



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA



**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS FUSIONES EN LAS EMPRESAS
AERONÁUTICAS, ESPECÍFICAMENTE EN EL CASO DE AMERICAN
AIRLINES- US AIRWAYS, DURANTE EL PERIODO DICIEMBRE
2005 HASTA DICIEMBRE 2015.**

Autor:

Da Silva R. Gabriel E.

Bárbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA



**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS FUSIONES EN LAS EMPRESAS
AERONÁUTICAS, ESPECÍFICAMENTE EN EL CASO DE AMERICAN
AIRLINES- US AIRWAYS, DURANTE EL PERIODO DICIEMBRE
2005 HASTA DICIEMBRE 2015.**

Autor:

Da Silva R. Gabriel E.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Economista

Bárbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN

En nuestro carácter de tutor del trabajo presentado por el ciudadano:

1.) Gabriel Eduardo Da Silva Romano C.I: 20.696.755

para optar al grado de economista , consideramos que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los jurados examinador que se designe, cuyo titulo

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS FUSIONES EN LAS EMPRESAS AERONÁUTICAS, ESPECÍFICAMENTE EN EL CASO DE AMERICAN AIRLINES – US AIRWAYS, DURANTE EL PERIODO DICIEMBRE 2005 HASTA DICIEMBRE 2015

Tutor:

Ricardo Portillo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Economía

Por: Ricardo Portillo

C.I. 13.810.152

Bárbula, febrero de 2016

Agradecimiento

Primero que nada agradecer a Dios que me dio vida, salud e inteligencia, Él me guio en todo momento, para poder culminar este trabajo y por ende la carrera universitaria. Luego quisiera agradecer a mis padres por haberme, cuidado, apoyado y darme los valores que hoy día pongo en práctica, sin su ayuda esta meta no se hubiera cumplido. También quisiera agradecer a un amigo incondicional, que siempre estuvo ahí para ayudarme en las buenas y en las malas, durante mi carrera universitaria. De igual manera quisiera agradecer a mis familiares que aunque no estuvieron presentes, sé que siempre me incluían en sus oraciones y bendiciones, especialmente la de mi abuela. Finalmente y no menos importante agradecer a mi tutor y futuro colega Ricardo Portillo, que a pesar de ya no pertenecer a la universidad siempre me apoyo desde el primer día.

Reconocimiento:

Quisiera reconocer principalmente a mi tutor, profesor y además amigo, Ricardo Portillo por su apoyo y dedicación durante la elaboración de este trabajo de grado. También quisiera dar mi reconocimiento a todos los profesores de la Universidad de Carabobo, especialmente a los profesores de la escuela de economía, que durante estos cinco años de carrera compartieron sus conocimiento conmigo ya sea fuera o adentro del salón de clases, siempre podía contar con ellos y con su ayuda. De igual manera agradecer a todo el personal administrativo de nuestra escuela que día a día atendieron a mis preguntas. De la misma forma reconocer el trabajo del personal obrero, que mantuvieron siempre en buenas condiciones el entorno estudiantil.

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS FUSIONES EN LAS EMPRESAS AERONÁUTICAS, ESPECÍFICAMENTE EN EL CASO DE AMERICAN AIRLINES- US AIRWAYS, DURANTE EL PERIODO DICIEMBRE 2005 HASTA DICIEMBRE 2015.

Autor: Da Silva R. Gabriel E

Tutor: Ricardo Portillo

Año: 2015

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el impacto de las fusiones y adquisiciones específicamente en el sector aeronáutico dedicado a dos empresas estadounidenses, como es el caso de American Airlines y US-Airways, durante el periodo diciembre 2005 hasta diciembre 2015. Para ello se han de considerar las fuentes primarias, como investigaciones previas, informes presentados por ambas aerolíneas, la Ley antimonopólica de Estados Unidos, así mismo, informes del Departamento de Transporte (DOT, por sus siglas en ingles. Metodológicamente, el trabajo se centrará en el estudio documental de los diferentes *paper* elaborados por (Kumar , Delta northwest airline strategy merger, 2008) (Duksaite & Tamosiuniene, 2009) (Moss & Mitchell , 2012) (Rae Baterman & Droske Westphal , 2011) los cuales presentan datos cualitativos y cuantitativos valiosos y que permiten analizar la naturaleza del impacto de dicha fusión. De igual manera se estará evaluando aquellas variables fundamentales para las aerolíneas, como son: cantidad de pasajeros y vuelos, gastos en operaciones y los ingresos netos, con la finalidad de dar a responder a los objetivos generales y específicos. A su vez se explicara el paradigma estructura, organización y resultado de las Economía Industrial.

Palabras claves: Fusión, adquisición, sector aeronáutico, aerolíneas, American Airlines, US-Airways, decisiones.

Índice General

Contenido

Agradecimiento.....	iv
Reconocimiento:	v
Resumen	vi
INDICE DE CUADROS	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema:.....	19
1.3 Objetivo general:.....	20
1.4 Objetivos Específicos:	20
1.5 Justificación de la investigación:	21
1.6 Viabilidad:	21
CAPITULO II: MARCO TEORICO	22
2.1 Bases teóricas:	22
2.1.1 La teoría de Organización Industrial y su historia:	23
2.1.2 Estructura de mercado:	32
2.1.3 Comportamiento o conducta:.....	50
2.1.4 Resultado:	57
2.1.5 Fusiones y Adquisiciones:	58
CAPITULO III: MARCO METOLOGICO	67
3.1 Tipo De Investigación	67
3.2 Diseño de Investigación	68
3.3 Población o muestra	68
3.4 Técnicas e instrumentos de colección de datos	69
3.5 Técnicas de análisis de los datos o interpretación de los resultados:	69

3.6 Sistema de hipótesis:	70
CAPITULO IV: ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	71
4.1 Explicar la fusión de las empresas American Airlines y US Airways:	72
4.2 Precio de transferencia:	74
4.3 Cantidad de Pasajeros de American Airlines	76
4.4 Número de vuelos de American Airlines.....	78
4.5 Ingresos operativos de American Airlines (en miles de dólares).....	80
4.6 Ingresos netos de American Airlines (en miles de dólares)	82
4.7 Precio del combustible para los aviones.....	84
4.8 Empleados y labores relacionadas con las aerolíneas	85
4.9 Cantidad de Pasajeros de US Airways.....	87
4.10 Número de vuelos de US Airways.....	89
4.11 Ingresos operativos de US Airways (en miles de dólares)	91
4.12 Ingresos netos de US Airways (en miles de dólares)	93
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 Conclusiones y Recomendaciones de nuestro caso de estudio.....	95
5.1.1 Con los datos utilizados en la sección anterior lo anterior la fusión fue exitosa por diversas razones:.....	95
5.1.2 Recomendaciones para nuestro caso:	96
5.2 Recomendaciones para realizar fusiones en otros sectores.....	97
REFERENCIAS.....	100

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Cantidad de vuelos Nacionales e internacionales (todas las aerolíneas de Estados Unidos).	14
Cuadro N°2 Cantidad de pasajeros de American Airlines.....	76
Cuadro N°3. Número de vuelos American Airlines.....	78
Cuadro N°4. Ingresos operativos American Airlines.....	80
Cuadro N°5. Ingresos netos American Airlines.....	82
Cuadro N°6. Precio del combustible.....	84
Cuadro N°7. Empleados y labores relacionadas con la aerolínea...	85
Cuadro N°8 Cantidad de pasajeros US Airways.....	87
Cuadro N°9. Número de vuelos US Airways.....	89
Cuadro N°10. Ingresos operativos US Airways.....	91
Cuadro N°11. Ingresos operativos US Airways.....	93

Introducción:

El primer vuelo registrado a nivel mundial se realizó en 1903 por los hermanos Wright, y duró aproximadamente 12 segundos. Podemos destacar que la aviación ha sido una de la industria donde los avances tecnológicos han tenido mayor relevancia. Ya para el año 1914 se había desarrollado el primer vuelo comercial del mundo, el cual tenía como destino la ciudad de Tampa, en el estado de Florida, y su origen era en la ciudad de St Petersburg en el mismo estado, dicho vuelo comercial duro 20 minutos desde el despegue hasta el aterrizaje con una distancia de 32 km entre ambas ciudades.

En el párrafo antes descrito observamos que pasaron solo once (11) años para que se diera el primer vuelo comercial de la historia de la aviación. Fue así que para el año 1919 se realizó el primer vuelo trasatlántico del mundo, el cual tenía como destino Irlanda, saliendo de Canadá; dicho vuelo duro 16 horas y con una distancia de 3.630 km.

Desde ese momento se empezó a ver cómo la aviación tanto comercial, como civil y militar fue experimentando grandes cambios. En los primeros vuelos no existía comunicación entre la aeronave en vuelo y tierra. Fue entonces cuando la organización Bureau Of Air (BOA, 1926) creó el primer centro de tráfico aéreo del mundo, pero aún no se tenía contacto directo con los aviones.

Luego de muchos avances tecnológicos, de planificación y organización el área de la aviación tuvo un gran desarrollo en el sector comercial.

Una vez creada la organización del Bureau of Air (BOA), también comenzaron, por un lado, a surgir nuevas aerolíneas y, por otro, la expansión de rutas ya existentes. Sin embargo, la seguridad aérea no estaba desarrollándose a la misma velocidad que estas aerolíneas.

Para ilustrar lo anterior tomamos en cuenta las estadísticas presentadas por la Federal Aviation Administration (FAA, según sus siglas en inglés) las cuales indicaban que el número de accidentes fatales, a partir del año 2000, resultaban cada vez menores. Por ejemplo, para el año 2000 los datos indicaban una relación de 0,0018 accidentes por cada 100.000 salidas de aviones (Federal Aviation Administration). Esta referencia concibe el área de la aviación como uno de los sectores más seguro en lo que ha transporte de personas se refiere.

Por otra parte para tener una idea clara a que se dedica la Federal Aviation Administration (FAA, según sus siglas en inglés), es aquella organización que tiene como finalidad proveer la seguridad y el uso eficiente del espacio aéreo de los Estados Unidos, pero además se ha encargado de recolectar información estadísticas de la aviación civil, comercial y militar del mencionado país.

Así como las estadísticas sobre la seguridad aérea fueron avanzando hasta proporcionar un mejor rango de confianza para el usuario, se da paso al crecimiento del número de aeropuertos disponibles en todo el territorio nacional de los Estados Unidos de Norteamérica. En ese sentido, podemos observar que el departamento de transporte de Los Estados Unidos ofrece la siguiente data: para el año de 1980 existían 15.161 aeropuertos. Ya para el año 2013 la cantidad de aeropuertos habilitados tanto comercial como privados había ascendido a 19.453, es decir, un incremento de 28%.

En ese mismo orden de ideas podemos destacar el aumento en el parque de la aviación. Para el año 1960 se determinó que había disponibles 76.549 aviones, mientras que para el año 2012 había, en funcionamiento, 209.034 aeronaves, representando así un aumento del 273%.

Para continuar destacando cómo la aviación comercial fue avanzando desde el primer vuelo hasta la actualidad, presentaremos un cuadro explicando la cantidad de vuelos tanto nacionales como internacionales en los Estados Unidos de Norteamérica desde el año 2002 hasta la actualidad (2015)

Cantidad de vuelos Nacionales e internacionales (todas las aerolíneas de Estados Unidos)

Cuadro N°1

AÑO	NACIONALES	INTERNACIONALES	TOTAL
2002	8,085,083	1,023,994	9,109,077
2003	9,458,818	1,129,990	10,588,808
2004	9,968,047	1,220,679	11,188,726
2005	10,038,373	1,267,681	11,306,054
2006	9,712,750	1,299,209	11,011,959
2007	9,839,578	1,335,963	11,175,541
2008	9,378,227	1,338,748	10,716,975
2009	8,768,938	1,263,365	10,032,303
2010	8,702,365	1,297,968	10,000,333
2011	8,649,087	1,319,371	9,968,458
2012	8,446,200	1,358,847	9,805,047
2013	8,323,404	1,383,505	9,706,909
2014	8,107,135	1,429,892	9,537,027
2015*	4,678,535	852,364	5,530,899

Elaboración: Propia a partir de los datos Bureau of Transportation Statistics T-100 Segment data

*Datos hasta el mes de Julio 2015

Podemos observar que en dicha tabla se presenta un crecimiento del 4.7% en las cantidades de vuelos de los Estados Unidos tanto nacional como internacional. Esté es otro punto importante por el cual la aviación es uno de los sectores que ha avanzado rápidamente con respecto a otros sectores.

Desde la creación de la primera aerolínea en Estados Unidos, fundada en 1914 con el nombre St Petersburg y cuyo viaje inicial fue de St Petersburg a Tampa (Florida), hasta la actualidad (2015) se han creado aproximadamente un total de 130 aerolíneas, las cuales se ocupan tanto el traslado de personas como del transporte de carga a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que esas 130 aerolíneas son solamente del mercado Estadounidense. Adicionalmente, se tiene registros de que esas aerolíneas se han fusionado con otras para permanecer en ese exigente mercado. Por otro lado, han desaparecido importantes líneas aéreas que operaban en el mercado nacional, tal es el caso de la aerolínea Primaris Airlines

Es importante resaltar que este crecimiento del número de aeropuertos equivale a más aviones comerciales fabricados y en programas de vuelo con destinos que abarcan un importante volumen del mercado nacional e internacional de USA. Por supuesto, todo ello también posee un impacto muy importante en el sector económico. Dicho impacto ya es registrable, incluso, en el producto interno bruto (PIB) de los Estados Unidos. Por ejemplo, para el año 1980 el área de la aviación representaba 0,47% del PIB, con respecto a todos (aviación, terrestre, marítimo) los servicios de transportes. Así mismo, para el año 2013 representaba el mismo porcentaje que en el año 1980 (0,47%)

Cabe destacar que la industria aeronáutica es la encargada de producir aviones con la finalidad de que las aerolíneas obtengan las aeronaves. Así mismo, como se mencionó en párrafos anteriores, esta industria ha experimentado grandes desarrollos, ahora bien fue luego de cincuenta y cinco (55) años del primer vuelo, que la empresa Boeing lanza el primer avión de pasajeros con turbina de manera exitoso, ya que antes se había desarrollado un avión con turbina pero no era del tanto seguro, porque

la turbina se encontraba dentro del ala y esta alcanzaba altas temperaturas, provocando que se incendiara y la pérdida de la aeronave.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el párrafo anterior podemos entrar en materia de análisis respecto a las estrategias que pueden tomar las aerolíneas para poder competir en mercados nacionales e internacionales

Unas de las estrategias más relevantes que se puede mencionar para el área de la aviación comercial son las fusiones y adquisiciones. Entendiendo por fusión, aquella negociación que pactan dos empresas para poder así trabajar juntas y competir mejor unidas que por separado. Cuando hablamos de una adquisición es aquella en donde una empresa compra en su totalidad a otra, ya sea de manera hostil o pactada. (Mayo , 2002)

Tomando como referencia inicial el párrafo anterior, nuestro propósito consiste en analizar el impacto de la fusión entre la empresa American Airlines y US Airways, respectivamente, y cómo es la característica del comportamiento económico antes y después del mencionado proceso de fusión. Como fuente de información estadística nuestro marco referencial es tomado del Department Of Transportations (DOT por sus siglas en ingles), Department de Justice (DOJ por sus siglas en inglés), American Airlines, Federal Aviation Administrations (FAA, pos sus siglas en inglés), y US Airways. Además, publicaciones certificadas (*papers*) que exponen fusiones de empresas relacionadas con la aeronáutica, y tesis universitarias de diferentes Casas de Estudio.

