

**INICIATIVA PARA LA FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS ESTRATEGICAS
AEREAS INTERNACIONES PARA LA EMPRESA LATAM AIRLINES
COLOMBIA**

Miguel Ángel Suárez Moreno

Institución universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios Gestión y Sostenibilidad

Negocios Internacionales

Bogotá DC

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
Objetivos específicos	4
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	4
LATAM Airlines	4
Misión	5
Visión.....	5
ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	6
LATAM Corporativo:.....	6
LATAM Ahorro:.....	6
FUNCIONES POR EJECUTAR AL INTERIOR DE LA EMPRESA	6
Periodo abarcado.....	7
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	7
SECTOR TRANSPORTE (AÉREO) EN COLOMBIA.....	8
PRESENCIA EN OTROS PAÍSES.....	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
MARCO DE ANTECEDENTES.	12
Historia de la aviación.	12
Aviación civil.....	13
Alianzas Estratégicas.	14
Tipos De Alianzas Estratégicas.	14
Alianzas que se han dado Nacional e Internacionalmente.....	16
Alianzas En Latinoamérica.	16
Referentes de Alianzas a nivel Mundial.	18
PROPUESTA PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LATAM AIRLINES.	19
Estrategia por implementar.	20
Posibles aliados.....	21
Tipo de contrato internacional (Joint Venture).....	24
PORPUESTA LATAM CORPORATE.....	29
CONCLUSIONES.....	32
ANEXOS.....	36

INTRODUCCIÓN

Internacionalmente y con panorama hacia la globalización, se ha visto afectado la forma en la que gira el mundo comercial creando una red global como el transporte aéreo que tiende a duplicarse en volúmenes de pasajeros y vuelos cada vez con mayor intensidad. La conectividad aérea mundial segura, eficiente y confiable estimula el turismo y el comercio en todo el mundo, al tiempo que aumenta la elección de los consumidores, crea puestos de trabajo para decenas de millones de personas, amplía los materiales y recursos disponibles para los productores locales, incluyendo sus mercados potenciales de exportación (Carga).

Este trabajo proyecta forjar nuevas formas de aumentar las alianzas estratégicas, dentro del área comercial, debido a que una red ampliada y optimizada pueden proporcionar una marca comercial para facilitar a los viajeros que realizan conexiones de código compartido entre aerolíneas dentro de los países; como los son STAR ALLIANCE, SKYTEAM y ONEWORLD, las tres alianzas con mayor magnitud en el mundo.

El proyecto estará dividido en tres partes. La primera parte es la demostración total de lo que es la empresa LATAM Airlines y las funciones a desempeñar dentro de la organización latinoamericana. La segunda parte está compuesta por el diagnóstico y análisis dentro de la empresa, es decir, la identificación de una oportunidad de expansión, frente a las nuevas oportunidades de alianzas estratégicas que se podrían generar. Por último, esta fase está compuesta por la elaboración de la propuesta seleccionada para la compañía LATAM Airlines.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para la formación de nuevas alianzas estratégicas a nivel aéreo internacional para la empresa LATAM Airlines Colombia, con el propósito de expandir las frecuencias y operaciones de carga. Consolidando a la compañía LATAM como una de las mejores aerolíneas a nivel latinoamericano e internacional, ampliando así su red de operaciones por el mundo.

Objetivos específicos.

- Realizar una propuesta relacionada con las posibles Alianzas estratégicas de transporte aéreo para la empresa LATAM Airlines.
- Identificar las diferentes alternativas de empresas aéreas internacionales.
- Proponer la viabilidad de las alianzas estratégicas para la empresa LATAM.
- Socializar la propuesta ante el área de Comercial Corporativo de la empresa LATAM.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

LATAM Airlines.

LATAM surge de una fusión en el año 2012, entre las empresas LAN y TAM. Ambas aerolíneas latinoamericanas se unen, buscando así convertirse en un grupo líder dentro de la región, y además volverse uno de los grupos más grandes a nivel global dentro del mercado

de las aerolíneas. Ambas empresas buscaban tener una mayor red de representación de Latinoamérica, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

LATAM Airlines Group S.A. es el nombre que dio por resultado la fusión mencionada, la cual se confirmó y gestó a mitades del 2012. Esta asociación genera una amplitud en la cobertura de transporte de pasajeros hacia una aproximación de 149 destinos en más de 20 países, conformada con una flota de 330 aviones y unos 53 mil empleados en total. Las principales sedes se encuentran ubicadas en Santiago de Chile y en San Pablo, Brasil, donde la aerolínea opera vuelos para pasajeros a países en Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica y el Caribe, Europa y Oceanía, llegando a un total de 135 destinos en 23 países. En carga la aerolínea sirve a más de 144 destinos en 26 países. En términos de tráfico y cobertura, se constituye como la mayor línea aérea de Sudamérica. (LATAM airlines, 2018)

Misión.

Conectar a las personas con seguridad, además de un excelente y agradable servicio, buscando convertirnos en la aerolínea preferida de los pasajeros, en donde vuelen 2/3 de la región, convirtiéndola en una de las 3 aerolíneas más grandes en el mundo. (LATAM airlines, 2017)

Visión.

Ser una de las diez mejores líneas aéreas del mundo. (LATAM airlines, 2017)

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Clasicc, Superior y Premium, son las opciones tarifarias que ofrece LATAM Airlines Colombia para sus viajes domésticos, con el beneficio de acumulación de millas brindando un mejor servicio a su vez que da respuesta al modelo de negocios de AVIANCA.

Línea de negocios corporativos.

LATAM Corporativo:

es un programa que entrega diferentes tipos de beneficio ajustándose al nivel de gasto en viajes de cada empresa. Ofrecemos acumulación de millas LATAM Pass y Beneficios LATAM de acuerdo con la categoría alcanzada de tu empresa.

LATAM Ahorro:

es un programa para empresas con altos niveles de gasto en viajes que permite minimizar el costo de estos, brindamos descuentos competitivos sobre las tarifas publicadas. También, ofrecemos beneficios a las empresas (los cuales son un paquete que ofrece exoneraciones en pagos de penalidades por cambios en tkt, excesos de equipajes, categorías LATAM PASS para distribuir entre los empleados). (LATAM Ahorro, S.F)

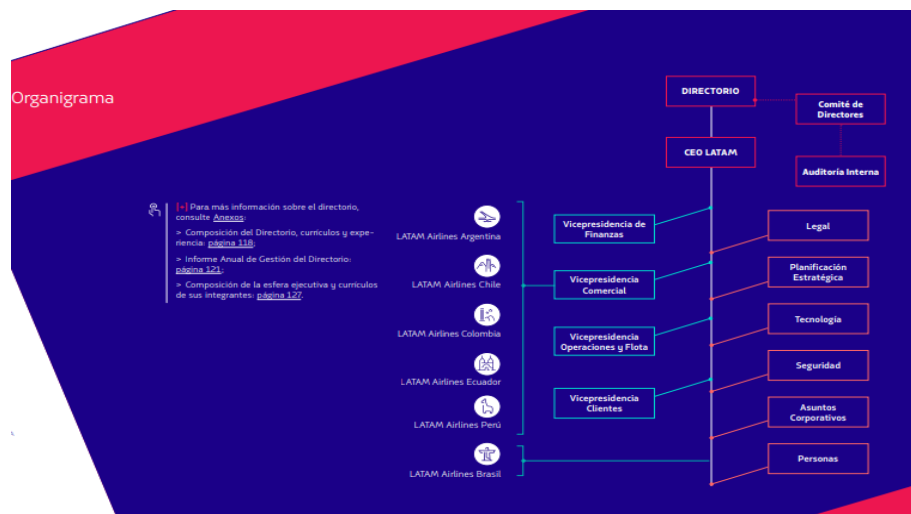
FUNCIONES POR EJECUTAR AL INTERIOR DE LA EMPRESA

- Seguimiento de empresas corporativas por medio del manejo de base de datos y elaboración de estas mismas.
- Análisis de bases de datos.
- Creación de contratos corporativos en diferentes plataformas, a su vez recibir convenios firmados y cargarlos a estas mismas plataformas.
- Soporte a los ejecutivos de venta.
- Captación de clientes corporativos para incentivar el crecimiento de convenios.
- Análisis de datos para la verificación del potencial de los clientes.

