más sociedades se disuelven sin liquidarse y traspasan todos sus activos, pasivos, derechos y obligaciones para ser absorbidas por otra u otras sociedades o para crear una nueva. En estas estrategias, la sociedad absorbida se disuelve sin necesidad de liquidarse, y la sociedad absorbente adquiere los bienes y derechos de las sociedades absorbidas y se hace cargo de pagar el pasivo interno y externo de las mismas.²⁴

Entre las ventajas que existen de la fusión, se encuentra la disminución considerable de los gastos de operación y producción y la disminución de la competencia, otorgando a la empresa resultante mayor poder económico y la obtención de mejores beneficios. Entre las desventajas se da la reducción del

²³KHAMBATA Dara, AJAMI Riad. *International Business Theory and Practice*. Macmillan Publishing Company. 1992. Pag:38-42

²⁴Guía del Registro Mercantil No. 18. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/315_grm_18.pdf

empleo y pérdida de los actuales, así como la posible creación de oligopolios o monopolios.²⁵

4.2.8. ADQUISICIONES Y ESTABLECIMIENTO DE SUBSIDIARIAS

Estableciendo una operación cien por ciento propia, la empresa extranjera adquiere el control total en la toma de decisiones de mercadeo, precios, producción, administración, entre otras, además de tener el control sobre sus activos, sean tangibles o intangibles. En retorno, adquiere el derecho a recibir el total de las utilidades generadas por la empresa. Sin embargo, se enfrenta también a diferentes desventajas, los cuales suelen ser los mismo que los de las empresas locales, pero con un componente diferenciador al ser una empresa de propiedad extranjera, tales como enfrentar el riesgo asociado a su operación de manera individual, el riesgo de expropiación, la limitación de expatriación de utilidades, regulaciones y políticas locales, como el requerimiento de contratar personal de operación y administración local.

Al momento de tomar la decisión de establecer una operación propia en un país extranjero, las empresas multinacionales tienen dos opciones a definir. Por un lado, la adquisición de una empresa local, la cual tiene la ventaja de evitar las inversiones iniciales de dinero y tiempo, además de ser más rápido y en algunas ocasiones requiere una menor inversión.

Por otro lado, las empresas pueden decidir el establecimiento de una operación completamente nueva, motivados principalmente por la falta de oportunidades de adquisición de empresas locales o la necesidad de características o requerimientos especiales (diseños, tecnologías o equipos) no presentes en el mercado local.²⁶

5. ANÁLISIS SECTORIAL

5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO COLOMBIANO.

²⁵La renta presuntiva y la fusión de sociedades. Universidad EAFIT. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/fiscal/b9.pdf>

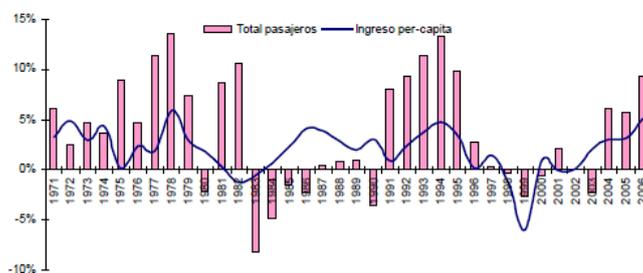
²⁶KHAMBATA Dara, AJAMI Riad. *International Business Theory and Practice*. Macmillan Publishing Company. 1992. Pag:43

El sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en Colombia. En este sentido, se está presenciando una transformación dentro de este sector, acentuada por el crecimiento de la población urbana.²⁷

Desde el punto de vista macroeconómico, resulta dispendioso realizar un análisis de la contribución del sector a la economía por la falta de información reciente y actualizada. Sin embargo, la evidencia empírica internacional demuestra que existe una alta correlación entre el crecimiento económico y el tráfico aéreo, en especial en los países con mayor ingreso per-cápita. De tal forma que un aumento en el ingreso por habitante ocasiona un aumento del tráfico aéreo, es decir una variación positiva de la demanda de servicios de transporte aéreo.²⁸

Esto quiere decir que si se presenta una reducción de ingresos los recursos se destinarán a la satisfacción de las necesidades básicas y los beneficios del transporte aéreo pueden ser sustituidos por otros servicios más económicos. En el caso empresarial, para las épocas de recesión se limitan los viajes para así reducir costos.

GRAFICA 1- COLOMBIA- TRÁFICO AÉREO TOTAL DE PASAJEROS E INGRESO PER CÁPITA



Fuente: Población y PIB. DANE. Tráfico Aéreo. Aerocivil.

²⁷ Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia. Perfil de Coyuntura Económica No. 13, agosto 2009, pp. 147-163. Universidad de Antioquia. Disponible en:

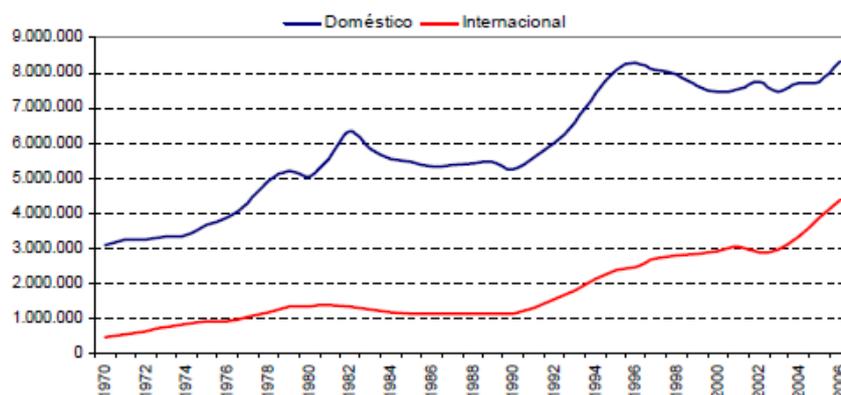
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/3302/3066>

²⁸ Estudio económico del sector aéreo en Colombia 1970-2006. ATAC. Enero de 2008. Disponible en: <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/001.pdf>

Como se muestra en la grafica, para el caso colombiano existe una relación positiva entre el ingreso per cápita y el tráfico aéreo. Los años que presentaron tasas bajas en el ingreso per-cápita también tienen en los mismos periodos tasas bajas o negativas en el tráfico aéreo, aunque se evidencia un rezago en la variación de las tasas de transporte, ya que los efectos no se presentan en los mismos periodos sino que tiene un pequeño retraso.

Caso atípico ocurrió en la década de los 80's cuando el tráfico aéreo fue indiferente a las tasas positivas del ingreso per-cápita, esto a causa de fenómenos particulares del sector aéreo tanto en el mercado domestico como en el internacional, como se evidencia en la siguiente grafica.

GRAFICA 2- COLOMBIA, NÚMERO DE PASAJEROS MOVILIZADOS POR VÍA AÉREA

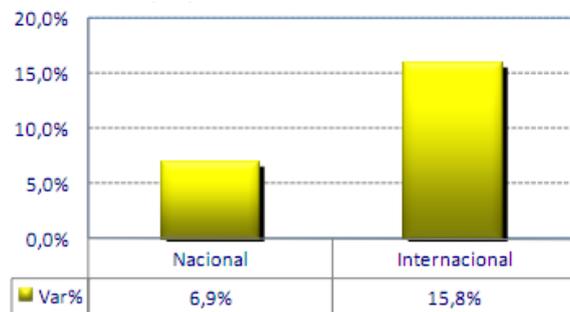


Fuente: Aeronáutica Civil

De esta forma es posible decir que los ciclos de crecimiento y desaceleración que se han presentado en la economía colombiana, han sido condicionantes del desempeño del mercado de transporte aéreo. Según ATAC- Asociación del transporte Aéreo en Colombia, el mercado doméstico de pasajeros creció en el 2011 un 6.9%²⁹ movilizandoo un total de 4.53 millones de pasajeros, Sin embargo esta cifra es preocupante al comprarla con el mismo periodo del año anterior, donde se obtuvo un crecimiento de 46.3%.

²⁹ Periodo Enero- Abril

GRAFICA 3- VARIACIÓN DE LOS FLUJOS DE TRÁFICO AÉREO DE PASAJEROS ENERO-ABRIL 2010 2011



Fuente: Asociación del Transporte aéreo

Caso contrario ocurre con mercado internacional de pasajeros, pues tuvo un crecimiento de 15.8% en 2011, una de las tasas más altas en los últimos años, permitiendo la movilización de dos millones de pasajeros aproximadamente.

En cuanto al sector de carga aérea, la tasa de crecimiento fue de 3.4% en el mercado internacional, y de 1.1% en el mercado domestico.

GRAFICA 4- VARIACIÓN DE LOS FLUJOS DE TRÁFICO AÉREO DE CARGA ENERO- ABRIL 2010 2011



Fuente: Asociación del Transporte aéreo

Otro hecho destacado durante el 2011 fue la tendencia al alza de los precios del combustible, teniendo un precio 6.3 puntos porcentuales por encima de los precios internacionales y un aumento de 28% frente al mismo periodo del año anterior, ocasionando a su vez un aumento del índice de costos del sector

aéreo. Lo anterior tiene un efecto significativo sobre la competitividad de las aerolíneas nacionales y sobre la demanda.³⁰

Es necesario tener en cuenta que el combustible es el principal componente de la estructura de costos de las aerolíneas. La ATAC elaboro el índice ICOSA, que permite medir el comportamiento de las variables que afectan los costos del sector de transporte aéreo, entre las cuales se encuentran la tasa de cambio, el salario mínimo, la tasa de interés y el precio del combustible, que es sin duda el que tiene una mayor participación.

Por esta razón el ICOSA siempre supera al PC, ya que estas variaciones no son explicadas por este último. Esto se hace evidente al evaluar las variaciones entre 2010 y 2011, donde el ICOSA de pasajeros aumento 21.9% y el de carga 24.6% mientras que el IPC creció 3.23%, esto confirma que los costos del sector aéreo están creciendo cerca de siete veces la inflación³¹. Siguiendo esta tendencia, una variación positiva en los costos del sector de transporte aéreo, mayor a la de la inflación, plantea mayores retos para el mercado.

El indicador de la cantidad de pasajeros transportados, tanto doméstico como internacional, permite también determinar la importancia del sector en la economía. En términos generales, se podría decir que la aviación comercial crea un vínculo entre Colombia y la economía global, ya que permite conectar al país, en términos de negocios, comercio y turismo, con el resto del mundo.

El tráfico aéreo internacional desde y hacia Colombia, tuvo un incremento de alrededor un 50% entre el año 2003 y el 2008, siendo éste un incremento significativo para la economía, ya que, al no ser un centro de conexiones de tráfico aéreo, la mayoría de los pasajeros que llegan al país, lo hacen por motivos de negocios y turismo, generando ganancias directas a la economía colombiana.

³⁰Boletín Económico Mensual No. 87. Junio 2011. ATAC. Disponible en: http://www.atac.aero/contenidos/economico/boletines/resumenes/2011/resumen_junio2011.pdf

³¹Boletín Económico Mensual No. 87. Junio 2011. ATAC. Disponible en: http://www.atac.aero/contenidos/economico/boletines/resumenes/2011/resumen_junio2011.pdf

El sector es responsable de más del 85% de la llegada de turistas internacionales al país, convirtiéndose en pieza fundamental en los planes de desarrollo turístico³². Según la Asociación del Transporte Aéreo en Colombia, el tráfico de pasajeros internacionales, redujo su brecha frente al doméstico en un 70% aproximadamente, al pasar de tener una diferencia de 6 veces en el tamaño del mercado, a un 1.9. Según esto, si se mantienen las cifras de crecimiento de ambos mercados, 2 y 9% respectivamente, para el año 2016, el mercado internacional habrá superado al doméstico, siendo esto de vital importancia según lo antes expuesto para la economía, en términos de infraestructura, rutas, estructura del mercado, etc.³³

Según la Aeronáutica Civil, actualmente las aerolíneas más importantes que operan en el país son Avianca-Taca con una participación acumulada del mercado doméstico de pasajeros a Mayo de 2011 del 57.41% y del 43.14% de la operación internacional. La segunda Aerolínea con mayor cantidad de pasajeros transportados en el mercado doméstico es Copa Airlines Colombia, con el 17,92% del mercado, seguido por Aires, hoy propiedad del grupo LAN de Chile con el 17,31%. En el mercado internacional, las empresas seguidoras de Avianca –Taca son Iberia con 11.30% y Air France con el 6,21% del mercado. Por el lado del transporte de carga internacional, las aerolíneas más importantes son Tampa, empresa que pertenece a Avianca-Taca, Centurion, Martinair y Lanco, filial colombiana del grupo LAN.³⁴

La internacionalización de las empresas antes mencionadas, en especial las colombianas, se puede decir que empezó, especialmente en el caso de Avianca, desde sus principios. Después de 9 años de su creación y después de algunos intentos de internacionalizarse, Scadta (Avianca) establece su

³²IATA. Beneficios Económicos del Transporte aéreo en Colombia. 2007. Pag: 1
Disponible en: http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/colombia.pdf

³³ASOCIACIÓN DEL TRANSPORTE AEREO EN COLOMBIA. Estudio Económico de Transporte Aéreo en Colombia 1970 – 2006. Capítulo 1, Pag: 8. Disponible en:
<http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/001.pdf>

³⁴ Aeronáutica Civil. Página Oficial. Disponible en:
http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil_Portal_Internet/estadisticas/transporte_aereo/Estad%EDsticas%20Operacionales

primera ruta regular internacional en 1928 entre Buenaventura y Guayaquil³⁵. Este tipo de actividades se pueden considerar como una exportación de servicios, considerándose ésta como la primera y más sencilla estrategia de internacionalización para una aerolínea, ya que, por las condiciones globales del mercado de la aviación, el establecimiento de rutas internacionales se convierte en una acción fundamental antes de iniciar cualquier otro proceso de expansión.

Actualmente el sector aéreo colombiano se puede considerar más internacional que nunca antes en su historia, ya que las alianzas estratégicas, fusiones y creación de filiales en el exterior se han convertido en el tema más importante del sector. De las empresas más importantes del mercado actualmente, todas son consideradas como empresas internacionales, ya que actualmente, además de tener presencia en diferentes mercados, además de su país de origen, han establecido alianzas, o fusiones, que las convierten en empresas globales. Avianca, de propiedad del empresario colombo-brasileño German Efromovich, fue adquirida en el año 2004 por el grupo Synergy de Brasil y en el año 2010 anunció su fusión con la aerolínea salvadoreña Taca, conformando el grupo AviancaTaca³⁶.

Aires, aerolínea colombiana de bajo costo, que se había dedicado exclusivamente al mercado doméstico, fue adquirida por el Holding LAN de Chile, ingresando a un grupo empresarial con una fuerte inclinación internacional. Actualmente, Aires (LAN Colombia) no solo planea fortalecerse a nivel interno, sino que planea expandir sus rutas internacionales, y aprovechar las ventajas de pertenecer a la Alianza OneWorld para crecer por fuera de Colombia.³⁷ El otro caso es de la antigua AeroRepública, quien fue adquirida por Copa Holdings en 2005 y hoy cuenta

³⁵RINKE, Stefan. Amalgamarse al alma de Colombia: Scadta y los principios de la aviación en Colombia, 1919-1940. En: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 10 Julio-Diciembre 1997. Pag: 24

³⁶ Avianca. Página Oficial. Disponible en: www.avianca.com

³⁷ Aires abre "vuelo" hacia el mercado internacional. Portafolio. Septiembre 21 de 2011. Online. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/aires-abre-%E2%80%98vuelo%E2%80%99-el-mercado-internacional>

con siete destinos internacionales y conexiones a 45 ciudades gracias al Hub que tiene el Holding en Panamá.³⁸

6. CASOS AEROLÍNEAS INTERNACIONALES

6.1. AIR FRANCE

6.1.1. HISTORIA

Fue fundada el 7 de octubre de 1933 con la unión de cuatro compañías aéreas: Air Orient, Air Union, Cidna y SGTA. La empresa fue inaugurada en Le Bourget con el apadrinamiento de Pierre Cot, con la consolidación de esta aerolínea, Francia obtuvo una aerolínea fuerte para enfrentarse a sus vecinos europeos, que ya contaban con los servicios de Imperial Airways (En Reino Unido), Lufthansa (En Alemania) y KLM (En Holanda), entre otros.³⁹ La compañía fue estatalizada en el año 1946 creando la Compagnie Nationale Air France. El gobierno se queda con una participación del 54% de la aerolínea.