Por otra parte, estaremos evaluando dos aristas importantes. La primera, el comportamiento de la ley antimonopolista de los Estados Unidos; la segunda, el carácter y/o comportamiento del ranking mundial de aerolíneas en su ejercicio individual y luego una vez fusionada. Tal es el caso

de American Airlines que se encontraba en el puesto número nueve (09) y la US Airways en el puesto número ocho (08), respectivamente, versus la posición alcanzada por ambas debido a la fusión. Para ello contamos con datos obtenidos de la American Consumer Survey Index Score, firma que se encarga de investigar a los consumidores de los Estados Unidos, con la finalidad de evaluar en qué posición se encuentran las empresas que prestan servicio en dicho país.

Ahora bien ya explicado una breve introducción acerca de la aviación de Estados Unidos, nos concentraremos en abarcar un poco la manera como se realizara este trabajo de investigación.

Como se ha mencionado anteriormente nuestro trabajo comprende de un análisis de investigación de las fusiones y adquisiciones en el sector aeronáutico utilizando un caso piloto como es American Airlines y US Airways. El presente trabajo se estructuro principalmente en cinco capítulos, que más adelante se explicara cada uno de ellos. En este mismo orden de ideas el trabajo fue realizado con la finalidad de cumplir con los objetivos planteado en el siguiente capítulo.

De igual manera para cumplir con esos objetivos, primero se estudió toda la aérea de la aviación en los Estados Unidos de Norteamérica. Segundo se estudió todos aquellos puntos importante en el sector industrial, por ejemplo: el paradigma estructura, comportamiento y resultado que es el punto principal del sector industrial, en esta parte se estudiaron varios autores importante (Cabral, 1997) y (CHEVALIER, 1977) entre otros autores con la finalidad de explicar cada parte del paradigma y como está relacionado con nuestro trabajo de investigación. En la tercera parte relacionamos el marco metodológico es decir el tipo de investigación presentada para este trabajo. El parte número cuatro se recopiló datos de las

empresas American Airlines y US Airways para dar respuestas a nuestros objetivos, los principales datos utilizados son: 1) cantidad de pasajeros; 2) cantidad de vuelos 3) ingresos operativos y 4) ingresos netos, y su vez se estará presentado datos del precio de combustible y la cantidad de empleados de cada empresa, factores que afectan directamente a los gastos operacionales. En la parte número cinco el lector podrá observar las conclusiones dadas para esta trabajo, la conclusión relevante será si la fusión presento un caso de pérdida o benéficos para la empresa.

En el párrafo siguiente se podrá observar la estructura del trabajo de manera breve, además la siguiente estructura presentara una idea de cómo está distribuido nuestro trabajo y de igual manera se relaciona con lo explicado en los párrafos anteriores

Esta investigación se ha estructurado en cuatro capítulos: **capítulo 1:** PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBEJTIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICIOS de la investigación, GRADO DE FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACION; **capítulo 2:** investigaciones y fuentes de información vinculada al planteamiento del problema; **capítulo 3:** METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN; **capítulo 4:** análisis de la información; **capitulo 5:** presentación de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas en el área de la economía industrial las empresas y diversos autores se han dedicado a evaluar cómo puede afectar una fusión en términos de beneficios, costos y productividad para las empresas. Nuestro estudio se basará principalmente en las fusiones que se llevan a cabo en el área de la aviación como se ha mencionado anteriormente, y así mismo por qué algunas empresas aeronáuticas desean fusionarse.

Tanto para nuestro tema de investigación como otros sectores (agrícola, financieros, de salud, entre otros), las fusiones se realizan con dos objetivos principales: 1) reducir costos y 2) aumentar los beneficios para ambas empresas fusionadas.

La mayoría de las fusiones que se han llevado a cabo en esta área se han producido en Estados Unidos, podemos encontrar algunas fusiones como por ejemplo: Delta-Northwest Airlines 2008, American Airlines-US Airways, 2013 (caso de estudio) y United-Continental Airlines 2010, las fusiones se han mencionado con la finalidad de obtener información previa antes del caso de estudio.

Las líneas aéreas arriba mencionadas constituyen las empresas más importantes de Estados Unidos como corporaciones que ofrecen servicio de transporte entre destinos nacionales e internacionales. Esta importancia resulta, en parte, del impacto que surge en los números de vuelos y salidas que implicaba en el pasado para cualquiera de estas aerolíneas. Como

referencia podemos mencionar que la flota en la actualidad entre American Airlines y US Airways comprende un total de 970 aviones.

Por otra parte, cuando las empresas deciden fusionarse hay varios aspectos importantes que deben considerarse como la reducción de costos y el aumento de los beneficios. También debe evaluarse el impacto que generaría en los usuarios la creación de un nuevo nombre para ambas empresas o si quedarse con la unión nominal que muestre la referencia de ambas empresas como una sola corporación. A su vez, cómo administrarán los beneficios de los empleados, oferta en calidad de servicio, oferta en número y cantidad de vuelos por día, entre otros aspectos relevantes.

De igual manera, estas fusiones deben ponderar cómo legalizar el nacimiento, prestación de servicio, continuidad y permanencia en el futuro sin salirse del marco de ley que cuida y protege el comportamiento de los mercados. Tal es el caso de las Leyes Antimonopolio de los Estados Unidos de Norteamérica.

Las leyes antimonopolio exigen que todo proyecto de fusión empresarial deba ser entregado a las autoridades gubernamentales para que estas analicen y evalúen si dicha fusión cumple con los parámetros legales y no estar en condiciones de monopolizar el mercado mismo.

1.2 Formulación del problema:

Para la formulación de este problema debemos desarrollar la postura teórica de varias fuentes de información. Debemos ubicarlas en un contexto histórico definido. Además, debemos presentar a modo de enunciado

algunos de los criterios o indicadores que permitan evaluar o comparar el impacto que posee la fusión como estrategia empresarial.

En vista de la evolución de la aviación en los últimos años como lo explicamos anteriormente, pusimos mucho interés en analizar más de cerca el funcionamiento de las aerolíneas. Así mismo poder relacionarlo con la economía. Uno de los temas que en nuestra carrera nos pareció interesante es la economía industrial. Ya que en ella nos encontramos temas importantes como las fusiones y adquisiciones, entre otras. Es por esta razón que se quiso fusionar el tema de la aviación con la economía con la siguiente interrogante ¿es posible que una fusión provoque beneficios para ambas empresas fusionada, un caso específico American Airlines y US Airways?

1.3 Objetivo general:

- Analizar las fusiones en las empresas aeronáuticas, específicamente en el caso de American Airlines - US Airways, durante el periodo diciembre 2005-2015.

1.4 Objetivos Específicos:

- Contrastar si la fusión llevada por American Airlines y US Airways produjo un beneficio para ambas empresas.
- Estudiar si luego de la fusión las empresas ofrecen una mayor cantidad de destinos y aumento en la flota de aviones.
- Examinar cómo se determina el precio de transferencia de una fusión en el mercado de la aviación comercial.

1.5 Justificación de la investigación:

La propuesta de un trabajo de investigación centrado en analizar el impacto que poseen las fusiones en las empresas de aerolíneas, específicamente en el caso de American Airlines - US Airways, durante el periodo diciembre 2005-2015, constituye un aporte académico que podría servir para profesionales tanto de economía como agentes del sector aeronáutico, y así mismo, como base de desarrollo para futuras investigaciones y para la toma de decisiones de posibles inversiones. Dicho trabajo tiene justificación desde el punto de vista económico, gerencial e industrial, porque si muy bien estaremos evaluando una empresa de aviación puede servir como referencia para otros tipos de empresas.

Por otra parte esta investigación presenta una importancia para el sector de la economía industrial, ya que se podrá contrastar todos aquellos puntos resaltantes a la hora de realizar una fusión, debemos aclarar que dicho trabajo de investigación servirá como caso piloto para otras investigaciones y la toma de decisión para las empresas. De igual manera esta investigación conllevara a ofrecer conclusiones de las fusiones y adquisiciones como estrategia empresarial.

1.6 Viabilidad:

Esta investigación es viable porque se cuenta con datos estables ofrecidos por American Airlines Group y que aparecen en Wall Street Journal. También contamos con información tomada del Departamento de Transporte de Estados Unidos de Norteamérica (DOT, según sus siglas en inglés).

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Bases teóricas:

En el presente apartado se explicará el tema de organización industrial desde el punto de vista teórico, hasta contrastarlo con nuestro caso de estudio. En la primera parte estaremos explicando la teoría organizacional desde una perspectiva histórica y, de igual manera mencionando autores importantes. En la segunda parte vamos a relacionar el paradigma Estructura-Comportamiento-Resultado con nuestro trabajo de estudio. Para la tercera parte centraremos nuestro objetivo con algunas estrategias organizacionales, recordando que nuestro objeto de estudio es analizar el impacto de las fusiones y adquisiciones en el sector aeronáutico, específicamente el caso de American Airlines y US Airways.

El sector aeronáutico de los Estados Unidos se ha caracteriza por una estructura de mercado oligopólica como lo afirma (Pindyck & Rubinfeld, 1995) lo cual no ha significado necesariamente el aprovechamiento del poder de mercado por parte de alguna aerolíneas o así mismo hayan tratado de desaparecer aerolíneas de menor tamaño, como fue el caso antes mencionado de Primaris Airlines.

La estructura de mercado reinante en el sector aeronáutico de Estados Unidos, genera el interés de estudiarlo desde la perspectiva del paradigma Estructura-Comportamiento-Resultado, establecido por la Organización Industrial como uno de sus patrones de análisis más

relevantes. A continuación se hará una breve revisión de dicho paradigma, y así poner en contexto nuestro caso de estudio.

2.1.1 La teoría de Organización Industrial y su historia:

Para empezar este apartado vamos a mencionar la definición de organización industrial, según Autor (Cabral, 1997). Su objetivo final es discernir sobre el comportamiento de las empresas, analizar el tipo de decisiones tomadas por las mismas en el contexto de la competencia imperfecta y determinar cuándo están perjudicada su eficiencia.

Se puede entender por dicha definición, que la Organización Industrial se encarga principalmente del estudio de las decisiones empresariales, especialmente estructuras de competencias imperfectas, y así poder observar sus efectos hacia el resto de la industria en particular, y al mercado en general.

A Alfred Marshall se le atribuye la paternidad de la economía industrial (CHEVALIER, 1977). Esta teoría se estuvo desarrollando antes y después de la segunda guerra mundial, pero fue en los años treinta cuando el profesor Mason de la escuela de Harvard en los Estados Unidos le da forma a esta parte de la economía. En 1941 la organización industrial es reconocida como integrante de la ciencia económica certificado por American Economic Association. Durante esos 11 años los aportes de Marshall dan importancia para la Economía Industrial. Las contribuciones más importantes que se hicieron para que esta rama de la economía fuera importante, son el problema de rendimientos crecientes y decrecientes, las economías externas e internas. Cada uno de esos aportes fueron importante para lo que hoy en día se conoce como Economía industrial. Pero como si no fuera poco, desde que la Economía Industrial fuera certificada y a partir de los años

setenta diversos investigadores de Europa empiezan a estudiar dicha rama de la ciencia económica, y es ahí cuando se le cambia el nombre de organización industrial a económica industrial. (Cendrero, 2003, pág. 161).

Para contrastar lo dicho anteriormente, fue Mason el que por primera vez relaciona el paradigma de la organización industrial, el cual pretendía evaluar la estructura, el comportamiento y los resultados de las empresas, desde la aportación metodológica de Mason han surgido modificaciones a su teoría por varios autores como: J. S. Bain, o G. C. Means. Fue en el año 1959 cuando J. S. Bain publica en su trabajo algunas modificaciones realizadas al trabajo del profesor Mason, dichas publicaciones se pueden encontrar en su libro *Industrial Organization*.

En el caso de J.S. Bain, a diferencia de Mason, le restó importancia a los comportamientos de las firmas, es decir, que establecía relaciones directamente entre estructura y resultado, obviando así la parte de comportamiento (Cendrero, 2003, pág. 159) De igual manera se enfocó principalmente en definir el contenido de cada una de las partes del paradigma de organización industrial, es decir, se dedicó solamente en definir qué variables se debe tener en consideración a la hora de evaluar la estructura, el comportamiento y el resultado para cualquier estrategia de la empresa, pero sin darle mucho hincapié a la parte de comportamiento (Cendrero, 2003, pág. 129). Otro aporte importante de Bain, fue aquel donde concibió mayor relevancia al estudio de la estructura del mercado de la industria, haciendo una comparación entre la estructura de las firmas y la estructura de la industria. A partir de ese análisis fue que se introdujo en la área de la Economía Industrial el concepto de barreras a la entrada en el análisis industrial.

Por otra parte, para seguir contrastando los cambios de la primera metodología de Mason, nos encontramos con el autor G. C. Means, quien destaca la importancia de unas condiciones de base, que a partir de esa creación se llega a generar estructurar de mercados por el cual se explica los comportamientos de las empresas. Al igual que Bain, no puso mucho énfasis en el comportamiento de las firmas, si no que con la creación de esas bases previas se podrán analizar el comportamiento de las empresas, es decir, Means incluye en su análisis E-C-R el factor de la experiencia para la toma de decisiones en el paradigma de organización industrial. (Cendrero, 2003)

Para seguir hablando acerca de la metodología antes mencionada, describiremos las tres líneas más importantes de avances de la Economía Industrial desde los años setentas hasta la actualidad.

- La primera línea de los avances, es aquella en donde la utilización intensiva de métodos cuantitativos y de contrastación de hipótesis, esta corriente lo que desarrollo fue la discusión a priori de cada una de las variables de E-C-R, concentrándose en identificar indicadores para cada una de dichas variables, pudiendo ser evaluadas mediante términos econométricos o así mismo llevar una relación estadísticamente entre cada una de las variables mencionadas, el objetivo principal de esta corriente es contrastar hipótesis simples pudiendo ser aplicadas para todos los mercados.
- La segunda línea de los avances de la economía industrial, se desarrolla en asignar al comportamiento de la empresa un papel importante ya sea en la configuración de las estructuras industriales como en el de resultados. El efecto de las estrategias de las firmas modifica los rasgos estructurales del mercado, los procesos de centralización del capital (adquisiciones, fusiones y alianzas) y así

mismo afectan el grado de competencia. Dicha corriente antes mencionada es lo que el autor Julio Segura (1993, pag47) denomina posición eléctrica, porque este considera el comportamiento prioritario de los agentes y cómo afecta la configuración de la industria.

