

## LAN Airlines

*“La esencia de LAN no ha cambiado. En los últimos 10 años ha buscado ser una compañía relevante en Latinoamérica, tanto en pasajeros como en carga, y ambos negocios siguen creciendo. Lo que sí ha cambiado es que hoy somos LAN Airlines, buscando una identidad más regional para seguir creciendo. Pero las cifras siguen siendo abismantes. Sudamérica es el 5% del tráfico mundial, y de ese porcentaje la mitad la tiene Brasil. En otras palabras, en esta parte del mundo somos la nada misma respecto del total mundial. Esto nos obliga a crecer y es lo que ha venido haciendo LAN en estos años. Dado que estos son países y no estados como en EE.UU. o países dentro de un acuerdo como la Comunidad Europea –donde funcionan todos de una manera similar– para poder crecer hemos debido formar compañías en cada uno de estos países”.*

Así resumía Enrique Cueto, Vicepresidente Ejecutivo de LAN, en septiembre de 2006 la transformación de la compañía desde Lan Chile a LAN Airlines, realizada en 2004, y la estrategia de crecimiento que había desarrollado la empresa. Con ventas por US\$ 2.500 millones anuales al cierre de 2005, LAN tenía operaciones locales en cuatro países: Argentina, Perú, Ecuador y Chile, y transportaba 8 millones de pasajeros en toda la región. A diferencia de la mayoría de sus competidores, LAN era una compañía netamente internacional, ya que más del 70% del ingreso de pasajeros era generado en rutas internacionales (ver Anexo 1).

A los problemas clásicos de la industria aérea, se habían sumado dos nuevos y grandes dolores de cabeza: el terrorismo, a partir del ataque a las torres gemelas en septiembre de 2001, y el alza significativa del precio del petróleo, que golpeaba muy fuerte en los costos operacionales de las aerolíneas. Como si esto fuera poco, un nuevo desafío enfrentaba LAN al tener que hacer frente a nuevos tipos de competidores que habían aparecido en los cielos de Sudamérica en los últimos años: TAM, GOL, TACA y COPA Airlines, con base en Brasil las dos primeras y Centroamérica y Panamá, respectivamente, las dos últimas. Varias de ellas se habían convertido en formidables competidores, con gran eficiencia en sus operaciones y bajos precios. Una de ellas, GOL, seguía lo que se denominaba en esta industria una estrategia “low-cost”.

LAN debía decidir cómo enfrentar a estos competidores que le estaban haciendo daño en los vuelos cortos –de menos de cuatro horas– hacia países vecinos. Una posibilidad era formar una filial “low-cost” para competir contra ellos, manteniendo a LAN con un servicio parecido al actual. Otra opción era convertir a LAN mismo en una empresa muy eficiente, que compitiera como una “low-cost” en los vuelos cortos, y mantuviera su servicio actual en los largos. Todo indicaba que la empresa se inclinaría por esta segunda opción, pero los analistas del sector se preguntaban si LAN podría compatibilizar una estrategia “low-cost” con “el encanto de volar”.

---

*Caso preparado por el profesor Jon Martínez del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes (Chile), con la ayuda de Francisca Ulloa G., Ingeniero Comercial de la misma universidad, para servir de base para la discusión en clase, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

---

Copyright © 2007 ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Para ordenar copias o solicitar permisos de reproducción, por favor contáctese por teléfono (56-2) 412-9570, por e-mail: [ese@uandes.cl](mailto:ese@uandes.cl), o bien escriba a Av. Plaza 1905, San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Santiago – Chile.

---

## La industria: grandes tendencias y actores

Durante los primeros años del nuevo milenio quedó de manifiesto que la industria de las líneas aéreas era bastante vulnerable tanto a la actividad económica como a los escenarios coyunturales. Existía alta dependencia de los ciclos económicos, especialmente en el negocio de pasajeros, donde el tráfico tenía estrecha relación con el ingreso disponible de los consumidores. Hechos como los atentados en EE.UU., la guerra de Irak, la expansión de la epidemia SARS en Asia y el alza en los precios del petróleo repercutían fuertemente en el sector, el cual durante los últimos cinco años había presentado pérdidas acumuladas cercanas a US\$ 43.000 millones<sup>1</sup>, desencadenando la peor crisis en la historia aérea mundial.

En el mercado de carga, la crisis no era tan clara, debido a que este negocio se sustentaba en relaciones de largo plazo con los clientes, por lo que existía mayor estabilidad. Por esta razón, las aerolíneas que combinaban negocios de carga y de pasajeros podían hacer frente a situaciones adversas de mejor manera y conseguir mejores resultados.

La industria aérea mundial se caracterizaba, entre otras cosas, por la gran cantidad de empresas que participaban en el mercado<sup>2</sup>, y por presentar altos niveles de competencia, principalmente en niveles y promociones de precio, red de destinos ofrecida y frecuencias disponibles, confiabilidad y calidad en el servicio, reconocimiento de marca, y beneficios extra entregados a los clientes, tales como premios por acumulación de millas y “up-grades”, etc.

