



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS
DE ANCILLARY REVENUE CORE PARA LAN AIRLINES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANIELA PAZ BARRAZA FERJ

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2011**



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS
DE ANCILLARY REVENUE CORE PARA LAN AIRLINES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANIELA PAZ BARRAZA FERJ

**PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE CARÍKEO MONTOYA
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: DANIELA PAZ BARRAZA FERJ
FECHA: 13/06/2011
PROF. GUIA: SR.MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS DE ANCILLARY REVENUE CORE PARA LAN AIRLINES

El presente trabajo de título tiene como objetivo general identificar y evaluar nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* (ARC) para la empresa LAN Airlines. En el último tiempo, pese a las crisis económicas y desastres naturales, se ha visto un alza en las utilidades de la empresa debido a un aumento en el tráfico de pasajeros, sin embargo, las fuertes fluctuaciones en el precio de los combustibles ha generado la necesidad de obtener ingresos extras a la venta de los tickets aéreos.

La metodología utilizada se basa en una primera parte en realizar un análisis de la situación externa e interna, de manera de determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa. Posteriormente se realiza una investigación de mercado en cuanto a aerolíneas tradicionales y de bajo costo de manera de determinar las prácticas actuales en temas de ARC en el mundo. Con los datos anteriores se determinan los productos a evaluar tanto a nivel económico como de impacto en los clientes y en la empresa. Luego, se crea la matriz Impacto en marca v/s Utilidades y la matriz Impacto en implementación v/s Utilidades, las cuales permiten la toma de decisiones por parte de la empresa. Finalmente con las matrices obtenidas se realizan recomendaciones de que productos serían interesantes para la empresa de desarrollar.

Los resultados obtenidos son la evaluación de los productos seguro de cambios, seguro por devolución, cargo por alargue del tiempo de reserva, reserva de asientos y exceso de equipaje, con sus respectivas utilidades e impactos, ubicados en un espacio matricial, el cual permite tomar la decisión de que productos desarrollar en el mercado doméstico chileno para así obtener una mayor rentabilidad.

Finalmente, en conjunto con los resultados obtenidos, se recomienda que la empresa profundice sus estudios de introducción de nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* en los productos exceso de equipaje y cargo por alargue de reserva, ya que ambos proyectan altas utilidades con impactos positivos en la marca y una dificultad de implementación media, pudiendo presentar una nueva oportunidad de negocio y mayores ingresos para la empresa, dentro del mercado chileno. Además se debe incluir un estudio a nivel de consumidores finales de los productos a estudiar, para tener una mirada por fuera de la organización, ya que de esta manera es posible encontrar nuevos factores de estudio en cuanto a niveles de impacto de los productos tanto en la empresa como en los clientes.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	6
1.1 Introducción	6
1.2 Planteamiento y justificación del problema	7
1.3 Antecedentes de la empresa	7
1.3.1 La empresa	7
1.3.2 Visión, misión y aspectos declarativos.....	8
1.3.3 Modelo de negocios	8
1.4 Objetivos	9
1.5 Metodología	10
1.6 Alcances y resultados esperados	12
Capítulo II: Conociendo al Mercado y a la Empresa	12
2.1 Análisis de la situación externa	12
2.1.1 Entorno general.....	12
2.1.2 Entorno de la industria	17
2.1.3 Entorno de la competencia.....	19
2.1.4 Descripción de clientes	20
2.1.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas	21
2.2 Análisis de la situación interna	22
2.2.1 Estado financiero.....	22
2.2.2 Recursos, capacidades y competencias centrales.....	24
2.2.3 Análisis de Cadena de Valor.....	31
2.2.4 Ventajas Competitivas	32
2.2.5 Análisis de Debilidades y Fortalezas	33
2.3 Investigación de mercado.....	33
2.3.1 Definición del problema y objetivos	34
2.3.2 Estudio de mercado.....	34