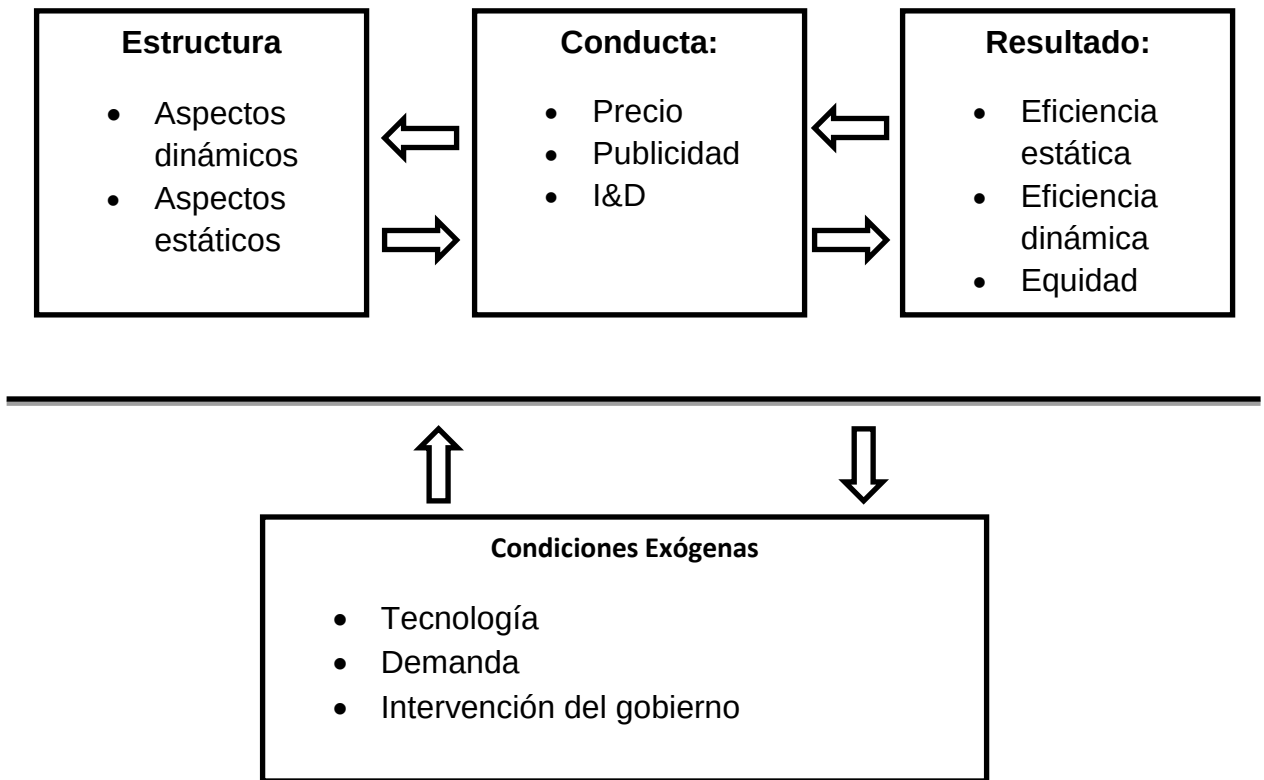
- La tercera línea de avances de la Economía Industrial, fue aquella que se dio para varios autores de la universidad de Grenoble, (Cendrero, 2003, pág. 161) en Francia, en donde sus principal análisis pretendía combinar la parte analítica de la realidades industriales con los enfoques del funcionamiento de la realidad económica, es decir lo que los autores expusieron, fue llevar todos aquellos lineamientos de la organización industrial a la economía del día a día, como por ejemplo como pudiera afectar la oferta y demanda en una estrategia tomada por una empresa. Por otra parte es importante mencionar que dicha línea de avances quería integrar la economía industrial en el análisis global del sistema capitalista.

Los tres grande lineamientos antes descritos se apoyan en la consecuencia de esos tres conglomerados y en las necesidades innovadoras, como un paso básico a la acumulación del capital. Igualmente (Cendrero, 2003) indica que:

La intensificación de la utilización y aprovechamiento del capital físico y del conocimiento desplaza a la aceleración del ritmo de las tareas (reducción de tiempos-padrón) como fuente principal de las ganancias de productividad. Precisamente cuando la articulación de cada firma con unidades más amplias se generaliza, los derroteros teóricos de la Economía Industrial tienden a converger en la restauración de la firma como ámbito clave de análisis, configurando un «nuevo consenso» suavizador de diferencias doctrinarias. (Coriat, B., 1993), (p. s/n)

De la cita anterior podemos entender que si se utiliza y se aprovecha el capital físico y el conocimiento que tienen las personas, se podrá tener mayor productividad en la área en el cual se especializa, pero también entendemos que el concepto de capitalismo se encuentra presente. Por otra parte explican que con la practicas dentro de las firmas el campo teórico en la Economía Industrial, las firmas tienden converger, es decir que con esta cita podemos resaltar lo descrito en el párrafo anterior que los tres grandes lineamientos son un conglomerado tanto para la acumulación del capital como para buscar resultado a partir del ensayo y error (primer lineamiento de avances de la Economía Industrial).

Según el Autor (Cabral, 1997) “el paradigma no es más que un esquema de análisis de mercados, permitiendo una sistematización y articulación de los diversos aspectos relevantes para las cuestiones reflejadas en el cuadro siguiente”



Fuente: (Cabral, 1997), libro Economía industrial

Al entender cómo está estructurado el paradigma E-C-R, nos concentraremos en explicar cada uno de los conceptos más importante de este paradigma.

En el concepto de la estructura encontramos elementos importantes del mercado, por ejemplo, el grado de diferenciación del

producto, las condiciones a la entrada el número y dimensiones de empresas, entre otros factores que están involucrados en el mercado.

El otro concepto que tenemos que mencionar es el de conducta. Es aquel donde se considera la competencia, es decir como las empresas establecen un precio de venta y como pueden competir contra otras firmas ya sea por guerra de precio, por diferenciación del producto, por medio de la publicidad, entre otras. Con la finalidad de abarcar un mayor número de clientes y así general un mayor beneficio con respecto a otras empresas. Un ejemplo podría ser, la cantidad que invierte American Airlines en tratar de reducir costos de combustible, no es igual a la cantidad de dinero que invierte Insel Airlines, ya que la cantidad de vuelo de vuelos que maneja American Airlines es mucho mayor a Insel y los costos de operación son mayores.

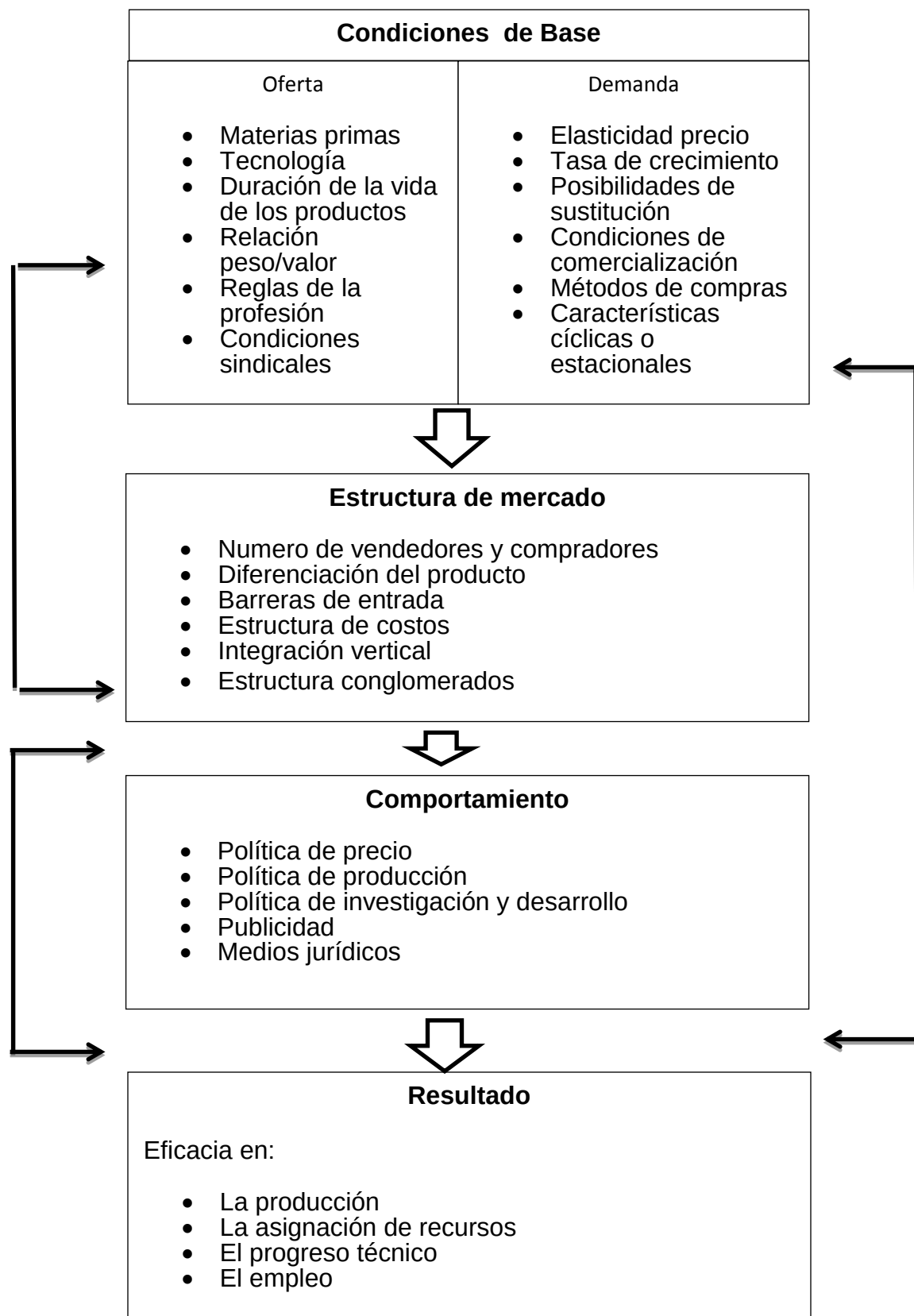
Por último, debemos referirnos al concepto de resultado. En este encontramos categorías como el grado de eficiencia estática y la tasa de elaboración de nuevos productos.

Cuando hablamos del resultado en el paradigma, no es más que aquel que permite evaluar si cada una de las estrategias antes tomada, en la estructura del mercado o el comportamiento han sido beneficiosa para la compañía y su vez para la sociedad. El resultado del paradigma se determina con la evaluación post de las estrategias, al observar si hubo un grado de eficiencia y estática al aplicarse la estrategia seleccionada por la firma.

Estos tres conceptos tiene que ir de la mano, pero de igual manera no podemos dejar de mencionar que deben llevar una relación

con las condiciones exógenas entre las que estacan, los determinantes de la demanda (la elasticidad como por ejemplo), la tecnología (grado de economía de escala) y así mismo la política de regulaciones. Cada una de esas partes de las variables exógena se encuentra acoplada con la estructura, la conducta y resultado.

Ahora bien, ya entendiendo cada uno de los conceptos del paradigma explicado por el autor Luis Cabral, nos concentraremos en presentar otro esquema del paradigma, en el cual vamos a realizar diferencias y similitudes al momento de presentar el paradigma pero descrito por otro autor.



Fuente: (CHEVALIER, 1977, pág. 16)

El paradigma organizacional es uno de los puntos más importante que se debe evaluar a la hora de tomar decisiones, porque podemos ver que abarca desde el número de vendedores y compradores, hasta la eficiencia en la producción o en el empleo.

Entendiendo de qué trata el paradigma de organización industrial interpretados por dos autores, en esta parte del trabajo nos vamos a concentrar en explicar esas variables incluidas en el paradigma. Haremos énfasis en el análisis de la estructura, comportamiento y resultado, explicando cómo cada variable está relacionada con las decisiones o estrategia para las empresas.

2.1.2 Estructura de mercado:

Para entender a fondo la relevancia que tiene el paradigma organizacional es importante describir las variables que lo conforman, para ello es importante repasar las perspectivas de lo que el mercado perse significa para diversos autores.

Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) “el mercado es un conjunto de compradores y vendedores, que por medio de sus interacciones reales o potenciales, determinan el precio del producto o de un conjunto de productos”

(Cabral, 1997) señala que “un mercado está compuesto por un conjunto de empresas que producen un mismo producto o un conjunto de productos relacionados en sí”.

Una vez comprendido lo que es el mercado también es importante definir el número y dimensiones de las empresas que componen el mercado.

Para ello, hay medidas llamadas indicadores de concentración y así mismo es importante resaltar la evolución que tiene cada empresa acerca de la concentración del mercado. Para esa medición explicaremos a la brevedad los índices de volatilidad, lo cual se realiza con la finalidad de darle sentido a lo expuesto en el concepto de mercado.

A continuación detallamos los índices de concentración que con más frecuencia en el ámbito microeconómico.

1. Ratio de concentración:

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i \quad (1 \dots k, k+1 \dots N)$$

Donde C_k es igual a la parte de mercado determinada por las k mayores empresas.

2. Índice de Hirschman-Herfindahl en cual se define del siguiente modo:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

En donde S_i sería la cuota de mercado de la empresa i , y n el número total de la empresas.

Ambas medidas de concentración tienen sus ventajas y desventajas, por ejemplo la media C_k solo exige información de las empresas con más cuota de mercado, en cambio el índice HHI tiene una serie de propiedades de consistencia, y gracias a ese índice y la consistencia se puede determinar el poder de mercado, lo cual no ocurre en el índice C_k .

Ya sabiendo cómo medir la concentración de una empresa en un mercado específico, vamos a determinar cómo se puede calcular la evolución que tiene una empresa en el mercado

Tal como sucedió con la concentración, existen varias formas de medir la evolución de una empresa en el mercado. Aquí representamos solo la más conocida

1. Índice de inestabilidad, este índice se define de la siguiente manera:

$$I = 1/2 \sum_{i=1}^n |s_{i2} - s_{i1}|$$

En donde encontramos que s_{i2} y s_{i1} son la cuota de mercado de las empresas i dentro de un periodo 2, y 1, donde n es el número total de empresas para cualquier periodo.

Una vez que hemos hecho referencia a la medida a la concentración de la concentración y su evolución, presentaremos algunos enfoques más profundos sobre la estructura del mercado. Empezaremos con mencionar si las empresas compiten entre sí (oligopolio) y en qué condiciones, por otra parte estudiaremos el poder de mercado y las barreras a la entrada, todo con la finalidad de dar sustento a los esquemas antes presentados.

2.1.2.1 Teoría de oligopolio:

Para analizar el sector industrial de una economía o de un sector en específico, es importante conocer si las empresas compiten entre ellas, si es un monopolio o un oligopolio. Presentaremos algunas diferencias entre un monopolio y un oligopolio.

En un monopolio nos encontramos con un mercado en donde está dirigido solamente por una empresa, es decir la empresa fija una de las variables y la curva de demanda fija la otra. La maximización de los beneficios para un monopolista se obtiene averiguando la demanda de mercado y sus propios costes, sin tomar en cuenta otros competidores. De igual manera es importante resalta el ingreso que percibe el monopolista. Hemos aclarado que en un mercado monopolístico solo hay un competidor, entonces de esta manera el monopolista puede incidir en el precio a cual venderá el producto en el mercado, es decir puede aumentar el precio si él lo desea porque no hay competidores. Por ejemplo, si American Airlines fuera la única empresa que ofrece vuelos de Miami a New York, ella puede establecer un precio mayor o menor a que estarían dispuestos a pagar los clientes pero como no hay competidores, los clientes tienen que pagar el precio que coloque la aerolínea y otros clientes no lo pagaran.