Periodo abarcado.

Dentro del convenio firmado y las funciones a realizar, se ha pautado internamente un contrato de aprendizaje con una duración de 6 meses que dio inicio el día 2 de septiembre del año 2019 hasta el día 2 de marzo del año 2020, con el objetivo de afianzar y mejorar el perfil laboral al igual que adquirir nuevos conocimientos y adaptarlos para una experiencia profesional pertinente en función de lograr nuevas oportunidades de empleo o emprendimiento.

Organigrama de la empresa



Fuente: (LATAM airlines PTT, 2018)

SECTOR TRANSPORTE (AÉREO) EN COLOMBIA

De acuerdo con el informe de Estudios Sectoriales de la Aeronáutica Civil, el transporte aéreo en Colombia en el periodo de enero y septiembre de 2018 movilizó 27 millones 600 mil pasajeros, 2,7% más en comparación con los 26 millones 915 mil usuarios transportados en 2017. Cabe destacar que en transcurso de este año se superó la marca de movilizar 10 millones de pasajeros internacionales durante el segundo trimestre, cifra que se lograba, generalmente, durante el último trimestre del año.

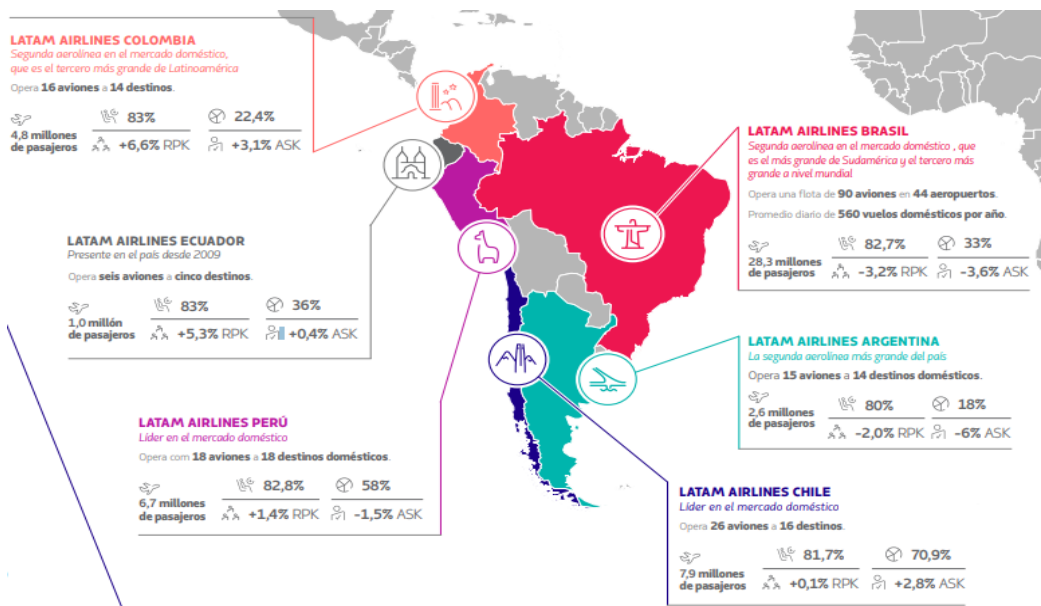
De igual manera, en septiembre se registró un aumento del 13,3%, movilizándolo 365 mil pasajeros más que en el mismo mes del año anterior (2017).

Este crecimiento se ha dado por el dinamismo de la aviación durante este periodo, con la llegada de aviones de mayor capacidad para el transporte de pasajeros y la evidente recuperación de las operaciones aéreas, con respecto al año anterior. (AERONAUTICA CIVIL , 2018)

El director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Juan Daniel Oviedo, comunicó que en 2018 la economía colombiana progresó 2,7% tras presentar los resultados preliminares del PIB del año pasado. Según el director de la entidad, en términos reales el crecimiento de la economía colombiana el año pasado fue \$854 billones, y en términos corrientes el PIB \$976 billones.

De acuerdo con la entidad, las tres actividades líderes que auxiliaron al resultado anual fueron administración pública y defensa, educación y salud (4,1%); comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida (3,1%), y actividades profesionales, científicas y técnicas (5%), que en conjunto contribuyeron en 1,6 puntos porcentuales al PIB de 2018. (SEMANA, S.F)

PRESENCIA EN OTROS PAÍSES



Fuente: (LATAM Reporte, 2017)

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Para qué realizar una propuesta para la formación de nuevas Alianzas Estratégicas a nivel internacional para la empresa LALTAM Airlines en Colombia?

La forma de administrar y guiar las empresas ha ostentado numerosos cambios alrededor del tiempo, a su vez los negocios que giran en torno a ella, pero debido a componentes socio económicos, como la globalización, que en su gestión debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras dúctiles que le permitan ser mucho más competitivas, como lo es en el caso de la empresa LATAM.

Los esfuerzos en este aspecto se centran en la modernización, armonización y coalición de los enfoques frente a la generación de nuevos aliados estratégicos, garantizando al mismo tiempo la participación efectiva y sostenida de todas las operaciones y entes en el transporte aéreo internacional. Para conseguir ese objetivo, el hecho de optar por un modelo de negociación apropiado es clave, debido a un mundo moderno donde se ha presentado un nuevo escenario en cuanto a la estrategia que deben emplear las empresas.

Esto con el fin de desarrollar oportunidades de expansión a nivel internacional dentro de sus operaciones de carga y frecuencias vigentes. Ampliando así nuevos acuerdos bilaterales en diferentes continentes con el objetivo de mejorar los atributos e imagen de la compañía en el exterior y no obstante fidelizando a sus clientes por medio de una prestación de servicio de calidad y fiabilidad a la hora de abordar con la compañía LATAM.

MARCO DE ANTECEDENTES.

El hecho de volar siempre fue uno de los destacados deseos del hombre y a modo que la historia de la aviación remonta tiempos prehistóricos, la ambición de volar existió en la imaginación de los hombres factiblemente desde los primeros habitantes en la tierra al observar el vuelo de pájaros y otros animales similares.

Historia de la aviación.

Se considera que el primer predecesor del vuelo del hombre fue Leonardo da Vinci (1452-1519). inventó la máquina voladora, que estaba predestinada de tal forma que el piloto moviera las alas con las manos y los pies, y la parte trasera con la cabeza.

Da Vinci también inventó un prototipo de helicóptero, con un ala en espiral que se enroscaba en el aire. El principio era el mismo que el de los modernos helicópteros. (Sfera, Curio Sfera, 2018)



Fuente: (Sfera, Curio Sfera, 2018)

Aviación civil.

