

RESUMEN DE TESIS

MA.AA – MAESTRÍA ARGENTINO-ALEMANA EN “INTERNATIONAL BUSINESS/NEGOCIOS INTERNACIONALES”

*Carrera binacional entre la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES),
Buenos Aires, Argentina y la Universidad de Ciencias Aplicadas Mainz (HS Mainz), Alemania*

Tutora de tesis:

María Archimbal

Título:

El fenómeno de las concentraciones empresariales dentro de la industria
de transporte aéreo.

Un estudio de caso:

la fusión entre LAN Airlines S.A. y TAM Linhas Aéreas

Presentado por:

Lana Feldmann

Pres. E. José Uriburu 1689, Depto. 1

1114 Ciudad de Buenos Aires

Número de Matrícula: 66566 (UCES); 908592 (HS Mainz)

Fecha de Entrega: 17 de noviembre 2014

ÍNDICE GENERAL

1	Introducción	3
2	Antecedentes y planteo teórico	4
3	Materiales y métodos.....	6
4	Resultados y discusión.....	8
5	Conclusiones / Recomendaciones	9
	Bibliografía	11

1 INTRODUCCIÓN

El tráfico aéreo del siglo XXI está enfrentando una variedad de desafíos y cambios vinculado al desarrollo económico global. Los desafíos a partir de la crisis financiera de 2008 resultaron en un aumento constante de los costes para la producción del servicio del transporte aéreo, pero al mismo tiempo se desarrolló una lucha por atraer pasajeros a través de una guerra de precios. A pesar de que los precios resultan más competitivos, pero los costes permanecen aumentando, el negocio para las aerolíneas se volvió cada vez menos rentable. Para mejorar su rentabilidad, las compañías aéreas orientaron su negocio al volumen de venta y a las economías de escala, lo que provocó el consecuente fenómeno, el ajuste de la industria respectiva caracterizado por la acumulación de consolidaciones de compañías aéreas a escala global. Así pues, se dedicará este trabajo a la investigación de las razones que provocan este fenómeno, las oportunidades para aerolíneas con respecto a los pronósticos de crecimiento de la industria y las estrategias de crecimiento con el fin de mantener la competitividad en la órbita de la industria del transporte aéreo.

La tesis recibe su justificación por la actualidad e importancia de las cuestiones, que expone el fenómeno al que está sujeta la industria aérea por la acumulación de concentraciones empresariales, con el énfasis de mejorar la rentabilidad de las empresas. El trabajo se enfocará en el análisis de las estrategias de crecimiento externo más exitosas dentro del mercado aéreo a fin de dar una interpretación apuntada de lo que está sucediendo, los motivos y objetivos detrás de las consolidaciones, tal como la demostración de ventajas y desventajas mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [FODA].

El objetivo general será realizar un análisis detallado de la fusión entre LAN y TAM para averiguar e investigar la estrategia de crecimiento externo utilizada por estas empresas y su relación con el aumento de la rentabilidad y la influencia sobre la configuración y repartición del mercado internacional para asegurar la competitividad empresarial a largo plazo. En particular, se hará foco en los diferentes indicadores financieros, a través de un análisis de los reportes de memoria anual de LAN, TAM y LATAM. Se espera, a partir del estudio detallado de este caso, obtener conclusiones que permitan comprender mejor las cuestiones vinculadas a las tendencias sectoriales y el rol de las concentraciones empresariales dentro del sector de transporte aéreo.

La elección de la estrategia metodológica corresponde a las necesidades planteadas en el objetivo de investigación y en las cuestiones de investigación. Se presentarán puntos de investigación que se desarrollarán al final del análisis FODA de las distintas estrategias de crecimiento empresarial aplicadas y comunes de la industria aérea. Para confirmar o desechar dichos puntos de investigación, el tipo de trabajo será un caso de estudio para ser capaz de

averiguar los resultados del análisis FODA (que será basado en literatura secundaria) de las estrategias de crecimiento empresariales más comunes en el sector de transporte aéreo a través del caso de fusión de LAN y TAM en 2012. Además el caso de estudio dará implicancias respecto a los resultados obtenidos mediante el análisis del proceso de la fusión para lograr una justificación de los puntos de investigación resultando del análisis FODA. Por eso se decidió utilizar un diseño plasmado en un análisis antes y después de la fusión, a través de indicadores financieros