Generalmente los monopolistas se aprovechan de su capacidad de ser el único productor y vendedor y así, a través del establecimiento de precios más altos que los de competencia, poder extraer mayor excedente de los consumidores.

En lo referente al monopolio hablaremos de dos modelos, el cual son el modelo de empresa dominante y de competencia monopolística, en donde más adelante haremos una breve referencia. Así mismo estaremos

explicando la teoría de juego y el método formal para el análisis del comportamiento estratégico.

2.1.2.2 El modelo de empresa dominante

Es raro encontrar mercados en los cuales una sola empresa tenga una cuota de mercado superior al 50% y el resto del mercado es repartido entre pequeñas empresas. Dos ejemplos fueran en los años de los 60 y 70 IBM que era la empresa dominante en el sector de ordenadores y Kodak en el mercado de fotografía, podemos ver hoy en día que dichas empresas ya tiene más competidores que para esa época.

El modelo de empresa la dominante es apto para explicar esa situación. Este modelo como afirma (Cabral, 1997), tiene las siguientes hipótesis: (i) las empresas de franja de competencia (las empresas pequeñas) se comportan como precio aceptantes, produciendo la cantidad que iguala el precio a su coste marginal; (ii) la empresa dominante se comporta como una empresa con poder sobre los precios (un price maker), tomando la estrategia de la franja de competencia como un dato. Lo que el autor nos quiere explicar con estas dos hipótesis no es más que en un mercado vamos a encontrar una empresa que es la encargada de fijar los precio de mercado y otras empresas (más pequeñas) que se comportan como precio aceptante, es decir tratan de igual el precio de la empresa dominante. Así mismo el equilibrio de la empresa dominante corresponde a una situación de monopolio atenuado porque existe una franja de competencia.

Podemos finalmente señalar que el concepto y la realidad de una franja de competencia son muy comunes en mercados con varias empresas dominantes. Para este caso es mejor denominarlos grupos estratégicos, en

los cuales hay un grupo de empresas líderes (empresas dominantes) y un grupo de empresas marginales (empresas precio aceptantes)

Una vez que hemos hecho referencia al modelo de empresa dominante, presentaremos el modelo de competencia monopolista.

2.1.2.3 Modelo de competencia monopolista: Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) define la competencia monopolista “mercado en el que las empresas pueden entrar libremente, produciendo cada una su propia rama o versión de un producto diferenciado”.

Podemos observar que en este modelo las empresas pueden producir lo que ellos realmente deseen y de la manera que deseen, es decir, que en este punto los productos están diferenciados, de hecho en este modelo nos encontramos con un número de empresas muy grande pero el producto ofrecido no es igual. Podemos hacer énfasis en un término presentado en el modelo de empresa dominante price market. Ese término también lo podemos utilizar en este modelo porque cada empresa enfrenta una curva de demanda no horizontal, por eso, cada empresa determina el precio al cual venderá su producto.

(Pindyck & Rubinfeld, 1995) afirman que un mercado de competencia monopolística tiene dos características clave:

1. Las empresas compiten vendiendo productos diferenciados que son fácilmente sustituibles unos por otro, pero no son sustitutos perfectos, es decir que la elasticidad - precio cruzada de la demanda es elevada pero no infinita.
2. Hay libertad de entrada y salida: es relativamente fácil para las nuevas empresas entrar al mercado con su propia marca de producto y para las existentes abandonarlo si sus productos no son rentables.

En ambas características estamos afirmando lo expresado en el párrafo anterior, vale decir cada empresa puede producir el bien que desee y de la manera que desee, para poder así competir en un mercado y así mismo las barreras a la entradas no serán un problema para las empresas nacientes.

Ahora nos referimos a la teoría de juegos. En ella encontraremos modelos que nos ayudan a entender cómo funciona el oligopolio.

El significado de oligopolio, no es más que un mercado en donde hay unas pocas empresas que compiten entre sí y es difícil la entrada de nuevas empresas. Así mismo los mercados de oligopolio pueden o no estar diferenciados, lo importante de este modelo es que unas cuantas empresas producen gran parte o casi toda la producción del mercado.

Cuando estudiamos un mercado, lo primero que se debe hacer es obtener el equilibrio de dicho mercado, es decir buscar el precio y la cantidad para la condición de equilibrio del mercado tratado.

Ahora bien, para evaluar un equilibrio en un mercado oligopólico, debemos tener presente que la mejor forma de obtenerlo será mediante el equilibrio de Nash, (Pindyck & Rubinfeld, 1995) explican dicho equilibrio de la siguiente manera “cada empresa elige la mejor estrategia posible a la vista de lo que hacen las empresas competidores”, podemos ver que en este concepto de Nash, nos explica que las empresas realizan las estrategias dependiendo de lo que hacen sus rivales. Para explicar mejor este equilibrio vamos a mencionar el modelo de Cournot

2.1.2.4 Modelo de Cournot:

Al momento de referirnos al modelo de Cournot, debemos destacar que la variable precio no influye en los acuerdos de las empresas. Así mismo la variable influyente es la producción, en ella se determina el comportamiento de las empresas.

Así mismo como los modelos antes explicados, este modelo tiene hipótesis fundamentales, las cuales son: (i) los productos de cada empresa son homogéneos, (ii), hay un precio único de mercado resulta de la oferta agregada de cada una de las empresas, (iii) las empresas determinan la cuota de mercado simultáneamente.

Entonces ¿cuándo se obtiene el equilibrio de Cournot, para un mercado de oligopolio?

Para dar respuesta a esta pregunta, vamos a suponer que estamos en un mercado con dos empresas (duopolio), por lo tanto cada empresa solo tiene que tener en cuenta un solo competidor, al realizar esto estamos reduciendo el análisis del mismo, pero los resultados serán los mismos cuando el número de empresas sea mayor a dos.

Encontraremos el equilibrio de Cournot cuando la curva de reacción de cada empresa se intersecten. La curva de reacción es aquella para la cual existe un nivel de producción maximizador de los beneficios de una empresa y la cantidad en que se cree que la otra empresa producirá.

2.1.2.5 Modelo de Bertrand:

Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) “el modelo de Bertrand es un modelo de oligopolio en que las empresas producen un bien homogéneo, cada una considera fijo el precio de sus competidores y todas deciden simultáneamente el precio que van a cobrar”

Una vez entendido el modelo de Bertrand, presentaremos una diferencia con respecto al modelo de Cournot. La diferencia principal es aquella en donde un modelo basan sus estrategias en cantidades (Cournot) y el otro la basa en los precios(Bertrand). Así mismo podemos encontrar una similitud ambos modelos trabajan con producto homogéneo.

Al igual como determinábamos el equilibrio en el modelo de Cournot mediante las curvas de reacción de cada empresa. Para este modelo ubicaremos en los ejes el precio de venta en vez de las cantidades. El equilibrio lo obtendremos cuando ambas curvas de reacción intersecten.

El modelo de Bertrand fue criticado por dos razones:

1. Cuando las empresas producen un bien homogéneo es más eficiente que compitan fijando cantidades y no precios. Por ejemplo: Si American Airlines vende un pasaje de avión de Valencia a Miami en 10.000 bs y Delta vende un pasaje en el mismo precio, para esa persona será indiferente que aerolínea tomar (certary paribus la preferencia). Así mismo si una de las empresas antes mencionadas ofrecen más de 3 vuelos por día y la otra 1 solo vuelo, las personas tendrán a tomar el vuelo que más le convenga. Podemos finalmente señalar que cuando el producto es homogéneo es más eficiente fijar su producción por cantidades.

2. Aunque las empresas fijan el precio y sea el mismo precio de mercado para cada una, ¿cómo sería el proceso de cuota de mercado para cada empresa? Aun esta pregunta no se ha podido responder, porque como según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) “ hemos supuesto que las ventas se dividen por igual entre ellas, pero no hay razón alguna que sea así”

Podemos finalmente señalar que los modelos Cournot y Bertrand son útiles, porque no importa el medio en que la empresa tome la decisión (cantidades o precios) el equilibrio se determinara por la estrategia de las empresas.

2.1.2.6 Modelo de Stackelberg:

Este modelo difiere de los demás modelo, porque una empresa fija el nivel de producción antes que el resto, es decir una empresa se mueve primero que otro. Al comienzo en este modelo no se genera un equilibrio como en los anteriores, sino más bien en un futuro las empresas tenderán a coludir entre sí para poder establecer un precio de referencia, o de otra manera empezaran una guerra de precios para determinar cuál es la empresa líder.

Sabemos que el equilibrio en el mercado oligopólico se logra por estrategias, ya sea por colusiones o porque una se mueve primero que otra. En referencia al sucesor de Mason, Blain incorpora al paradigma organizacional las barreras a la entrada.

2.1.2.7 Barreras de entrada:

Las barreras de entrada ha sido un tema muy controversial desde que existe la competencia perfecta. Al no existe barreras de entrada habrán muchos competidores y a su vez la cuota del mercado será menor para cada empresa. (Cabral, 1997) Tiene tres puntos principales para explicar las barreras a la entrada.

La tecnología comprende el abandono de la hipótesis de rendimiento de escalas constantes, una hipótesis que es fundamental para el la competencia perfecta. La negación de la hipótesis de atomicidad, en donde este vendrá relacionado con el comportamiento que tiene la empresa la hora de tomar decisiones estratégica. La alteración de la hipótesis sobre información perfecta y libre acceso a las diferencias tecnológicas,

Según (Bain, 1959) “hay barreras a la entrada a medida en que, en el largo plazo, las empresas instaladas puedan fijar precios por encima del costo medio mínimo, sin que esta práctica lleve a que entren nuevas empresas en el mercado”

(Stigler, 1983) define las barreras a la entrada como “pueden ser definidas como costes de los que están libres las empresas que ya están en el mercado, pero en los que tiene que incurrir las empresas que desean entrar”

Una vez que hemos hecho referencia a las barreras a la entrada, presentaremos algunos enfoques más profundos de las barreras a la entrada.

2.1.2.8 Economía de escalas:

Las economías de escalas son muy variable de un mercado a otro, y esto constituye un obstáculo a las entradas de nuevo competidores. Un ejemplo Bain: el costo de producción es el mínimo para una unidad que cubra el 30% del mercado. Todo nuevo entrante, si quiere beneficiarse de las economías de escalas, debería pues, añadir a la oferta global un 30% y es dudoso que pueda quitar fácilmente a las firmas establecidas el 30% de su clientela. Si una empresa desea entrar en un mercado esta debe evaluar los costos y a su vez deberá añadir más oferta al mercado.

En referencia a lo antes descritos y para profundizar más acerca de las barreras a la entrada, vale decir que con tecnología avanzada debemos renunciar a las economías de escalas porque es más efectivo el proceso tecnológico.

La segunda variable que vamos a explicar es el comportamiento estratégico.

2.1.2.9 Comportamiento estratégico:

Ya hemos considerados casos en el cual las empresas deciden entrar en un mercado simultáneamente, pero sin embargo encontramos casos en donde las empresas ya están instaladas, mientras que otras solo ven la posibilidad de entrar en ese mercado. Esta asimetría, permite la introducción del comportamiento estratégico como barrera de entrada.

Unas de los principales comportamientos de las firmas es el precio limite, en donde la empresa ya instalada se comporta como monopolista y ella decide la capacidad de producción teniendo en cuenta la posibilidad de

la entrada de nuevos competidores. Por otra parte esta estrategia lo que producirá será un monopolio en ese sector, y vemos como con un precio limite puede existir barreras al entrada,

Para (CHEVALIER, 1977) hay cuatro explicaciones fundamentales al origen de las barreras de entradas: 1) ventaja de coste de las firmas establecida, 2) la diferenciación de los productos, 3) economías de escalas, y 4) las necesidades de capital. En la próxima parte vamos a dar una breve explicación de estas cuatro explicaciones (la tercera explicación ya le hemos explicado en apartados anteriores):

Ventajas de coste de las firmas establecidas: las empresas ya establecidas, tiene una ventaja absoluta en materia de los costos. Según (Bain, 1959) hay tres series de razones que pueden estar involucradas en esa situación:

1. Control técnico de procesos de producción por parte de las firmas establecidas: en este punto la empresa ya establecida juega un papel de monopolista tecnológico, en donde está protegido por patentes, licencias, entre otras. Así mismo todo nuevo entrante debe pagar para adquirir por esas licencias o patentes, el cual conllevara a esa empresa nueva a tener costos más elevados
2. Imperfección de los mercados de inputs: ocurre frecuentemente que el mercado de inputs está afectado por cierta rigidez, ya sea que corresponda a la mano de obra y o de igual manera cuando la empresa entrante adquiere materia prima de mejor calidad.
3. Imperfección del mercado financiero: las instituciones financieras generalmente tiene más confianza en las empresas ya existentes que en las nuevas empresas. Esto tiene como problema que en la mayoría

de los casos las empresas nacientes no pueden disponer de préstamos e incurre a un capital más elevado.

Al referirnos a uno de los comportamientos estratégicos que puede tener una empresa, profundizaremos otra estrategia que las firmas pueden tomar para diferenciarse de otras marcas o empresas mediante la diferenciación del producto.

La diferenciación de los productos: la diferenciación del producto constituye una razón importante para crear poder de monopolio, un producto diferenciado es un producto en el cual va dirigido a una clientela cuya demanda es bastante inelástica con respecto al precio. Así pues, en la medida que las firmas tratan de diferenciar más sus productos harán más difícil la nueva entrada de productores, provocando barreras a la entrada cuando el producto no es homogéneo. De igual manera podemos encontrar empresas que realizan la diferenciación de los productos mediante los costos.

Las necesidades de capital: en algunos sectores de la economía la entrada hacia un nuevo sector (por ejemplo automóvil, industria nuclear, entre otros) implica una inversión importante y por ello los nuevos competidores son pocos. Podemos observar que la necesidad de capitales juega un papel importante en las barreras a las entradas para un sector en específico, generalmente se necesitara más capital cuando las industrias son integradas verticalmente.

En esta última parte de la estructura de los mercados, vamos a explicar la integración vertical, en lo cual más adelante vamos relacionarla con nuestro tema de estudio.

2.1.2.10 La integración vertical e integración horizontal

(CHEVALIER, 1977) define la integración vertical como “un cierto número de firmas o grupos, tratan sistemáticamente de integrarse verticalmente, es decir, de asegurar el conjunto de operaciones de proceso productivo, desde la materia prima hasta la distribución de los productos acabados”

Se puede entender por esta definición, es que las empresas tratan de integrarse con otras para que el proceso productivo sea más económico. Por ejemplo, las empresas de cemento generalmente son propietarios de canteras de donde se extrae la materia prima para realizar el cemento.