Después de 5 años de experiencia en el mercado, Air France tenía pleno dominio de las rutas más emblemáticas de Europa y transportaba aproximadamente 10.000 pasajeros entre París y Londres, unas de las principales ciudades europeas. Además conquistaron rutas entre Londres y Hong Kong en 6 días, algo que para la época era todo un suceso.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Air France tomó una decisión que generó controversias, al incluir mujeres en la tripulación de cabina, un hecho común para las aerolíneas norteamericanas que no se había visto antes en Europa. Para los 50's la ruta París-Tokio se logró realizar en dos días un record para aerolínea, teniendo en cuenta que un vuelo entre París y Nueva York duraba 20 horas.⁴⁰

³⁸Copa Airlines. Página Oficial. Disponible en: <http://www.copaair.com/sites/cc/es/pages/cambio-de-marca.aspx>

³⁹ Air France-KLM. Background. Online. Disponible en : <http://www.airfranceklm.com/en/group/background/>

⁴⁰ Air France, la aerolínea Glamour cumple 75 años. 9 de Octubre de 2008. El economista. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/788820/10/08/la-aerolinea-del-glamour-cumple-los-75-.html>

Después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, la aerolínea francesa aumenta la frecuencia de la ruta entre París y Madrid dos veces por semana, este fue el inicio de una red de vuelos que ha ido creciendo paulatinamente. En 1954, la compañía aprovecha el potencial de su imagen, al ser catalogada como una aerolínea de Glamour y decide incorporar a las grandes estrellas de cine en sus estrategias de mercadeo. Más adelante, en 1959 empieza a operar el Caravelle, un avión fabricado en Francia por Sud Aviation que competía con los ingenios norteamericanos de Boeing.⁴¹

Air France no sólo cuidaba el aspecto de su tripulación, al involucrar a famosos diseñadores en la creación de los uniformes de las azafatas; sino que también se preocupaba por el diseño interno de sus aviones, en 1969 Pierre Gautier-Delaye diseña el interior de los Boeing 707, creando tres líneas cromáticas para cada una de las clases en las que se organizaba el interior de la cabina.

La aerolínea gala también ha querido ser líder en los avances tecnológicos, es por esto que frecuentemente actualiza su flota de aviones. En 1977 adquiere el Concorde, el primer avión supersónico para pasajeros que permitió viajar desde París hacia Nueva York en 3 horas y 30 minutos, cuando un avión normal lo hace en 7 horas y 45 minutos. Sin embargo estos aviones tuvieron que ser retirados del mercado a causa de sus altos costos de mantenimiento.

En junio de 2000, AIR FRANCE, Delta, Aeromexico y Korean Air lanzaron la alianza SkyTeam. CSA CzechAirlines y Alitalia se unieron en 2001 a los miembros fundadores: KLM, Northwest y Continental en septiembre de 2004 y a Aeroflot en 2006. La alianza está organizada en torno a los "hubs" más eficaces: París, Ámsterdam, Atlanta, Seúl, Detroit, Houston, entre otros, ofreciendo a sus clientes una cobertura mundial, con más de 729 destinos en 149 países, gracias a 14.600 vuelos diarios. Dentro de las tres alianzas mundiales existentes (SkyTeam, Oneworld y StarAlliance) SkyTeam tiene una

⁴¹Air France, la aerolínea Glamour cumple 75 años. 9 de Octubre de 2008. El economista. Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/788820/10/08/la-aerolinea-del-glamour-cumple-los-75-.html>

participación del 19% del mercado, detrás de Star Alliance que tiene un 24% de participación y delante de Oneworld que tiene un 18%⁴²

En el 2004, Air France firma con el grupo holandés KLM un acuerdo de intenciones para poner en marcha su proyecto de fusión, con el cual se mantenían las dos marcas independientes y los dos *hubs*(centros de distribución) de París y Ámsterdam. De esta forma los dueños de Air France pasaron a tener el 81% de la nueva compañía, dejando el 19% restante a los dueños de KLM, en cuanto al gobierno francés en la compañía paso de tener una participación de 54.4% a 44%.

Estas compañías logran integrarse y sinérgizar sus operaciones en beneficio mutuo, participando principalmente entres aéreas⁴³:

- Transporte de pasajeros: se han diseñado estrategias con base a los Hubs eficaces de París y Amsterdam; lo que ha facilitado una mayor participación en el mercado europeo. Ambas compañías se complementan en el segmento de recorridos largos, y solo comparten un tercio de sus destinos, por ser de alto tráfico, justificando así la presencia de ambas aerolíneas.
- Transporte de Carga: Air France- KLM es actualmente el primer operador mundial, sin tener en cuenta integradores, logrando cifras de más de 2.900 millones de Euros.
- Para el sector de mantenimiento aeronáutico: la integración de estas compañías dio lugar a uno de los principales proveedores de servicios de mantenimiento a nivel mundial, con cifras que superan los 896 millones de euros.

Recientemente la aerolínea firmo un acuerdo de Join Venture conAlitalia y Delta Airlines, a través del cual se distribuyen los ingresos y costos de todas

⁴²Air France, un líder mundial del transporte aéreo. Servicio de Prensa de AIR FRANCE / junio de 2006. Disponible en:
http://corporate.airfrance.com/uploads/media/airfrance_un_lider_mundial_del_transporte_aero_0_1.pdf

⁴³Air France, un líder mundial del transporte aéreo. Servicio de Prensa de AIR FRANCE / junio de 2006. Disponible en:
http://corporate.airfrance.com/uploads/media/airfrance_un_lider_mundial_del_transporte_aero_0_1.pdf

sus operaciones aéreas, este es considerado como el modelo más avanzado de cooperación entre empresas.⁴⁴

Actualmente AIR FRANCE tiene algunas filiales que vale la pena mencionar, pues con su operación conjunta hacen que la aerolínea francesa preste un servicio de alta calidad.⁴⁵

Régional, empresa creada tras la fusión de Regional Airlines, Proteus Airlines y Flandre Air, e incorporada al grupo AIR FRANCE en 2001. Mediante su operación enlaza las principales ciudades francesas y europeas, en torno a 4 bases, Paris-CDG, Burdeos, Lyon y Clermont-Ferrand. La compañía realiza 400 vuelos diarios a 21 destinos en Francia y 28 en Europa, tiene una flota compuesta por 65 aviones.

Brit Air, siempre ha sido socia de AIR FRANCE. Desde 1983, la compañía operaba sus vuelos bajo franquicia por cuenta de AIR FRANCE y hasta el 2000 se convirtió en una filial del grupo. Cuenta con una flota de 44 aviones, realizando 275 vuelos diarios entre unas 45 ciudades francesas y europeas.

CityJet, es una empresa irlandesa, socia de AIR FRANCE desde hace muchos años y filial desde el 2000. Tiene sede en Dublín y cuenta con una flota de 19 aviones BAE que le permiten operar en aeropuertos con pistas cortas.

SERVAIR es una de las empresas más importantes en el catering aéreo y la asistencia aeroportuaria. Ocupa el tercer puesto a nivel mundial. La empresa ofrece a AIR FRANCE un conjunto de servicios indispensables para el sector del transporte aéreo y la comodidad de los pasajeros. Los servicios que presta se basan en tres actividades: catering, que consiste en la elaboración, preparación, acondicionamiento y el transporte de las bandejas de comida hasta los aviones; limpieza y la asistencia aeroportuaria y consultoría, con una gama completa de servicios a la

⁴⁴Joint Venture. Air France. Página oficial. Disponible en:
<http://corporate.airfrance.com/en/strategy/joint-venture/>

⁴⁵ Air France, un líder mundial del transporte aéreo. Servicio de Prensa de AIR FRANCE / junio de 2006. Disponible en:
http://corporate.airfrance.com/uploads/media/airfrance_un_lider_mundial_del_transporte_aero_01.pdf

medida para ofrecer un óptimo apoyo al sector aéreo, tanto en tierra como a bordo.

6.1.2. ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Al analizar el caso de Air France podemos encontrar diferentes estrategias que se han adoptado a través de la historia, en primer lugar se destaca que para la creación de la aerolínea se unen 4 empresas ya existentes, mediante un proceso de fusión. En este caso las sociedades fundadoras se disuelven y traspasan todos sus activos y pasivos, para la creación de una nueva empresa, en este caso Air France. Con lo anterior se aprovechan las ventajas que tiene cada una y su experiencia en el mercado.

Los beneficios en pro de la nueva compañía aumentan ya que los gastos operativos disminuyen y el entorno competitivo se torna menos alarmante. En este caso, las ventajas de la fusión se vieron al poco tiempo, pues después de un año de actividad la aerolínea gala tenía pleno dominio de las rutas más emblemáticas de Europa y además transportaba aproximadamente 10.000 pasajeros en su ruta principal.

Otro acontecimiento importante dentro del proceso de internacionalización, es la creación de SkyTeam, que consiste en una alianza estrategia realizada entre aerolíneas fuertes en el mundo, con el objetivo de sacar provecho de las ventajas estratégicas de cada una de acuerdo su ubicación. A través de esta alianza se busca mejorar la eficiencia operativa de las empresas mediante los “hubs” más importantes, como lo son los de: París, Ámsterdam, Atlanta, Seúl, Detroit, Houston, entre otros. De esta manera ofrecen a los pasajeros una cobertura mundial, con más de 729 destinos en 149 países.

Es necesario destacar otra de las estrategias de cooperación utilizadas por Air France: El Joint Venture con Delta y Alitalia, mediante el cual se distribuyen los ingresos y los gastos de la operación conjunta, se comparten los riesgos y se realiza una inversión de recursos en las mismas proporciones, todo con el objetivo común de maximizar los ingresos. De esta manera las aerolíneas que participan de la alianza logran ofrecer un servicio de alta calidad con 250 vuelos trasatlánticos diarios, más de 144 aviones y 7 centros de conexión.

Dentro de los beneficios de esta alianza se encuentra que la unión de las 3 aerolíneas representa el 26% de la capacidad total entre Europa y América del Norte y genera ingresos de 11 millones de dólares por año⁴⁶, algo que cada empresa por separado no podría lograr.

Por otro lado se encuentra la operación más importante en la historia de Air France, ya que le permite posicionarse en el mercado y apalancar sus problemas financieros. Se trata de la alianza con la aerolínea holandesa KLM con la que se consolida la creación del Grupo Air France KLM, reuniendo las habilidades, recursos técnicos y comerciales en torno a un beneficio común para retener y ganar nuevos clientes.

Estas dos empresas se complementaron y generaron sinergias rápidamente, tanto así que los equipos de Air France Cargo y KLM Cargo se integraron en una sola estructura para funcionar de una forma más eficiente y desarrollar estrategias en beneficio de los clientes. De la misma forma unieron sus programas de viajero frecuente, ofreciendo a los pasajeros lo mejor de cada uno. Adicional a esto los dos hubs de Paris y Amsterdam comenzaron a funcionar en tándem aprovechando la complementariedad de sus redes, con el fin de favorecer la flexibilidad de la demanda.

Finalmente aparecen las empresas filiales de Air France, que inicialmente tenían operaciones por separado, pero se fueron integrando a la cadena de valor de la aerolínea gala. Es el caso de Regional, Brit Air, CityJet y Servair, este último le presta asistencia aeroportuaria a Air France y se ha convertido en una de las empresas más importantes en el catering aéreo. Al ser empresas filiales están controladas por Air France y aunque son entidades separadas con diferentes tipos de operaciones, trabajan en pro de la estrategia de su empresa subsidiaria.

⁴⁶ Joint Venture. Air France. Página oficial. Disponible en: <http://corporate.airfrance.com/en/strategy/joint-venture/>

6.2. LAN AIRLINES

6.2.1. HISTORIA

Actualmente, LAN Airlines es un Holding de empresas del sector aéreo, con una cobertura completa de la región latinoamericana y una importante presencia en el mercado del transporte aéreo de pasajeros y de carga a nivel internacional. El Holding está compuesto por 5 empresas en el mercado de los pasajeros y 4 empresas en el negocio de carga. Por el lado de los pasajeros, LAN Express opera todas las rutas al interior de Chile, país de origen de este Holding; LAN Argentina, LAN Ecuador, LAN Perú y LAN Colombia operan a nivel doméstico en cada uno de los respectivos países, además de contar con rutas internacionales en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Oceanía. En el negocio de carga, LAN Cargo es la marca líder, sin embargo, existen tres filiales que complementan esta unidad de negocio; MasAir de México, Absa de Brasil y Línea Aérea Carguera de Colombia S.A.

Los inicios de LAN se remontan a la década de 1920, cuando en Chile, la aviación civil daba sus primeros pasos y se iniciaban proyectos para establecer las primeras aerolíneas del país. El punto de inicio de la aviación se dio con el primer viaje de correo realizado por el aviador Clodomiro Figueroa, entre Santiago y Valparaíso, en un monoplano Morane MS-35 en el año de 1919. Mario Posthay, aviador italiano radicado en Chile, ejecuta el segundo proyecto en materia de aviación, creando en 1924 la Empresa de Aeronavegación Nacional que realiza vuelos a las ciudades cercanas a Santiago. Años después, Luis Testart lleva a cabo el proyecto más serio hasta la época, al obtener la concesión aeronáutica para establecer la Compañía de Aviación Sudamérica, la cual operaba vuelos regulares entre Santiago y Valparaíso.

El proyecto que después de estos intentos, consolidaría la aviación en Chile, fue liderado por el comodoro Arturo Merino Benítez, quién creó 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 en 1932 se consolidarían en la Línea Aérea Nacional de Chile, LAN Chile.⁴⁷

Durante la segunda guerra mundial, LAN Chile, al igual que muchas aerolíneas que se abastecían de empresas europeas (equipos de vuelo y tecnología) se vieron afectadas por la falta de repuestos y la renovación de sus flotas. Terminada la guerra, dichos problemas empezaron a solucionarse, permitiéndole a LAN Chile iniciar una renovación de su flota con la que pudo iniciar su primera operación internacional hacia Buenos Aires, Argentina, en 1946. A nivel interno, la competencia se veía igualmente beneficiada por el fin de la guerra, permitiendo la creación de empresas como AirChile, TRANSA, CINTA y ALA. Por su parte, LAN Chile se seguía fortaleciendo a nivel interno con la adquisición de aviones DC-3, que le permitía cubrir la totalidad del país de norte a sur.

En 1944 fue creada la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), una agencia de las Naciones Unidas, encargada de desarrollar una aviación internacional más segura y ordenada a través del mundo. Esta organización establece estándares y regulaciones necesarias para garantizar la seguridad de la aviación, su eficiencia, regularidad y la protección del medio ambiente.⁴⁸ El establecimiento de esta organización, permitió la estandarización de las normas y los reglamentos para la aviación internacional, permitiendo mayores oportunidades a las empresas que cumplieran con dichos estándares de internacional sus operaciones; sin embargo, permitía también a empresas del exterior ingresar con mayor facilidad a países como Chile.

Continuando con el fortalecimiento que tuvo la compañía a nivel interno y después de 60 años operando como empresa estatal, en 1989 el Estado chileno, decide dar inicio al proceso de privatización de la compañía, poniendo a la venta el 51% del capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Dicho proceso termina en 1994, cuando el 98.7% de la empresa es adquirida por lo actuales socios, en conjunto con

⁴⁷ SERNA Humberto, CASTILLO Marly. Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional *LAN Airlines*. Universidad de los Andes. UAADCG0006. 2008

⁴⁸International Civil Aviation Organization (ICAO). Página Oficial. Disponible en: www.icao.int

otros accionistas principales.⁴⁹ Otro hecho que fortaleció a la empresa a nivel interno fue la fusión de la empresa con su más fuerte competencia en el mercado local, LADECO, que empezó ofreciendo servicios a las minas de cobre, ampliando luego su cobertura a otros destinos de Chile e internacionales como Buenos Aires, Miami y otras ciudades de Latinoamérica. Dicho proceso inicio en 1995 y terminó oficialmente en 1997 con la adquisición del 99.5% por parte de LAN Chile, consiguiendo cobertura total del mercado chileno. Por el lado del negocio de carga, su fortalecimiento se dio luego de comprar Fast Air. En 1998, nacen LAN Cargo, enfocada en el transporte de carga y LAN Express, encargada del transporte de pasajeros dentro de Chile.

Después de su fusión con LADECO, LAN Airlines S.A inicia un fuerte proceso de expansión a nivel regional, ayudado por el crecimiento en el transporte aéreo que se dio en el periodo 1990-1995, que alcanzó 15,3% anual. Un factor en el que trabajo la empresa para conseguir dicha expansión, fue la estandarización de flota de aviones, cambiando de una flota mixta Airbus – Boeing, a una flota más uniforme de aviones Airbus, lo que permitió disminuir costos en mantenimiento y capacitaciones.