Capítulo III: Desarrollo del tema	36
3.1 Definición de productos a evaluar	36
3.2 Cálculo de utilidades.....	38
3.3 Cuantificación del impacto	53
3.4 Matriz Impacto/Beneficio.....	56
3.5 Recomendaciones de proyecciones	57
CONCLUSIONES	59
Bibliografía	61
Anexos.....	62
Anexo A: Descripción alianza oneworld	62
Anexo B: Definición de Ancillary Revenue Core	63
Anexo C: Descripción Lanpass	63
Anexo D: Descripción aerolínea de bajo costo	63
Anexo E: Descripción de Familia Tarifaria	64
Anexo F: Benchmark de precios	65
Anexo G: Beneficios según familia tarifaria en DOMCL	65
Anexo H: Pronóstico pasajeros DOMCL para el año 2011	66
Anexo I: Encuesta a ejecutivos de LAN Airlines.	67

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

La empresa LAN Airlines S.A. fue fundada el 5 de marzo de 1929 y es la matriz de un grupo de compañías que desarrollan sus negocios en la industria del transporte aéreo y en otras operaciones complementarias al rubro. En el año 2000, la empresa se integra a la alianza *oneworld*¹, permitiendo ofrecer un mayor número de destinos en el mundo, tales como Latinoamérica, Norteamérica, el Caribe, Oceanía y Europa.

Anteriormente a este estudio, la empresa no ha realizado investigaciones que permitan cuantificar las oportunidades que el mercado ofrece en cuanto a iniciativas de nuevos productos para la industria aérea, haciéndose necesario una metodología sólida para la toma de decisiones estratégicas. El propósito de este trabajo será crear una matriz impacto/beneficio de productos de *Ancillary Revenue Core*², la cual permita seleccionar diferentes productos a implementar en el futuro. Para lograr lo anterior, se recurre a información tanto pública como privada provista por la empresa.

El objetivo de este trabajo de título es identificar y evaluar nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* para LAN Airlines. Actualmente, líneas aéreas de todo el mundo, están implementando nuevas formas de percibir ingresos extras a la venta del ticket aéreo debido a las alzas de precios en los combustibles y que generan por tanto reducciones en las ganancias de las aerolíneas. Esta situación ha provocado que los altos ejecutivos de LAN Airlines, se cuestionen la oferta de productos actuales y quieran estudiar nuevas oportunidades.

La forma de abordar el problema fue en una primera parte, identificar las variables internas y externas del entorno, de manera de poder detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan. Luego se realiza una investigación de mercado de manera de identificar lo que están realizando las otras aerolíneas, y posteriormente se cuantifica el tamaño del mercado y se proyecta la demanda. Finalmente, se realizan las proyecciones de utilidades para así formar la matriz impacto/beneficio que permitirá tomar decisiones en el largo plazo.

El alcance del trabajo busca llegar a definir el impacto en marca, impacto en implementación y las utilidades de los diferentes productos de *Ancillary Revenue Core*, para así identificar las alternativas de crecimiento dentro de la empresa. Las limitaciones del estudio corresponden a restricciones tanto dentro de la empresa como por tiempo, debido a la confidencialidad de la información necesaria para avanzar en otros campos.

¹ Ver en Anexo A descripción de alianza *oneworld*.

² Ver en Anexo B definición de *Ancillary Revenue Core*.

1.2 Planteamiento y justificación del problema

En el año 2010, LAN Airlines a través de su programa de viajero frecuente LANPASS³ y de la introducción de la venta del seguro de viaje, se dio cuenta de los beneficios que esto le traía. Más allá del beneficio monetario directo por la venta del producto, se logro identificar un aumento en la fidelización de los clientes lo cual conlleva a no solo mantener a los clientes actuales sino también a aumentar la participación de mercado.

Por otra parte, durante los últimos años, las líneas aéreas de todo el mundo se han enfrentado a alzas en el precio del combustible y por tanto visto una reducción en las utilidades de la empresa. Además, no hay que dejar de mencionar las guerras de precios en la venta de tickets aéreos, las cuales se producen principalmente en los mercados locales, como es por ejemplo el caso del doméstico Chile.

Son por tales razones, que existe la necesidad de implementar productos de *Ancillary Revenue Core* (ARC), ya que por medio de esta herramienta se pueden generar ingresos adicionales a la venta del ticket aéreo. La propuesta anterior ha demostrado tener buenos resultados, debido a que se estima que las ganancias por este concepto durante el año 2010, considerando a las mayores aerolíneas estadounidenses, líneas de bajo costo⁴ y aerolíneas tradicionales, son de USD\$22,6 billones⁵.