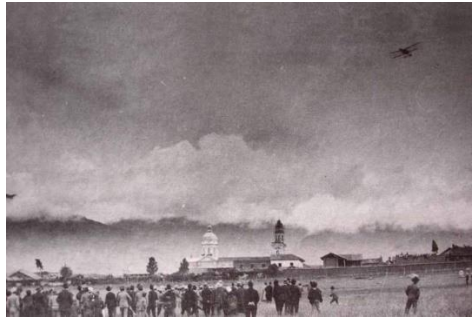
La aviación civil fue creada en enero de 1914 en Estados Unidos, momento en que nació la originaria línea regular de carácter comercial entre Tampa y San Petersburgo, Florida, servida por un hidroavión.

Cuatro años más tarde la aviación civil admitía pasajeros y transporte de correo, sobre todo en Europa, para lo que se habilitaron numerosos aviones de combate. Western Air Express en Los Ángeles fue una de las pioneras en este movimiento. (Curio Sfera, 2018)



Fuente: (Curio Sfera, 2018)

En 1911, los colombianos tuvieron por primera vez el privilegio de apreciar de cerca una aeronave debido a una exhibición atribuida a dos pilotos: el francés Paul Miltgen y el colombiano José Cicerón Castillo. Cumplidos 100 años de la puesta en marcha de la primera compañía de aviación en Colombia. (Credencial, 2019)



Fuente: (Credencial, 2019)

Alianzas Estratégicas.

Las compañías con el pasar de los tiempos descubrieron que para poder lograr sus objetivos y metas necesitan de la colaboración de otras empresas, que las complementen o sirvan de base y apoyo a su desarrollo organizacional, de este modo los diferentes tipos de alianzas que pueden acceder las empresas, resultan beneficiosos si logran segregar de sus egoísmos individualistas y tomar una visión más amplia, ambiciosa y conveniente en cuestión de tiempo, inversión, costos y demás recursos. (Emprendedores, 2017)

Las Alianzas Estratégicas son ventajosas para múltiples propósitos. Algunas alianzas se crean para un fin único, mientras que otras pueden enclaustrar múltiples objetivos simultáneos. Lo importante es tener claro que se busca en cada caso y el modo como se obtiene el resultado.

Tipos De Alianzas Estratégicas.

Principales tipos:

Licencia: Es una autorización para hacer algo. El termino también concede nombrar el documento o el contrato en que consta la licencia en cuestión. En el contorno empresarial se describe a la sesión de derechos por parte de uno de los aliados para explotar, usar o mercantilizar un bien, tecnología o un derecho intelectual. (Diaro Del Explorador, S.F)

Franquicia: La enunciación dada por la Federación Europea es la siguiente “Se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (maca, formula comercial, producción, etc.) materializando con un emblema específico con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la presentación para llevar a cabo la explotación”. (EU-LAC, S.F)

Joint Venture: Es un acuerdo que consiente en la participación tanto de personas naturales como jurídicas mediante contribución de capital, tecnología, canales de distribución, conocimiento de mercado, entre otros, para cumplir un objetivo en específico que demanda de la suma de capacidades. Con este contrato se comparten esfuerzos, riesgos, beneficios e incluso la responsabilidad de un objetivo en común. En un Joint Venture ninguna de las dos

partes pierde su independencia o modifica su identidad, simplemente se unen para un objetivo determinado. (Diario Del Explorador, S.F)

Alianzas que se han dado Nacional e Internacionalmente.

Durante casi cien años de historia el transporte aéreo colombiano ha sido un elemento fundamental para el crecimiento del país. En el ámbito doméstico, las necesidades de comunicación aérea entre las diferentes regiones son evidentes, dadas las distancias y tiempos de transporte en otros medios, su posición geográfica y su protagonismo en el comercio internacional, fortalecido con las tendencias de apertura y globalización de la economía marcada en el último decenio, también se han traducido en importantes demandas de transporte aéreo, para la movilización de los productos, de los hombres de negocios y de los flujos de turismo. (AEC, S.F)

Alianzas En Latinoamérica.

Grupo SUMMA.

La aerolínea colombiana AVIANCA, entre el año 2000 y 2001, promovió la primera gran alianza en la historia reciente de la aviación comercial colombiana, conocida como la Alianza Summa, conformada por las aerolíneas nacionales AVIANCA, SAM y ACES.

Pero dicha alianza se diluyó en el 2003 con la quiebra de ACES y posteriormente SAM fue adquirida por AVIANCA (2010). La decisión de AVIANCA de defender en 2003 al

llamado “chapter 11” para reestructurar su difícil situación financiera, dio marcha a la compra en el 2004 de esta aerolínea por parte del Grupo brasilero Sinergy, dueño de la empresa brasilera OCEAN AIR. Desde entonces, AVIANCA ha seguido un proceso constante de recobro y fortalecimiento, que la llevó en el año 2008 a trazar una unión estratégica con las aerolíneas del Grupo Taca, dando origen a la alianza AVIANCA/TACA, para robustecer su posicionamiento competitivo, y creando una de las redes de transporte aéreo con mayor cobertura en América Latina. AEROGAL. (AEC, S.F)

Grupo LATAM.

A finales de los noventa la aerolínea chilena LAN AIRLINES inició un proceso de expansión en la región sudamericana, a través de un modelo de establecimiento de aerolíneas en diferentes países, bajo la misma marca LAN, buscando servir tanto el mercado de cabotaje como las rutas internacionales principales.

En forma casi paralela al proceso de adquisición de AIRES, el grupo LAN anunció la conformación de una alianza estratégica con la mayor empresa brasilera de transporte aéreo, TAM, con lo cual se daba paso a la llamada alianza LATAM, la cual acaba de consolidarse al obtener las aprobaciones de las diferentes autoridades competentes y posicionándose hoy en día como una de las mejores aerolíneas en Latino América. (AEC, S.F)

Alianza GLOBAL STAR ALLIANCE En Latinoamérica.

El reciente ingreso de **AVIANCA-TACA** y **COPA AIRLINES** a **STAR ALLIANCE**, una de las alianzas globales destacadas del mundo conformada por 31 miembros que operan más de 22,500 vuelos diarios y sirven 1,292 destinos en 188 países, representa una importante presencia de la aviación regional latinoamericana en una verdadera red global del mercado internacional de transporte aéreo, que se traducirá en mejores opciones de conectividad para los usuarios y beneficios ampliados.

De acuerdo con información difundida por las aerolíneas, los pasajeros de Star Alliance pueden tener acceso a una amplia oferta de vuelos conectando a través de los hubs de Copa Airlines en la Ciudad de Panamá (Panamá) y en Bogotá (Colombia) y a la vez los hubs de Avianca-TACA en Bogotá (Colombia), San Salvador (El Salvador), Lima (Perú) y San José (Costa Rica). Adicionalmente, la base de clientes de Avianca-TACA y Copa Airlines tendría acceso a la red global de Star Alliance y a los beneficios que ofrece la alianza tales como acumular y redimir millas en todas las aerolíneas vinculadas. (AEC, S.F)

Referentes de Alianzas a nivel Mundial.

Oneworld: es una alianza de quince aerolíneas comerciales. Fue fundada el 1 de febrero de 1999 por American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas. Durante 2005 la alianza transportó cerca de 20 millones de pasajeros. En septiembre de

1999, se incorporaron a la alianza Iberia y Finnair. En 2000 se incorpora a la alianza LATAM Airlines. (Portafolio)

SkyTeam: es una alianza de líneas aéreas. Es la segunda unión de aerolíneas, fundada por cuatro de las compañías más grandes del mundo (Aeromexico, Air France-KLM, Delta Airlines y Korean Air), que más destinos y vuelos sirve alrededor del mundo. Su objetivo es competir con las alianzas Oneworld y Star Alliance. (Portafolio, Portafolio)

Star Alliance: es una alianza aérea fundada en el año 1997 por cinco aerolíneas.