El caso elegido reviste particular relevancia porque dicha fusión, será capaz de generar resultados analíticamente generalizables para aplicarlos al fenómeno estudiado. Se presume que con el caso estudiado se podrá arribar a resultados que permitirán extenderse al resto de la industria ya que a través de la coherencia de la situación competitiva en la cual actúan compañías aéreas, las ventajas, inconvenientes y desafíos investigados serán transferibles. Esta estrategia según Yin (1989, pp. 29–50) permite examinar el fenómeno en su contexto real, lo cual presenta gran utilidad en lo que se refiere a responder a preguntas de investigación del tipo: ¿Cómo procedieron la fusión?, ¿Por qué llevaron a cabo una fusión?, ¿Cuáles eran los motivos? y ¿Qué obstáculos y desafíos debían a enfrentar? En otras palabras, este tipo de estudio puede ser entendido como la investigación y el estudio detallado, durante un período de tiempo, de un fenómeno en el contexto en que ocurre analizado mediante un marco teórico establecido y a través de una validación mediante una variedad de fuentes. Según Yin (1989, p. 46) hay cuatro formas¹ diferentes para llevar a cabo un caso de estudio. En el marco de este trabajo se aplicará el diseño de un caso de estudio único, triangulado². Lo cual permite estudiar un caso en su totalidad mediante un análisis de más que una unidad dentro del margen del mismo.

2 ANTECEDENTES Y PLANTEO TEÓRICO

Con respecto a estudios antecedentes, cabe señalar los estudios más importantes y mencionados durante la tesis. En general y para establecer una base de investigación el reporte de Borrell (2012) ayudó entender la interdependencia entre la acumulación de fusiones y adquisiciones y épocas de crisis. De ahí y en combinación con los estudios sobre el mercado aéreo de Boeing (2013; 2014) y Airbus (2013; 2014) se estableció un panorama amplio de la industria aérea y sus desafíos para las compañías aéreas, para ser capaz de investigar en conjunto con el análisis del caso los motivos, objetivos y particularidades del

¹ Véase anexo B de la tesis completa para conseguir más información sobre los modelos de casos de estudio según Yin (1989, p. 46).

² En coherencia con anexo B, el método aplicado según Yin, 1989, p. 46–50, es un caso de estudio único y triangulado. Esto significa que se analizará un caso en particular para extraer resultados que serán capaz de ser aplicados a otros casos dentro del contexto estudiado. Un caso único puede ser holístico o triangulado. La forma holística implica que se estudia sólo un caso dentro lo mismo se analiza sólo una unidad de análisis. En comparación, la forma triangulada estudia más que una unidad de análisis. Las unidades de análisis para este trabajo serán desarrolladas durante el siguiente subcapítulo.

fenómeno a estudiar. Para complementar los datos se analizó estudios y estadísticas de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo [IATA] y la Organización Internacional de Aviación Civil [OACI].

En particular es importante mencionar una investigación sobre el caso de LAN llevado a cabo de la Universidad de Chile que trabaja sobre los modelos de negocio de LAN y las oportunidades para transmitir el éxito de la compañía aérea a la nueva entidad LATAM. El presente trabajo implementó los resultados de la investigación de Juretić y Wigodski (2013) como base para medir los resultados obtenidos mediante el estudio de caso.

En cuanto al marco conceptual que formará la base teórica del trabajo para permitir un conocimiento más profundo del tema se forma de dos subcapítulos principales. El primer subcapítulo trabajará sobre las definiciones de las formas distintas de uniones empresariales en general, sus motivos, objetivos y particularidades para llevar a cabo una agrupación empresarial. El segundo, se ocupará del tráfico aéreo y su integración en la materia de la industria aérea. Da ahí se delimitará términos y definiciones específicos, expondrá indicadores para medir el tráfico aéreo, elaborará la sistematización del tráfico aéreo, otorgará un marco económico a la materia y por ende desarrollará a través del modelo competitivo de Porter (1980) del sector de transporte aéreo en el ámbito de la industria aérea.