Existen tres categorías de *Ancillary Revenue*, las cuales son servicios a la carta, productos bajo comisión y programa de viajero frecuente. LAN Airlines ya tiene implementado dos de tres categorías, por lo que es de especial interés servicios a la carta, debido a que no está implementada por la mayoría de las aerolíneas tradicionales, significando así un nivel de innovación para la empresa en la región; además por otra parte, es esta categoría la que permite flexibilizar la venta de tickets aéreos por medio de la venta de atributos por separado, permitiendo enriquecer la oferta de productos y servicios entregados al cliente.

El siguiente trabajo de título busca encontrar aquellos productos que no afecten de manera negativa a la marca, pero que a la vez generen ingresos extras, de manera de anticiparse a las fluctuaciones del mercado y a la competencia.

1.3 Antecedentes de la empresa

1.3.1 La empresa

El 5 de marzo de 1929 fue fundada la Línea Aérea Nacional de Chile, la cual luego de una vasta trayectoria se transformo en LAN Airlines S.A, la cual es la matriz

³ Ver en Anexo C descripción de Lanpass.

⁴ Ver en Anexo D descripción de aerolínea de bajo costo.

⁵ Sorensen, J. *Amadeus Guide to Ancillary Revenue*. 2010.

de un grupo de compañías que desarrollan sus negocios en la industria del transporte aéreo y en otras operaciones complementarias al rubro.

Desde el año 2000 es miembro activo de la alianza *oneworld*, la cual otorga acuerdos con aerolíneas tanto de la región como internacionales, lo que le ha permitido cubrir mayores plazas en el mundo.

El negocio de LAN Airlines se divide entre los pasajeros y la carga. El negocio de los pasajeros se divide en tres segmentos: largo alcance (vuelos de más de 7 horas), regional (vuelos de menos de 7 horas) y domésticos (vuelos dentro de los países) en Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia. La participación de mercado dentro de cada uno de los domésticos es de: 81% del mercado chileno, 77% del peruano, 30% del argentino, 22% del colombiano y 15% del ecuatoriano.

Luego, el negocio de carga, utiliza el nombre de LAN Cargo y posee filiales en Brasil, Colombia y México.

Las utilidades netas del año 2010 fueron de USD\$419,7 millones, donde un 71,8% corresponde al negocio de pasajeros, un 24,5% al negocio de carga y un 3,7% por otros ingresos⁶.

1.3.2 Visión, misión y aspectos declarativos

Visión: Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.

Misión: Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y comunidades construyendo una empresa sustentable donde nos encante trabajar.

Valores: Seguridad, superación, eficiencia y calidez.

Pilares estratégicos: Líderes de mercados, una empresa querida, excelentes en la ejecución, viables en cualquier escenario y una organización de alto desempeño.

Propósito de servicio: Somos personas cuidando personas⁷.

1.3.3 Modelo de negocios

El modelo de negocios de LAN Airlines se basa en una combinación entre el negocio de pasajeros y el de carga, optimizando los recursos existentes, tales como el rendimiento y la utilización de los aviones, para así generar las economías de escala necesarias para una mayor eficiencia operativa.

En los mercados de Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, el modelo de negocios es diferente al del mercado de largo alcance y al regional, ya que opera con bajos precios de tickets aéreos producto de una mejor utilización de la flota,

⁶ LAN Airlines S.A. Resultados Trimestrales. 2010

⁷ LAN Airlines S.A. Memoria anual. 2009

utilizando principalmente aeronaves Airbus 320 los cuales generan menores costos operativos y de mantenimiento.