Actualmente está formada por 27 aerolíneas de todo el mundo. Con 4600 aviones, Star Alliance opera diariamente unos 18.500 vuelos a 1300 aeropuertos en 192 países (datos de abril de 2018). (Portafolio, Portafolio)

PROPUESTA PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LATAM AIRLINES

Entorno a los antecedentes que se observaron anteriormente, se puede sustentar que no solo a nivel nacional, si no también globalmente las alianzas estratégicas en cualquier sector económico son rentables para el esparcimiento y fidelización de las relaciones y el crecimiento operacional de las empresas, como se ha observado para el caso de LATAM

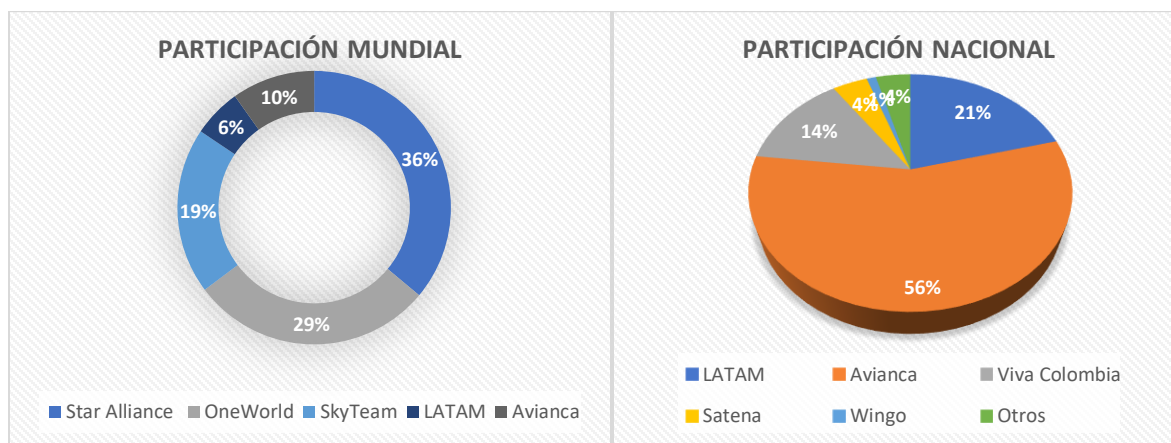
cuyo surgimiento proviene de este tipo de prácticas logrando hoy en día un posicionamiento prodigioso dentro del transporte aéreo a nivel mundial.

Por consecuente se toma como propuesta técnica, la exploración de un nuevo aliado comercial para LATAM con la expectativa de ampliar sus operaciones de vuelo y carga, tomando en cuenta que actualmente la empresa se encuentra en un proceso renovación, en donde se ha pronunciado una nueva unión con la compañía Delta, una de las aerolíneas más importante de Norteamérica ampliando así su portafolio de servicios.

La unión ha ocasionado un conflicto de intereses entre su viejo aliado, ONE WORLD, como se ha expuesto previamente, es un grupo de reconocidas aerolíneas mundiales, haciendo de la propuesta un atractivo para lograr los objetivos de expansión que la compañía espera y recuperar la brecha existente con la salida de esta alianza a su vez los impactos económicos y contractuales que este conlleva.

Estrategia por implementar.

Con base al modelo de negocio que ha venido desarrollando la compañía, se propone estratégicamente con relación del mapa de alianzas y la participación en el mercado de las mejores aerolíneas (OneWorld, Sky Team, LATAM, Avianca) como se observa en el gráfico, En caminar a la compañía en el modelamiento de una alianza estratégica por medio de una alianza Joint Venture, buscando así la suscripción con una entidad de alta calidad que brinde las mejores alternativas y reconocimiento para su implementación.



Fuente: Elaboración propia con Datos de (Portafolio)

Posibles aliados.

A continuación, se podrá observar la participación en el mercado de las tres principales empresas de aerolíneas que mejor se acomodan a los intereses que la compañía requiere, para ampliar su visión de vuelo.

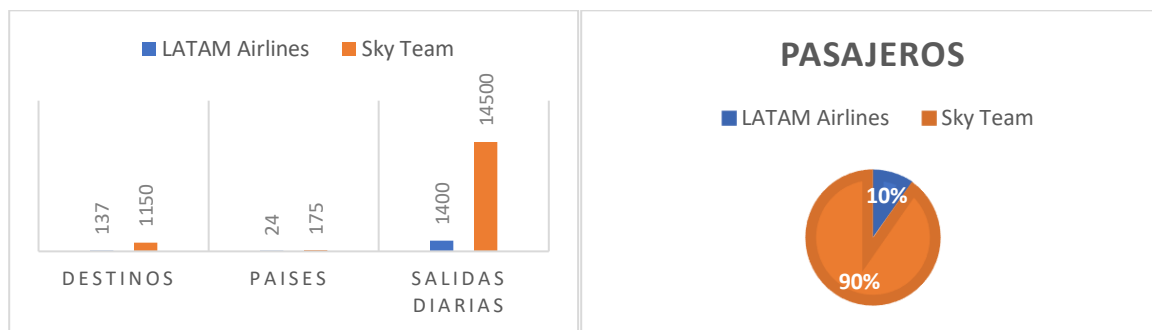
Sky Team.

Con la pronta salida de la aerolínea ONE WORLD de LATAM se debe tener como un posible miembro al prestigioso grupo de aerolíneas “SKY TEAM”.

Debido a su presencia en el mercado internacional es la competencia directa del grupo ONE WORLD con presencia en los 5 continentes y más de 175 países. Se debe tener en cuenta

que esta alianza sería beneficiosa para ambas partes, por lo que SKY TEAM podría aumentar su participación en mercado latinoamericano en donde STAR ALLIANCE y ONE WORLD son líderes, esta última se posicionaba debido a las frecuencias y el posicionamiento de LATAM en Latinoamérica por medio de su alianza comercial existente. (SKYTEAM, 2019)

Movimientos (Sky Team/LATAM Airlines).



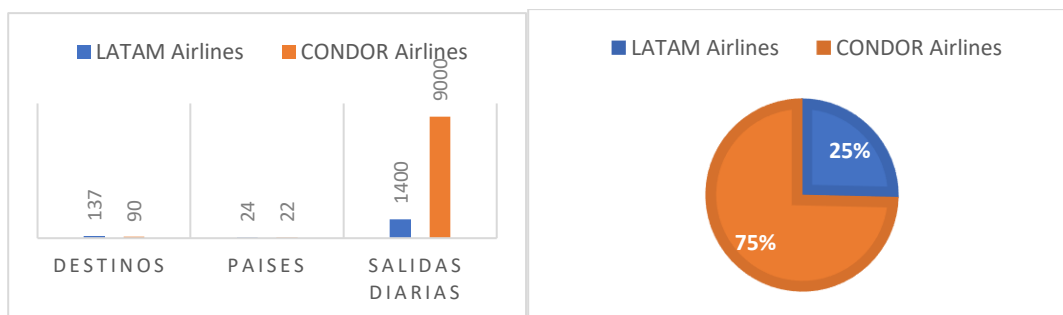
Fuente: Elaboración propia con datos de LATAM & SKY TEAM

Analizando los movimientos de las dos aerolíneas, se puede concretar que SKY TEAM cuenta con un mejor plan de expansión dejando atrás a LATAM con el doble de las operaciones que se realizan, siendo esto conveniente para la compañía para afianzar su marca en diferentes regiones del mundo donde le es aún difícil llegar, por ejemplo, Alemania, Australia, entre otros lugares en los 5 continentes.