Ahora bien, debemos tener presente las razones fundamentales de que porque las empresas deciden realizar la integración vertical. Según (CHEVALIER, 1977) estas son las razones más importantes

- Reducción de algunos costes (coste de venta particularmente)
- Una mayor seguridad de aprovisionamiento y sobre todo un reforzamiento de su control del mercado, tanto con respecto a los consumidores como con respecto a sus competidores no integrados

La integración vertical permite la puesta en práctica de estrategias para las empresas, ya que esta revela la existencia de un poder de mercado de tipo vertical. (CHEVALIER, 1977) lo explica “se dice que una firma posee un poder vertical cuando su integración hacia adelante y hacia

atrás le confiere una ventaja respecto a sus competidoras, reales o potenciales no integradas verticalmente y un mayor dominio del mercado”

Las estrategias más utilizada para la integración vertical en el área de la economía industrial son las siguientes: 1) la negativa a aprovisionar; 2) el squeeze de precios; y 3) la supresión de un mercado.

- **La negativa a aprovisionar:** algunas empresas como los distribuidores de productos refinados, los siderúrgicos y los químicos, generalmente depende de grandes sociedades que le distribuyan la materia, ya sea petróleo, productos base o minerales para la producción de productos finales. Para esto casos la estrategia más inmediata que puede utilizar una firma verticalmente integrada con respecto a otras no integradas, es la negativa a aprovisionar, dicha estrategia es condenada las por la ley antitrust. Las empresas se pueden integrar verticalmente con las que le distribuyen la materia prima para reducir costos.
- **El squeeze de precio:** dicha estrategia consiste en reducir por debajo del umbral de fabricación de las sociedades a las que el productor integrado abastece de bienes intermedios. Esta estrategia lo que explica es que aquel que produzca la materia prima puede jugar con el precio que le venderá productor, provocando que no pueda obtener beneficios cuando el precio de la materia prima suba.
- **La supresión de un mercado:** la integración vertical desde sus principios hasta la actualidad tiene como efecto la supresión de un mercado en el cual ejercería la competencia. Podemos entenderlo

mejor con un ejemplo de (CHEVALIER, 1977), el control que estableció Du Pont sobre General Motors. La relación de control que existía entre estas dos firmas había llevado al cierre de varias empresas fabricantes de pinturas y textiles, solo por el hecho de que Du Pont tenía asegurado el suministro a General Motors. Con este ejemplo vemos que esta estrategia provoca la salida de los competidores y de igual manera provoca un monopolio entre ambas empresas.

La integración vertical en casi todos los casos se presenta como una amenaza a otras empresas, porque una gran firma amenaza a sus proveedores o a sus clientes con integrarse verticalmente si no obedecen las condiciones que tratan de colocarles. Finalmente podemos señalar que la integración vertical es un potente factor de concentración, ya que tiende a reducir el número de competidores reales o potenciales.

2.1.2.11 La integración Horizontal:

(Pindyck & Rubinfeld, 1995) definen la integración horizontal como “sistema organizativo en el que varias plantas producen productos iguales o relacionados para una empresa. Podemos entender de dicho concepto, que la integración horizontal es aquella en la cual una empresa se integra con otra pero para producir el mismo bien, por ejemplo, la empresa American Airlines se integró horizontalmente con la empresa US Airways, de esta manera la integración fue horizontal porque ambas empresas prestan el mismo servicio, transportar a pasajeros.

Ya hemos explicado la estructura de los mercados horizontales y verticales, que es la parte fundamental del paradigma de la organización industrial. Pudimos observar que la estructura de mercado abarca desde el

concepto de un mercado, hasta las barreras a la entrada que una empresa debe tener en cuenta a la hora de entrar, además hablamos como las empresas llegan a formar acuerdos entre sí por medio de la teoría de oligopolio. Ahora bien, antes de comenzar con la próxima parte del paradigma organizacional, vamos a relacionar cada uno de los modelos antes descrito con nuestro trabajo de estudio con la finalidad de no olvidar cual es el objetivo principal de esta investigación.

Anteriormente explicábamos tres modelos de oligopolio, modelo de Cournot, modelo de Bertrand y el modelo de Stackelberg. Así mismo explicamos que dos de esos modelos operan cuando hay colusión entre las empresas (Cournot y Bertrand) y el otro modelo opera cuando no hay colusión entre ellas. Esto lo podemos llevar a nuestro caso de estudio, porque antes de realizarse la fusión ambas empresas American Airlines y US Airways no tenían estrategias similares, es decir, que entre las empresas no había un proceso de negociación, además de esto los tres modelos antes mencionados nos da una explicación acerca de las estrategias que pueden llevar a cabo las empresas,

Las barreras a la entrada en este sector presenta una dificultad para las nuevas empresas, porque simplemente para una empresa pueda participar en este mercado debe tener una acumulación de capital muy grande, es decir, la inversión inicial depende de un gran. Por otra parte, el producto de este sector no es muy diferenciado entre las aerolíneas, ya que el fin común de cada empresa aeronáutica es el transporte de persona o de carga. Finalmente señalamos que las barreras a la entrada en nuestro sector tendrán mayor relevancia a la hora de la necesidad del capital.

En referencia a nuestro caso de estudio presenta una integración vertical porque ambas empresas trabajan en el mismo sector.

Una vez que hemos hecho referencia a la estructura del mercado, profundizaremos a estudiar el comportamiento de las empresas.

2.1.3 Comportamiento o conducta:

La conducta o comportamiento se basa principalmente en aquellas estrategias que las empresas toman para poder diferenciarse de otras empresas, ya sea por motivo de precios, producción, publicidad o inversión en investigación y desarrollo. Explicaremos cada una de ellas.

2.1.3.1 Precios:

El poder de mercado es un fenómeno bastante frecuente. En muchas industrias solo hay pocos productores y cada uno de ellos posee un poder de monopolio. De igual manera a la hora de hablar de precios, la primera determinante que vamos a relacionar con el precio es la discriminación de precios y así la vamos a evaluar con nuestro caso, de igual manera tenemos que tener claro que todas las estrategias de precios que vamos a examinar tiene un objetivo en común, vale decir que trata de capturar el excedente del consumidor y transferirlo al productor.

2.1.3.2 Discriminación de precio:

Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) definen la discriminación de precio como “practica que consiste en cobrar precios distintos a clientes por bienes similares”. Se puede entender por esta definición que las empresas usan la

estrategia de discriminación de precio para cobrar un precio distinto a clientes por bienes similares. Por ejemplo, la empresa American Airlines puede cobrar un pasaje de avión de Florida a Atlanta en 150\$, pero la empresa US Airways puede cobrar por el mismo pasaje un precio de 145\$. Podemos observar que en el ejemplo ambas empresas cobran un precio distinto pero prestan un mismo servicio, observamos la discriminación de precio.

La discriminación de precio es un tema muy importante en las empresas de aeronáutica, porque casi nunca en este sector las empresas van a cobrar el mismo precio de pasaje.

La discriminación de precio puede adoptar tres grandes formas: discriminación de primer grado, de segundo grado y de tercer grado. A continuación vamos a explicar cada una de ellas por separado.

2.1.3.2.1 La discriminación de primer grado:

En la discriminación de precio de primer grado, tiene como objetivo que la empresa le gustaría cobrar un precio diferente para cada uno de sus clientes, cobrando el precio máximo que estuviera dispuesto a pagar ese cliente por el bien, ese precio lo vamos a llamar precio de reserva.

Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) define el precio de reserva como “precio máximo que está dispuesto a pagar un cliente por un bien”. Este precio de reserva es muy difícil de obtener en el mercado, porque se puede haber casos que el consumidor quiera pagar un precio por debajo del precio fijado por la empresa, en este caso la empresa no estaría generando beneficios.

Esta estrategia de discriminación de precio de primer grado, es poco frecuente en la práctica porque la empresa no sabe cuánto es capaz de pagar el cliente por ese bien.

2.1.3.2.2 La discriminación de precio de segundo grado:

La discriminación de precio de segundo grado, consiste principalmente en cobrar diferentes precios dependiendo de la cantidad del mismo bien o servicio. Por ejemplo, un cd de música puede tener un precio de 5\$, mientras que un paquete que contenga cuatro cd puede tener un precio de 14\$. A medida que se incrementan las unidades comprada del bien el precio estará por debajo. Esta estrategia de precio como provoca un aumento de la producción y consigue mayores economías de escalas, puede mejorar el bienestar del consumidor, y de igual manera permitiendo que la compañía obtenga mayores beneficios.

Hay una diferencia con respecto a la discriminación de primer grado, porque esta conducta es posible llevarla a cabo y no se necesita de conocer tanto al cliente.

2.1.3.2.3 La discriminación de precio de tercer grado:

Según (Pindyck & Rubinfeld, 1995) define la discriminación de precio de tercer grado como “practica consistente en dividir a los consumidores en dos o más grupos cuya curva de demanda es distinta y cobrarles un precio diferente a cada uno de ellos”. Se puede entender por este concepto que la empresa tiene calidades distintas para un mismo producto con la finalidad de comercializar ambos productos para distintos precios o rentas. Por ejemplo,

las aerolíneas ofrecen dos tipos de pasajes, 1) clase económica y 2) primera clase, en el cual para cada clase el precio varía en gran diferencia. Aquí podemos ver que las empresas de aeronáutica separan dependiendo de su capacidad de pago a los consumidores.

Finalmente señalamos que la discriminación de precio es la más utilizada en la economía, porque hay distintos bienes, de diferentes calidades y de distintos precios para cada grupo de la economía.

Una vez que hemos hecho referencia a la discriminación de precios, profundizaremos en el área de la publicidad.

2.1.3.3 Publicidad:

Hemos observado que las empresas pueden utilizar su poder de mercado cuando fijan precios, además sabemos que para una empresa fijar precio es importante, pero las mayorías de esas empresas que tiene un poder de mercado tienen que tomar otra decisión que es importante para su empresa, cuanto deben anunciarse.

Para (Cabral, 1997), pueden existir dos tipos de publicidad, “por un lado, tenemos la publicidad con un objetivo informativo: información sobre la existencia de un producto y/o el lugar donde se puede comprar, el precio y otras condiciones de ventas”. Por otro lado, “tenemos la publicidad cuyo objetivo es la persuasión, esto es, el intento de convencer al consumidor de que determinado producto es mejor, diferente, etc.”

En los últimos años, en la área industrial se ha hablado el tema de cómo afecta la publicidad en el bienestar de los consumidores, porque muy sabemos que el gasto en publicidad es muy costoso y esa inversión debe

recuperarse de alguna manera, y la vía más fácil de cobrar ese gasto es por medio de los precios. De igual manera es importante señalar que la publicidad suele afectar la elasticidad-precio de la demanda.

2.1.3.6 Información imperfecta:

La hipótesis que todos los consumidores conocen las condiciones o el producto de venta de todos los establecimientos no es cierta, porque principalmente las empresas no dan a conocer las características de su producto ya que esto podría ser una causa para que haya nuevos competidores en el mercado. De igual manera a la hora de ver la parte del consumidor. Así mismo los consumidores no saben a qué precio se van a enfrentar cuando vayan a comprar el bien, no saben la calidad del producto ante de comprarlo, entre otras falta de información.

En nuestro caso de estudio la información imperfecta juega un papel importante, porque los precios de los boletos aéreos cambian de un día para otro. Así mismo los consumidores no saben cuál aerolínea es mejor que otra si nunca han comprado un boleto de avión. En el caso de las empresas de aviación la información perfecta juega un papel de incertidumbre, porque en la aviación nos podemos encontrar con externalidades negativa, por ejemplo un mal clima que atrase un vuelo, la subida del combustible, entre otras variables que no sabemos que van a ocurrir y afectan tanto al consumidor como a la empresa.

Hay dos maneras para diferenciar un producto, la diferenciación horizontal y vertical.

2.1.3.7 Diferenciación horizontal:

Según (Cabral, 1997) define la diferenciación horizontal “a la situación en que dos (o más) productos se consideran diferentes, sin que haya unanimidad entre los consumidores en cuanto a mayor o menor disposición a pagar por ello”. Un producto será diferenciado horizontalmente cuando no hay relación en el precio entre los consumidores para pagar por un producto. Por ejemplo, un carro corsa y un fiesta son considerado productos diferentes, sin embargo las diferencia entre cada carro es el diseño, es de naturaleza que unos consumidores prefieren el corsa y otro prefieren el fiesta. Podemos observar que en este tipo de diferenciación lo que importa es la preferencia que tiene el consumidor a la hora de elegir el carro que desee comprar.

2.1.3.8 Diferenciación vertical:

Según (Cabral, 1997) define la diferenciación vertical “cuando hay unanimidad entre los consumidores en lo que se refiere a la mayor o menor disposición de pagar por esos bienes”. Un diferenciado verticalmente cuando hay relación entre los consumidores para pagar por un producto. Por ejemplo, todos los consumidores prefiere un corsa con un buen equipo de radio instalado a otro corsa sin este complemento. En este ejemplo vemos que el mismo carro puede ser preferido si tiene una característica diferente, es decir que entre cada producto si hay una diferencia y el precio es el mismo, el consumidor escogería el bien que le reporte mayor beneficio, sin importar si hay que cancelar una diferencia por el precio del producto final.

Una vez que hemos hecho referencia a la diferenciación del producto, presentaremos algunos enfoques más profundos de investigación y desarrollo para culminar la explicación del comportamiento en el paradigma

2.1.3.9 Investigación y desarrollo:

Gran parte del crecimiento de las economías de hoy día se debe al progreso tecnológico, continuamente se desarrollan nuevos métodos de producción y nuevos productos, pero debemos tener claro que este proceso evolutivo no se da uniforme en todos los sectores.

La investigación y desarrollo se encarga principalmente de buscar la manera más efectiva en los procesos productivos.

Los sectores en el cual se nota más evolución del I+D son los sectores de medicinas, agricultura y en el sector industrial. Así mismo empresas conocidas como Bayer y otras empresas de medicinas son las que apuestan a esta estrategia de innovación, es aquí en donde las empresas crean derechos de patentes como le objetivo de promover la invención de nuevos productos y métodos de fabricación.

Podemos considerar que la inversión en I+D, es una estrategia porque las empresas tratan de implementar tecnologías nuevas para el desarrollo de su empresa y de igual manera la búsqueda más eficiente de la utilización de los recursos.

La investigación y el desarrollo tienen un gran impacto para nuestro sector. Por ejemplo, las aerolíneas invierten en esta estrategia para poder así disminuir sus costos, especialmente en la parte de combustible que es uno de los costos más altos que representa este sector.

La investigación y el desarrollo han estado presentes desde el primer vuelo, recordando que solamente se tardó 16 años en realizarse un vuelo trasatlántico luego de ser realizado el primer vuelo.

Ya con esta última explicación hemos abarcado toda la segunda parte del paradigma organizacional el cual engloba desde la discriminación de los precios hasta la inversión en I+D. de igual manera debemos afirmar que se hizo un contraste con cada uno de los puntos principales y nuestro tema de estudio, y así mismo abarcamos todo aquello en el cual los autores nos presentaron en sus esquema de paradigma organizacional.

Una vez explicada la estructura de mercado, el comportamiento y conducta de las empresas, en siguiente parte explicaremos el resultado de esas estrategias antes mencionada.