Para esa época, las operaciones internacionales de LAN Airlines S.A eran las diferentes rutas que tenía a diferentes países de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en 1998, se le presenta la oportunidad de realizar inversión extranjera directa, con la posibilidad de compra de la empresa Aero Perú, la cual se estaba en crisis después de la caída de unos de sus aviones en 1996, accidente del cual le fue difícil recuperarse. Al no poder recuperarse de dicha situación, la empresa abrió la posibilidad para la adquisición por parte LAN Airlines, creándose, en 1999 LAN Perú, empresa que inicio operando vuelos domésticos y luego internacionales. La expansión regional continuó con el establecimiento de las operaciones en LAN Ecuador en 2003, seguida por la adquisición de las compañías Líneas Aéreas Federales S.A y Aero2000 de Argentina, lo que permitió la creación de LAN Argentina en 2005.

⁴⁹ LAN. Página Oficial. Disponible en:
http://www.lan.com/es_co/investor_relations/compania/historia.html

Por el lado del negocio carguero, LAN expande su presencia internacional por medio de alianzas estratégicas con dos empresas cargueras, ABSA de Brasil y Mas Air de México, las cuales se convierten en prestadoras de servicios, realizando actividades relacionadas a la carga aérea de todos los miembros en cada uno de sus países. En decir, las ventas, el handling de carga, el mantenimiento de aeronaves, el despacho de vuelos y las operaciones de rampa de todos los vuelos de las empresas pertenecientes al Holding. Esto le permitió a LAN generar sinergias que la llevaron a reducir costos operacionales, además de proporcionar un mejor posicionamiento para las empresas en sus mercados propios.⁵⁰ El siguiente paso del Holding en el tema del negocio carguero, fue el establecimiento de una filial en Colombia en 2009, Línea Aérea Carguera de Colombia S.A, lo cual significó el establecimiento de una operación propia, sin ninguna adquisición como se desarrollo en los otros países.

Para complementar su presencia internacional, LAN Cargo, empresa líder del negocio de carga del Holding, establece su Hub de operaciones en la ciudad de Miami, con un terminal de carga en el aeropuerto de esta ciudad. Allí, se consolida la carga proveniente de los países donde operan sus filiales, y se distribuye a sus destinos finales, permitiendo a la empresa optimizar su proceso de distribución y llegar a diferentes destinos de manera más eficiente, buscando en todo momento la optimización de sus vuelos.

La expansión internacional de LAN a nivel internacional, fuera de lo regional, se presentó principalmente por medio de acuerdos de códigos compartidos con diferentes aerolíneas, con el fin de ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo, aprovechando las diferentes coberturas con las que cuenta cada línea. Por medio de dichos acuerdos, LAN ha podido expandir su oferta de destinos, conectándose con el Caribe, México, Norteamérica, Europa, Australia y Polinesia.

Otro aspecto importante que determinó la expansión de LAN, fue el ingreso en el año 2000 a la alianza OneWorld, la cual le permitió conectarse aún más con diferentes destinos y ofrecer mayores beneficios a sus pasajeros en términos

⁵⁰ABSA Cargo Airline. Página Oficial. Disponible en:
<http://www.absacargo.com.br/es/empresa.asp?ver=Historico>

de planes de viajero frecuente, accesos a salas VIP alrededor del mundo y el cobre de premios en las diferentes aerolíneas que componen la alianza.⁵¹

Durante el año 2010, se presentaron los hechos que se podrían considerar más importantes en el proceso de internacionalización de la empresa en los últimos años. Como explica el CEO de LAN, Ignacio Cueto, *“el 2010 fue un año de grandes acontecimientos para nuestra compañía. El 13 de agosto se anunció nuestra intención de asociación con la compañía brasileña TAM, la cual crearía un nuevo grupo de aerolíneas que estaría dentro de los 10 grupos más grandes del mundo. Este grupo proveería servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de 115 destinos en 23 países, lo cual refuerza con creces nuestra presencia en la región y la llegada a nuevos mercados... Otro hito importante que destaco en este sentido, es la adquisición de la aerolínea colombiana AIREs, el segundo operador más grande en el mercado doméstico de este país. En noviembre de 2010 finalizó esta trascendental transacción que permitirá a LAN participar en el mercado de pasajeros colombiano, uno de los más grandes de América del Sur”*.

6.2.2. ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La estrategia de internacionalización utilizada por LAN Airlines muestra una coherencia con su visión corporativa, la cual dice “Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo”. Hoy en día, LAN Airlines se presenta como la aerolínea más fuerte de Latinoamérica, y con su próxima alianza con TAM, se acerca cada vez más a cumplir su visión.

El negocio de pasajeros en LAN ha tenido un incremento importante frente a los años anteriores, pasando de transportar 17 millones de pasajeros en el 2010 (con un aumento de 12,3% frente al año 2009⁵²) a 23 millones en el 2011⁵³, lo que representa un incremento de 30,6%.

⁵¹SERNA Humberto, CASTILLO Marly. Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional *LAN Airlines*. Universidad de los Andes. UAADCG0006. 2008

⁵²LAN. Áreas de Negocio. Transporte aéreo de pasajeros. Online. Disponible en: http://www.lan.com/es_un/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f3compania.html

⁵³Chile: LAN eleva un 30,6% sus pasajeros en 2011, hasta casi 23 millones. Santiago de Chile, 12 de enero de 2012. Europa Press. Online. Disponible en: <http://www.infolatam.com/2012/01/13/chile-lan-eleva-un-306-sus-pasajeros-en-2011-hasta-casi-23-millones/>

En comparación con su principal competencia, Avianca-Taca⁵⁴, LAN tiene una ventaja considerable en cuanto al volumen de pasajeros, ya que esta última transporta 18 millones de pasajeros en el 2011. Estos incrementos se deben en parte a la adquisición de la Aerolínea Aires, con esta operación se aumentó la oferta de asientos y se logró consolidar el ingreso al mercado doméstico colombiano.

El negocio de carga también registró crecimientos importantes, tuvo una variación positiva de 2009 a 2010, con un crecimiento de 20,1%, de la misma forma se aumentaron los ingresos en el periodo, con una variación positiva de 43% frente al mismo periodo, lo que representa un 28,3% de los ingresos operacionales del Holding. Dicho crecimiento se debe en parte a la moderna flota que maneja el negocio de carga, al contar con once aviones Boeing 767-300F, dos Boeing 777F, y por la optimización en el uso de las bodegas de sus aviones de pasajeros, lo que le ha permitido llegar a todos los destinos operados por la empresa. Hoy en día, la Línea Aérea Carguera de Colombia S.A, filial colombiana de LAN Cargo, cuenta con una bodega en el nuevo Terminal Internacional de Carga del Aeropuerto Eldorado con cerca de 8.000 m² y un cuarto frío para el manejo de carga perecedera de 2.000m², convirtiéndose en un importante actor del negocio carguero de la región.

Siguiendo con la situación actual de la empresa, la alianza con la empresa brasilera TAM es un hecho, y se espera que en Abril de 2012 se termine con el proceso de integración que marcará el nacimiento de LATAM, el grupo más grande de Latinoamérica. Dicha asociación le permitirá a la empresa generar sinergias, según proyecciones de la empresa, por un monto entre US\$ 600 millones y US\$700 millones, esto se vería reflejado en un incremento del 40% de los ingresos del negocio de transporte de pasajeros, un 20% del incremento de ingresos en el negocio de transporte de carga y el restante 40% de sinergias potenciales serían derivadas de ahorro de costos⁵⁵. LATAM, además consolidará un mercado de 46 millones de pasajeros, una flota de más de 240 aviones (con una orden conjunta de más de 200 aviones), más de 44 mil

⁵⁴Transporte de pasajeros de Avianca Taca creció 18.5%. Diciembre de 2001. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/transporte-pasajeros-avianca-taca-crecio-185/141902>

⁵⁵Tomado de: Declaración LAN Airlines. Santiago, 12 de Enero de 2012

empleados y cerca de 133 destinos.⁵⁶ Para terminar, LAN Colombia nació en Diciembre de 2011, después de un año en que la empresa se dedicó a reorganizarse y alcanzar los estándares de seguridad y operación exigidos por el Holding LAN, convirtiéndose en la quinta empresa regional de LAN, y perfilando a Bogotá como un prometedor hub de operaciones para Colombia y la región.⁵⁷

La estrategia que manejó la empresa para llegar a la situación en la se encuentra actualmente se puede analizar fácilmente al observar su historia, identificando tres importantes etapas: fortalecimiento local, expansión regional y el aprovechamiento de alianzas y acuerdos compartidos para llegar a los mercados internacionales. Antes de su privatización, la empresa actuaba como una empresa estatal dedicada a la conexión de Chile y operaba ciertas rutas internacionales, las cuales se entenderían como la exportación regular de un servicio a un país, sin significar esto que existiera una real estrategia ni intenciones de la empresa para extenderse a nivel internacional.

Cuando el estado chileno decide privatizar la empresa, se evidencia una seria intención y se consolidan los primeros pasos hacia un proceso organizado de internacionalización que sería liderado por sus nuevos socios. El fortalecimiento interno inicia con la adquisición de las empresas LADECO y Fast Air, lo cual le permite acceder al control del mercado local, dándole esto la tranquilidad de iniciar su expansión en la región.

La principal estrategia de internacionalización que utiliza la empresa, y que se evidencia en el inicio de su expansión regional, es la adquisición de empresas locales en problemas, que le permitan acceder a los diferentes mercados, evitando las grandes inversiones iniciales que se requieren para iniciar operaciones propias en esta industria. Ejemplo de esto se da en Perú, Argentina y Colombia, con la adquisición de empresas locales en vez del establecimiento de operaciones propias. El único establecimiento de operación propia se presenta en Colombia con Línea Aérea Carguera de Colombia

⁵⁶ LAN y TAM anuncian su intención de asociación. Presentación a inversionistas. Agosto 13 de 2010. Online. Disponible en: http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/lan_tam.pdf

⁵⁷ LAN Colombia no descarta tener un Hub fuera de Bogotá. LA república. Online. Disponible en: <http://www.larepublica.co/portal/index.php/empresas/1077-lan-colombia-no-descarta-tener-un-hub-fuera-de-bogota>

(LANCO), la cual nace como una expansión hacia adelante, al establecer una operación que antes era administrada por la empresa de handling, prestadora de servicios a la aerolínea en el país.

Un caso particular en su estrategia de internacionalización se presenta con el establecimiento de alianzas estratégicas con las empresas Absa y MasAir, filiales del negocio carguero. Estas empresas mantienen sus razones sociales en cada uno de los países donde operan, manteniendo una imagen corporativa propia y operando a su vez las rutas domesticas de cada uno de sus países. Sin embargo, todas operan bajo los estándares y la administración de LAN Cargo, la cual se convierte en la casa matriz de dicha unidad de negocio. Según Héctor González, Jefe de Estándares y Procedimientos Operaciones de Carga de LAN Cargo, la razón por la cual Absa y MasAir continúan operando bajo sus imágenes corporativas propias, es porque la estrategia que se maneja con ellas fue la de una asociación estratégica, más no una adquisición o fusión con LAN Cargo.

Las empresas acuerdan trabajar bajo unos mismos estándares, sin embargo, por el tema de reconocimiento de marca en cada uno de sus países, cada empresa mantiene su propia imagen. La idea es que en el corto plazo y con la formación de LATAM, se consolide una única marca para el negocio carguero que permita un mayor reconocimiento a nivel regional y mundial.⁵⁸ El caso de la colombiana Línea Aérea Carguera de Colombia S.A (LANCO) es diferente, ya que esta nació también en el año 2009 como una empresa establecida en Colombia, con una participación del 90% del grupo LAN y un 10% de capital colombiano. La empresa inició operaciones con la marca comercial LANCO, siendo filial de LAN Cargo y tras el nacimiento en el 2011 de LAN Colombia, se decidió que empezara a operar bajo la marca LAN Cargo, aprovechando el reconocimiento a nivel internacional y evitando una depredación interna entre las marcas.⁵⁹

El proceso de internacionalización de la empresa le permite ser hoy en día una de las empresas líderes en América Latina, operando 15 destinos domésticos

⁵⁸En entrevista con: Hector Gonzalez SanJuan, Jefe de Estándares y Procedimientos Operaciones Carga de LAN Cargo. 2012.

⁵⁹ Tomado de: Línea Aérea Carguera de Colombia S.A

en Chile, 14 en Perú, 4 destinos en Ecuador, 14 en Argentina, 24 en Colombia y 14 en otros países de Latinoamérica y el Caribe; siendo esta su oferta de pasajeros regional. A nivel internacional, maneja 5 destinos en Estados Unidos, uno en Canadá, 3 en Europa y 4 en el Pacífico Sur, los cuales son oferta propia de la aerolínea. Por medio de acuerdos compartidos, la empresa llega a más de 68 destinos a nivel internacional. Además, siendo coherente con su visión, la empresa planea modernizar y expandir su flota de aviones, tanto para el negocio de pasajeros como el carguero, aprovechando la última tecnología presente en el mercado.

Para atender el crecimiento que espera, la empresa está en proceso de adquirir 32 aviones de la familia A-320, 9 Boeing 767-300 de fuselaje ancho para expandir sus rutas internacionales, apostándole en gran parte al negocio colombiano, quien tendrá también la llegada de un avión carguero Boeing 777-200, el cual, según Claudio Torres, Director Ejecutivo de LANCO es el “Ferrari de los aviones, y le permitirá a Colombia convertirse en un importante jugador del mercado carguero de la región”⁶⁰. Por último, la empresa tiene un pedido de 32 Boeing 787 Dreamliner, lo que refleja claramente su fuerte estrategia de internacionalización.⁶¹

Finalmente, la estrategia de negocio definida por la empresa, en la que se evidencia un fuerte hincapié en su expansión internacional, se basa principalmente en tener una presencia líder en los mercados clave de Sudamérica; lo cual le permite tener una base diversificada de generación de ingresos, tanto de transporte de pasajeros como de carga y una atractiva estructura de costos, con alta utilización de activos y personal productivo. De esta forma la empresa cumplirá el objetivo de convertirse en una marca fuerte complementada con alianzas estratégicas globales y con su estrategia de optimización de flota para seguir expandiendo las redes de transporte de

⁶⁰Tomado de: Claudio Torres Fallini, Director Ejecutivo LANCO. Tomado del Comité Ampliado de la empresa en Octubre 2011.

⁶¹LAN. Descripción y estrategia del negocio. Página Oficial. Online. Disponible en: http://www.lan.com/es_cl/investor_relations/compania/estrategia_descripcion.html

pasajeros y carga y mejorar la rentabilidad de las operaciones de corta distancia por medio de un nuevo modelo de negocios.⁶²

6.3. LUFHTANSA

6.3.1. HISTORIA⁶³

La historia de Lufthansa se remonta a los años 20's en Alemania. En esta época, el país vivía conflictos políticos y sociales, a su vez el sector de transporte aéreo se encontraba en medio de una coyuntura y un ambiente altamente competitivo. Ante esta situación sobrevivieron dos empresas Deutscher Aero Llyod, un grupo centrado en la planificación de líneas aéreas y Junkers Luftverkehr, una empresa enfocada en la venta y desarrollo de aeronaves. El 6 de enero de 1926, forzadas por las subvenciones del reich las dos compañías deciden unirse y conformar Deutsche Luft Hansa AG.

Al pasar de los años, en la década de los 30's la compañía se convirtió en un laboratorio de mejoras permanentes, contaba con pilotos experimentados de gran trayectoria, que fueron capacitados para volar en condiciones meteorológicas adversas y con visibilidad cero. Gracias a esto, se logro que las aerolíneas tuvieran mejores condiciones para cumplir con sus horarios, en todas las estaciones de año, perdiendo el carácter estacional de los vuelos. Además se establecieron rutas más largas, América del sur y el lejano oriente eran destinos que se encontraban al alcance de las aerolíneas, gracias a la segura red de conexiones que existía.

En los años 40's Europa estaba pasando por una difícil situación a causa de la guerra, el gobierno del Reich obligo a Lufthansa a ofrecer servicios de transporte aéreo y de operaciones técnicas. Todos los documentos de Lufthansa, incluyendo el informe anual, adquirieron el sello de secreto, gracias a la intervención del gobierno.