Condor Flugdienst GmbH.

Otro candidato para el plan de expansión es la aerolínea alemana Condor que a pesar de no poseer la misma capacidad operacional en comparación del grupo de aerolíneas Sky Team, tiene un atractivo geográfico que podría ser de interés y a su vez estratégico para LATAM, debido a que la compañía aún no posee frecuencias en esta área del continente europeo, no obstante, con la complementación de estas dos empresas expandiría las frecuencias a destinos vacacionales en él; Mediterráneo, Asia, África, América del Norte, América del Sur y el Caribe.

Además, forma parte de la alemana Lufthansa Group, la aerolínea con mayor cobertura en Europa desde el 2009 mediante el uso del programa Miles & More y su salón de negocios en el aeropuerto de Frankfurt. (CONDOR, 2019)



Fuente: Elaboración propia con datos de LATAM & CONDOR

La compañía CONDOR Airlines es la segunda opción con el potencial adecuado para suplir la conexión de LATAM en Europa, teniendo en cuenta que su alianza con el grupo anterior fuese imposible, podría de esta forma cubrir su brecha frente a la demanda de los vuelos al continente europeo, estableciendo mayor participación en mercado para las entidades participantes.

Tipo de contrato internacional (Joint Venture).

Propuesta de contrato a suscribir.

Para la suscripción del contrato, teniendo en cuenta que se trata de dos compañías que pertenecen al mismo sector, se pueden encontrar diferentes clasificaciones contractuales como; Management Joint Venture, Unincorporated, through a subsidiary y entre otros, situando, así como mejor opción para llevar a cabo el convenio **Joint Ventures by contract**. Un acuerdo colaborativo conjunto, sin la necesidad de aporte de capital por parte de los empresarios, constituyendo una sociedad para llevar a cabo las operaciones o actividades de las mismas manteniendo su autonomía e imagen de marca, compartiendo cobertura en el mercado, servicio al cliente, posicionamiento y crecimiento económico.

(LIBRECAMBIOS, S.F)

Estructura y Normatividad.

En autoridad de la institución el Centro de Comercio Internacional (ITC, 2010), ha constituido como sus elementos integrantes los siguientes elementos:

- Se manejará por medio del Modelo Harvard, aportes de 50%-50% donde se estipulará la participación mayoritaria.
- Las partes estipularán una participación inicial frente a una constitución y se establecerá los entes o personas que aportarán bienes o conocimientos.

- Existencia de un plan de acción a los elementos a alcanzar, transparencia y claridad sobre la ejecución de este.
- Implementar estatutos indicando el poder de decisión de cada participante para un consenso administrativo por los socios. (Abogados H. , S.F)

Otros elementos a tener en cuenta; Planeación de la actividad contractual; Competencia de la actividad contractual, Supervisión contractual, Controversias y solución de conflictos y demás.

Frente a la normatividad El artículo 869 del Código de Comercio en el Foro Judicial y Arbitral dice que:

La ejecución de los contratos celebrados en el exterior que deban cumplirse en el país, se regirá por la ley colombiana.

Esta norma se refiere a los contratos internacionales, el carácter internacional que sirve de sustento a la aplicación de esta norma se deriva del criterio de celebración del contrato en un país diferente a Colombia. En caso de que el contrato sea celebrado fuera de Colombia y la ejecución del mismo sea fuera de Colombia se aplicaría la ley extranjera.

Para que se aplique la imperatividad de la norma todo el contenido prestacional o sea, todas las obligaciones del contrato deben cumplirse en el país, no únicamente la prestación principal. (PM Abogados , S.F)

También se encuentra que el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales **Artículo 1.** La obligación tributaria sustancial se origina al realizarse el presupuesto o los presupuestos previstos en la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objeto el pago del tributo.

Otra ley aplicable es Ley 1150 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993. Donde se regula la legitimidad de las actividades y los acuerdos que se llevan a cabo dentro de la negociación efectuada. (vLex Colombia, S.F)

Obligaciones y deberes.

Se debe cumplir con las normas establecidas dentro de los parámetros de las leyes colombianas expuestas anteriormente y a su vez con los acuerdos que se hayan establecido dentro de la negociación por ambas partes.

Estrategias tácticas.

- Brindar producto o servicios complementarios entre ambas partes cubriendo los elementos que las compañías no proveen.
- Incrementar la oferta de valor por medios del portafolio de servicios dentro del área comercial que ofrecen las empresas.
- Generación de referidos, exponiendo la presencia de las empresas a clientes potenciales calificados respaldados por la reputación de su aliado en el mercado.
- Aumentar la cobertura dentro de las operaciones comerciales a nivel internacional compartiendo frecuencias, calidad y mejor servicio al cliente.

Elementos para negociar y etapas.

Framming. (Contacto y planeamiento)

En esta primera etapa se conoce o se negocia el tipo de situación, sector a incurrir, intereses entre las partes y los límites a donde llegará el acuerdo.

Clausulas relativas a impuestos.

Negociación.

En la negociación se generan las opciones para las concesiones y es donde se requiere más tiempo para definir prioridades y mantener los intereses de las compañías enlazado a una preparación. Sin embargo, se deben tener ciertos aspectos para negociar como:

Atributos e intereses.

En primer lugar, es prioridad tener claridad de lo que las empresas podrían aportar entre sí mismas. En este caso se buscará una mayor participación en el mercado para los entes participantes, mayor actividad operativa en las frecuencias y mejorar la calidad de servicio al cliente dentro del área comercial brindando un mayor alcance a nivel internacional.

Cláusula de moneda.

Esto corresponde a estipular dentro del contrato el tipo de moneda que se definirá como base para todas las transacciones con relación al Joint Venture, esto es con el propósito de ofrecer seguridad a los inversionistas.

Derechos sobre la propiedad intelectual e industrial.

Para esta fase es importante estipular el uso de tecnología o uso compartido sobre los elementos disponibles de cada empresa, de este modo se establece las licencias para los permisos de estas.

Creación de acuerdo y cierre.

La última fase del proceso de negociación infiere a la formalización de los acuerdos y el medio contractual a implementar como se sustentó anteriormente, donde se debe ser muy cauteloso. Si se produce un bloqueo hay que saber cómo disuadirlo para retornar la negociación y cuando se dé un acuerdo optimo, se procurará que sea lo más claro y operativo.