2.1.4 Resultado:

La parte importante del resultado es destacar si las estrategias antes tomadas en la estructura del mercado y en el comportamiento de las empresas han sido eficientes, para esto vamos a mencionar dos eficiencias importantes que son;1) la eficiencia en la producción y 2) la eficiencia de los factores.

Para medir la eficiencia, la manera más acertada es por medio de la caja de Edgeworth, en donde se puede observar la eficiencia en los factores, todo dependerá de la manera en como colocamos los ejes tanto de la abscisas y en el de ordenadas.

Cuando vamos a calcular la eficiencia entre los factores, tendremos que evaluar en el eje de las abscisas el trabajo mientras que en el eje de las

coordinadas el capital, de igual manera hay que tener unas isocuantas para ambos factores, entonces sabremos cuando los factores se utilizan efectivamente cuando las isocuantas de los bienes son tangentes.

Ahora bien cuando hablamos la eficiencia en la producción se realiza mediante la frontera de posibilidades de producción, en donde dicha frontera muestra todas las combinaciones eficientes para la producción. Pero esta frontera de producción está acompañada de la relación marginal de transformación (que mide el costo de producir un bien en relación con otro) y la relación marginal del consumidor. Entonces encontraremos el punto de eficiencia en la producción cuando, la combinación eficiente de esas dos relaciones se igualan y así mismo se igual a la frontera de posibilidad de producción.

Ahora nos dedicaremos a explicar unas de las estrategias en el aérea de la economía industrial las fusiones y adquisiciones,

2.1.5 Fusiones y Adquisiciones:

Las fusiones y adquisiciones existen desde siempre, desde que se formaron las primeras empresas, pero fue en el siglo XX cuando mayor auge ha tenido y cuando se han sometido a más estudio por este tema. Gran parte de los estudios han tratado de comprender porque las empresas se agrupan o desagrupan la compañías, es decir que motivan a las empresas para acometer una operación tan difícil y con tantas importancias.

Tenemos que tener claro que el objetivo principal de las fusiones y adquisiciones es la maximización del valor de las empresas, es decir la

creación de valor para el accionista. Cuando hablamos de fusiones es importante tomar un concepto que está atado a esta estrategia, que son las sinergias. Las sinergias son algo parecido al objetivo principal de las fusiones y adquisidores, se considera una sinergia cuando dos empresas se unen para aumentar el capital de los accionistas.

2.1.5.1 Razones para llevar a cabo una fusión:

Según (Perez-Iñigo, 2000) define que hay cinco razones principales por la cual las empresas deciden fusionarse, estas son:

1. Integración horizontal y sinergias operativa:

Principalmente debemos explicar que es una fusión horizontal, y aquí nos encontramos con el primer tipo de fusión en este sector. La fusión horizontal es cuando dos empresas de un mismo sector o mercado se unen, con esta estrategia pueden aparecer mejoras en la eficiencia. Ahora bien las sinergias operativas se pueden encontrar de dos maneras: 1) el aumento de los ingresos o 2) reduciendo los costes.

- **El aumento de los ingresos:** se puede conseguir la sinergia operativa a través de la creación de nuevos productos luego que surge la fusión con la finalidad de general ingresos a largo plazo.
- **La reducción de los costes:** es muy posible que la fuente principal de las sinergias operativa es la reducción de los costes, lo que conlleva a un tema que hemos mencionado que son las economías de escalas.

Las economías de escalas son el principal objetivo perseguido al realizarse una fusión horizontal, es decir que cuando hablamos de una fusión

de tipo horizontal el objetivo principal no será el aumento de ingresos si no que sería la reducción de los costes.

2. Economías de integración vertical:

Según (Perez-Iñigo, 2000) define que las fusiones verticales son “las formadas por compañías que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final o a la fuente de la prima utilizada.” informa que hay dos tipos de integración, 1) integración hacia adelante, según (Perez-Iñigo, 2000) la define “es cuando una compañía con grandes reservas adquiere a otra con gran capacidad de venta al por menor” y 2) integración hacia atrás (Perez-Iñigo, 2000) define “persigue el aumento y el aseguramiento de las reservas de materia prima”.

Vemos que este tipo de integración es una parte importante de las fusiones y adquisiciones porque de ambas formas la empresa tratan de reducir sus costos o simplemente de aumentar sus beneficios, el cual son los objetivos principales de una fusión

Este punto ya ha sido tratado como en la estructura de mercado, aquí lo volvemos a retomar porque dicho concepto es importante a la hora de realizar una fusión, porque si bien vimos como antes podíamos tener dos tipos de integraciones, 1) basada en una integración del sector productivo (integración horizontal) y 2) basada en otro sector productivo (integración vertical). De igual manera cuando hagamos referencia a fusión vertical o horizontal se tratará de lo mismo, las fusiones las podríamos llamar también integraciones

3. Ventajas fiscales no aprovechadas:

La existencia de sinergias de tipo fiscal implica la posibilidad de reducir el pago de impuestos mediante la fusión o adquisición, la manera por la cual se reduce el pago fiscal, es por medio de que la carga fiscal de ambas empresas sea menor a la carga fiscal por separada. Por este motivo las empresas buscan la manera de fusionarse para así poder evitar el pago de impuesto por separadas.

4. Eliminación de una gestión ineficiente:

En algunas ocasiones hay empresas en la que se encuentran en decadencia, las fusiones o adquisiciones son una estrategia para poder levantar esa decadencia y de recobrarla. La fusión de estas empresas es lógicamente el blanco de otras que tiene una mejor administración, es decir que los administradores de una empresa que está funcionando bien deciden fusionarse con otra que no está trabajando administrativamente bien, con la finalidad de recuperar la marca de la empresas y así tener una administración correcta, considerando recuperar la gestión ineficiente de la empresa fusionada.

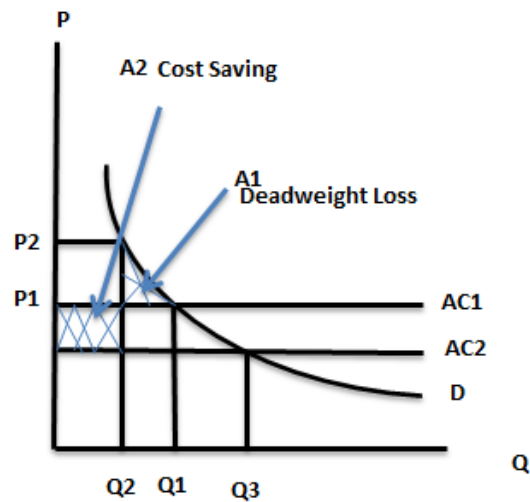
5. Las fusiones como empleo de fondos excedentes:

Cuando una empresa genera mucha cantidad de fondos y no puede reinvertirlos de una manera rentable en su empresa, y no desea distribuirlos vía dividendos o recomprando acciones, puede emplear una fusión siempre que la empresa que quiera fusionarse tenga valor actual neto positivo, es decir que cree valor para los accionistas. En este caso cuando la empresa tiene muchos excedentes se fusionan o adquiere otro para no tener capital ocioso y así general más beneficio para los accionistas de ambas empresas.

Hemos vistos dos tipos de fusiones horizontales y verticales, de igual manera hemos mencionado las razones principales por el cual las empresas deciden fusionarse. Pero hemos encontrado que hay otras razones que son discutibles para llevar a cabo una fusión, por ejemplo, 1) la diversificación del riesgo, que no es más que colocar cantidad de capitales en varias empresas porque si una empresa fracasa puede recuperar la inversión con lo invertido en otra empresas; 2) crecimiento, a veces las empresas no crecen a una tasa rápida o suficientemente equilibrada, y puede llegar a encontrar una manera de que esa tasa sea más estable o más rápida por medio de la fusión o adquisición; 3) movimiento defensivos, esto consiste en adquirir a un competidor con el fin de reducir la competencia en ese mercado, esta razón está penalizada por la ley antitrust si se llega a considerar que la empresa de verdad quiere eliminar a su competidor, porque es una manera de llegar al monopolio. Estas son algunas razones que pueden ser discutibles, es decir se pueden dar el caso que se suceda pero no son los más comunes.

Una vez explicadas las razones porque se debe realizar una fusión o adquisición, debemos mencionar las compensaciones obtenidas por las fusiones y adquisiciones, para esta parte del trabajo tomaremos un autor principal (Williamson, 1968) con la finalidad de dar a entender al lector los efectos positivos y negativos que causa una fusión o adquisición.

Grafico N°1 Modelo Simplista de las compensaciones de Williamson



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del artículo de (Williamson , 1968, pág. 21)

El grafico esta presentado para las fusiones horizontales, el cual es nuestro caso de estudio. Ahora bien ya expuesto el grafico vamos a explicar cada variable.

Leyenda:

- La línea AC1 representa el nivel de costos promedio de dos o más empresas en el sector antes de realizarse la fusión

- La línea AC2 representa el nivel de costo promedio luego de realizarse la fusión
- P1, es el precio antes de realizarse la fusión.
- P2, es el precio luego de la fusión.
- En el cuadro A1, encontramos la pérdida neta económica, resultado del aumento de los precio de P1 a P2.
- En el cuadro A2, encontramos el ahorro en los costos.
- Para calcular el efecto neto de esa fusión es necesario encontrar la diferencia entre el cuadro A2-A1.

Una vez explicado el grafico y su leyenda, vamos analizar las conclusiones expuestas por el autor Williamson, para este punto utilizaremos algunas de las conclusiones realizada por el autor (Gustavo & Guevara Inciarte, 2014, pág. 268)

La mayoría de las fusiones no producen consecuencias significativas, ni en los precios ni en los costos, por lo tanto, der ser cierto, la importancia de su artículo sería muy limitada.

- Se debe iniciar un procedimiento en contra de una fusión, solo si las autoridades de la competencia están convencidas de que las económica en los costos no justifican la existencia de las mismas.
- Una vez que las reducciones en los costos sean admitidas como una defensa, se espera que las herramientas para evaluar dichos efectos se refinan progresivamente.

Este grafico se puede utilizar como una herramienta para explicar la fusión que estamos llevando a cabo, una fusión en el mismo sector económico y a su vez presenta una disminución de los costos, provocando que el efecto neto de la fusión sea positivo.

Ya entiendo cuales son razones para esto, nos vamos a concentrar en explicar dos fusiones de diferentes partes del mundo, Europa y nuestro caso de estudio en los Estados Unidos.

2.1.5.2 Caso Europa:

Unas de las más recientes fusiones que se ha logrado realizar en el continente Europeo, fue en Francia. Dicha fusión se llevó a cabo entre dos empresas de comida rápida una compañía norteamericana Burger King y otra francesa Quick, ambas compañías se dedican a ofrecer hamburguesas. La empresa Quick tiene aproximadamente 30 años en dicho sector en él, teniendo en cuenta que también han expandido sus operaciones en el resto de Europa, como por ejemplo en Bélgica Luxemburgo y en otros países fuera de Europa. Así mismo que Burger King es la segunda empresa de hamburguesa del mundo, atrás de su competidor McDonald. De igual manera Burger King se retiró del mercado Francés hace 18 años ya que no podía competir con ambas empresas McDonald y Quick.

Luego de 18 años fue que los gerentes de Burger King deciden regresar al mercado de hamburguesas en Francia , hecho que ocurrió en 2013, ya para el año pasado Burger King tenía un aproximado de 21 tiendas de hamburguesas en toda Francia, entonces fue así cuando deciden fusionarse con Quick.

La estrategia principal de esta fusión no fue más que crear la segunda compañía de hamburguesas más grande de Francia, en cual la primera es McDonald. Otra estrategia que se logró con la esta fusión fue que ambas empresas fusionadas ya no van a competir unas con otra si no que

competirán con el líder es decir con McDonald, provocando que competencia se reduzca y entre los dos poder competir con McDonald.

Conociendo las estrategias de la fusión observamos que hay muchos puntos relacionados con el paradigma organizacional y no se puede dejar a un lado esta estrategia como un comportamiento de las empresas.

- Podemos observar que el índice de concentración existe en esta fusión, porque ahora las empresas evaluarán la concentración de mercado por dos compañías en vez de una sola, es decir que la cuota de mercado aumentará porque dicha estrategia logrará captar tanto a los consumidores de Burger King como de Quick.
- Se presencia el modelo de competencia monopolista porque fue luego de 18 años que vuelve Burger King al mercado Francés , así mismo detallamos que no existe barreras al entrada en dicho sector y en dicho país, pero si hay que tener claro que se está compitiendo con dos empresas muy grandes.
- Por último, esta fusión es de tipo horizontal porque ambos mercados están en mismo sector y ambas empresas producen el mismo bien, es decir hamburguesas.

CAPITULO III: MARCO METOLOGICO

El marco metodológico permite al investigador encontrar los pasos para la resolución del problema que da sentido a este trabajo.

En primer lugar, se hará una definición del paradigma y el tipo de investigación que se pretende abarcar, concentrado específicamente en una visión cualitativa y cuantitativa, ya que se considera el manejo de datos numéricos de ambas empresas aeronáuticas y otros datos que son relevantes para dar respuesta al objetivo principal. Así mismo, se presenta el diseño de la investigación, que involucra la manera en cómo se obtendrá la información para luego ser analizada.

3.1 Tipo De Investigación

Por la característica que posee este estudio se toma en cuenta la parte cuantitativa y cualitativa, en vista en que se busca los datos económicos (, estados financieros, beneficios y costos, entre otras variables) y de igual manera al obtener esos datos se interpretara cualitativamente, para dar respuestas a nuestro objetivo general.

En el presente trabajo los investigadores buscaran datos expuestos en varios sitios oficiales de ambas aerolíneas y fuentes oficiales de diversos departamentos de aviación de Estados Unidos. Vale decir que dichos datos ya han pasado por estudios estadísticos y han sido aprobados por cada una de las empresas. De igual manera el estudio presenta una investigación documental, ya que mediante los datos obtenidos en diversas fuentes, se observara las condiciones principales para analizar el impacto de las

fusiones en las empresas aeronáuticas, específicamente en el caso de American Airlines y US- Airways, durante el periodo 2012-2015.

3.2 Diseño de Investigación

Nuestro estudio se apoya principalmente en una investigación documental. Los investigadores buscaran específicamente los datos de empresas aeronáuticas con la finalidad de aplicar instrumentos de búsqueda y recolección de datos que les permita llegar a conclusiones acertada con el objetivo del trabajo. Esto tiene como finalidad la recopilación de datos de primera mano y garantizar que las conclusiones a las que se lleguen sean certeras. (Mirian & Balestrini Acuña , 2002) define “estos diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, observar y recolectar datos directamente de la realidad en su situación natural” (pág.132).

3.3 Población o muestra

La población a considerar en nuestra investigación, asumirá un conjunto de todas las aerolíneas de los Estados Unidos, obteniendo como resultado un subconjunto de dicha población se tomara del total de las aerolíneas Estadounidense solamente dos empresas, American Airlines y US- Airways. De igual manera se escogió estas aerolíneas porque llamo mucho la atención cual era el propósito fundamental de las fusiones aeronáuticas. Así mismo las empresas antes mencionadas son el caso más reciente de una fusión en los Estados Unidos.