La venta del ticket aéreo puede ser realizada por medio de la plataforma www.lan.com, en las oficinas de atención al cliente de LAN Airlines o en agencias particulares de viaje, en donde en cada uno de ellos el proceso de compra consiste en diferentes pasos, los cuales son:

- Paso 1: Seleccionar el lugar y fecha de salida del vuelo.
- Paso 2: Seleccionar el vuelo según la familia tarifaria.
- Paso 3: Verificar el precio en la moneda deseada, posibilidad de cambiar de familia tarifaria para así aumentar o disminuir los beneficios según la familia seleccionada, comprar el seguro de viaje.
- Paso 4: Escribir los datos del pasajero.
- Paso 5: Realizar el pago del vuelo seleccionado.
- Paso 6: Fin de proceso de compra y entrega de datos de confirmación del vuelo seleccionado.

1.4 Objetivos

Objetivo General:

Identificar y evaluar nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* en la empresa LAN Airlines S.A.

Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno externo de la empresa, para identificar las oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno interno de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades.
- Realizar una investigación de mercado que permita identificar las prácticas actuales del mercado aeronáutico, en cuanto a desarrollo de *Ancillary Revenue Core*.
- Identificar los productos a evaluar tanto económicamente como a nivel de impacto.
- Calcular las utilidades para LAN Airlines, de los distintos productos a evaluar de *Ancillary Revenue Core*.
- Cuantificar el impacto en marca e implementación para LAN Airlines, de los distintos productos a evaluar de *Ancillary Revenue Core*.
- Desarrollar una matriz de impacto/beneficio, para la toma de decisiones.

- Recomendaciones de proyecciones.

1.5 Metodología

Durante un período de 6 meses se trabajó en conjunto con el área de Proyectos comerciales y Mejores prácticas de Revenue Management de LAN Airlines, para así entender el funcionamiento de la empresa tanto de manera operacional como comercial.

a. Análisis Externo

El objetivo del análisis externo es poder identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio en el que se desarrolla LAN Airlines. Para lo anterior se utiliza información de carácter público presente a través de sus sitios en internet.

Los temas a tratar son:

- Entorno general: se realiza un análisis PEST⁸.
- Entorno de la industria: se realiza un análisis de Porter⁹.
- Entorno de la competencia: se analiza la competencia de la empresa en torno al mercado doméstico de Chile.
- Descripción del consumidor final: se analiza el comportamiento y necesidades de los consumidores finales del mercado aeronáutico.

b. Análisis Interno

El objetivo del análisis interno es poder identificar las fortalezas y debilidades que se han ido desarrollando al interior de LAN Airlines. Para lo anterior se utiliza información tanto privada como pública de la empresa.

Los temas a tratar son:

- Estado Financiero: se analizan los datos financieros de la compañía, realizando una comparación del período actual con el anterior.
- Recursos, capacidades y competencias centrales: se analizan los recursos que permiten generar ventajas competitivas por sobre la competencia.
- Cadena de valor: se analizan las etapas operacionales que generan o no valor dentro de la empresa.

⁸ Chapman, A. Análisis DAFO. 2004.

⁹ Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980.

c. Investigación de mercado

Se define el problema y los objetivos deseados de la investigación para así diseñar, recopilar y analizar los datos relevantes del mercado. El estudio se realizará en torno al mercado aeronáutico global, considerando una muestra tanto con aerolíneas tradicionales como de bajo costo.

d. Definición de productos a evaluar

Se seleccionan los productos a evaluar económicamente por parte de la empresa y se realiza una descripción de cada uno de ellos.

e. Cálculo de utilidades

Por medio de datos internos de la empresa, se calcula el mercado total, potencial y actual, de manera de segmentar a los pasajeros según la familia tarifaria¹⁰ a la que corresponden.

Luego, dependiendo de la disponibilidad a pagar de los pasajeros (obtenido por medio de un estudio interno de la empresa), se calculan los ingresos generados por la introducción del nuevo producto, según la familia tarifaria correspondiente.

Para el cálculo de los egresos, se considerará el costo de dilución de una familia tarifaria a otra, debido a la venta del nuevo producto.

Finalmente, se crearán diferentes escenarios de probabilidad de compra, de manera de realizar un análisis de sensibilidad de las utilidades obtenidas.

f. Cuantificación del impacto

Se diferencian dos tipos de impacto que se generarían por la introducción de un nuevo producto, por una parte se tiene el impacto en marca y por otro el impacto en implementación.