Además adquirieron gran importancia las conexiones a países neutrales, ya que estas rutas eran comúnmente usadas por hombres de negocios y diplomáticos; los horarios estaban sujetos a cambios, incluso Tempelhof, el

⁶²LAN. Descripción y estrategia del negocio. Página Oficial. Online. Disponible en: http://www.lan.com/es_cl/investor_relations/compania/estrategia_descripcion.html

⁶³Lufthansa. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://konzern.lufthansa.com/en/history.html>

aeropuerto de Berlín, tuvo que ser evacuado por un periodo. Para este periodo Lufthansa contaba con una flota de 150 aviones, cubriendo una red a nivel mundial de casi 80.000 km, y ocupándose del 7,5% del tráfico aéreo mundial, era la compañía aérea líder en Europa para 1.939

Durante la posguerra la idea de un nuevo comienzo empezó a reinar, aunque continuaba siendo una época difícil e insegura, la guerra fría comenzaba y los aliados del Reich no permitían a la nueva república federal volar a través de Berlín occidental a los aeropuertos de Tempelhof y Tegel. Como consecuencia la compañía tuvo que desarrollar nuevos centros estratégicos, primero en Hamburgo y Colonia y luego en Frankfurt. Para los años 60's los Jets remplazan las hélices, lo cual representa un ahorro de tiempo para todas las rutas. Los aviones con estas nuevas tecnologías revolucionaron el mundo del transporte aéreo, no solo para los pasajeros sino también para el transporte de carga. Al incluir al Boeing B707s dentro de su flota, las tarifas se redujeron a medida que aumentaba la capacidad.

Con el pasar de los años Lufthansa incorporó aviones de fuselaje ancho con más espacio y amplitud, el jumbo llegó a tiempo para enfrentar las nuevas necesidades de la época. Dos pasillos en lugar de uno, que facilitan el servicio y la comunicación en vuelos largos, aunque esto representó un avance para la aviación, los precios del crudo (materia prima para el queroseno) subieron en 1973 y luego en 1979 por las dos crisis del petróleo. Lo anterior provocó huelgas en la aviación civil internacional y sus consecuencias fueron difíciles de tratar. Sin embargo, los ingenieros de Lufthansa, junto con los fabricantes de aeronaves y motores, trabajaron mano a mano para reducir el consumo de combustible, logrando resultados exitosos.

Para los años siguientes el desafío era ahora mundial y la competencia creciente. El espacio aéreo cada vez más lleno lo que causa un aumento de los tiempos de vuelo y el avión se convierte en un medio de transporte masivo. Lufthansa moderniza su estructura y su lema es ahora la orientación al mercado, un nuevo diseño corporativo con estructuras eficientes, responsabilidad ambiental y comunicación abierta con sus empleados.

En los 90's Lufthansa pasa de ser una línea aérea a convertirse en miembro de un grupo de aviación, siendo este un periodo más prometedor. En 1997, Lufthansa, junto a otras cinco (United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways International y Scandinavian AirlinesSystem) compañías aéreas, se unen para crear la alianza Star Alliance que unificaba redes, salas de embarque, servicios de facturación, emisión de billetes y una decena de servicios adicionales⁶⁴. Esto surge a partir de la crisis de 1990 donde se ve amenazada la supervivencia de la compañía y debe buscar alianzas con otras aerolíneas. En 1997 Lufthansa está completamente privatizada y preparada para despegar a un nuevo horizonte.

La estrategia se centra en la innovación y la calidad, con 15 Airbus A380 la aerolínea avanza hacia el futuro. A pesar de las crisis en la industria, con el programa de "future european operations" Lufthansa reorganiza sus mercados regionales mientras que se asocia con nuevas aerolíneas para expandirla ruta global de Star Alliance.

En el 2005 Swiss, aerolínea suiza, se integra como una aerolínea independiente al grupo Lufthansa, lo cual permite consolidar la posición de la empresa entre los líderes de Europa. Se adquieren 20 aviones Boeing 747'8s y el Centro de Aviación de Lufthansa se convierte en un buque insignia de la arquitectura. Lufthansa Cargo funda la línea aérea de carga AeroLogic con DHL Express, con la cual se fortalece el negocio de carga del grupo.

Actualmente, las alianzas son un factor clave para el éxito de Lufthansa, al ser el miembro fundador de Star Alliance tiene ventajas en la mayor red global del mundo, que le permiten consolidarse como una aerolínea líder.⁶⁵ Hoy en día, Star Alliance está compuesta por 21 aerolíneas de los cinco continentes, las cuales deben cumplir con los más altos estándares del sector en cuanto a servicio al cliente, seguridad e infraestructura técnica.⁶⁶ Por otro lado es miembro de Lufthansa Regional, un grupo compuesto por compañías de la talla

⁶⁴Star Alliance.Pagina Oficial.Online.Disponible en:
<http://www.staralliance.com/es/about/organisation/>

⁶⁵La Star Alliance es la red de aerolíneas global más importante en términos de vuelos diarios, destinos, países a los que vuela y número de aerolíneas miembro de la alianza. Fue fundada en 1997 como la primera alianza verdaderamente global de aerolíneas con el fin de ofrecer a los clientes de todo el mundo muchos destinos y una excelente experiencia de viaje.

⁶⁶Star Alliance.Pagina Oficial.Online.Disponible en:
http://www.staralliance.com/es/about/member_airlines/

mundial, como Air Dolomiti, Augsburg Airways, CityLine Lufthansa, Air contacto y Eurowings que operan a través de Europa, y que facilitan la conexión a 680 destinos en 127 países.⁶⁷

De la misma forma, Lufthansa estableció acuerdos bilaterales de cooperación, donde se otorga el reconocimiento mutuo de las aerolíneas asociadas, teniendo alianzas especiales con aerolíneas como Jet Airways, Air India, Avianca- Taca, Cirrus Airlines y Air Malta, entre otros.⁶⁸

Los segmentos de negocio actuales le permiten a Lufthansa concentrar sus actividades en cinco áreas estratégicas de sus negocios⁶⁹:

- The Passenger Airline Group: Como una aerolínea internacional, la principal actividad es el transporte de pasajeros, con un flujo aproximado de 90 millones de pasajeros al año.
- Logística: Lufthansa Cargo es la empresa número uno del mundo, como proveedor de servicios internacionales de transporte aéreo programado. Su posición se ve fortalecida por las alianzas estratégicas de las que hace parte.
- Maintenance Repair Overhaul: Lufthansa servicios de mantenimiento, revisión y reparación de 700 líneas aéreas y otros operadores de aeronaves.
- Catering: actualmente tiene una participación del 30% del negocio de catering aéreo, LSG Sky Chefs es el abastecedor más grande del mundo las líneas aéreas.
- Servicios de IT: Lufthansa Systems proporciona servicios de consultoría para industrias seleccionadas y tiene una posición de liderazgo en la industria de la aviación mundial.

Otras empresas que hacen parte del grupo Lufthansa son: La compañía de seguros Delvag, Lufthansa Flight Training y Lufthansa Commercial Holding.

⁶⁷Lufthansa. Página Oficial. Online. Disponible en:

<http://konzern.lufthansa.com/en/alliances/lufthansa-regional.html>

⁶⁸ Lufthansa. Partner Air Line. Página Oficial. Online. Disponible en:

<http://konzern.lufthansa.com/en/alliances/partner-airlines.html>

⁶⁹Lufthansa. Página Oficial. Business Segments. Online. Disponible en:

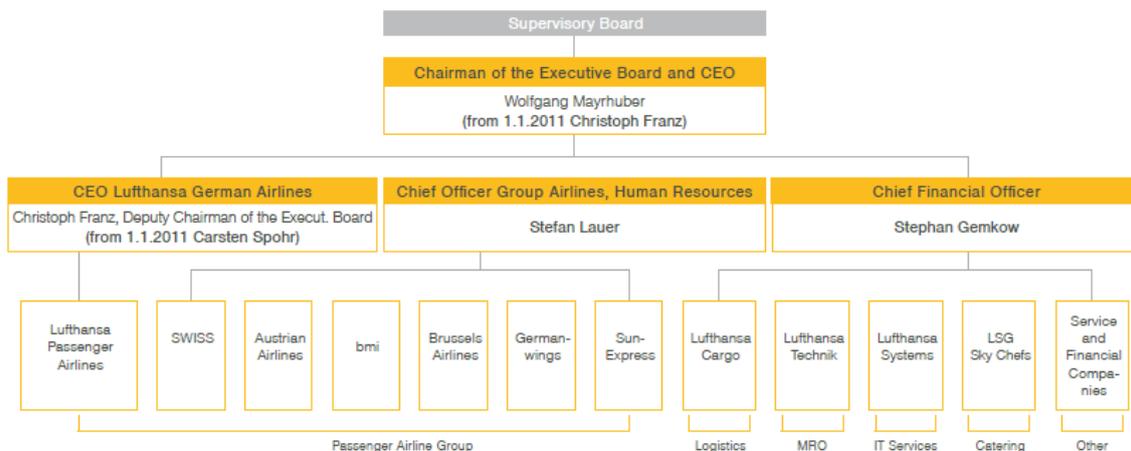
<http://konzern.lufthansa.com/en/business-segments.html>

6.3.2 ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La estrategia de internacionalización de Lufthansa difiere de las demás aerolíneas ya que esta se ha enfocado en mantener una organización local fuerte, estableciendo diferentes alianzas que le permitan tener a su vez una fuerte presencia internacional.

Lufthansa actualmente cuenta con cinco segmentos de mercado, siendo estos el transporte de pasajeros, logística, MRO (Maintenance, repair and overhaul of aircraft), servicios de IT y Catering, siendo los pasajeros y la carga el corebusiness de la empresa, reconocidos a nivel mundial por ser servicios de calidad reconocida. Cuenta con una operación global y un total de 400 subsidiarias y compañías asociadas, convirtiéndose en la aerolínea más grande de Europa en términos de ingresos y pasajeros movilizados.⁷⁰

GRAFICA 5- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LUFTHANSA



Fuente: Lufthansa⁷¹

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por tres grandes segmentos: La dirección de aerolíneas alemanas, La dirección del grupo de aerolíneas, manejando estas dos el negocio de pasajeros; y La dirección financiera, encargada de los demás segmentos antes mencionados, entre ellos el de carga. La dirección general del grupo, como es común en Alemania, tiene estructuras separadas de dirección y supervisión. El *ExecutiveBoard* es

⁷⁰ Lufthansa. Business activities and Group Structure. Online. Disponible en: <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/companyandorganisation/businessactivitiesandgroupstructure.html?cat=m>

⁷¹ www.lufthansa.com

responsable de manejar la compañía, así como de definir su dirección estratégica y procurar siempre la generación de valor. Por otro lado, el *SupervisoryBoard* aconseja y supervisa al *ExecutiveBoard*.

La estrategia que ha tomado la empresa está bastante clara; Lufthansa continuará escribiendo su historia de éxito como uno de los más atractivos y rentables grupos de aviación con una red de conexiones global y un amplio rango de servicios; ofreciendo un servicio de calidad e innovador en todos sus segmentos; alineando las características de sus productos y procesos a las necesidades de sus clientes y los patrones de demanda del mundo moderno y los que se ven en el futuro; ofreciendo a sus clientes, shareholders y equipo de trabajo, prospectivas de largo plazo; creciendo rentablemente, por medio de asociaciones y adquisiciones; sintiéndose obligados a generar valor.⁷²

El del negocio de pasajeros es el *corebusiness* del grupo y Lufthansa continúa expandiéndolo con base en las integraciones y el concepto de Grupo Lufthansa. La estrategia en la que se enfoca dicho grupo ayuda a entender el proceso utilizado para obtener un crecimiento sostenible a nivel internacional. Lufthansa Group está compuesto por Lufthansa Passenger Airlines, SWISS, Austrian Airlines, bmi, German wings y las inversiones en Brussels Airlines, JetBlue y Sun Express. A través del esfuerzo conjunto de sus miembros, realizan significativas sinergias que permiten optimizar los recursos y reducir los costos operativos, entre otros.

El concepto de modelo que utilizan, deja abierta las puertas para el ingreso de nuevas aerolíneas, permitiendo que estas mantengan una autonomía operacional y una dirección local, lo que les facilita permanecer tan cerca como puedan de sus mercados locales, y mantener sus propias responsabilidades de ser empresas rentables. Existe en el grupo el denominado Airline Development Board, en el cual los CEO de las empresas y el *ExecutiveBoard* se reúnen para desarrollar permanentemente el grupo.

⁷²Lufthansa. Página Oficial. Online. Disponible en:
<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/groupstrategy/value.html?cat=m>

Lufthansa declara su interés de consolidarse entre el grupo líder autónomo de aerolíneas europeas y de explotar las oportunidades presentadas en las diferentes economías, teniendo como prioridad la seguridad, puntualidad, confianza y un servicio profesional a sus clientes. La evolución de dicho grupo sigue una lógica clara, según lo observado en el Reporte Anual 2010 de la compañía; el mercado central de Lufthansa es Europa, y su principal país de operación Alemania. En contraste, el potencial de crecimiento está en las rutas de largo alcance. Por lo tanto, con el fin de optimizar las conexiones entre Europa y el mundo, la clave es proteger y expandir su mercado central. Una posición de liderazgo en Europa, convierte el rango de servicios más atractivo para los clientes y además, incrementa la relevancia del grupo como socio para la apertura de nuevos negocios fuera de Europa.

Lufthansa maneja una estrategia multi-hub, teniendo a Frankfurt como su hub principal, en el cual se optimizan las oportunidades de transferencia, ofreciendo una amplia oferta de destinos. Munich, Zurich, Vienna, Bruselas y Dusseldorf se enfocan en la demanda local europea, mientras que los aeropuertos de Hamburgo, Stuttgart y Berlin ofrecen destinos de mediano y corto alcance.

Los programas de cooperación y alianzas también le permiten a la empresa fortalecerse a nivel internacional. Por un lado, Star Alliance continua su fortalecimiento con la entrada de aerolíneas como la brasilera TAM (esta podría abandonar la alianza debido a la creación de LATAM), la griega Aegan Airlines, Air India, Ethiopian Airlines y la colombo-salvadoreña Avianca-Taca, permitiéndole cubrir más de 1.160 destinos en más de 181 países. Por el otro lado, Lufthansa ha establecido un Joint Venture con Air Canada, Continental y UnitedAirlines. Atlantic++ se convierte en otro bloque importante en la conexión con Norteamérica, ofreciendo cerca de 280 vuelos transatlánticos a 61 destinos en 23 países.⁷³

Como se ha visto hasta el momento, la estrategia de internacionalización y crecimiento usada por el Grupo Lufthansa se ha basado en el fortalecimiento

⁷³ Lufthansa. Business and Strategy. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/businesssegmentperformance/passengerairlinegroup/businessandstrategy.html?cat=m>

regional por medio de la política independiente de sus aerolíneas y la optimización de sus operaciones a través de la estrategia multi-hub. Su crecimiento a nivel internacional se ha dado principalmente por su importante participación en Star Alliance, lo que le ha permitido aprovechar las redes y destinos ofrecidos por sus aliados, dando una mayor cobertura y servicio de calidad a sus clientes. Por último, el establecimiento de Joint venture, Atlantic++, se convierte en una nueva jugada para fortalecer la conectividad de sus empresas con Norteamérica.

7. CASOS AEROLÍNEAS COLOMBIANAS

7.1. AVIANCA

7.1.1. HISTORIA AVIANCA ⁷⁴

El 5 de diciembre de 1919 en la ciudad de Barranquilla se crea la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo- SCADTA, primera aerolínea comercial en Latinoamérica y segunda en el mundo, que a mediados de los 20 inauguró rutas internacionales, teniendo como principales destinos en Venezuela y Estados Unidos.

Para su creación se contó con la participación de los colombianos Rafael María Palacio, Jacobo A. Corea, Cristobal Restrepo, Aristides Noguera y Ernesto Cortissoz, y los ciudadanos alemanes Alberto Teitjen, Werner Kaemerer y Stuart Hosie. Con la misma visión de este grupo de fundadores, Peter Von Bauer, un científico y filántropo alemán se interesó en SCADTA, aportando conocimientos, dinero y un avión a la Compañía.

Gracias a Von Bauer, en 1922 SCADTA obtuvo la concesión del Gobierno colombiano para el transporte del correo aéreo del país, con lo que la aerolínea despegó definitivamente; 10 años más tarde se presta el primer servicio de correo internacional desde Bogotá hacia Nueva York. En 1940 se realizó una fusión entre SCADTA y SACO (Servicio aéreo colombiano) para constituir Aerovías Nacionales de Colombia S.A. – Avianca. Su primer vuelo fue entre

⁷⁴ Avianca. Página Oficial. Online. Disponible en; <http://www.avianca.com/AcercaAvianca/Nuestra+historia/es/Nace-Historia-con-Alas-Tradicion-Experiencia-Compromiso.htm>

Barranquilla y Puerto Colombia, una población cercana, en un Junker F-13, en el que se transportaron 57 cartas.

A causa de la topografía del país, los aviones tuvieron que ser adaptados para realizar acuatizajes en los ríos de diferentes poblaciones. En octubre de 1919 y siguiendo el curso del río Magdalena, Helmuth Von Krohn realizó el primer vuelo hacia el interior de Colombia, el cual tuvo una duración de ocho horas con cuatro aterrizajes de emergencia incluidos.