De igual manera la población fue seleccionada de manera no aleatoria, es decir se seleccionó con la finalidad de conocer mucho más el mercado de las aerolíneas y las estrategias que suelen utilizar las aerolíneas

3.4 Técnicas e instrumentos de colección de datos

La técnica seleccionada para el desarrollo de esta investigación será mediante búsqueda y recolección de datos de las dos aerolíneas. La búsqueda principalmente se realizara en las páginas oficiales de las empresas, de igual manera se buscara y se recopilara aquellos estados financieros que sean útiles para la exposición de la datos en la siguiente partes. Así mismo en las mismas páginas oficiales se buscara algunos informes anuales para contrastar la información antes y después de la fusión. Se buscara datos en departamentos gubernamentales de los Estados Unidos. (Mirian & Balestrini Acuña , 2002) define “los que centran su atención en la observación y el análisis de la diversidad de fuentes documentales existentes, donde los hechos han dejado huellas y demandan la incorporación de una serie de técnicas y protocolos instrumentales muy específicos” (pag.146)

3.5 Técnicas de análisis de los datos o interpretación de los resultados:

Según (Selltiz , Jahoda , & Cook, 1976) “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. Según (Mirian & Balestrini Acuña , 2002) el “análisis de datos implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar

algunos resultado en función a las interrogantes”. Para el análisis e interpretación de los datos de nuestro trabajo debemos ordenar, manipular y establecer categorías con los datos obtenidos para dar respuestas a los objetivos.

Por otro lado la información obtenida y buscada podrá ser clasificada para luego ser presentada en gráficos y tablas, con la finalidad de dar a conocer datos importantes de las dos aerolíneas antes expuestas y poder dar respuesta al objetivo general del trabajo.

3.6 Sistema de hipótesis:

Se determinó una hipótesis general para el proyecto: las fusiones y adquisiciones como estrategia empresarial, para llevar a cabo el aumento de los beneficios en las empresas aeronáuticas, específicamente en el caso de American Airlines y US Airways.

Se determinó hipótesis secundarias: estudiar si luego de las fusiones entre las empresas aeronáuticas aumentaron el número de vuelos y destinos

CAPITULO IV: ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentara el proceso que permite reconocer el potencial impacto de las fusiones y adquisiciones en área aeronáutica como en otros sectores de la economía, siendo esta estrategia relevante para las empresas. De igual manera se estará abordando los objetivos específicos planteados en el primer capítulo.

El presente capítulo, ha sido estructurado en cuatro partes fundamentales. La primera parte se realizara una breve explicación acerca de la fusión y mencionar como dicha fusión no presenta un monopolio; segundo se explicara cual fue el precio de transferencia acordado por ambas empresas; tercero se presentaran datos para observar si la fusión fue exitosa o no y así mismo comparar algunos años.

Antes de explicar la fusión de las empresas, daremos una breve reseña de las dos aerolíneas que hemos utilizado.

Reseña American Airlines:

La empresa American Airlines fue fundada en el año 1930, por la consolidación de más de 80 empresas pequeña de aviación. En el año 1934 la empresa oficialmente empezó a laborar con el nombre American Airlines Inc. El primer presidente de la empresa se llamó C.R Smith, la empresa tuvo un auge en el sector de la aviación y fue el 10 Julio del año 1939 que se empezó a cotizar sus acciones en Wall Street. Originalmente la sede principal de American Airlines se encontraba en New York hasta que mudaron para Fort Worth Texas en el año 1979. Luego de mudarse y de poder cotizar sus acciones en el mercado de valores, la empresa se

consolidación con otra empresa aeronáutica llamada American Eagle para el año de 1982. Desde entonces hasta la actualidad American Airlines empezó hacer la empresa más grande de Estados Unidos, contribuyendo con la economía de Estados Unidos y economía internacional con 100\$ billones aproximadamente y más de 900.000 empleos en todo el mundo. Debemos mencionar lo importante que fue el primer presidente de American, que hoy en día hay un museo y la escuela de aviación de American en su nombre (American Airlines C.R Smith Museum)

Reseña US Airways:

La empresa US Airways fue fundada en 1939 por los hermanos Richard C. du Pont y Alexis Felix du Pont, para dicha fecha se nombró el gerente general Steven Gardner, la empresa US Airways tuvo como sede principal en Pittsburgh. Para el año 1949 la aerolínea se cambió de nombre por All American Airlines. Para el año de 1970 la empresa había implementado en su flota de aviones el primer Boeing 737-300, el cual iba a abastecer la gran demanda de pasajeros del estado de Florida. Por otra parte no es la fusión de American Airlines y US Airways la primera fusión que se realiza para la empresa, en el año de 2004 la empresa US Airways exploró la posibilidad de fusionarse con American West, dos empresas por la cual trabajaban bajos los mismos costos, dicha fusión fue aprobada para el año de 2006,

4.1 Explicar la fusión de las empresas American Airlines y US Airways:

La fusión entre ambas empresas se presentó antes las autoridades estadounidenses en el año 2012, luego de que American Airlines anunciara que estaba en banca rota, es decir que venía presentando saldo negativos

por varios años. Así mismo tenemos que reconocer que la empresa antes mencionada es una de las principales aerolíneas de los Estados Unidos, a pesar de que la empresa estuviera en banca rota, las autoridades aprobaron para el nueve de diciembre del 2013 la fusión entre ambas empresas.

Las aerolíneas tenían dos objetivos diferentes, American Airlines se dedicaba más al mercado internacional, mientras que mercado de US Airways estaba más concentrado en vuelos nacionales que internacionales. Con esta referencia podemos observar que la fusión lo que intentaba era dos cosas; 1) rescatar a la aerolínea que estaba en banca rota; 2) poder concentrar la mayor cantidad de vuelos tanto nacionales como internacionales. A pesar de que US Airways se fusionará con una empresa en banca rota, hoy en día la empresa US Airways es controlada por American.

Se puede decir que la fusión presento un caso de monopolio y de esta manera no ser aprobada por las autoridades Estadounidenses

Según (Willig , 1991) define "a merger is prohibited if its effect "may be substantially to lessen competition, or to tend to create a monopoly." Podríamos entender que la fusión es prohibida cuando se pretende monopolizar un sector o simplemente cuando se trata de reducir la competencia.

Ahora bien ya sabemos cuándo la fusión no es aprobada por las autoridades en los Estados Unidos, ¿entonces porque fue aprobada dicha fusión?

Es necesario explicar que las empresas antes mencionadas no son la única que ofrece este tipo de oferta en el sector aeronáutico. Por ejemplo podemos mencionar dos empresas que se fusionaron en dicho mercado, que

fueron Delta y Northwest en el año 2008, el cual las empresas tenían los mismos objetivos que tiene las empresas de nuestro trabajo.

Con esta fusión como ejemplo, no había ningún incentivo de que la fusión provocara un monopolio, de igual manera en este caso no se está reduciendo la competencia porque otras empresas como, Virgin Airlines ofrece vuelos nacionales mientras que Delta ofrece vuelos internacionales.

4.2 Precio de transferencia:

Debemos de entender que el precio de transferencia es aquella unidad monetaria que una empresas paga por las acciones o por la compra de la compañía. Según (Connie & Ashley, 2011) define que el precio de transferencia puede presentar valor añadido para las empresas “transfer pricing (TP) issues are typically highly proprietary due to the potential value addition or leakage they may present for an organization”

Ahora bien el precio de transferencia de la fusión que estamos analizando fue acordado por los gerentes de ambas compañía. El precio se determinó en \$17 billones de dólares, en donde de ese precio se iba a utilizar para mejoras de los aviones, capacitar más al personal, amortizar la deuda que venía presentando American Airlines, evaluar los contratos y ajustarlos, invertir en tecnología entre otros puntos, según lo afirma autor (American , 2015) en su reporte anual.

Debemos conocer que el precio de transferencia tiene mucha importancia para las autoridades y a la hora de ser aprobado se concentran

en tres criterios claves para auditar el precio de transferencia, el autor (Connie & Ashley, 2011) lo clasifica en:

- Consecutive losses (Perdidas consecutivas)
- Fluctuating profits (Fluctuaciones en los beneficios)
- Low profits or losses but continuously expanding operations (Bajos beneficio o perdidas pero aumentan constantemente las operaciones)

Fundamentalmente hay tres criterios que las autoridades auditan a las empresas a la hora de evaluar el precio, y son pérdidas de dinero consecutivas, fluctuaciones en las ganancias y bajos beneficios o pérdida, pero aún siguen invirtiendo en la compañía.

El precio de transferencia es uno de los pasos más importante a la hora de fusionarse, porque ese determinara el valor de las firmas y de igual manera la situación actual que se encuentra las empresas, es el precio de transferencia el que determina la cantidad de activos o pasivos que tiene la empresa. Por ejemplo, si American Airlines no tuviera una flota de aviones tan grande el precio de transferencia fuera menor o de igual manera si hubieran tenido menos deudas el precio de transferencia sería mayor.

En referencia a lo antes descrito, vamos a profundizar las variables que son importantes para las aerolíneas a la hora de realizar una fusión. Según (Kumar , Delta northwest airline strategy merger, 2008) las principales variables son: cantidad de vuelos y pasajeros, ingresos netos y operativos.

4.3 Cantidad de Pasajeros de American Airlines

Cuadro N°2

Años	Nacionales	Internacionales	Total
2005	77.260.317	20.689.172	97.949.489
2006	76.784.055	21.286.461	98.070.516
2007	76.551.703	21.544.651	98.096.354
2008	71.538.839	21.180.150	92.718.989
2009	66.142.495	19.531.352	85.673.847
2010	65.711.391	20.374.739	86.086.130
2011	65.233.568	20.802.283	86.035.851
2012	66.009.559	21.321.233	86.330.792
2013	65.052.255	21.768.340	86.820.595
2014	66.384.578	21.443.817	87.828.395
2015	74.057.795*	13.470.601**	57.368.942**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el de Octubre

** Datos hasta el mes de Agosto

En el cuadro N°2 podemos observar como antes de la fusión la empresa venía registrando un número de pasajeros similares. Por ejemplo comparando el año 2010 con el 2011 se redujo la cantidad de pasajeros. Así mismo luego de anunciarse la fusión American Airlines para el siguiente año registró un aumento de 1.007.800 pasajeros (2013 con respecto al 2014), aproximadamente un aumento del 1.16%. Con estos datos analizamos que al obtener un mayor número de pasajeros transportado la empresa debería obtener mayores beneficios (lo explicaremos en el cuadro N° 4).

4.4 Número de vuelos de American Airlines

Cuadro N°3

Año	Nacional	Internacional	Total
2005	666.015	151.879	817.894
2006	635.701	151.108	766.809
2007	618.615	147.768	766.383
2008	589.910	143.842	733.752
2009	544.277	135.902	680.179
2010	533.987	142.583	676.570
2011	526.970	142.970	669.940
2012	517.846	144.832	662.678
2013	530.286	150.351	680.637
2014	531.572	152.988	684.560
2015	568.478*	94.489**	433.727**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el de Octubre

** Datos hasta el mes de Agosto

En el cuadro N°3 observamos la cantidad de vuelos que American Airlines ofrece u ofrecía durante los años expuestos. Para dar una comparación vemos que un año antes de realizarse la fusión en el 2012 la cantidad de vuelos nacionales realizados por la aerolínea es de 517.846 vuelos nacionales, mientras que para el año 2014 un año luego de realizarse la fusión la empresa registro un total de 531.572 vuelos nacionales, provocando un aumento del 2.65% durante los años evaluado.

De igual manera cuando una empresa registra una cantidad mayor de vuelos esto está relacionado con la creación de nuevas rutas.

4.5 Ingresos operativos de American Airlines (en miles de dólares)

Cuadro N° 4

Año	Nacional	Latinoamérica	Atlántico	Pacifico	Total
2005	13.190.553	3.568.279	3.114.650	783.665	20.657.147
2006	14.088.177	4.024.524	3.409.457	971.189	22.493.347
2007	14.076.345	4.268.424	3.556.174	931.814	22.832.757
2008	14.140.787	4.895.690	3.635.757	1.023.866	23.966.100
2009	11.955.630	4.113.956	2.972.747	855.912	19.898.245
2010	13.061.615	4.168.647	3.365.186	1.105.492	22.150.940
2011	13.782.884	5.459.811	3.498.674	1.216.196	23.957.565
2012	14.256.497	5.812.917	3.411.201	1.344.452	24.825.067
2013	14.505.849	6.296.197	3.660.159	1.298.040	25.760.245
2014	15.335.141	5.150.414	4.543.513	1.911.323	27.140.391
2015	14.360.047*	4.225.348*	3.694.932*	1.639.602*	23.919.928*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el 3er trimestre del año 2015

En el cuadro que nos antecede determinamos los ingresos operativo de la empresa American Airlines año por año en miles de dólares. Pudimos observar que para el año 2012 (un año antes de la fusión) la empresa registro un total de ingresos por operaciones tanto para vuelos nacionales, de Latinoamérica, atlántico y pacífico de 24.825.565 miles de dólares, mientras que un año luego de la fusión la empresa registro ingresos en operaciones de 27.140.391 miles de dólares, provocando un aumento del 9.32%.

Al considerar un aumento en los ingresos operativo la empresa utilizo de manera adecuada la flota de aviones, el personas entre otros factores y a su vez está relacionado con el aumento de los vuelos. El combustible es un tema importante para las aerolíneas, durante el 2014 y 2015 el precio del mismo ha bajado, por la explotación en los Estados Unidos. En el c cuadro N°6 podemos referirnos más al precio del petróleo.

4.6 Ingresos netos de American Airlines (en miles de dólares)

Cuadro N°5

Año	Nacionales	Latinoamérica	Atlántico	Pacífico	Total
2005	-974.997	-70.073	245.271	-91.920	-891.719
2006	-290.077	216.139	287.875	-50.061	163.876
2007	-290.510	311.299	298.832	36.160	355.781
2008	-1.908.078	7.689	-477.955	-152.408	-2.530.752
2009	-1.167.027	57.091	-269.285	-96.560	-1.475.781
2010	-209.989	4.101	-199.447	-63883	-469.218
2011	-1.312.569	380.077	-699.419	-363.190	-1.965.101
2012	-1.483.374	174.776	-340.823	-276.680	-1.926.101
2013	-1.177.906	165.048	-119.488	-393.361	-1.525.707
2014	970.811	-789.012	952.249	184.691	1.309.739
2015	2.026.837*	485.893*	510.165*	319.679*	3.342.574*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el 3er trimestre del año 2015

Con referencia al cuadro anterior planteamos los ingresos netos de la aerolínea American Airlines. Vale decir dicho cuadro nos presenta el ingresos basado en los estados financiero, es decir luego de expresar todo los activos, pasivo, capital y restar los impuestos adecuado para el país. Este cuadro tiene una diferencia con los ingresos operativos, porque en los ingresos operativos no se expresa los pasivo de las empresas ni los activos..

Para comprar, utilizaremos el año 2012 y 2014 como referencia, siendo esto un año antes de realizarse la fusión y un año después de la misma. Desde el año 2008 la empresa venía registrando una pérdida de dinero, por ejemplo para el 2012 el balance financiero presento una pérdida de 1.926.101 miles de dólares solamente en ese año, mientras que para el año 2014 la empresa registro un ganancia de 1.309.739 miles de dólares.