Para cuantificar ambos impactos se realizarán encuestas a las diferentes unidades del negocio, de manera de identificar el efecto de la implementación del nuevo producto. Para el impacto en marca, las encuestas irán enfocadas hacia el área de marketing e inteligencia del cliente de la empresa, ya que son ellos los que poseen más información acerca de lo que desea o no el consumidor. Para el impacto en implementación, las encuestas irán enfocadas hacia el área de *Revenue Management*, *Contact Center*, TI, desarrollo de LAN.com y procedimientos de aeropuerto, ya que son ellos los encargados de desarrollar el producto.

g. Desarrollo de matriz impacto/beneficio

En este punto, se realizará una recopilación y análisis de las utilidades obtenidas por los nuevos productos y su cuantificación de los impactos, de manera de resumir la información y poder analizar cada nuevo producto de una forma más simplificada.

¹⁰ Ver en Anexo E descripción de Familia Tarifaria.

Debido a las diferencias de escalas utilizadas en la encuesta se generarán dos matrices, una de ellas corresponderá al impacto en marca v/s utilidad y la otra al impacto en implementación v/s utilidad.

h. Recomendaciones de proyecciones

Una vez obtenidos y analizados los resultados anteriores, se procederá a distinguir las proyecciones del trabajo, de manera de generar recomendaciones a los altos ejecutivos de la empresa.

1.6 Alcances y resultados esperados

El alcance del trabajo de título busca llegar a definir diferentes productos de *Ancillary Revenue Core* con sus respectivas utilidades e impactos, de manera de identificar una alternativa que posea una alta rentabilidad futura y además una oportunidad de crecimiento dentro de LAN Airlines S.A para el mercado de pasajeros dentro de Chile.

Las limitaciones del estudio corresponden a restricciones tanto dentro de la empresa como por tiempo, debido a la confidencialidad de la información necesaria para avanzar en otros campos.

Los resultados esperados son:

- Obtener las oportunidades y amenazas.
- Obtener las debilidades y fortalezas.
- Obtener los productos y precios de distintas aerolíneas del mundo, que aplican *Ancillary Revenue Core* en su modelo de negocio.
- Obtener un set de productos a evaluar.
- Utilidades de los distintos productos a evaluar.
- Impactos en marca e implementación de los distintos productos a evaluar.
- Matriz impacto/beneficio.

Capítulo II: Conociendo al Mercado y a la Empresa

2.1 Análisis de la situación externa

2.1.1 Entorno general

Por medio de un análisis político, económico, social y tecnológico, se pretende situar a la empresa LAN Airlines (la cual incluye a su filial LAN Express) de manera

de identificar las tendencias del país para el año 2011 y poder así formular las primeras directrices de los nuevos productos a evaluar.

a. Político:

La política aerocomercial chilena, según el Decreto de Ley N°2.564 de 1979, tiene por objetivo el contar con servicios aéreos de la mejor calidad, eficiencia y al menor costo.

Para cumplir con lo anterior, existen ciertas libertades de operatividad en el mercado aeronáutico chileno, debiendo cumplir con ciertas normas impuestas por la Junta de Aeronáutica Civil (JAC). En una primera parte, existe la posibilidad del libre ingreso a los mercados nacionales, el cual consiste en que tanto empresas chilenas como extranjeras pueden operar libremente en el país, siempre y cuando cumplan con requisitos técnicos y de seguros. Como segundo, existe la libertad de precios, el cual permite establecer de forma libre las tarifas que aplicarán, debiendo solamente registrarlas ante la JAC debido a que ésta no posee la autoridad para fijar y objetar los precios. Por último, debido a que la ley no otorgo a la JAC atribuciones para intervenir los mercados aéreos, existe una mínima intervención por parte de la autoridad frente a los competidores existentes.