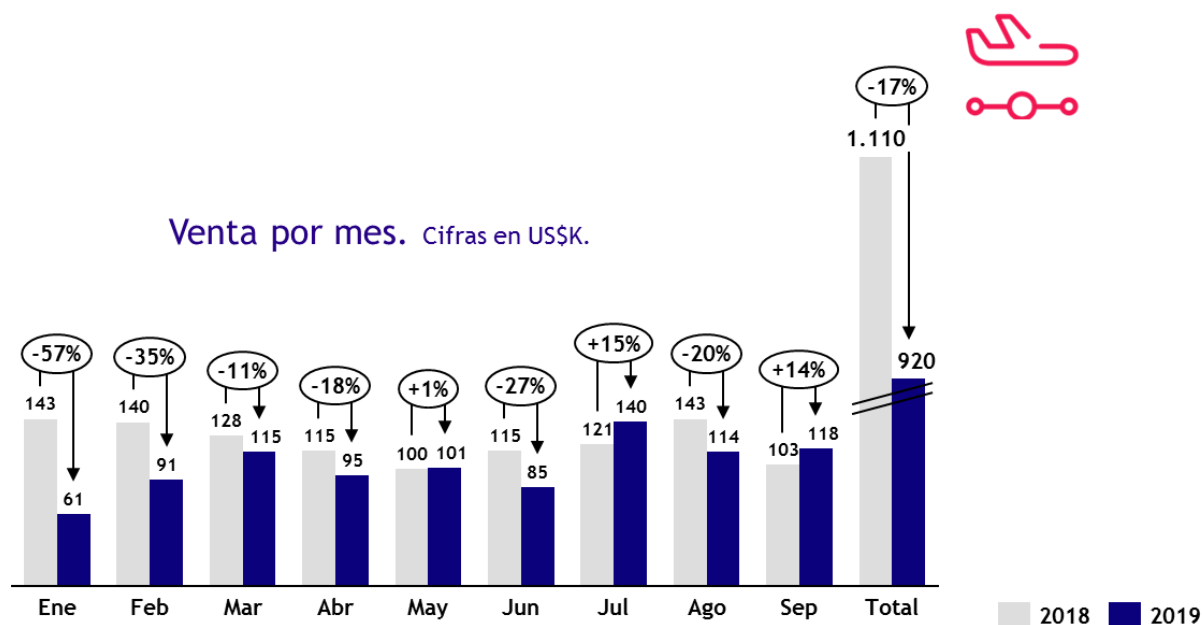
De este modo se tiene una idea sobre el modelo de contratación internacional y algunas de sus etapas para la suscripción de este. **Anexo.1 Esquema contrato Internacional.**

(Abogados H. , S.F)

PORPUESTA LATAM CORPORATE

Grupo Empresarial Antioqueño.

Como último recurso, y teniendo en cuenta el nuevo portal de ventas de LATAM Airlines para el área comercial corporativa y considerando que entre el año 2018-2019 las empresas con convenio establecido entre las partes han disminuido su nivel de consumo, impulsando la elaboración de nuevas estrategias para fidelizar y alcanzar nuevas captaciones de empresas. Aun así, estas recientes implementaciones requieren de una adaptación, pautando un nuevo modelo de negocio para ofertar a las compañías, no obstante, la mitigación y reporte de los errores que se presenta dentro del nuevo portal corporate.

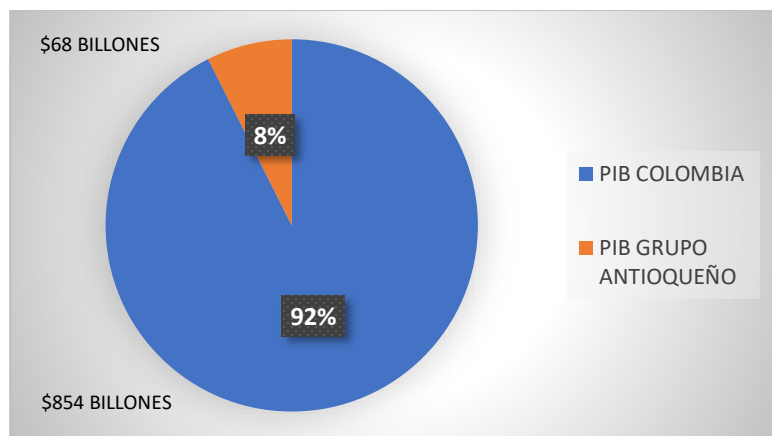


Fuente: Elaboración propia con Data de LATAM Airlines

Frente a este caso, y para la atracción de nuevos clientes corporativos se propone la siguiente alternativa; Elaborar una propuesta enfocada en establecer una nueva relación con un grupo empresarial a modo de alianza, en donde se buscará establecer un convenio corporativo bajo los términos y condiciones que maneja LATAM dentro de su programa **LATAM Corporate** (Ver Anexo.2) guiado por una negociación basada en los parámetros expuesto en la propuesta anterior. Con la idea, que el grupo empresarial se comprometa a realizar sus compras con relación a los viajes corporativos de las compañías donde recibirían categoría Premium, y todos los beneficios que esta conlleva, además de un trato totalmente especial, brindándole beneficios aparte de los atributos que poseen los convenios normales con las pymes.

Por ende, una de las alternativas para la creación de este nuevo movimiento es el grupo empresarial antioqueño, dueño de 150 empresas, cuentan con más de 10.000 accionistas y al mismo tiempo comparten estrategias de control social y de expansión económica comunes. (DINERO, S.F)

Dentro de sus principales compañías se encuentra; Bancolombia, el primer banco del país con el 21% de todo el sector, Cementos Argos, y el grupo nacional de chocolates, de este modo también aporta el 8% del PIB colombiano en el 2018. (SEMANA , S.F)



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Este grupo empresarial por ende se convierte en una gran opción de mercado cuando pensamos en el crecimiento de los convenios corporativos de LATAM, frente al marco de competitividad sostiene con AVIANCA frente al área corporativa y además para lograr recuperar el nivel de venta que proveía en años anteriores.

CONCLUSIONES

Dentro del marco de la globalización, es pertinente en la actualidad tener aliados estratégicos que puedan establecer mejores posturas frente a la operatividad que la empresa necesita, compartiendo actividades que permiten sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad para un mejor posicionamiento a nivel internacional como lo es para LATAM, una compañía empeñada a la mejora de sus servicio al cliente y en la expansión de su portafolio de servicios, consolidando su presencia en diferentes lugares del mundo, que conlleva a reflexionar sobre las recomendaciones frente a las propuestas expuestas, y es dar prioridad en la búsqueda de acercamientos con las Aerolíneas enunciadas, generando relaciones contundentes que permitan la consolidación de posibles negociaciones que aporten al crecimiento comercial a nivel internacional entre las partes con la intención de mejorar el plan de expansión que ha llevado LATAM por varios años, logrando cubrir las brechas existente en los continentes en donde se espera tener mayor presencia con el respaldo y reconocimiento de alguna de las entidades prestigiosas existentes dejando marca e imagen de calidad en el exterior.