Las definiciones establecidas durante el transcurso del trabajo definir y caracterizar términos relevantes y relacionados con la industria aérea. Cabe señalar que las definiciones que se presentan, han sido construidas sobre la base del examen de bibliografía principalmente alemana³. A los fines de la presente investigación los términos *unión*, *consolidación* y *agrupación* empresarial se utilizarán de manera operativa que simplemente implicará un concepto general para el proceso de cualquier grado de intensidad de integración. Según Wöhe y Döring (2008, p. 254) las uniones empresariales pueden ser divididas en cooperaciones y concentraciones de empresas y de ahí en más subgrupos específicos.

No obstante, la decisión a favor o en contra de uniones empresariales no sólo resulta de cambios externos⁴ que afectan el rendimiento económico de una empresa sino de oportunidades presentadas por agrupaciones mediante variables internas. A través de la formación de concentraciones de empresas, se enlaza la ambición de la estrategia de crecimiento económico externo con el objetivo de incrementar el rendimiento económico (Wöhe y otros, 2008, p. 254). En este contexto, el objetivo meta de cada empresa es la utilización de efectos sinérgicos positivos para fomentar la creación de valor económico. Las sinergias implican la creación de valor que se suma mediante concentraciones empresariales.

³ Examen de las publicaciones: Pompl (2007): Luftverkehrsmanagement; Conrady, Fichert y Sterzenbach (2013): Luftverkehr; Mensen (2013): Handbuch der Luftfahrt.

⁴ Véase tabla 1, p. 21 de la tesis completa para conseguir más información sobre los efectos externos indicados.

Como norma, sinergias se derivan de (Vogel, 2002, p. 35; Conrady, Fichert y Sterzenbach, 2013, p. 292; Wöhe y otros, 2008, p. 257): (1) economías de escala, (2) economías de alcance, (3) racionalizaciones de los procesos, (4) transfer de know-how y (5) la utilización de potenciales crecientes adicionales.

Ahora bien, en relación a las potenciales sinergias es posible tratar fusiones y adquisiciones de manera equivalente, aunque los costes de la transacción de una adquisición por el carácter de compra serán más altos que los de una fusión (Die Umsetzungsberatung, s. f.; Conrady y otros, 2013, p. 292)⁵. La concentración de una empresa de este grado de intensidad de integración hace posible la utilización máxima de efectos sinérgicos positivos, aunque trae aparejados algunos inconvenientes. A partir de la utilización máxima del potencial de sinergia y la vinculación al ahorro de costes, otras ventajas que resultan de fusiones y adquisiciones son la interconexión de potencias complementarias, el acceso a todos los recursos empresariales, la extensión en el mercado y la reducción de la intensidad competitiva. Sin perjuicio de esto, factores como problemas en la fase de transición por causa de la reducción de sobrecapacidades que consecuentemente resulta en la despedida de empleados que compone un factor de costes que resulta desfavorable. Por ende y especialmente mediante fusiones y adquisiciones transnacionales se pueden generar diferencias en el sistema social y cultural (Conrady y otros, 2013, p. 297).

3 MATERIALES Y MÉTODOS

La validación del estudio resultará de una investigación de fuentes diferentes para elaborar un panorama amplio de estrategias y métodos de concentraciones empresariales. Se usará bibliografía internacional, mayormente de los Estados Unidos, Inglaterra, España y Alemania. En adición se revisará medios de confianza tal como revistas especializadas y organizacionales internacionales, especialmente de Chile, España, Alemania y los Estados Unidos, a través de las cuales se obtendrá entrevistas con los directores de LATAM. Además se revisará dentro del análisis de las estrategias de crecimiento externo resultados financieros de otros casos importantes de concentración dentro del sector de transporte aéreo. Para investigar las cuestiones de investigación establecidas durante el trabajo, se eligió el caso de la fusión entre LAN y TAM, por su actualidad e importancia dentro de la órbita de la industria aérea. Para profundizar y validar los resultados y el análisis del caso se evaluará información propia de las aerolíneas involucradas tal como el reporte de memoria anual. Además se vinculará los resultados obtenidos del estudio de caso con la bibliografía mencionada anteriormente.

⁵ Según Die Umsetzungsberatung (s. f.) y Conrady, Fichert y Sterzenbach (2013, p. 292) fusiones resultan más baratas que adquisiciones porque mayormente fusiones serán llevado a cabo por un intercambio de acciones, cuando la empresa está anotada en la Bolsa, sino simplemente se fusionaría las empresas en transacción en una entidad empresarial sin un costo de compra. La adquisición se caracteriza por la compra de una a otra empresa por lo cual un precio de adquisición debe ser pagado que implica costos altos.