Los hechos antes mencionados, implican una mayor libertad por parte de las líneas aéreas, debido que al suprimirse trámites y controles, las empresas privadas pueden modificar rápidamente sus operaciones cada vez que sea posible, controlándose solo los aspectos técnicos. Así como también, encontrarse en un mercado altamente competitivo debido a las libertades de precios.

b. Económico:

En el año 2010 el indicador de actividad económica (IMACEC) registro el PIB chileno en un 5,2%, el cual se explica debido a un aumento en la demanda doméstica, una inflación leve, la recuperación del empleo y un aumento en el nivel de confianza tanto de los consumidores como de los empresarios. De la misma forma, por el lado de la oferta, el crecimiento se debe al comercio minorista y a los sectores del gas, agua, comunicaciones y transporte. Para el año 2011 se estima que el PIB seguirá creciendo, esperando un valor del 6%, debido principalmente a un aumento del gasto y de la intensificación en la inversión para la reconstrucción del país¹¹.

La empresa LAN Airlines se encuentra inmersa en el sector económico del transporte, el cual ha contribuido al fuerte crecimiento económico de Chile, destacando que solo en el año 2006 la participación del transporte en el PIB chileno fue de un 6,9%.

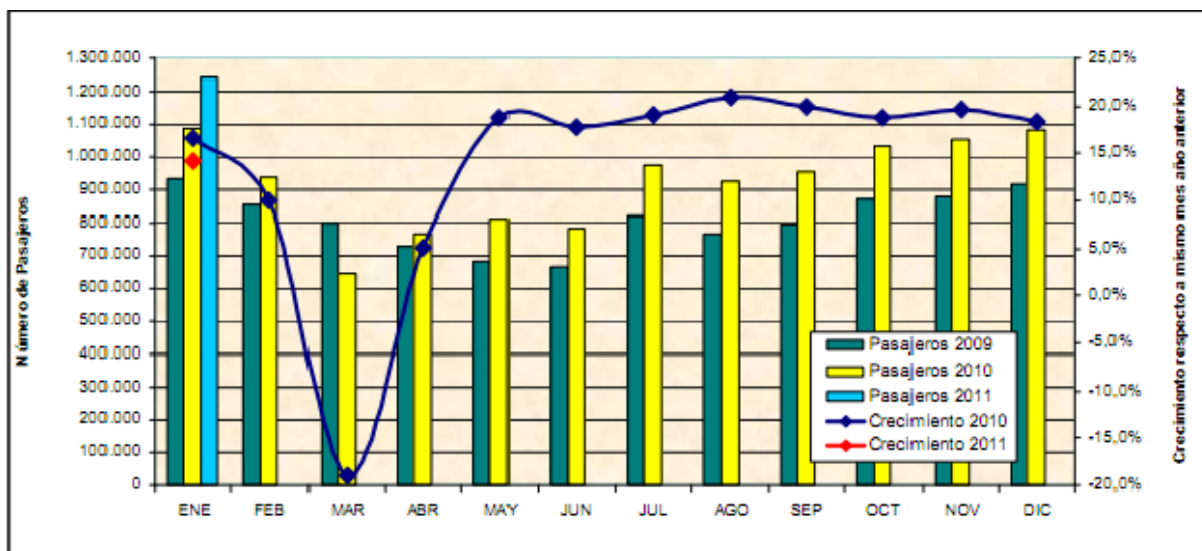
¹¹ Datos del Banco Central de Chile, 2011.

Por otro lado, debido a la constitución geográfica chilena, el país se encuentra relativamente aislado de los principales mercados globales de Norteamérica, Europa y Asia, por lo tanto es el transporte aéreo el que permite la conexión entre Chile y los mercados extranjeros, no solo a nivel económico sino también a nivel de turismo. Este último punto es de una gran relevancia, debido a que en el año 2006 el 45% de las llegadas de turistas fue por medio de una línea aérea, lo que implica no solo un mayor nivel de ventas en este sector sino también en los sectores de restaurantes y hoteles¹².

En enero del presente año y en comparación con el mismo mes del año anterior, se ha registrado un importante aumento del tráfico aéreo llegando a 1.243.201 pasajeros, el cual representa un crecimiento del 14,2% tanto en vuelos nacionales como internacionales. Solo el tráfico aéreo de pasajeros internacionales representa el 46,8% del total de pasajeros transportados, mientras que el tráfico de pasajeros nacionales representa el 53,2%¹³.

A continuación, se pueden observar las tendencias en el siguiente gráfico.

Figura 1: Tráfico aéreo de pasajeros nacionales e internacionales.