A comienzos de los 80's Avianca crea un moderno terminal aéreo exclusivo y años más tarde inicia sus operaciones desde un centro de conexiones en Bogotá, una funcional combinación de la operación aérea que permite acceder a más de 6.000 conexiones semanales, un mayor número de frecuencias, horarios y destinos atendidos, teniendo a favor de Colombia y de los viajeros la privilegiada ubicación geográfica de la capital del país.

En 1994 Avianca firmo una alianza estratégica con las dos empresas más importantes del sector aeronáutico de la época en Colombia: SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) y HELICOL (Helicópteros Nacionales de Colombia), lo que dio vida al Sistema Avianca. El 20 de mayo de 2002, luego de un complejo proceso para enfrentar la crisis que venía pasando la industria aérea, Avianca y SAM conformaron junto con ACES (Aerolíneas Centrales de Colombia) la Alianza Summa. Estas aerolíneas decidieron unir sus fortalezas estratégicamente, para ofrecer un servicio superior, con altos estándares de calidad y ofreciendo un transporte seguro, confiable, puntual, eficiente y con precios más competitivos.

Sin embargo luego de un año de operación de la alianza, el crecimiento financiero no es el esperado y la alianza comienza a desintegrarse. Para el 2003, se anuncia públicamente una disminución del 30% de las operaciones, mediante la cancelación de rutas menos rentables, la renegociación de los contratos de arrendamiento de las aeronaves y la disminución del recurso humano de las tres aerolíneas.⁷⁵

⁷⁵ACES Colombia – Alianza Summa. Febrero de 2007. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>

Cinco meses después, la Alianza Summa sufre un colapso provocado por la decisión de los dos socios principales de la alianza (Valores Bavaria y de la Federación Nacional de Cafeteros) de liquidar a ACES, ya que a pesar de su reciente alianza con Avianca, acumulaba pérdidas por \$42 mil millones de pesos, resultado que hacía inviable intentar salvarla. De la misma forma, sus pasivos alcanzaron los \$ 247.000 millones de pesos.

“La disminución de ingresos, la crítica situación de caja y el alto nivel de endeudamiento, así como las dificultades en la negociación directa con los principales acreedores y proveedores extranjeros limitaron las posibilidades de reestructuración de la empresa”, explicó un comunicado emitido conjuntamente por los accionistas de la Alianza Summa.⁷⁶

Con lo anterior, en noviembre de 2003 los accionistas decidieron iniciar la liquidación de la Sociedad Alianza Summa y encaminar los esfuerzos al fortalecimiento de la marca Avianca que estaba bastante afectada por los efectos que dejó en la alianza la liquidación de ACES y por otras condiciones del entorno, tales como el aumento de los precios del combustible, el decrecimiento de la demanda y la devaluación del peso colombiano.⁷⁷

Como consecuencia a esto Avianca se acoge al Capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos e inicia un proceso que se llamó "Plan de Vuelo de la Transformación". Este proceso estuvo representado por grandes cambios las estructuras administrativas de la aerolínea y modificaciones a algunas rutas. Al finalizar, se organizó una subasta en la que Avianca fue vendida a empresario Boliviano-Brasileño German Efromovich dueño del Grupo Synergy, quien la somete a una profunda reestructuración interna. El empresario brasileño se queda con el 75% de la empresa, y la Federación Nacional de Cafeteros, con el 25%. No obstante en el 2008 esta última le vendió su parte en 25 millones de dólares.⁷⁸

⁷⁶ACES Colombia – Alianza Summa. Febrero de 2007. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>

⁷⁷Avianca. Abril de 2006. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/avianca.html>

⁷⁸El milagro de Avianca. 24 de Febrero de 2007. Revista Semana. Online. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/milagro-avianca/101208-3.aspx>

Gracias a esta adquisición, Avianca Inc. sale del capítulo 11 y entra a hacer parte del Grupo Synergy, teniendo actividades en diferentes países de Latinoamérica y Estados Unidos, e incursionando además en los campos de explotación petrolera, de gas y telecomunicaciones. Para el 2007 los ingresos de Avianca superaron los 1.000 millones de dólares y su utilidad operacional los 75 millones de dólares. Además finalizó el año con una caja de 107 millones de dólares, suficiente para operar durante todo un mes. Fue la primera vez en 15 años que no terminó el ejercicio con números en rojo.⁷⁹

Para fortalecer el tema de transporte de carga, Avianca adquiere Tampa Cargo, una aerolínea carguera con experiencia en el mercado. Gracias a esta negociación se facilita una alianza estrategia entre Avianca y Martinair, una línea europea de carga, con sede en Amsterdam de la que Tampa Cargo es subsidiaria en Colombia.⁸⁰

El 28 de febrero de 2005 Avianca presenta su nueva imagen destacando los atributos del país y de la marca, mostrando su compromiso con la entrega de un servicio seguro, cálido, puntual y ágil. Actualmente Avianca cuenta con un equipo humano integrado por más de 5.000 Colaboradores directos y una flota compuesta por aviones Boeing B-767, Boeing B-757, McDonnell Douglas MD-83 y Fokker F-50. Además de los servicios de transporte aéreo de pasajeros, Avianca ofrece a través de sus Unidades de Negocios Avianca Tours, Deprisa y Avianca Services, un completo portafolio de servicios, dentro de los que se incluyen transporte de correo, carga, courier y asistencia aeronáutica.

Los viajeros cuentan con múltiples posibilidades de conexión entre destinos operados directamente o a través de acuerdos interlineales y/o de código compartido con 170 aerolíneas de reconocimiento internacional, así como las posibilidades a destinos dentro de Brasil y Ecuador, a través de Ocean Air y VIP S.A., miembros del Grupo Synergy. Existen además otro grupo de aerolíneas con las que existen acuerdos comerciales, entre las que se

⁷⁹El milagro de Avianca. 24 de Febrero de 2007. Revista Semana. Online. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/milagro-avianca/101208-3.aspx>

⁸⁰Tampa Cargo. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.tampacargo.com/Espanol/historia/historia.htm>

encuentran Satena, Taca, Delta Air Lines, Air China, Mexicana de Aviación y Air Canadá.

En el 2009 inicia una negociación con Taca, aerolínea salvadoreña, con el objetivo de combinar dos de las más respetadas marcas de aerolíneas en el mundo, creando la red de rutas más grande de Latinoamérica con la mayor cantidad de destinos.⁸¹ A través de esta alianza, los accionistas mayoritarios de Avianca y TACA acordaron contribuir sus compañías a la formación de una nueva Compañía Holding, de tal forma que la participación es de dos tercios para SynergyAerospace y un tercio para Grupo TACA Holdings. Se negoció además un modelo de operaciones de 4 hubs en Colombia, Perú, El Salvador y Costa Rica, donde Avianca y TACA mantienen operaciones separadas.

Al finalizar el 2010 El Grupo Avianca-Taca recibe la aceptación unánime por parte de las aerolíneas miembros de Star Alliance, así como de la Junta Directiva, para ingresar a la red global de aerolíneas más importante del mundo.⁸² Según JaanAlbrecht, CEO de Star Alliance: “Con la adhesión de Avianca-Taca a Star Alliance concluye un proceso estratégico encaminado a consolidar la presencia de esta alianza global en América Latina. El panorama de la aviación en la región está cambiando rápidamente y las alianzas están desempeñando un papel cada vez más importante en la medida en que los países de América Latina continúan desarrollándose”. Con esto, Avianca-Taca inicia un plan de implementación y estandarización de procesos que les permitirá ofrecer en un futuro próximo nuevas rutas, destinos y servicios a todos sus viajeros alrededor del mundo.⁸³

⁸¹Creando una aerolínea líder de Latinoamérica. Octubre de 2009. Avianca. Online. Disponible en: <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/CDE3B93C-5D0F-4A03-B188-74AAC4CCFB35/0/091007PressConferenceCreandoAerolineaLiderdeLatinoamericaEspanolFinalCompatibilityMop.pdf>

⁸²Avianca Taca ingresa a la alianza Star Alliance. Noviembre de 2010. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/avianca-taca-ingresa-alianza-star-alliance/107203>

⁸³Avianca Taca Ingresa a Star Alliance. Boletín de Prensa No. 556. Noviembre de 2010. Online. Disponible en: <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/7002E3BB-E719-4750-8A6B-D4E5FFBC3E63/23022/No556AVTAenStarAlliance101110.pdf>

7.1.2. ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN AVIANCA

Avianca es una aerolínea insignia del mercadeo colombiano y ha tenido un gran crecimiento desde su nacimiento, pues ha implementado diferentes estrategias para aliarse con empresas tanto colombianas, como internacionales, aumentando su operación y logrando convertirse en una de las principales aerolíneas a nivel mundial.

El primer hecho evidenciado que da origen a Avianca, es la fusión entre SCADTA y SACO, las cuales se disuelven y traspasan sus activos y pasivos, para la creación de una nueva empresa, Avianca, con esto se logran aprovechar las ventajas y experiencia de cada empresa, en pro de los clientes. De esta forma los beneficios para la sociedad naciente aumentan ya que los gastos operativos disminuyen.

Más adelante, Avianca ya consolidada en el mercado colombiano, busca aumentar sus operaciones y ofrecer un servicio con mayor cobertura, por eso firma una alianza estratégica con SAM y Helicol, dando vida al sistema Avianca. Este sistema le da un giro total a la aerolínea, pues comienza a operar Avianca Cargo y a prestar servicios postales. Con esta estrategia fue posible aumentar la participación en el mercado y adquirir nuevas aeronaves, para aumentar el número de destinos no solo a nivel nacional, sino también internacional. Durante el tiempo de esta alianza, SAM continuó usando su propia imagen corporativa con aeronaves Fokker 50 y MD-83,

A pesar que la alianza estaba dando buenos resultados, con el pasar del tiempo comenzaron a aparecer problemas financieros que afectaron la estructura de la aerolínea. A nivel internacional, la industria aérea también estaba entrando en crisis y se debía tomar rápidamente una decisión para responder a los cambios del entorno.

De esta forma nace la Alianza Suma, conformada por Sam, ACES y Avianca, estas tres aerolíneas deciden unir sus fortalezas estratégicamente, para ofrecer un servicio superior, con altos estándares de calidad y otorgar un transporte confiable, puntual, eficiente y con precios más competitivos. Además negocian acuerdos de itinerario integrado, códigos compartidos y contratos de fletamento

de aeronaves, para así integrar todas sus operaciones y prestar un servicio completo conectando a 25 ciudades colombianas y 20 destinos internacionales.

Para tener una mayor reconocimiento, se introduce un nuevo logotipo y se rediseña la imagen corporativa con la que son pintado los aviones. Se negocia además que cada una de las aerolíneas mantendría su identidad, pero bajo una sola organización.⁸⁴

Sin embargo luego de un año de operación de la alianza, el crecimiento financiero no es el esperado, y se decide liquidar ACES (aerolínea miembro de la alianza) y la Alianza Summa comienza a desintegrarse. Es así como para finales del 2003 los accionistas deciden iniciar la cancelación de la Sociedad Alianza Summa y encaminar los esfuerzos al fortalecimiento de la marca Avianca, que había quedado bastante afectada por los efectos financieros de este proceso.

En este punto se presenta el hecho más importante en el proceso de internacionalización de esta empresa colombiana, al ser adquirida por un empresario extranjero (German Efromovich) dueño de grandes grupos empresariales alrededor del mundo. Con esta adquisición Avianca recupera su estabilidad financiera y logra cifras en sus utilidades nunca antes pensadas. Además consolida su operación aérea a nivel nacional y alrededor del mundo, con altos índices de cumplimiento. Gracias a la inversión de Efromovich se renueva el Puente Aéreo, modernizando los counters y las salas de abordaje, e impactando positivamente el desarrollo del sector de transporte aéreo en Colombia, al impulsar a Avianca a convertirse en una aerolínea de clase mundial.

Por otro lado, Avianca desarrolla alianzas con otras aerolíneas miembros del grupo Sinergy, como lo son Ocean Air (Brasil)⁸⁵, VIP (Ecuador) y Tampa (Colombia), esta última pasa a ser propiedad de Avianca para consolidar las operaciones de carga. Además la aerolínea colombiana incursiona en otros negocios al ser parte del Grupo Sinergy, aprovechando la experiencia y

⁸⁴ACES Colombia – Alianza Summa. Febrero de 2007. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>

⁸⁵Brasil OceanAir cambió su nombre a "Avianca Brasil"

conocimientos de las otras empresas y teniendo el respaldo de un gran conglomerado financiero.

Mediante la adquisición de Tampa, se facilita la alianza estratégica entre Avianca y Martinair, una línea europea de carga, con sede en Amsterdam de la que Tampa Cargo es subsidiaria en Colombia, obteniendo una mayor participación en este sector y fortaleciendo su posición en el mercado en general. Según Aerovías del Continente americano, con esta alianza, se consolida la red de rutas más amplia en beneficio del mercado aéreo de bienes y productos, el cual cobra una nueva dinámica ante los acuerdos comerciales en marcha en América Latina.⁸⁶

Por último está la fusión Avianca y TACA, que es el mayor paso dado por Avianca en su proceso de internacionalización al fusionarse con una aerolínea extranjera, en este caso una de las más importantes de América Central. Mediante esta negociación ambos grupos crean un nuevo holding para llegar a una operación conjunta de ambas aerolíneas. Allí, Germán Efromovich y los demás socios de Avianca tendrán el 66% de las acciones y el grupo Taca el 33%.⁸⁷

Con esta alianza se logra una unión estratégica de los negocios, desarrollando una sólida base financiera, una mejor estructura de costos y un balance financiero fortalecido. Además se vuelve a evidenciar la teoría de la distancia psicológica, realizando alianzas con empresas con las que se tiene una afinidad cultural y una estructura similar que permita realizar una integración eficiente y consolidar los procesos en beneficio de los clientes.

En el 2010 AviancaTaca compra el 100% de las acciones de la aerolínea ecuatoriana Aerogal, lo que le da al grupo una importante participación en el mercado ecuatoriano y un aumento y modernización de su flota, permitiendo consolidar su operación en más de 100 destinos en América y Europa.⁸⁸

⁸⁶ Avianca firma acuerdo preliminar para compra de Tampa Cargo para desarrollar el negocio de carga. Abril de 2008. El Tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4065880>

⁸⁷ Confirman fusión Avianca Taca. Octubre de 2009. Revista Semana. Online. Disponible en: <http://www.semana.com/negocios/confirman-fusion-aviancataca/129751-3.aspx>

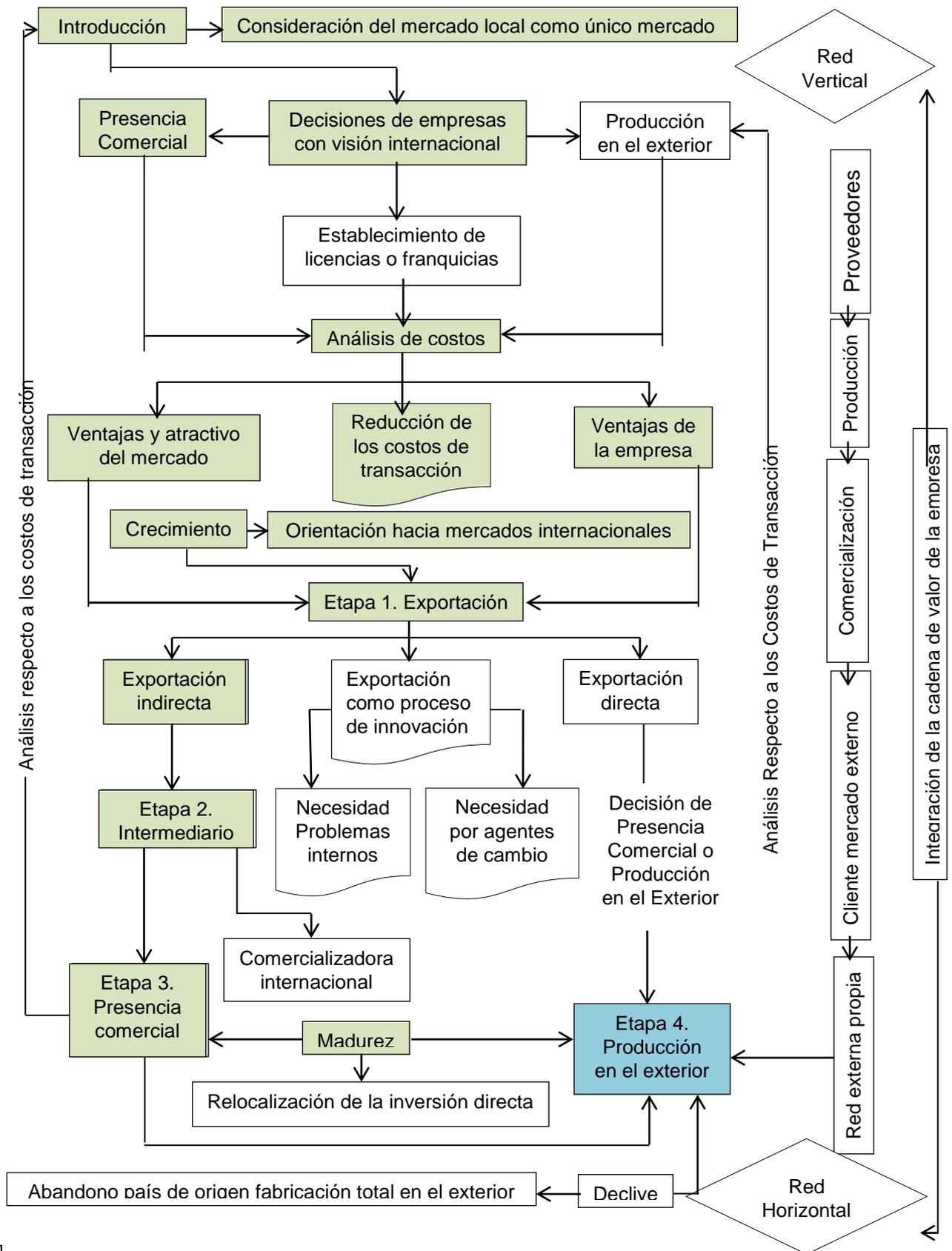
⁸⁸ Avianca Taca adquiere mayoría accionaria de AeroGal. Noviembre de 2010. AviancaTaca. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.aviancataca.com/Lang/es/noticias/noticia05.html>