Con estos datos observamos que después de la fusión la empresa presento un balance financiero con superávit, mientras que antes presentaba déficit por síes (06) años consecutivos.

4.7 Precio del combustible para los aviones

Cuadro N°6

Año	Galones	Precio promedio por galón (\$)	Gasto en combustible (millones de \$)	Porcentaje de gasto en las operaciones
2012	3.512	3.19	11.194	35.8%
2013	3.608	3.08	11.109	35.4%
2014	3.644	2.91	10.592	33.2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del American Airlines Group Annual Report

4.8 Empleados y labores relacionadas con las aerolíneas

Cuadro N°7

	American	US Airways	Carrera nacional	Total
Pilotos	8.600	4.400	3.200	16.200
Azafatas	15.900	7.700	1.800	25.400
Personal de mantenimiento	10.800	3.600	1700	16.100
Servicio de flota	8.600	6.200	2.500	17.300
Servicio de pasajero	9.100	6.100	7.900	22.500
Personal administrativo y otros	8.600	4.800	2.400	15.800
Total	61.600	32.800	18.900	113.300

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del American Airlines Group Annual Report

En el cuadro N°7 podemos determinar la cantidad de personal que tenía cada empresa antes de realizarse la fusión. Para el caso de American tenía un total de 61.600 empleados que iban desde pilotos hasta personal administrativo. De igual manera la empresa US Airways tenía un partida de 32.800 trabajadores. Ahora bien estas empresas tiene trabajadores que son independientes sobre todo en vuelos nacionales, esa partida tenía 18.900 empleados. Luego de realizarse dicha estrategia empresarial las aerolíneas llegan a juntar todos sus trabajadores y poseían para el año 2014 una cantidad de 113.300 empleados, formando un solo grupo llamado American Airlines group.

4.9 Cantidad de Pasajeros de US Airways

Cuadro N°8

Año	Nacionales	Internacionales	Total
2005	37.032.122	4.828.799	41.860.921
2006	31.873.721	4.609.060	36.482.781
2007	37.193.656	4.977.674	42.171.330
2008	48.504.023	6.270.260	54.774.283
2009	44.514.878	6.658.918	50.973.796
2010	45.140.642	6.670.079	51.810.721
2011	46.170.933	6.748.713	52.919.648
2012	47.442.500	6.794.461	54.236.961
2013	49.998.841	7.006.548	57.005.389
2014	50.645.532	6.866.289	57.511.821
2015	24.777.216*	3.478.936*	28.256.152*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el mes de Julio

En el cuadro que nos antecede observamos que antes de realizarse la fusión la empresa US Airways registró cantidades de vuelos similares. Por ejemplo, en el año 2008 con respecto al 2009 la empresa redujo la cantidad de pasajeros transportado tanto nacional como internacional en 3.800.487. Luego de realizarse la fusión de US Airways para el año 2012 con respecto al 2014 se registró un aumento de 3.274.860 pasajeros, un aumento aproximado de 6.03%. Con estos datos analizamos que al encontrarnos con un mayor número de pasajeros transportados la empresa debería generar más beneficios.

4.10 Número de vuelos de US Airways

Cuadro N°9

Año	Nacionales	Internacionales	Total
2005	418.086	40.259	458.345
2006	310.525	37.398	347.650
2007	343.650	37.428	381.078
2008	448.254	47.507	495.761
2009	409.717	50.759	460.476
2010	401.699	48.869	450.568
2011	403.252	48.239	451.491
2012	400.888	48.118	449.006
2013	410.973	48.188	459.161
2014	408.968	47.238	456.206
2015	195.285*	24.601*	219.886*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el mes de Julio

En el cuadro que nos antecede podemos analizar la cantidad de vuelos que ofrece u ofrecía US Airways durante los años expuestos. Para comparar un año antes de realizarse la fusión (2012) la empresa registraba un total de 400.888 vuelos nacionales, mientras que para el año siguiente de la fusión la empresa registro 408.968 vuelos nacionales un aumento del 2.01%

4.11 Ingresos operativos de US Airways (en miles de dólares)

Cuadro N°10

Año	Nacionales	Latinoamérica	Atlántico	Total
2005	6.018.303	451.882	742.194	7.212.379
2006	5.953.638	720.676	1.401.241	8.075.554
2007	7.097.611	704.841	1.515.186	9.317.638
2008	9.929.864	878.381	1.650.981	12.459.197
2009	8.416.608	827.715	1.536.515	10.780.838
2010	9.127.926	1.053.177	2.014.704	12.195.807
2011	9.494.449	1.102.713	2.288.349	13.340.511
2012	10.597.646	1.170.793	2.352.588	14.121.027
2013	11.215.021	1.240.784	2.479.746	14.935.551
2014	12.035.496	1.229.290	2.485.268	15.750.072
2015	5.847.143*	618.276*	1.038.162*	7.503.581*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el 3er trimestre del año 2015

En referencia al cuadro anterior, profundizaremos más los ingresos operativos de US Airways, descrito año por año en miles de dólares. Para el año 2012 (un año antes de la fusión) la aerolínea registro un saldo positivo de 14.121.027 miles de dólares, mientras que para el año 2014 la empresa obtuvo de ingresos por operación 25.750.072 miles de dólares, un aumento aproximado del 11.53 %.

4.12 Ingresos netos de US Airways (en miles de dólares)

Cuadro N°11

Año	Nacionales	Latinoamérica	Atlántico	Total
2005	50.425	-18.636	128.097	159.886
2006	201.035	41.833	202.774	445.642
2007	222.567	53.613	58.257	334.438
2008	-1.828.371	-81.282	-238.792	-2.148.445
2009	-131.047	28.119	-37.531	-140.459
2010	306.499	41.218	250.924	598.641
2011	7.021	53.648	119.708	180.376
2012	438.927	86.358	177.208	702.493
2013	197.996	78.510	206.866	4830371
2014	1.150.688	110.231	220.860	1.481.779
2015	572.523*	99.779*	-19.132*	653.170*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Bureau Of transportation Statistic / Department Of Transportation

Nota:

* Datos hasta el 2do trimestre del año 2015

En el cuadro antes descrito encontramos los ingresos netos de la empresa US Airways en donde nos presenta el ingreso basado en los estados financiero de dicha empresa. La diferencia que podemos encontrar en este cuadro con respecto al cuadro de los ingresos por operaciones, no es más que en este se coloca todas las partidas de entrada y salida de dinero, mientras que en el cuadro de ingresos por operaciones no se hace.

Para el año 2012 la empresa registraba una ganancia de 702.493 miles de dólares, mientras que para el año 2014 la empresa registro un ganancia de 1.481.779 miles de dólares, un aumento aproximado de 110.93% durante los años evaluado.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentara las conclusiones sustentadas en los aportes teóricos y empíricos, el cual refleja una estrategia empresarial como es el caso de las fusiones y adquisiciones en la aérea de la economía industrial, específicamente en el sector aeronáutico. Pero esto no quiere decir que este trabajo no funcione como futuras investigaciones para otros sectores que no sea el de la aviación.

Este capítulo presentara recomendaciones y conclusiones de manera enumera para el sector en el cual estamos trabajando, y de igual manera se enumerara para toda la economía global.

5.1 Conclusiones y Recomendaciones de nuestro caso de estudio

5.1.1 Con los datos utilizados en la sección anterior lo anterior la fusión fue exitosa por diversas razones:

1. La empresa American Airlines después de haber presentado déficit en sus balances financiero (antes de la fusión) y luego de fusionarse presento superávit en sus estados financieros. Así mismo podemos decir que la fusión fue beneficiosa para ambas empresas, porque luego de estar en banca rota American Airlines pasó a tener beneficios.

2. Por otra parte podemos decir que la fusión fue beneficiosa, porque aumentaron la cantidad de vuelos tanto nacionales como internaciones, provocando así un aumento de los destinos ofrecido por ambas empresas.

3. De igual manera ambas empresas aumentaron la cantidad de pasajeros transportados después de la fusiones.

4. Después de la fusión American Airlines Group se convirtió en la aerolínea más grande del mundo.

5. La fusión también permitió generar nuevas inversiones en ambas empresas, inversiones en tecnología, en I+D, en estudios de mercado, capacitar a los empleados entre otras inversiones, derivado del monto de la transferencia por la fusión.

5.1.2 Recomendaciones para nuestro caso:

El sector de la aeronáutica en los últimos años ha experimentado grandes avances, gracias a esto las empresas de este sector han logrado formar grandes imperios aeronáuticos, empresas como US Airways, American Airlines, Delta entre otras empresas. De esta forma al tener grandes número de rivales se han generados estrategias en dicho campo, y las fusiones han sido una de ellas

Las principales recomendaciones que se puede ofrecer para nuestro caso de estudio son las siguientes:

1. Las fusiones en nuestro sector provocan que empresas que estén en banca rotas sean manejada por otras empresas, induciendo a la inversión en dichas empresas y aumentando la capacidad de los empleados, resultando así que no haya pérdida de dinero por falta de personal. Así mismo esto se llevó a cabo porque fue una fusión horizontal. Nuestra recomendación es que cuando las empresas deciden fusionarse la mejor manera será en una fusión

horizontal, ya que se conoce cuál es el mercado meta y como funciona ese sector.

2. Otra recomendación a futuras fusiones en nuestro sector, que se fusionen con distintos objetivos, por ejemplo una empresa en donde su objetivo sea transportar pasajeros a nivel nacional mientras que la otra sea transportar pasajeros a nivel internacional. Se recomienda esta estrategia porque luego de fusionarse pueden concentrarse en mercados distintos, y ofrecer un mejor servicio porque el cliente no buscaría otras aerolíneas para realizar las escalas (en caso de necesitarlo).

Hemos mencionado a la largo del trabajo dos fusiones importantes en el sector aeronáutico, la primera Delta Airlines y la segunda nuestro caso de estudio. En ambos casos las empresas han registrado ganancia luego de realizarse la fusión, podemos concluir que dichas fusiones o estrategias empresariales pueden ser beneficios para las aerolíneas, siempre que una empresa se dedique al nivel nacional y la otra internacional

Igualmente debemos concluir que en los casos de fusiones en el sector aeronáutico, las empresas que se fusionan tratan de trabajar bajo el nombre que tiene cada aerolínea, porque esto sirve para que el cliente que se encuentre identificado la empresa.

5.2 Recomendaciones para realizar fusiones en otros sectores

Al igual que en nuestro caso de estudio las fusiones de otros sectores tiene alguna similitud con nuestro, estos son algunas recomendaciones:

1. Las fusiones horizontales son más beneficiosas que las fusiones verticales, porque ambas empresas conocen lo que fabrican y cómo funciona el mercado, es por eso que se recomienda que las fusiones sean de tipo horizontal. Esto no quiere que no se pueda intentar una fusión de tipo vertical, se puede hacer pero las posibilidades de fracasar son mayores, o incurren en costos más elevados.

2. Se recomienda realizar una fusión cuando los accionistas tienen muchos ingresos en una empresa y quieren reinvertir su dinero en otra empresa, provocando disminuir el riesgo.

3. Además se puede realizar una fusión en el momento en que una empresa este en banca rota o rematando sus acciones.

Para concluir con nuestro trabajo, las fusiones y adquisiciones son estrategias muy importantes en la toma de decisión de las empresas ya que esta permite aumentar el capital disponible que tiene cada empresa. Así mismo es una de las estrategias más de realizar, porque la Ley antimonopólica en muchos países es estricta, y generalmente cuando se realiza una fusión las autoridades prevén que esto se convierta en un monopolio o por diversas razones se elimine la competencia.

Para futuras investigaciones que vayan a dedicarse a este delicado tema es importante e indispensable el análisis de la Ley antimonopólica del país en el que van a realizar la investigación, porque dicha ley cambia en distintos países. De igual manera es importante observar las estrategias de otras fusiones que se han logrado, teniendo en cuenta los estados financieros, evaluaciones continuas de bolsas de valores (caso que participe

en la compra y venta de acciones), entre otros datos importantes para determinar si las fusiones aumentan o no los beneficios de las empresas.

REFERENCIAS

- Kumar, K. (2008). Delta-Northwest Airlines: A Strategic Merger. *Icfai University Press*, 59-74.
- Costestable Markets: An uprising in the Theory of Industry Structure . (1972). *The Americans Economics Review Vol 72*, págs. 1-15 .
- American , A. G. (2015). *ANNUAL REPORT PURSUANT*. Texas .
- Bain, J. (1959). *Industruial Organization*. New York : John Willey & Sons .
- Cabral, L. (1997). *Economía Industrial* . Madrid : McGraw-Hill .
- Cendrero, J. M. (2003). DESARRALLOS DE LA ECONOMIA INDUSTRIAL Y LAS JUSTIFICACIONES DE LA POLITICA INDUSTRIAL. *Economia industrial* , 13.
- CHEVALIER, J. (1977). *La economia industrial en cuestion*. Madrid: H. Blume Ediciones.
- Connie , R. B., & Ashley, D. W. (2011). INVESTIGATING THE PRESENCE OF TRANSFER PRICING AND ITS IMPACT IN U.S. AIRLINE MERGERS. *Academy of Marketing Studies Journal*, págs. 45-60.
- Department Of Transportation*. (s.f.). Obtenido de <http://www.transportation.gov/>
- Duksaite , E., & Tamosiuniene, R. (2009). Why companies decide to participate in mergers and acquisition transactions. *Business in XXI century*, 1(3), 21-26.
- Gustavo, & Guevara Inciarte, G. (2014). *El derecho de la compentencia en Venezuela* . Valencia : APUC.
- Kumar , K. (2008). Delta northwest airline strategy merger. *The ICFAI university journal of international business*, 3(4), 59-74.
- Mayo , A. (2002). Gestion del conocimiento en el contexto de las fusiones y adquisiciones. *Psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 215-231.
- Mirian, & Balestrini Acuña , M. (2002). *Como se elabora el proyecti de investigación* . Caracas : Consultores Asociados .
- Moss , D., & Mitchell , K. (2012). The proposed merger of US airways and American Airlines: the rush to close airline systems. *American antitrust institute* , 1-28 .

- Perez-Iñigo, J. M. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas* . Madrid : McGraw-Hill .
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (1995). *Microeconomia* . Madrid : Pearson Prentice hall.
- Plott, C. R. (1982). Industrial Organization Theory and Experimental Economics . *Journal of Economics Literature* , págs. 1485-1527.
- Rae Bateman, C., & Droske Westphal , A. (2011). Investigating the presence of transfer pricing and its impact in U.S Airline mergers. *Academy of marketing studies journal*, 15(1), 45-60.
- Selltiz , C., Jahoda , M., & Cook, W. (1976). *Metodos de la investigación en las Relaciones Sociales* . Madrid : Rialp.
- Stigler, G. (1983). *The Organization of Industry*. Chicago.
- Williamson , O. (1968). Economics as an Antitrust Defense . *American Economic Review* , 18-36.
- Willig , R. D. (1991). Merger Analysis, Industrial Organization Theory, and Merger Guidelines. Estados Unidos .
- Willing , R. (1991). Mergers Analysis, Industrial Organizations Theory and Mergrs Guidelines . *Departament Of Justice* , 281-332 .