BIBLIOGRAFÍA

- Abogados, H. . (S.F de S.F de S.F). *Hocsman - Abogados*. Obtenido de Hocsman - Abogados: http://www.justiniano.com/revista_doctrina/joint_venture.htm
- Abogados, P. (S.F de S.F de S.F). *PM Abogados* . Obtenido de PM Abogados : <http://www.pmabogados.co/blog-2/ley-aplicable-a-los-contratos-internacionales-en-colombia/>
- AEC, A. (S.F de S.F de S.F). *ACS AEC*. Obtenido de ACS AEC: <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/node/2229>
- Ahorro, L. (S.F de S.F de S.F). *LATAM Ahorro*. Obtenido de LATAM Ahorro: https://www.lan.com/es_co/sitio_empresas/nolog/lan_ahorro/lan_ahorro.html
- airlines, L. (S.F de S.F de 2017). *LATAM airlines*. Obtenido de LATAM airlines: https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2017_ES.pdf
- airlines, L. (S.F de S.F de 2018). *LATAM airlines*. Obtenido de LATAM airlines: https://www.latam.com/vamos/es_co/about
- airlines, L. (S.F de S.F de 2018). *LATAM airlines* . Obtenido de LATAM airlines: https://www.latam.com/es_co/conocenos/historia/
- airlines, L. (S.F de S.F de 2018). *LATAM airlines flota*. Obtenido de LATAM airlines flota: https://www.latam.com/es_co/conocenos/nuestra-flota/
- airlines, L. (S.F de S.F de 2019). *LATAM*. Obtenido de LATAM: C:/Users/3961519/Downloads/LATAM_MemoriaAnual2018_ESP.pdf
- Aviación, E. P. (S.F de S.F de S.F). *El Portal De La Aviación*. Obtenido de El Portal De La Aviación: <https://www.aviacol.net/aerolineas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>
- CIVIL, A. (25 de 10 de 2018). *AERONAUTICA CIVIL* . Obtenido de AERONAUTICA CIVIL : <http://www.aerocivil.gov.co/prensa/noticias/Pages/Positivas-cifras-de-crecimiento-del-transporte-a%C3%A9reo-en-Colombia.aspx>
- Colombia, v. (S.F de S.F| de S.F). *vLex Colombia*. Obtenido de vLex Colombia: <https://vlex.com.co/tags/ley-aplicable-a-contratos-internacionales-778663>
- CONDOR. (S.F de S.F de 2019). *CONDOR*. Obtenido de CONDOR: <https://www.condor.com/es/>
- Corporativo, L. (S.F de S.F de S.F). *LATAM Corporativo*. Obtenido de LATAM Corporativo : https://www.lan.com/es_co/sitio_empresas/nolog/lan_corporativo/lan_empresas.html
- Credencial, R. (10 de 26 de 2019). *Revista Credencial* . Obtenido de Revista Credencial : <http://www.revistacredencial.com/credencial/historia/temas/historia-de-la-aviacion-en-colombia-1911-1950>
- Data, L. (S.F de S.F de 2018). *LATAM Data*. Obtenido de LATAM Data: [Users/3961519/Downloads/LATAM%20Airlines%20Group%20Estadisticas%20Operacionales%20-%20Agosto%202019%20\(ESP\).pdf](Users/3961519/Downloads/LATAM%20Airlines%20Group%20Estadisticas%20Operacionales%20-%20Agosto%202019%20(ESP).pdf)

- DINERO. (S.F de S.F de S.F). *DINERO*. Obtenido de DINERO:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/los-negocios-del-grupo-empresarial-antioqueno/199996>
- Emprendedores, E. (11 de 10 de 2017). *Escuela Emprendedores* . Obtenido de Escuela Emprendedores : <https://escuela-emprendedores.alegra.com/talento-humano/alanzas-estrategicas-que-son-y-como-pueden-beneficiarme/>
- Espectador, E. (S.F de S.F de S.F). *America Economia* . Obtenido de America Economia : <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grupo-latam-le-planta-competencia-directa-en-colombia-avianca-y-copa>
- EU-LAC. (S.F de S.F de S.F). *EU-LAC*. Obtenido de EU-LAC:
<https://eulacfoundation.org/es/mapeo/federaci%C3%B3n-europea-de-sindicatos>
- Explorador, D. D. (S.F de S.F de S.F). *Diario Del Explorador*. Obtenido de Diaro Del Explorador: <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/modalidades-de-alanzas-estrategicas.html>
- Gyves, J. L. (S.F de S.F de S.F). *Hocsman - Abogados*. Obtenido de Hocsman - Abogados:
http://www.justiniano.com/revista_doctrina/joint_venture.htm
- LATAM. (S.F de S.F de S.F). *LATAM*. Obtenido de LATAM:
<file:///C:/Users/3961519/Downloads/2Q%202019%20Results%20-%20ESP%20VF%20LATAM.pdf>
- LATAM. (S.F de S.F de S.F). *LATAM*. Obtenido de LATAM:
file:///C:/Users/3961519/Downloads/LATAM_MemoriaAnual2018_ESP.pdf
- LIBRECAMBIOS. (S.F de S.F de S.F). *LIBRECAMBIOS*. Obtenido de LIBRECAMBIOS:
https://librecambio.es/negociacion-contratacion-internacional/que-es-una-joint-venture/#Tipos_de_Contratos
- Pass, L. (S.F de S.F de S.F). *LATAM Pass*. Obtenido de LATAM Pass:
https://www.latam.com/es_co/latam-pass/sobre-el-programa/descubre-latam-pass/
- Portafolio. (S.F de S.F de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-es-la-participacion-de-las-aerolineas-en-el-mercado-aereo-del-pais-511747>
- PORTAFOLIO. (S.F de S.F de 2018). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:
<https://www.portafolio.co/negocios/latam-airlines-colombia-rompe-paradigmas-con-nuevo-modelo-de-negocio-511929>
- Portafolio. (S.F de S.F de Portafolio). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/>
- PTT, L. a. (S.F de S.F de 2018). *LATAM airlines PTT*. Obtenido de LATAM airlines PTT:
https://drive.google.com/file/d/1Q5pNg2xL_Xuur5KE51SAb8RRvJLm9zkl/view
- Reporte, L. (S.F de S.F de 2017). *LATAM Reporte*. Obtenido de LATAM:
https://www.latam.com/es_co/conocenos/sostenibilidad/sobre-sostenibilidad/
- SEMANA. (S.F de S.F de S.F). *SEMANA*. Obtenido de SEMANA :
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-tiempo-vuela/articulo/crecimiento-del-sector-aereo-en-colombia/616592>
- SEMANA, R. (S.F de S.F de S.F). *SEMANA* . Obtenido de SEMANA :
<https://www.semana.com/economia/articulo/gea-epm-e-isa-magnifican-el-aporte-de-la-region/529686>

- Sfera, C. (S.F de S.F de 2018). *Curio Sfera*. Obtenido de Curio Sfera:
<https://www.curiosfera.com/historia-de-la-aviacion/>
- Sfera, C. (S.F de S.F de 2018). *Curio Sfera*. Obtenido de Curio Sfera:
https://www.curiosfera.com/historia-de-la-aviacion/#x1f6ec_Historia_de_la_aviacion_civil
- SKYTEAM. (S.F de S.F de 2019). *SKYTEAM*. Obtenido de SKYTEAM:
<https://www.skyteam.com/es-MX>
- Ventas, M. &. (S.F de S.F de S.F). *Marketing & Ventas*. Obtenido de Marketing & Ventas:
<http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-sirven-alianzas-estrategicas>

ANEXOS.**Anexo.1***SAMPLE JOINT VENTURE AGREEMENT*

This joint venture agreement is entered into by and between the parties identified in Exhibit A.

Whereas, the Parties have been selected for participation in the Advanced Technology Program administered by the National Institute of Standards and Technology ("NIST") as a joint venture to conduct certain specified research;

Whereas, the Parties wish to enter into a joint venture agreement to define their respective roles and responsibilities and thus successfully satisfy the objectives of the Program; and

Whereas, the Parties have selected _____ to serve as the Administrator (the "Administrator") for the joint venture and wish to authorize that organization to perform certain functions, specifically including executing the NIST Cooperative Agreement and thereby binding all the Parties to the terms and conditions of that Agreement;

Now, therefore, the Parties agree as follows:

Article 1: Definitions.

1.1 "Agreement" means this Joint Venture Agreement.

1.2 "Background Technology" means technical information not generated in the course of the Program.

1.3 "Government Use License" means a nonexclusive, nontransferable, irrevocable, paid-up license to practice or have practiced by or on behalf of the United States throughout the world any Subject Invention.