Según Fabio Villegas, Presidente Ejecutivo de AviancaTaca “La incorporación de AeroGal al grupo AviancaTaca constituye un importante paso en el objetivo que nos hemos trazado, de consolidar la mejor oferta de servicio de la región para los viajeros de América Latina y el mundo”. Por su parte Gabriela Sommerfeld, Presidenta de AeroGal dice “Esta negociación representa una valiosa oportunidad para los viajeros ecuatorianos, para el personal y para la aviación comercial de Ecuador, al entrar a formar parte de uno de los grupos de aerolíneas líder en América”.⁸⁹

Con esta compra, Avianca-Taca se consolida en el mercado latinoamericano y desarrolla un modelo de operaciones en base a sus cuatro centros de conexiones, ofreciendo un servicio de alta calidad a sus pasajeros a través de Bogotá, San Salvador, Lima y San José. Además ha desarrollado estrategias para optimizar sus operaciones, mejorar la cobertura de sus redes de rutas, ampliar la conectividad de sus vuelos, y homologar los estándares de operación y servicio al cliente en todas sus filiales y con todos sus aliados estratégicos.

⁸⁹Avianca Taca adquiere mayoría accionaria de AeroGal. Noviembre de 2010. AviancaTaca. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.aviancataca.com/Lang/es/noticias/noticia05.html>

7.1.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN AVIANCA



- Avianca
- Avianca-Taca

Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de Internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009

7.2. AIRES (LAN COLOMBIA)

7.2.1. HISTORIA AIRES

Fue fundada en la ciudad de Ibagué (Tolima) por Pedro Antonio Niño Rodríguez en el año de 1981 con el objetivo de comunicar las regiones periféricas de Colombia con las principales capitales y sus zonas de influencia. Su estrategia estaba enfocada en la prestación de un servicio de transporte aéreo ágil, seguro y permanente, que fortaleciera el desarrollo y la integración del país.⁹⁰

En sus inicios contaba con una pequeña flota de aviones que poco a poco fue ampliando y que le permitió consolidar su actividad en el mercado colombiano. Para el inicio de los 90's AIRES tenía un recurso humano conformado por 305 trabajadores y una flota más amplia gracias a la adquisición de los Dash 8-100 y 8-300 de origen canadiense, que tenían una capacidad de 50 pasajeros y estaban especializados en el despegue y aterrizaje en pistas cortas, con esta adquisición se iniciaron las rutas hacia Buenaventura, Pereira y Zúmaco⁹¹

Para 1998, la empresa comienza a tener presencia en las operaciones de la región Caribe, con la base de operaciones en Barranquilla se fortalecieron los vuelos hacia Cartagena, Santa Marta y Valledupar. Esto se logra a través de una estrategia orientada a las personas de negocios, a ganaderos y comerciantes, sin dejar de lado la parte familiar, la movilización de estudiantes y el frente turístico. La meta se concentra en movilizar 5.000 pasajeros mensuales en las rutas de la Costa, manejando tarifas diferenciales para cada segmento.⁹²

En el 2000 la aerolínea inicia su proceso de internacionalización con destinos hacia Aruba, ciudad de Panamá, Curazao y Maracaibo, con dos frecuencias semanales⁹³. En el 2004 la empresa realiza un cambio de imagen corporativa, con la adquisición de Boeing 737-700, se fortalecen sus operaciones en el

⁹⁰LAN Colombia (Aires). Febrero de 2006. Aviacol. Online. Disponible en:

<http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/aires.html>

⁹¹ Aterrizó la nueva flota de Aires. Agosto de 1994. El tiempo. On Line. Disponible en:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-194219>

⁹² Integración de la costa por los Aires. Noviembre de 1998. El Tiempo. Online. Disponible en:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-849848>

⁹³ Aires de Internacionalización Regional. Diciembre de 2000. El Tiempo. Online. Disponible en:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1294805>

extranjero y le permiten ampliar sus rutas a nuevos destinos, como New York y Fort Lauderdale.

En el 2009 empieza una nueva época para la aerolínea, se incorporaron aviones Jet y se rompe el esquema tarifario al convertirse en una aerolínea de bajo costo, gracias a esta estrategia AIREs logra consolidarse como la segunda aerolínea de transporte de pasajeros a nivel nacional, llevando a sus 23 destinos a 169.317 usuarios aproximadamente (17.93% del mercado).⁹⁴

Con la implementación de esta plan de expansión basado en la prestación de un servicio amable y oportuno, la eficiencia operacional y la seguridad aérea; y junto con el modelo de tarifas justas, AIREs obtiene un 77.7% de crecimiento en 2009, comparado con el mismo periodo en el año 2008⁹⁵

En el 2010, la multinacional chilena LAN Airlines anuncia la compra de AIREs, con una transacción valorada en USD 32,5 millones, contemplando la opción de integrar a la aerolínea colombiana al futuro holding aeronáutico LATAM AirlinesGroup⁹⁶. Al finalizar el 2010 LAN Airlines anuncia que completó la compra del 98.942% de las acciones de Aires asumiendo el total de su deuda e incluyéndola en el holding de LAN como otra filial del grupo, AIREs fue renombrada llamándose LAN Colombia".⁹⁷

7.2.2. ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN AIREs

Aerovías de Integración Regional S.A - Aires S.A, como su nombre lo indica, fue una aerolínea que nació para integrar a las apartadas regiones del país que no contaban con medios de transporte aéreo con las principales ciudades. Esta se puede entender como la principal razón para la débil expansión internacional que tuvo la aerolínea a lo largo de su historia. Como se explico antes, el establecimiento de rutas internacionales, sin la presencia comercial u operativa de personal de la compañía en el país de destino, se entiende como

⁹⁴Aires la segunda aerolínea preferida por los colombianos. Enero 2010. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/aires-segunda-aerolinea-preferida-colombianos/89377>

⁹⁵Aires la segunda aerolínea preferida por los colombianos. Enero 2010. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/aires-segunda-aerolinea-preferida-colombianos/89377>

⁹⁶LAN. Página Oficial. Octubre de 2010. Disponible en: http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/about_us/prensa/20101027_promesa_compraventa_air_es.html

⁹⁷LAN. Pagina Oficial. Noviembre de 2010. Disponible en: http://www.lan.com/es_co/sitio_personas/about_us/prensa/20101126_adquisicion_aires.html

una exportación indirecta, la cual, en el caso de Aires, al no ser constante, se podría considerar como esporádica.

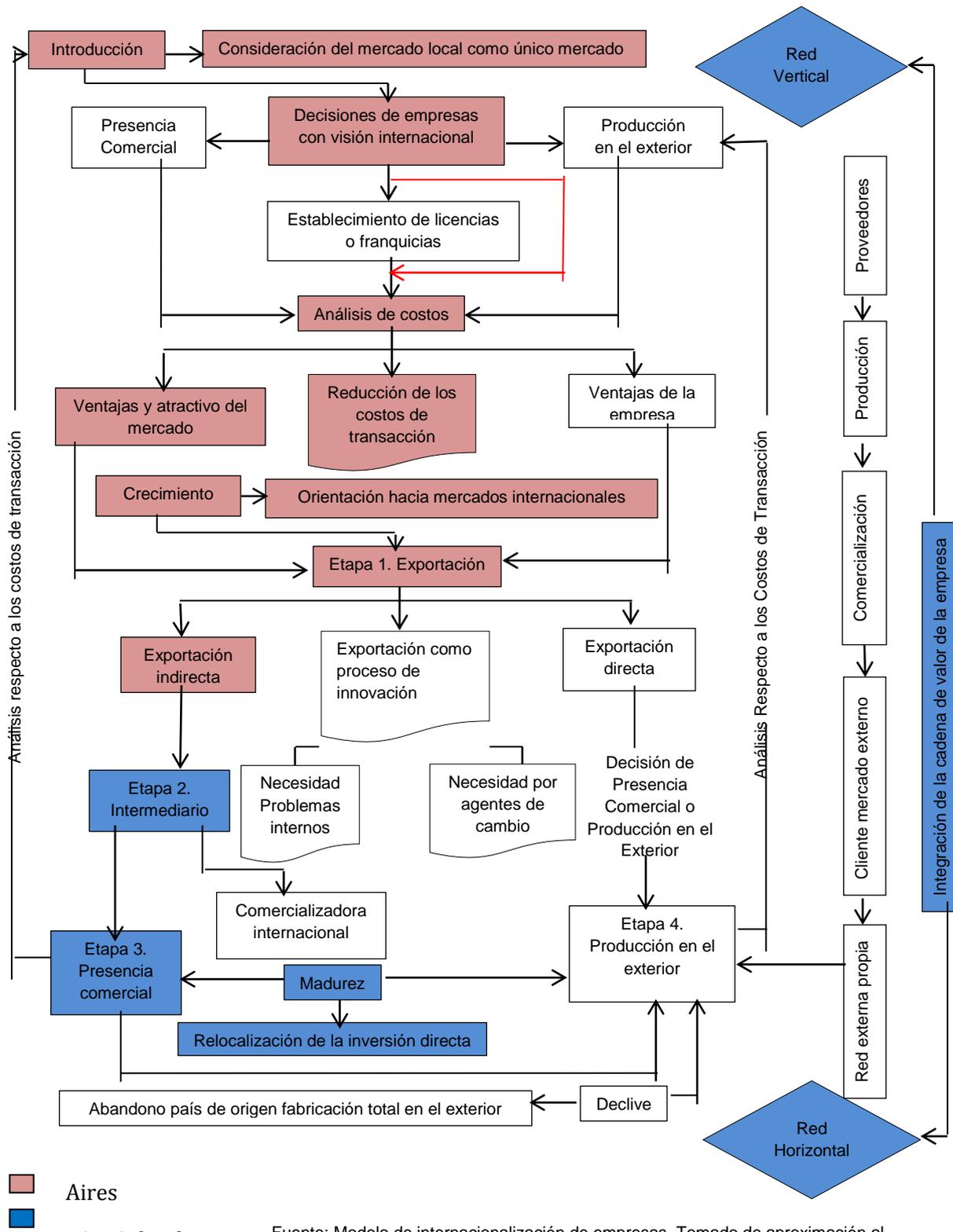
Aires inicia su expansión internacional en el año 2000 con el establecimiento de rutas hacia Aruba, Ciudad de Panamá, Curacao y Maracaibo, aprovechando la llegada de sus aviones Dash. En el año 2009, con la llegada de sus nuevos aviones Boeing 737-700, la aerolínea empieza una nueva etapa de internacionalización con el establecimiento de rutas hacia Nueva York y Fort Lauderdale y con la idea de expandirse aún más con rutas hacia Brasil, México y Canadá.

Todos estos planes de expansión internacional no tienen éxito debido a que el modelo de negocio interno de la empresa, aun cuando en el momento es la segunda aerolínea del país, basado en los pasajes a bajo costo, provoco una fuerte crisis financiera, la que sumada a un accidente de sus aviones, llevo a la empresa al borde de la quiebra. Es en ese momento, como se explicó en el caso de LAN Airlines, cuando este aprovecha para adquirir a la compañía en problemas y lograr entrar al mercado domestico colombiano, demostrando una clara estrategia de internacionalización como se explico antes.

Es en la actualidad cuando Aires (en adelante LAN Colombia) se podría decir que está iniciando una fuerte estrategia de internacionalización. De la mano de su casa matriz en Santiago, LAN Colombia, que ya no puede ser considerada como empresa colombiana, está en un proceso de fortalecimiento interno, alcanzando estándares operativos y de seguridad exigidos por su Holding; solucionando los problemas de puntualidad y servicio heredados de su antigua marca y fortaleciendo su flota, con el fin de solucionar los problemas operativos que llevaron al antiguo Aires a la desaparición. Con la llegada de aviones Boeing 767-300, la empresa contempla la posibilidad de establecer rutas hacia Miami y Madrid en Europa.

En términos de internacionalización, LAN Colombia pasó de ser un pequeño exportador indirecto y esporádico de servicios, a ser un importante jugador a nivel regional y en un futuro a nivel internacional, debido a la adquisición por parte de una empresa consolidada y con una clara estrategia de internacionalización.

7.2.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE AIRES



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de Internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009

7.3. COPA COLOMBIA

7.3.1. HISTORIA COPA COLOMBIA

Aerorepublica fue creada en 1992 por Alfonso Avila Velandia y el señor Amos Guinor un Ingeniero Aeronáutico. La iniciativa se logró concretar gracias al apoyo de bancos y grupos empresariales de Colombia y Estados Unidos, entre los que se destacan Aeron Aviation, Banco Superior, Grupo Avesco, Musa, Manufacturas Silíceas, Laminac, Grupo Diners y algunos pilotos.⁹⁸

En Junio de 1993 se inicia la operación con 3 Boeing 727-100 pintados con la bandera de Colombia. Las rutas inicialmente autorizadas tuvieron como base principal Bogotá para los destinos al Caribe. Para su primer año de operación se lograron utilidades por 500 millones de pesos y se promovieron programas para cada segmento, esto le permitió competir con grandes aerolíneas de la época como Avianca, SAM y ACES⁹⁹. La frecuencia de sus vuelos aumento rápidamente, paso de tener 12 vuelos diarios a 36 aumentando el cubrimiento de las rutas nacionales, además su flota de aviones se duplico en un corto periodo, pues iniciaron sus operaciones con 3 aviones y luego ampliaron a 8.

La estrategia bajo la cual comenzó a funcionar Aerorepublica, se baso en una estructura de bajos costos que le permitieron posicionarse en el mercado, prestando los mejores servicios, asequibles a todo tipo de pasajeros. Con esta idea se continuó la expansión, se incluyeron a la flota actual los McDonnell Douglas DC-9, que facilitaron la consolidación de nuevas rutas hacia ciudades como Cali, Medellín, Barranquilla, Montería y Leticia, entre otros. La inclusión de este último destino, significó una importante dinamización del mercado que trajo como consecuencia una baja en los precios muy importante para la época.¹⁰⁰

Años más tarde un gran porcentaje de la empresa fue adquirido por el Grupo Inversionista de Inglaterra IAF, representado por David Laurence. Este grupo

⁹⁸Copa Airlines Colombia. Abril de 2006. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/copa-airlines-colombia.html>

⁹⁹ Aerorepublica Volando alto. Septiembre de 1994. El tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-211961>

¹⁰⁰Aerorepublica Volando alto. Septiembre de 1994. El tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-211961>

se especializaba en la adquisición de aviones viejos y motores, especialmente de Boeing y McDonnell Douglas; a través de la subsidiaria WREN "Wren Equipment Finance Limited", para ser arrendados a diferentes empresas comerciales de pasajeros en Latinoamérica.

Durante los 90's la reputación de AeroRepública tuvo una mala época a causa de frecuentes problemas mecánicos y del desorden generalizado de la Aerolínea. Para hacer frente a este problema, se debió realizar un cambio radical en sus procesos corporativos, en su imagen y en su flota. La estrategia de mercadeo incluía el slogan "vive el cambio" para reflejar la transformación que estaba viviendo la aerolínea. Además se incorporaron a su flota Aviones McDonnell-Douglas MD-80, se cambiaron los colores y se reorganizó el mapa de rutas.