Los elementos considerados para el análisis serán, a saber: información cualitativa y cuantitativa interna sobre las empresas en fusión, evaluación del entorno de la industria y los factores externos influyendo el mismo y adicionalmente consideración del proceso de la fusión con respecto a los desafíos y obstáculos. Asimismo y con el objetivo de generar una base de datos para comparar el caso de estudio se analizará las estrategias diferentes de crecimiento externo dentro de la industria mencionada para ser capaz de subrayar los resultados obtenidos durante el análisis del caso.

En cuanto a la investigación sobre los motivos que llevaron a cabo dicha fusión, se analizará las ventajas competitivas a través de características de fusiones obtenidos durante la evaluación de la estrategia de crecimiento externo según el análisis FODA. Los motivos encontrados serán investigados por la valuación de la nueva entidad empresarial LATAM y finalmente por la validación del caso de estudio. Por ende se concluirá los resultados obtenidos mediante repuestas a las cuestiones de investigación elaboradas en el capítulo cinco del presente trabajo.

Las técnicas e instrumentos que servirán para la evaluación de caso y el análisis de los datos secundarios para establecer el marco teórico a lo cual se funda el análisis del caso de la fusión entre LAN y TAM:

1. Uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter para elaborar e introducir la industria aérea. Establecer un marco teórico para analizar impactos al caso de estudio.
2. Análisis de datos secundarios y estudios de organizaciones del sector de transporte aéreo, como de Airbus (2013; 2014), Boeing (2013) u OACI (2013a), tal como de comunicados de prensa de IATA (2008a/b; 2013a/b y 2014a/b). En base a estos datos, se dará un panorama apuntado del desarrollo del sector de transporte aéreo a nivel global.
3. Identificación a base del análisis de la industria aérea las estrategias de crecimiento principales de la industria aérea a nivel global y aplicar el esquema de análisis FODA a las mismas.
4. Justificación el caso elegido por su actualidad, relevancia e importancia en un contexto global y en particular para América Latina. Además por los obstáculos y desafíos experimentados durante el estudio.
5. Elaboración de cuestiones de investigación a base de las cuales se analizará el caso.
6. Implicaciones de un análisis de los reportes de memoria anual antes y después de la fusión para ser capaz de vincular cambios cuantitativos a efectos internos y externos.
7. Análisis de los resultados para presentar una perspectiva al futuro y para otorga una línea de actuación para aerolíneas en su entorno de mercado.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para concluir la investigación sobre el fenómeno de concentraciones empresariales en el sector de transporte aéreo. Se usará los resultados y hechos obtenidos durante los últimos capítulos como base para responder la cuestión si concentraciones empresariales y sobre todo fusiones representan la respuesta adecuada al ajuste de la industria aérea.

Según el estudio de caso y el análisis de otras fusiones, tal como la investigación por las razones de concentraciones empresariales, básicamente se puede destacar dos motivos principales. En primer lugar, el motivo del grupo LATAM representó una respuesta al ajuste de la consolidación intensa de la industria que fomentó una estrategia de expansión para aprovechar la explotación de nuevos mercados evitando las barreras de entrada. Asimismo, incrementó la competitividad de las aerolíneas a escala global y por ahí garantizó jugar un papel importante a largo plazo en la industria. Este motivo resulta de la intención de crecer rápidamente cuando la empresa en solitario no está capaz de lograr la intención de crecimiento mismo (Conrady y otros, 2013, pp. 294–296).

En segundo lugar, la razón de la fusión de aerolíneas como United Airlines y Continental Airlines reflejan el motivo investigado por Borrell (2012) que implica que aerolíneas lleven a cabo concentraciones empresariales para lograr sinergias de economías de escala para reducir costes que incrementan su rentabilidad. Es probable que por esta razón United Airlines y Continental Airlines decidieran operar sólo por una marca corporativa para aprovechar el máximo posible de sinergias con respecto al ahorro de costes. En consecuencia este modelo permite a las aerolíneas acumular sus operaciones y rechazar redundancias a corto plazo (Osse y Thomson, 2012).