Por regiones, el mercado aéreo de EE.UU. presentaba cifras en rojo y se produjo la quiebra de varias compañías. Era el caso de United, que se acogió a la ley de protección de quiebras, mientras American Airlines, la mayor línea aérea mundial, estuvo cerca de hacerlo. Ambas empresas se vieron directamente afectadas por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. Northwest y Delta también estuvieron en *Chapter 11*, completando sus reestructuraciones a mediados de 2007.

Por otra parte, la industria europea y la asiática presentaban cifras positivas. En especial esta última, que había tenido resultados por sobre los otros mercados, como consecuencia de una efectiva reducción de costos –principalmente de personal–, aumento de eficiencia y, por sobretodo, la incorporación de tecnología. En general toda la industria aérea se debía desplazar hacia una mejora en los márgenes por la vía de la reducción de costos, especialmente los de personal. En algunas zonas del mundo, especialmente en Sudamérica, se esperaba un alto crecimiento del transporte de pasajeros. Este había alcanzado un 6% promedio anual entre 2000 y 2008, frente a un 4.7% a nivel mundial.

No obstante lo anterior, se observaba una mayor competencia en las principales rutas sudamericanas, principalmente debido a la entrada de nuevos actores, algunos de ellos aerolíneas “low-cost”, las cuales ejercían presión en las tarifas, en los márgenes y por ende en la rentabilidad de las empresas que operaban en esas rutas.

<sup>1</sup> Departamento de Estudios, Banchile Inversiones.

<sup>2</sup> En 2006, 260 compañías de más de 130 países formaban parte de la International Air Transport Association (IATA), que representaba el 94% del tráfico aéreo a nivel mundial.

Los competidores en esta industria eran de diversa índole. En pasajeros, LAN Airlines competía con aerolíneas de propiedad de inversionistas privados, aerolíneas que recibían subsidios de los gobiernos de sus respectivos países, y aerolíneas de propiedad estatal. Por destino, los principales competidores de LAN en las rutas a Estados Unidos eran American Airlines, Delta y Continental. En las rutas a Europa eran Iberia, Air France-KLM y Lufthansa. En el mercado latinoamericano: Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Avianca, COPA, TACA, TAM y GOL. En el mercado doméstico chileno los principales competidores de LAN eran Sky y Aerolíneas del Sur. En el peruano, LAN competía fundamentalmente con Star Perú y AeroCóndor. En el argentino eran Aerolíneas Argentinas y Austral. Si se comparaba a LAN con los tradicionales competidores de la región –muy venidos a menos– se concluía que se encontraba en una envidiable situación. En cambio, otras compañías como TAM, GOL y COPA se encontraban en buena posición.

La red de destinos era crucial para una aerolínea. Por esta razón en esta industria se habían producido numerosas alianzas, logrando así que una línea aérea brindara una mayor cobertura a los clientes, o incrementara el tamaño geográfico de su *network* sin una inversión significativa de capital. En este sentido, la estrategia de LAN había sido incorporarse a OneWorld, una de las dos mayores alianzas mundiales (ver Anexo 2), y por otra parte asociarse con el competidor más importante en cada ruta. Para Europa con Iberia, EE.UU. con American Airlines, Australia y el Pacífico Sur con Qantas, México con Aero-México desde Chile y Mexicana desde Argentina, por ejemplo. Más allá de pertenecer a alianzas, LAN buscaba asociarse con el mejor operador de cada mercado.

## **Antecedentes de la empresa**

### ***1929: Los inicios***

LAN se inició como una línea aérea estatal llamada Línea Aeropostal Santiago-Arica, con el objetivo de realizar vuelos de correo y pasajeros hacia el norte del país. Dos años después, la compañía fue rebautizada como Línea Aérea Nacional (LAN), todavía de propiedad del gobierno (ver Anexo 3). Hacia el año 1940 LAN ofrecía servicios internacionales a Buenos Aires, y nacionalmente cubría prácticamente todo Chile, desde Arica hasta Tierra del Fuego. Sólo a finales de los años 50, la compañía ofrecía nuevos destinos internacionales como Perú, Bolivia y Estados Unidos. En 1967 llegó a Isla de Pascua, contribuyendo de esta manera a la integración nacional. En la década de los 70, LAN siguió ampliando su red de destinos volando regularmente a Europa y Australia.

En 1989 la compañía pasó a manos privadas con la venta del 51% de las acciones a Icarosan –una sociedad local– y a SAS –la aerolínea escandinava–, mientras el resto permanecía en poder de la CORFO, el holding de empresas estatales.

### ***1994: Una nueva era***

La venta de la totalidad de las acciones que poseían Icarosan y SAS a la familia Cueto, Sebastián Piñera, Boris Hirmas y Ramón Eblen, desencadenó la privatización completa de Lan Chile, al vender luego CORFO su participación a los mismos socios. Los nuevos dueños pagaron US\$ 50 millones en total por la empresa. Un año después, en 1995, Ladeco –la segunda línea aérea del país– que pertenecía a la familia Ibáñez y a Iberia, fue vendida a Lan Chile, con lo cual se formó una gran