Para 1995 la operación de la aerolínea fue satisfactoria, según lo expresó Alfonso Avila, presidente de la aerolínea, en el balance de fin de año el número de pasajeros aumentó 90% y las ventas alcanzaron 50.000 millones de pesos. En cuanto a la participación en el mercado aéreo, AeroRepublica tuvo un crecimiento de 6 puntos porcentuales, finalizando el año con una participación de mercado de 17%.¹⁰¹

En Copa 2009 Copa Airlines de Panamá se interesó por ingresar al mercado colombiano, por medio de la adquisición de alguna aerolínea local, las negociaciones prosperaron con AeroRepública y en el 2010 se oficializa la compra. Alfonso Ávila deja la presidencia de la Aerolínea y en su lugar queda a Roberto Junguito.

Con esta adquisición se cambia de nuevo la imagen corporativa y comienza la renovación de la flota de aviones por Embraer 190. Esta fusión permitió consolidar las rutas nacionales y dar una mayor importancia a la expansión internacional. El 6 de Octubre de 2010 se realiza un anuncio oficial por parte de la Aerolínea con respecto del cambio de nombre, pasando a llamarse "Copa Airlines Colombia".

¹⁰¹AeroREpublica tuvo buen año. Diciembre de 1995. El tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-488147>

De esta forma, Copa Airlines Colombia ingresa a Star Alliance la mayor red global, a través de la cual les brinda innumerables beneficios a sus pasajeros, además permite reforzar los vínculos con United Airlines, la aerolínea más grande del mundo y aprovechar al máximo el programa OnePass.¹⁰²

Según Pedro Heilbron¹⁰³, “Copa Airlines como miembro de Star Alliance incrementará su alcance global y permitirá implementar sólidas alianzas con las 27 aerolíneas miembros y además enlazar el Hub de las Américas en Panamá -el más eficiente de América Latina-, a la amplia red global de Star Alliance. Adicionalmente la participación de Copa en la Alianza fortalecerá la sólida alianza comercial con United-Continental existente desde 1998. Ahora continuaremos agregando valor como miembro de la familia Star Alliance”.¹⁰⁴

7.3.2. ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN COPA COLOMBIA

La primera muestra de internacionalización que tiene AeroRepublica, ocurre cuando un porcentaje de la empresa es adquirido por el Grupo Inversionista de Inglaterra IAF, representado por David Laurence. Con esta compra se logra aumentar la liquidez financiera y ampliar las operaciones a nivel nacional. La empresa colombiana logra aumentar y modernizar su flota de aviones y consolidarse en el mercado, para competirle a aerolíneas reconocidas.

Sin embargo, más adelante se presenta el hecho definitivo que marca el proceso de internacionalización de la aerolínea, la adquisición de AeroRepublica por parte de Copa Airlines Panamá. En este proceso se evidencia la teoría de la distancia psicología, propuesta en el modelo Uppsala de la escuela nórdica, en el que se expone que las empresas deciden entrar primero a países con una menor distancia psicológica. En esta caso Copa Airlines Panamá, en el momento de internacionalizarse escoge una empresa con la que tiene poca distancia psicología, como AeroRepublica, pues el

¹⁰²Copa Airlines Colombia entra a formar parte de Star Alliance. Noviembre de 2010. Copa Airlines. Página Oficial. Disponible en: <http://www.copaair.com/sites/co/es/noticias/Pages/Copa-Airlines-Colombia-Star-Alliance.aspx>

¹⁰³CEOCopa Airlines

¹⁰⁴Copa Airlines Colombia Nuevo miembro de Star Alliance. Noviembre de 2010. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/noticias-del-aire/avances/copa-airlines-colombia-nuevo-miembro-de-star-alliance.html>

mercado colombiano tiene similitudes culturales con el panameño y esto juega a favor de la compenetración de las empresas.

Dentro de esta adquisición, vemos que AeroRepublica al ser parte de una aerolínea internacional, se beneficia de las ventajas de localización de Copa Panamá, con el Hub de las Américas en Panamá -el más eficiente de América Latina, que permite hacer conexiones a múltiples destinos y aumentar la frecuencia de los vuelos. Además es necesario destacar, que la internacionalización de esta empresa colombiana se da en etapas sucesivas por medio de un proceso gradual de involucración, en el que a medida que se avanza se adquiere un mayor grado de implicación. En este caso, iniciando la adquisición se da un apoyo económico, que permite adquirir aviones para aumentar la flota, y luego se avanza gradualmente hasta cambiar el nombre de AeroRepublica a Copa Airlines Colombia y hacer a esta compañía miembro del holding de Copa.

Dentro de los logros obtenidos por la adquisición, está el posicionamiento de Copa Colombia en primer lugar como la aerolínea con menor índice de quejas por cada 100 mil clientes transportados. Y el reconocimiento que tiene Copa Airlines Colombia como la aerolínea con la flota más moderna del continente americano y la primera línea aérea en Colombia que completó el 100% de su renovación.¹⁰⁵

Según Roberto Junguito Pombo¹⁰⁶ “el liderazgo logrado en servicio al cliente es resultado del constante empeño de los más de 1,400 colaboradores de Copa Airlines Colombia por lograr la preferencia de nuestros clientes”. El directivo afirmó, que la compañía continuará trabajando en esta misma dirección, especialmente ahora con su expansión a nivel internacional. “Sabemos que los

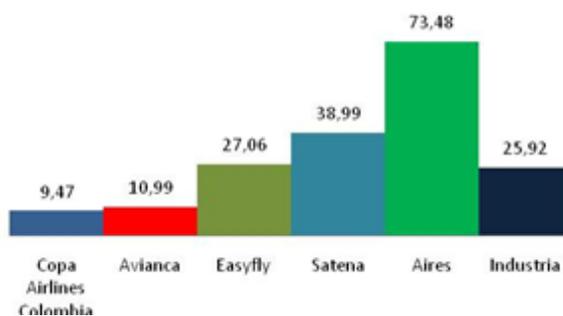
¹⁰⁵ Copa Airlines Colombia. Agosto de 2010. Pagina Oficial. Disponible en:<http://www.copaair.com/sites/co/es/noticias/Pages/primer-lugar-en-servicio-al-cliente.aspx>

¹⁰⁶Presidente de Copa Colombia. Ver mas en:
<http://www.staralliance.com/assets/doc/en/press/press-releases/pdf/2010/Hoja-de-Vida-Roberto-Junguito-Pombo-2010.pdf>

viajeros agradecen nuestro esfuerzo permanente por prestar los más altos niveles de servicio y atención”¹⁰⁷

La medición de la Calidad del Servicio en las empresas de transporte aéreo, se realiza mediante un informe presentado por la Aeronáutica civil, en el cual a nivel nacional Copa Colombia tiene 9,47 quejas por cada 100,000 pasajeros transportados domésticamente, cifra significativamente inferior a la del resto de los competidores.¹⁰⁸

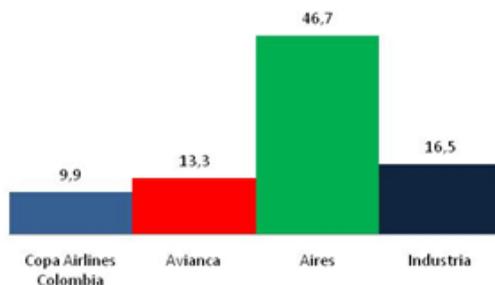
GRAFICA 6- NÚMERO DE QUEJAS POR CADA 100.000 PASAJEROS TRANSPORTADOS A NIVEL NACIONAL. ENERO. JUNIO 2010



Fuente: Copa Airlines

En el ámbito internacional, Copa Colombia lidera las cifras de servicio al cliente entre las aerolíneas colombianas obteniendo 9,9 quejas por cada 100,000 viajeros transportados. Estas cifras reflejan el compromiso de la aerolínea con sus clientes y la intención de continuar ofreciendo un servicio de talla mundial.

GRAFICA 7- NÚMERO DE QUEJAS POR CADA 100.000 PASAJEROS TRANSPORTADOS A NIVEL INTERNACIONAL. ENERO. JUNIO 2010



Fuente: Copa Airlines

¹⁰⁷ Copa Airlines Colombia. Agosto de 2010. Pagina Oficial. Disponible en:

<http://www.copaair.com/sites/co/es/noticias/Pages/primer-lugar-en-servicio-al-cliente.aspx>

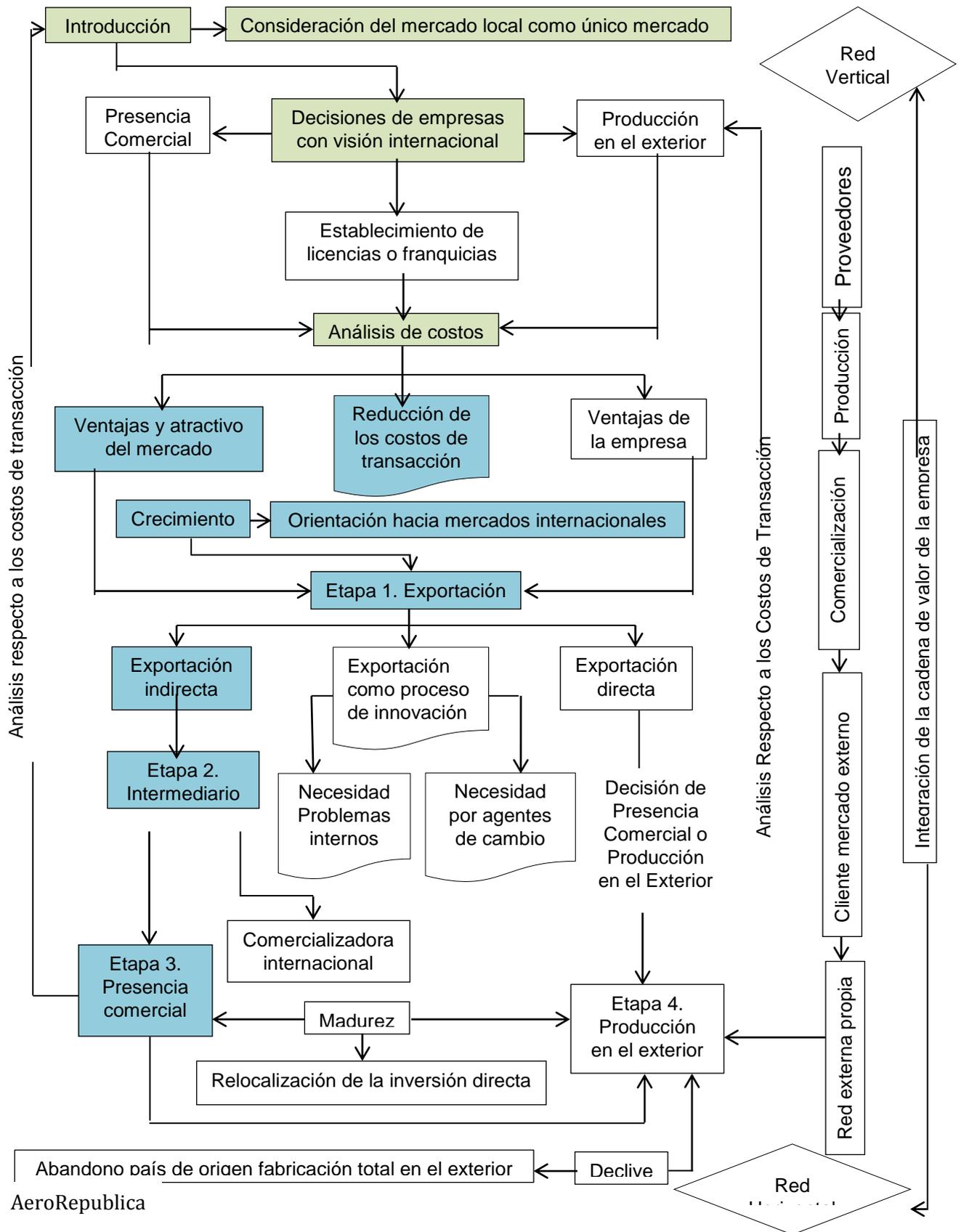
¹⁰⁸<http://www.copaair.com/sites/co/es/noticias/Pages/primer-lugar-en-servicio-al-cliente.aspx>

Por último, está el ingreso de Copa AirLines Colombia a Star Alliance, la mayor red global, compuesta por 30 aerolíneas, con las cuales se comparte información y se alinean los sistemas de reserva en beneficio de los pasajeros, además de aumentar la cantidad de destinos y la frecuencia de los vuelos.

¹⁰⁹Con esta alianza se refuerzan los vínculos con UnitedAirlines, la aerolínea más grande del mundo y se aprovechan los beneficios del programa de viajero frecuente OnePass.

¹⁰⁹ Copa Airlines anuncia nuevos destinos. Enero de 2012. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=143557>

7.3.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE COPA COLOMBIA



AeroRepublica
 Copa Colombia

Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de Internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009

8. DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR AÉREO COLOMBIANO

Con base en el análisis realizado de los casos de las aerolíneas colombianas, se identificará el patrón o modelo de desarrollo internacional que han tenido las compañías, con el fin de determinar cuáles han sido las características determinantes en el proceso, que pueden ser aplicadas por otras empresas en el momento que decidan internacionalizarse.

De acuerdo a lo propuesto por Andrés Mauricio Castro en el libro *“Aproximación al modelo de internacionalización de las empresas: el caso colombiano”* (2009), se destacarán las características más importantes dentro de la ruta de exportación que siguieron las empresas colombianas.

8.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Etapa 0 – La decisión de Internacionalizarse a partir de un análisis de costo/beneficio y costes de transacción: Este proceso en las diferentes aerolíneas colombianas se da de diferente manera. Mientras que Avianca es una empresa “Born Global”, la cual nace con una mentalidad internacional temprana, AeroRepublica solo toma su decisión de iniciar un proceso de internacionalizarse cuando es adquirida por una multinacional. Aires por su parte, toma la decisión de internacionalizarse al adquirir equipos que le permiten llevar a cabo una expansión en sus operaciones. En el caso de las aerolíneas internacionales estudiadas, la decisión de internacionalizarse inicialmente se da de manera natural ya que, al igual que Avianca, son empresas que toman su decisión de internacionalizar sus operaciones de manera temprana debido a las condiciones de la industria.
- Etapa 1 – Exportación: como se explicó durante los análisis de internacionalización de las diferentes empresas, las exportaciones en esta industria se presentan cuando las aerolíneas establecen operaciones con países diferentes a su mercado doméstico (rutas internacionales).

Para Avianca este proceso se presenta desde sus inicios, cuando, en los años 30, establece rutas hacia Venezuela y Estados Unidos transportando correo. Dichas operaciones se considerarían como exportaciones indirectas, ya que la empresa usaba intermediarios para llevar a cabo dicha operación. El caso de Aires, por su parte, las operaciones internacionales que estableció luego de la ampliación y modernización de su flota, se presentan como exportaciones indirectas esporádicas, convirtiéndose únicamente una ruta internacional como una exportación establecida. Como se analizó, Aires establece rutas hacia Aruba, Ciudad de Panamá, Curasao y Maracaibo luego de la adquisición de aviones Dash, y rutas hacia Nueva York y Fort Lauderdale, siendo este destino el único que se mantuvo como operación internacional permanente.

AeroRepublica no inicia exportaciones sino después de ser adquirida por Copa Airlines, caso que se revisará en la siguiente etapa.

- Etapa 2 – Empresa como intermediario: en el caso de las dos empresas colombianas que lograron procesos de exportación (establecimiento de rutas internacionales), se hizo necesaria la utilización de empresas intermediarias, ya que los costos de establecer presencia propia se hace inviable debido a los altos costos de operación. Las empresas intermediarias utilizadas son agencias de viajes, encargadas de la parte comercial (venta de pasajes) y agentes de ground handling, encargados del mantenimiento y preparación de la aeronave en tierra.
- Etapa 3 – Presencia Comercial: entre las empresas colombianas, de las dos que iniciaron operaciones internacionales, es Avianca la única que alcanza el establecimiento de presencia comercial en diferentes países donde realizaba operaciones, especialmente en Estados Unidos, América Latina y Europa. Aires y AeroRepublica alcanzan dicha etapa una vez son adquiridas por LAN y Copa Airlines respectivamente, aprovechando la presencia internacional ya establecida de dichas aerolíneas. El Internet se convierte también en una herramienta utilizada por las aerolíneas para contar con una presencia comercial propia en diferentes mercados,

permitiendo reservas, adquisición de tiquetes y web check-in a sus viajeros.¹¹⁰

La exportación deja de ser temporal o esporádica cuando las empresas firman acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con aerolíneas internacionales. En este caso, las aerolíneas trabajan conjuntamente, con códigos compartidos para prestar una red de servicios más amplia a sus pasajeros. De esta forma se consolidan los servicios internacionales y las aerolíneas pasan a realizar exportaciones directas, a través del establecimiento de rutas internacionales con la presencia de la compañía aérea en el país de destino, principalmente en temas comerciales y operacionales. En el caso colombiano, las aerolíneas lograron esta presencia en el extranjero a través de la venta de sus acciones a compañías internacionales. Vemos como AeroRepublica, vende sus acciones a Copa Airlines Panamá, en un proceso de etapas sucesivas en las que se aumenta gradualmente el involucramiento de la empresa internacional, hasta ser parte de este holding y ofrecer en Colombia rutas internacionales establecidas en la casa matriz.