En relación al estudio de caso se puede evidenciar un aprovechamiento de las sinergias en cuanto a la expansión de la red y la explotación de nuevo mercado. Por el resultado del tamaño de la empresa LATAM y su posición en el mercado como una de las quince aerolíneas más grandes del mundo también permite presumir que aseguraría su competitividad a largo plazo por mejores oportunidad por el nuevo poder en el mercado generado por la fusión. Con respecto al beneficio resultando de otros efectos sinérgicos como economías de escala conllevado la reducción de costes y una mayor rentabilidad de la empresa, desafortunadamente se tiene que negar la cuestión por lo que han mostrado los resultados financieros de LATAM desde 2012 hasta el segundo trimestre de 2014. En conjunto ambas empresas generaron resultados menos rentables que en solitario, en particular LAN perdió su clasificación de solvencia ventajosa que la permite una posición financieramente estable en el mercado.

A lo contrario del caso de LATAM, los resultados analizados de otras fusiones, la formación del grupo IAG y la fusión entre United Airlines y Continental Airlines, ambas

consolidaciones mostraban resultados negativos antes de la fusión pero registraron rentabilidades mayores después.

En general se puede decir que las fusiones horizontales están habituales de generar efectos sinérgicos pero depende también del motivo de lo que sucedió. El caso de LATAM resultó por el objetivo principal de expandirse y unir el mercado sudamericano. IAG y United Airlines resultaron del motivo de escapar de la crisis y de resultados deficitarios mediante una consolidación de sus operaciones. Además vale señalar que las aerolíneas que formaron IAG y United Airlines operaban redes similares en comparación a la red complementaria de LATAM. En base a esto se puede presumir que IAG y United Airlines aprovechaban de la oportunidad de acumular sus servicios y procesos en aeropuertos similares más eficiente que LATAM que casi no registra intersecciones en aeropuertos.

Con respecto a una mejor competitividad a largo plazo cabe señalar el efecto que tiene el ajuste de la industria. Por las consolidaciones la cantidad de empresas operando en la industria se disminuyen, aunque crecen en su propio tamaño. Es decir que por la reducción de los competidores en el mercado se registra una ventaja por el descenso de la competencia del mercado. No obstante, las consolidaciones generan un mejor poder en el mercado que a su vez fortalece las aerolíneas seguir el ajuste de la industria para mantener competitivo a largo plazo. Por consecuencia se puede destacar que fusiones, especialmente en esta época implican una herramienta exitosa para posicionarse con una mejor competitividad en el mercado tráfico aéreo.

5 CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES

El ajuste de la industria, llevado a cabo por los motivos mencionados anteriormente, comenzó a partir de 2008. Como investigado por el trabajo los motivos en particular de las aerolíneas pueden resultar de dos ángulos diferentes. Uno que aprovecha de la concentración como herramienta para ahorrar costes y operar rentablemente o al otro lado por el motivo de LATAM que demostró que el motivo principal era la expansión de la red conllevando un mejor poder en el mercado y la competitividad necesaria para posicionarse efectivamente entre los quince aerolíneas más grandes del mundo.

Finalmente vale señalar que el caso de estudio enseñó que una variedad de factores influye el proceso de la integración y la rentabilidad de la nueva entidad. El caso de LATAM demostró que no sólo el ahorro de costes juega un papel significativo como objetivo principal de concentraciones empresariales sino la posibilidad de incrementar su poder en el mercado mediante la expansión de la red en nuevos mercados. LATAM en su proceso de fusión enfrentó obstáculos resultantes de regulaciones estatales que se impusieron al proceso. No obstante, lo que resultó como el desafío más exigente es el desarrollo económico que influyó fuertemente la rentabilidad de la empresa.

Por ende se evidencia que las aerolíneas en el contexto competitivo de la industria deben reaccionar al ajuste de la industria mediante concentraciones empresariales para ser capaz de enfrentar los efectos externos que influyen su rentabilidad. La consolidación del sector de transporta aéreo permite a las compañías aéreas un mercado con menos competidores aunque sean más grandes con respecto al tamaño de la empresa. Este ajuste otorga la oportunidad a las empresas de compensar efectos externos como el precio de combustible a través de economías de escala para asegurar su competitividad a largo plazo. En consecuencia la consolidación del sector de transporte aéreo representa la medida adecuada para enfrentar los desafíos resultados del cambio de la estructura de costes, economía, aspectos legales y preferencias de los consumidores.