1.4 "NIST Cooperative Agreement" means the funding agreement entered into between the Advanced Technology Program of the National Institute of Standards and Technology (NIST) and the Parties (as executed by the Administrator) for the conduct of the Research Program.

1.5 "Party" or "Parties" means the parties identified in the Form NIST Form-1263 contained in the Proposal and attached to this Agreement as Exhibit A.

1.6 "Patents" shall mean all patents and applications relating thereto resulting from Subject Inventions.

1.7 "Program" or "Research Program" means the research program set forth in Section 3 of the Proposal and included here as Exhibit B.

1.8 "Proposal" means the proposal submitted by the Parties to the Advanced Technology Program, and which has been accepted by the NIST for funding.

1.9 "Subject Invention" means any invention conceived or first reduced to practice in the course of the Program.

1.10 "Technology" shall mean all technical information generated in the course of the Program.

Article 2: Administration and Governance.

2.1 Obligations of the Parties. The parties agree to work together to accomplish the objectives of the Program by performing research directly and through the use of contracts, and to that end agree to carry out their responsibilities as set forth in the Program, the NIST Cooperative Agreement, and the Statement of Work. The Statement of Work is attached to this Agreement as Exhibit C. The Parties agree to contribute funds or in kind services in the amounts set forth in the Form NIST-1263 contained in the Proposal, attached here as Exhibit D.

2.2 Program Management. The Administrator shall perform the day-to-day management and administration of the Program in accordance with all legal and regulatory requirements, including the NIST Cooperative

Agreement.

2.3 Management Committee. The Management Committee, composed of one representative of each Party, shall direct the conduct of the Program in all respects, through the Administrator.

Article 3: Proprietary Information. Each of the Parties agrees that it will not, either during the term of this Agreement or at any time after its termination, use Technology or Background Technology of another Party for any purpose except the Program and the commercial exploitation of the results of the development work of the Program and it will not divulge such Background Technology to any person without the prior written consent of the disclosing Party; provided, however, Background Technology shall not be considered proprietary which:

3.1 Is in the public domain at the time of disclosure or thereafter enters the public domain other than through a breach of this Agreement; or

3.2 Is in the possession of the receiving Party prior to its receipt from the disclosing Party; or

3.3 Is lawfully obtained from a third party under circumstances permitting the receiving Party to use or disclose the information

without restrictions; or

3.4 Is independently developed by the receiving Party; or

*3.5 Is required to be disclosed as a result of governmental or
judicial action.*

*Article 4: Intellectual Property. The protection of intellectual property
rights including Subject Inventions, Technology and trade secrets under the
Research Program will be in accordance with the NIST Cooperative Agreement
and the Proposal which is summarized and attached to this Agreement as
Exhibit E, but shall include provisions effecting the required Government
Use License.*

*Article 5: Term. This Agreement shall continue in full force and effect
until the Parties' obligations as set forth in this Agreement and the NIST
Cooperative Agreement have been completed, or until the NIST Cooperative
Agreement has been terminated. An individual Party may cease participation
in the Program only in a manner consistent with the NIST Cooperative
Agreement.*

Article 6: Liability, Warranty, Insurance.

*6.1 Liability. Each Party acknowledges that it shall be responsible
for any loss, cost, damage, claim or other charge that arises out of*

or is caused by the actions of that Party or its employees or agents.

No Party shall be liable for any loss, cost, damage, claim or other

charge that arises out of or is caused by the actions of any other

Party or its employees or agents. Joint and several liability will not

attach to the Parties; no Party is responsible for the actions of any

other Party, but is only responsible for those tasks assigned to it

and to which it agrees in the Statement of Work contained in Exhibit

C, or in the NIST Cooperative Agreement. The Parties agree that in no

event will consequential or punitive damages be applicable or awarded

with respect to any dispute that may arise between or among the

Parties in connection with this Agreement.

6.2 Insurance. Each Party agrees to obtain and maintain appropriate

public liability and casualty insurance, or adequate levels of self

insurance, to insure against any liability caused by that Party's

obligations under this Agreement and the NIST Cooperative Agreement.

Article 7: Notices. Any notice or request with reference to this Agreement

shall be made by first class mail postage prepaid, telex, or facsimile to

the addresses shown in Exhibit F.

Article 8: General Provisions.

8.1 Amendments. No amendment or modification of this agreement shall be valid unless made in writing and signed by all parties.

8.2 Assignment. This agreement shall not be assigned by any Party without the express written consent of the other Parties, which consent shall not be unreasonably withheld. This provision shall not apply in the event a Party changes its name or as part of the sale of the Party's business.

8.3 Effective Date. This agreement shall be effective as of the date of the last signature below.

8.4 Force Majeure. No Party shall be liable, in respect to any delay in completion of work hereunder or of the non-performance of any term or condition of this Agreement directly or indirectly resulting from delays by Acts of God; acts of the public enemy; strikes; lockouts; epidemic and riots; power failure; water shortage or adverse weather conditions; or other causes beyond the control of the Parties. In the event of any of the foregoing, the time for performance shall be equitably and immediately adjusted, and in no event shall any Party be liable for any consequential or incidental damages from its performance or non-performance of any term or condition of this

agreement. The Parties shall resume the completion of work under this Agreement as soon as possible subsequent to any delay due to force majeure.

8.5 Governing Law. This Agreement shall be governed by and interpreted in accordance with the laws of _____.

8.6 Headings. Article and section headings contained in this Agreement are included for convenience only and form no part of the agreement among the parties.

8.7 Power of Attorney. By signing this Agreement, Member grants to Administrator a Power of Attorney for the sole purpose of binding Member to the terms and conditions of the NIST Cooperative Agreement.

8.8 Precedence. Should there be any conflict between the terms and conditions of this Agreement and the NIST Cooperative Agreement, the NIST Cooperative Agreement shall take precedence.

8.9 Severability. If any provision of this Agreement is declared invalid by any court or government agency, all other provisions shall remain in full force and effect.

8.10 Use of Names. No Party shall use in any advertising, promotional or sales literature the name of any other Party without prior written

consent.

8.11 Waivers. Waiver by any Party of any breach or failure to comply with any provision of this Agreement by another Party shall not be construed as, or constitute, a continuing waiver of such provision or a waiver of any other breach of or failure to comply with any other provision of this Agreement.

In Witness Whereof, the Parties have caused this Agreement to be executed by their duly authorized officers or representatives on the dates shown below.

Party 1

Name: _____

Title: _____

Date: _____

Party 2

Name: _____

Title: _____

Date: _____

Party 3

Name: _____

Title: _____

Date: _____

Party 4

Name: _____

Title: _____

Date: _____

Exhibits

Exhibit A: Parties to the Agreement.

Exhibit B: Research Program.

Exhibit C: Statement of Work.

Exhibit D: Contributions of the Parties.

Exhibit E: Intellectual Property Plan.

Exhibit F: List of Names and Addresses for Notices Concerning this

Agreement. (Gyves, S.F)

Anexo.2

Socio del programa LATAM Corporate o empresa socia:

la empresa que cumple con los requisitos del programa, que ha completado y entregado el formulario de inscripción a través del sitio web LATAM Corporate, cuya solicitud ha sido

aceptada por LATAM Airlines y que su calidad de socio no ha sido revocada o dejada sin efecto conforme con las normas del presente Reglamento. La empresa socia del programa tendrá una cuenta donde acumulará Millas LATAM Pass. (airlines, LATAM, 2019)