- Etapa 4 – Producción en el exterior: El establecimiento de producción en el exterior de las aerolíneas colombianas se da principalmente al momento de la formación de Avianca-Taca y adquisición por parte de Lan y Copa de Aires y AeroRepublica respectivamente. Es en este momento cuando las aerolíneas aprovechan las ventajas obtenidas por dichas asociaciones y se podría decir que es el momento en que Avianca, LAN Colombia y Copa Colombia cuentan con producción (operaciones propias en el exterior) en el exterior.

Como conclusión, podríamos definir que uno de los patrones que se encontró, está basado en el modelo Uppsala de la escuela nórdica, en el que se expone que las empresas deciden entrar primero a países con una menor distancia psicológica. En los tres casos estudiados, las empresas colombianas son adquiridas por aerolíneas extranjeras con las que se tiene una poca “distancia psicológica”. Esto quiere decir que las aerolíneas

¹¹⁰Disponible en: <http://www.avianca.com/AcercaAvianca/Nuestra+historia/es/Nace-Historia-con-Alas-Tradicion-Experiencia-Compromiso.htm>

internacionales encuentran pocas o nulas diferencias lingüísticas, factores culturales muy parecidos, y sistemas políticos y legales, aunque no son iguales, son fácilmente adaptables a la estructura de las casas matrices.

A través de la experiencia que se tienen en estos mercados, con similitudes culturales, los grupos adquieren experiencia para luego tener presencia en países con mayor distancia física y psicológica, esto se logra a través de las alianzas globales que dan una oportunidad para ingresar a países con los que se tienen grandes diferencias, culturales, políticas, lingüísticas y sociales.

8.2 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESAS COLOMBIANAS DE AVIACIÓN

Los pasos a seguir para las tres empresas estudiadas en este trabajo son diversos debido a las condiciones en las que se encuentran en este momento. A continuación enunciamos ciertas características que serán determinantes en los procesos de internacionalización de las diferentes empresas:

- Las condiciones de las tres empresas actualmente son diferentes, es decir, el poder en la toma de decisiones que tiene cada una diferente. El panorama actual de las tres empresas nos muestra lo siguiente: por un lado, LAN Colombia y Copa Airlines Colombia, al ser adquiridas por empresas más grandes, se convirtieron en filiales de grandes grupos, por lo cual la toma de decisiones se limita a lo que establezca cada casa matriz. Por otro lado, Avianca-Taca esta ejerciendo el papel dominante en su alianza, teniendo poder en la toma de decisiones que se realicen a nivel de grupo.
- La Teoría de Redes entra a jugar un papel importante en los procesos de internacionalización de las empresas, ya que las ventajas en la reducción de costos debido a la utilización de las operaciones aliadas les permitirá a las empresas llevar a cabo sus procesos de manera eficiente. Como lo dice la teoría, al contar con aliados que mantengan relaciones internacionales, se tendrán mayores posibilidades de llegar a diferentes mercados, a los cuales, sin la ayuda de dichas alianzas estratégicas hubiera difícil de entrar debido a las fuertes regulaciones.

- Como se vio en algunos casos estudiados, el fortalecimiento interno se convierte en la base para un exitoso proceso de internacionalización. El contexto para las tres empresas, con la nueva situación en la que se encuentran y haciendo parte de diferentes Holdings, es que el fortalecimiento que deberán alcanzar se medirá ahora a nivel regional, debiendo alcanzar expansión en la región Latina con el fin de expandirse a otros mercados internacionales como el norteamericano y el europeo.
- Las alianzas estratégicas y códigos compartidos, citando nuevamente la teoría de redes, se convertirán en la mejor herramienta para llevar a cabo los procesos de internacionalización en adelante, al existir siempre la limitante de las fuertes regulaciones de los países por la explotación de su espacio aéreo y los altos costos que significan el establecimiento de nuevas operaciones.

En conclusión, el sector aéreo a nivel mundial esta viviendo una nueva realidad a la que las empresas deberán acomodarse. Los grandes grupos de aerolíneas se convierten hoy en día en los nuevos competidores mundiales que deberán buscar su expansión internacional no solo más allá de sus fronteras nacionales, sino más allá de sus propios continentes, pasando de tener simplemente rutas internacionales a operaciones establecidas en todo el mundo.

9. CONCLUSIONES.

- Las diferentes teorías acerca de los modelos de internacionalización se complementan entre sí. Es posible que una empresa en su proceso de internacionalización evidencie varios de los conceptos estudiados en cada uno de los modelos. Demostrando la validez del modelo sistémico propuesto en el libro “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (2009)
- Al analizar el caso de las aerolíneas nacionales y compararlo con el de las internacionales es posible evidenciar el desarrollo que ha tenido el sector en el país y comparar su comportamiento con respecto a otros sectores alrededor del mundo. La comprobación de la validez de las teorías de internacionalización es mucho más clara cuando se estudian casos nacionales y casos internacionales.
- El proceso de internacionalización de las aerolíneas colombianas no se presentó de la misma forma como se hizo en otros países de la región. Esto se evidencia comparando casos como el de LAN Airlines y Avianca. Mientras que LAN inició su proceso internamente, expandiéndose de manera gradual y autónoma, apoyándose en alianzas para crecer más allá del nivel regional; Avianca debió entregar parte de sus acciones a un grupo extranjero para que llevara este proceso a cabo.

10. RECOMENDACIONES

- En las primeras etapas de internacionalización de una empresa, es recomendable enfocarse en un mercado objetivo que tenga una baja distancia psicológica, para tener más similitudes que jueguen a favor de la estrategia de la empresa y obtener un mejor desempeño, que permita adquirir experiencia útil para la consolidación del proceso de internacionalización.
- En el momento de internacionalizarse deben tenerse en cuenta otros factores, que al ser analizados facilitan el éxito en este proceso, dichos factores son: la capacidad adquisitiva del mercado, los competidores del sector, los costos de transacción, las similitudes culturales, los gustos y preferencias de los consumidores y los posibles aliados en el mercado que faciliten la entrada en el país destino, entre otros.
- Antes de salir al mercado internacional, las empresas deben consolidar su posición en el mercado local, para así adquirir conocimientos y experiencia del sector, con los cuales pueden desarrollar ventajas beneficiosas ya sea para aliarse con empresas internacionales o para establecer operaciones en países con alguna cercanía psicológica.
- Se debe tener en cuenta que todos los países y mercados son diferentes y las empresas al momento de internacionalizarse deben analizar estas diferencias y adaptar su forma de operar de acuerdo a las necesidades de los clientes, para conseguir la satisfacción de los mismos.
- Las alianzas estratégicas son claves en todos los sectores y en especial en el aeronáutico, ya que permiten establecer relaciones gana-gana, productivas tanto para las empresas como para los consumidores. Mediante estas estrategias es posible ampliar el portafolio de servicios, al ofrecer un mayor número de destinos y una mayor frecuencia de viajes.
- Al realizar estudios sobre el proceso de internacionalización de las empresas, recomendamos analizar el caso de empresas nacionales para determinar su posición en el mercado y compararlas con internacionales, para así establecer la situación de cada una en comparación con otras empresas del sector alrededor del mundo.

BIBLIOGRAFIA:

- CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009.
- KHAMBATA Dara, AJAMI Riad. *International Business Theory and Practice*. Macmillan Publishing Company. 1992.
- CAVUSGIL S. Tamer, KNIGHT Gary, RIESENBERGER John. *International Business Strategy, Management and the New Realities*. Pearson Education Inc. 2008.
- IATA. Beneficios Económicos del Transporte aéreo en Colombia. 2007. Pag:1. Disponible en: http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/colombia.pdf
- ASOCIACIÓN DEL TRANSPORTE AEREO EN COLOMBIA. Estudio Económico de Transporte Aéreo en Colombia 1970 – 2006. Capitulo 1, Pag: 3. Disponible en: <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/002.pdf>
- Las negociaciones sobre Servicios. Organización Mundial del Comercio. Página Oficial. Disponible en: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/s_negs_s.htm
- Servicios de Transporte aéreo. Organización Mundial del Comercio. Página Oficial. Disponible en: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/transport_s/transport_air_s.htm
- Guia del Registro Mercantil No. 18. Camara de Comercio de Bogotá. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/315_grm_18.pdf
- La renta presuntiva y la fusión de sociedades. Universidad EAFIT. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/fiscal/b9.pdf>
- Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia. Perfil de Coyuntura Económica No. 13, agosto 2009, pp. 147-163. Universidad de Antioquia. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/3302/3066>
- Estudio económico del sector aéreo en Colombia 1970-2006. ATAC. Enero de 2008. Disponible en: <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/001.pdf>
- Boletín Económico Mensual No. 87. Junio 2011. ATAC. Disponible en: http://www.atac.aero/contenidos/economico/boletines/resumenes/2011/resumen_junio2011.pdf
- IATA. Beneficios Económicos del Transporte aéreo en Colombia. 2007. Pag: 1. Disponible en: http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/colombia.pdf
- ASOCIACIÓN DEL TRANSPORTE AEREO EN COLOMBIA. Estudio Económico de Transporte Aéreo en Colombia 1970 – 2006. Capitulo 1, Pag: 8. Disponible en: <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/001.pdf>
- Aeronáutica Civil. Página Oficial. Disponible en: http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil_Portal_Internet/estadisticas/transporte_aereo/Estad%EDsticas%20Operacionales
- RINKE, Stefan. Amalgamarse al alma de Colombia: Scadta y los principios de la aviación en Colombia, 1919-1940. En: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 10 Julio-Diciembre 1997. Pag: 24
- Avianca. Página Oficial. Disponible en: www.avianca.com
- Copa Airlines. Página Oficial. Disponible en: <http://www.copaair.com/sites/cc/es/pages/cambio-de-marca.aspx>
- LAN. Página Oficial. Disponible en: http://www.lan.com/es_co/investor_relations/compania/historia.html

- Aires abre “vuelo” hacia el mercado internacional. Portafolio. Septiembre 21 de 2011. Online. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/aires-abre-%E2%80%98vuelo%E2%80%99-el-mercado-internacional>
- Air France-KLM. Background. Online. Disponible en : <http://www.airfranceklm.com/en/group/background/>
- Air France, la aerolínea Glamour cumple 75 años. 9 de Octubre de 2008. El economista. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/788820/10/08/la-aerolinea-del-glamour-cumple-los-75-.html>
- Air France, un líder mundial del transporte aéreo. Servicio de Prensa de AIR FRANCE / junio de 2006. Disponible en: http://corporate.airfrance.com/uploads/media/airfrance_un_lider_mundial_del_transport_e_aero_01.pdf
- Joint Venture. Air France. Página oficial. Disponible en: <http://corporate.airfrance.com/en/strategy/joint-venture/>
- SERNA Humberto, CASTILLO Marly. Proceso de transformación de una empresa local a una multinacional LAN Airlines. Universidad de los Andes. UAADCG0006. 2008
- International Civil Aviation Organization (ICAO). Página Oficial. Disponible en: www.icao.int
- ABSA Cargo Airline. Página Oficial. Disponible en: <http://www.absacargo.com.br/es/empresa.asp?ver=Historico>
- LAN. Áreas de Negocio. Transporte aéreo de pasajeros. Online. Disponible en: http://www.lan.com/es_un/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f3compania.html
- Chile: LAN eleva un 30,6% sus pasajeros en 2011, hasta casi 23 millones. Santiago de Chile, 12 de enero de 2012. Europa Press. Online. Disponible en: <http://www.infolatam.com/2012/01/13/chile-lan-eleva-un-306-sus-pasajeros-en-2011-hasta-casi-23-millones/>
- Transporte de pasajeros de Avianca Taca crece 18.5%. Diciembre de 2001. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/transporte-pasajeros-avianca-taca-crecio-185/141902>
- LAN y TAM anuncian su intención de asociación. Presentación a inversionistas. Agosto 13 de 2010. Online. Disponible en: http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/lan_tam.pdf
- LAN Colombia no descarta tener un Hub fuera de Bogotá. LA república. Online. Disponible en: <http://www.larepublica.co/portal/index.php/empresas/1077-lan-colombia-no-descarta-tener-un-hub-fuera-de-bogota>
- GONZALEZ SAN JUAN Hector, Jefe de Estándares y Procedimientos Operaciones Carga de LAN Cargo. 2012.
- Línea Aérea Carguera de Colombia S.A
- TORRES FALLINI Claudio, Director Ejecutivo LANCO. Tomado del Comité Ampliado de la empresa en Octubre 2011.
- LAN. Descripción y estrategia del negocio. Página Oficial. Online. Disponible en: http://www.lan.com/es_cl/investor_relations/compania/estrategia_descripcion.html
- Lufthansa. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://konzern.lufthansa.com/en/history.html>
- Star Alliance. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.staralliance.com/es/about/organisation/>
- Lufthansa. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://konzern.lufthansa.com/en/alliances/lufthansa-regional.html>
- Lufthansa. Business activities and Group Structure. Online. Disponible en: <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/companyandorganisation/businessactivitiesandgroupstructure.html?cat=m>

- ACES Colombia – Alianza Summa. Febrero de 2007. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>
- Avianca. Abril de 2006. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/avianca.html>
- El milagro de Avianca. 24 de Febrero de 2007. Revista Semana. Online. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/milagro-avianca/101208-3.aspx>
- Tampa Cargo. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.tampacargo.com/Espanol/historia/historia.htm>
- Creando una aerolínea líder de Latinoamérica. Octubre de 2009. Avianca. Online. Disponible en: <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/CDE3B93C-5D0F-4A03-B188-74AAC4CCFB35/0/091007PressConferenceCreandoAerolineaLiderdeLatinoamericaEspañolFinalCompatibilityMop.pdf>
- Avianca Taca ingresa a la alianza Star Alliance. Noviembre de 2010. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/avianca-taca-ingresa-alianza-star-alliance/107203>
- Avianca Taca Ingresara a Star Alliance. Boletín de Prensa No. 556. Noviembre de 2010. Online. Disponible en: <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/7002E3BB-E719-4750-8A6B-D4E5FFBC3E63/23022/No556AVTAenStarAlliance101110.pdf>
- ACES Colombia – Alianza Summa. Febrero de 2007. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>
- Avianca firma acuerdo preliminar para compra de Tampa Cargo para desarrollar el negocio de carga. Abril de 2008. El Tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4065880>
- Confirman fusión Avianca Taca. Octubre de 2009. Revista Semana. Online. Disponible en: <http://www.semana.com/negocios/confirman-fusion-aviancataka/129751-3.aspx>
- Avianca Taca adquiere mayoría accionaria de AeroGal. Noviembre de 2010. AviancaTaca. Página Oficial. Online. Disponible en: <http://www.aviancataka.com/Lang/es/noticias/noticia05.html>
- LAN Colombia (Aires). Febrero de 2006. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/aires.html>
- Aterrizó la nueva flota de Aires. Agosto de 1994. El tiempo. On Line. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-194219>
- Integración de la costa por los Aires. Noviembre de 1998. El Tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-849848>
- Aires de Internacionalización Regional. Diciembre de 2000. El Tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1294805>
- Aires la segunda aerolínea preferida por los colombianos. Enero 2010. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/aires-segunda-aerolinea-preferida-colombianos/89377>
- Copa Airlines Colombia. Abril de 2006. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-en-operacion/copa-airlines-colombia.html>
- Aerorepublica Volando alto. Septiembre de 1994. El tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-211961>
- AeroREpublica tuvo buen año. Diciembre de 1995. El tiempo. Online. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-488147>
- Copa Airlines Colombia entra a formar parte de Star Alliance. Noviembre de 2010. Copa Airlines. Página Oficial. Disponible en: <http://www.copaair.com/sites/co/es/noticias/Pages/Copa-Airlines-Colombia-Star-Alliance.aspx>

- Copa Airlines Colombia Nuevo miembro de Star Alliance. Noviembre de 2010. Aviacol. Online. Disponible en: <http://www.aviacol.net/noticias-del-aire/avances/copa-airlines-colombia-nuevo-miembro-de-star-alliance.html>
- Copa Airlines anuncia nuevos destinos. Enero de 2012. Revista Dinero. Online. Disponible en: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=143557>