No obstante, el futuro permite presumir resultando de las limitaciones impuestos de las autoridades de la libre competencia que aerolíneas deben considerar consolidaciones verticales para seguir la concentración empresarial dentro de la industria aérea. Esta presunción resulta del examen de la bibliografía de Berndt (2010, p. 108) basado en los resultados de un estudio de la empresa consultora McKinsey.

BIBLIOGRAFÍA

Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*. Estados Unidos, Nueva York: *The Free Press*, New York

Die Umsetzungsberatung (s. f.) *Fusion, Übernahme, Post-Merger-Integration*. Recuperado de <http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/uebernahme.php?layout=druck> con fecha 10 de septiembre.

Conrady, R., Fichert, F., Sterzenbach, R. (2013). *Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch (5a ed.)*. Alemania, Munich: Oldenburg Verlag.

Berndt, R. (2010). *Erfolgreiches Management*. Munich, Alemania: Springer Verlag.

Juretić, J. y Wigodski, T. (diciembre de 2013). Caso Lan Airlines: Integrando Tres Estrategias de Negocios. *Documentos de Trabajo. Serie Gestión (146)*. Ingeniera Industrial, Universidad de Chile (eds.) Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20146%20TW.pdf> con fecha 2 de octubre de 2014.

Boeing (2013) *Current Market Outlook 2013 – 2032*. Recuperado de http://www.boeing.com/assets/pdf/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2013.pdf con fecha 10 de agosto de 2014.

Boeing (2014) *Current Market Outlook 2014 – 2033*. Recuperado de http://www.boeing.com/assets/pdf/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2014.pdf con fecha 10 de agosto de 2014.

Borrell, M. (abril de 2012) Mit M&A Aktivitäten aus der Krise fliegen. *M&A Report*. Alemania, Frankfurt y Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH y Bureau van Dijk (eds.). Recuperado de <http://www.bvdinfo.com/getattachment/6d861398-9442-441b-b9cd-88d5129ca8e6/M-A-Report-04-2012.aspx> con fecha 24 de septiembre de 2014.

Juretić, J. y Wigodski, T. (diciembre de 2013). Caso Lan Airlines: Integrando Tres Estrategias de Negocios. *Documentos de Trabajo. Serie Gestión (146)*. Ingeniera Industrial, Universidad de Chile (eds.) Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20146%20TW.pdf> con fecha 2 de octubre de 2014.

Wöhe, G. y Döring, U. (2008). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (23a ed. rev.)*, Alemania, Munich: Vahlen Verlag.

Vogel, D. H. (2002). *M & A. Ideal und Wirklichkeit*. Alemania, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pompl, W. (2007). *Luftverkehr – Eine ökonomische und politische Einführung (5a ed. rev.)*. Alemania, Berlín: Springer Verlag.

Organización Internacional de Aviación Civil (2013a). *Economic Development. 2013 Air Transport Yearly Monitor (Preliminary)*. Recuperado de <http://www.icao.int/sustainability/Documents/Yearly-Monitor.pdf> con fecha 8 de agosto de 2014.

Mensen, H. (2013). *Handbuch der Luftfahrt*. Alemania, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (10 de diciembre de 2013a). *Airlines expect 31% in passenger demand by 2017. 930 million more passengers compared to 2012*. [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2013-12-10-01.aspx> con fecha 18 de agosto de 2014.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (2008a). *Fact Sheet – Economic and Social Benefits of Air Transport, IATA Statistics 2008*. Recuperado de http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/pages/economic-social-benefits.aspx con fecha de 22 de agosto de 2014.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (5 de marzo de 2014a). *Strong start for passenger demand in 2014*. [Comunicado de prensa, no. 9] Recuperado de <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2014-03-05-01.aspx> con fecha 22 de agosto de 2014.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (abril de 2008b). *Air Travel Demand*. Recuperado de http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/air_travel_demand.pdf con fecha de 18 de agosto de 2014.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (diciembre de 2013b). *Airfreight market analysis. December 2013. Key points*. Recuperado de <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Freight-Analysis-Dec-2013.pdf> con fecha de 22 de agosto de 2014.

Osse, J. S. y Thomson, E. (12 de junio de 2012). *Lan-Tam begins defending rank as Brazilian growth slows*. *Bloomberg*. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/2012-06-12/lan-tam-begins-defending-rank-as-brazilian-growth-slows.html> con fecha 12 de octubre de 2014.