Fuente: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile JAC, Febrero 2011.

Particularmente, en enero del 2011 el mercado internacional (refiérase a destinos de larga distancia y regionales) transportó a 582.144 pasajeros, representando un alza del 10,3% con respecto al mismo mes del año anterior.

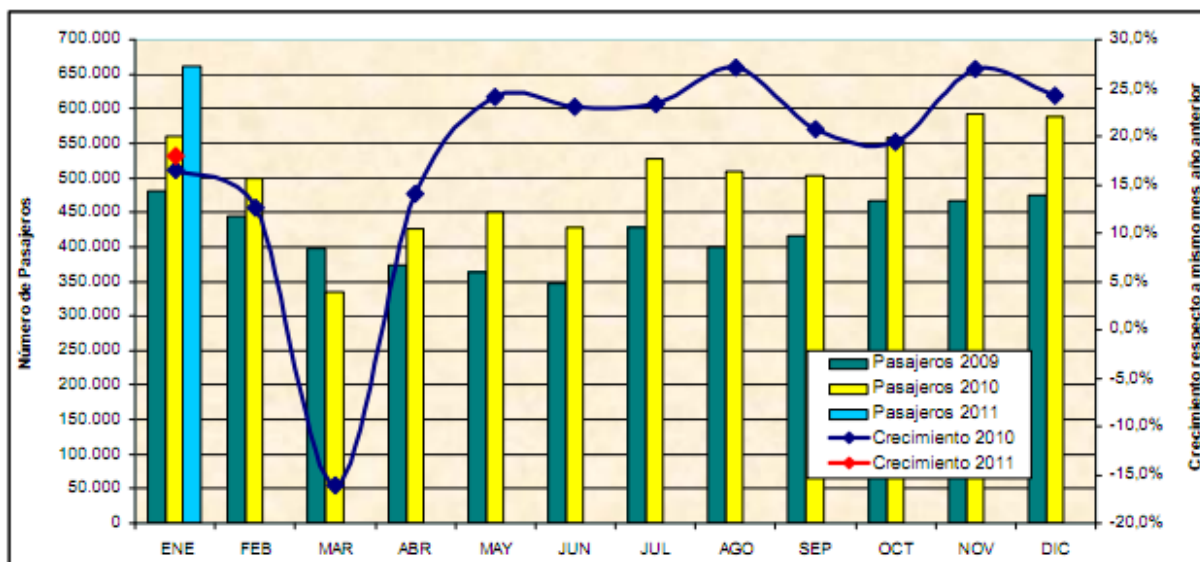
Luego en el mercado nacional (refiérase a destinos domésticos dentro de Chile) en el mes de enero del 2011 fueron transportados 661.057 pasajeros, representando un alza del 17,9% con respecto al mismo mes del año anterior.

¹² IATA. Estudio Beneficio Económico. 2006.

¹³ JAC. Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile. 2011

A continuación, se pueden observar las tendencias en el siguiente gráfico.

Figura 2: Tráfico aéreo de pasajeros nacionales.



Fuente: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile JAC, Febrero 2011.

Específicamente, en el mercado doméstico chileno, la participación de mercado y el crecimiento por línea aérea es el siguiente:

Tabla 1: Participación y crecimiento por línea aérea en enero del 2011.

Línea aérea	Pasajeros	Participación	Crecimiento
LAN Express	303.112	45,9%	12,7%
LAN Airlines	200.266	30,3%	7,5%
SKY Airlines	123.467	18,7%	38,8%
PAL Airlines	30.912	4,7%	155,4%
Otros	3.300	0,5%	-3,7%
Total	661.057	100,0%	17,9%

Fuente: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile JAC, Febrero 2011.

c. Social:

El desarrollo del transporte aéreo ha favorecido a diversos sectores económicos del país tales como el transporte y el turismo, por lo que poco a poco este medio ha ido promoviendo una diversificación en la producción de sus bienes y servicios.

Hoy en día, las personas tienen la posibilidad de acceder al medio de transporte más veloz entre toda la gama de transportes existentes, garantizándoles además una mayor seguridad y flexibilidad del viaje, ya que no solo es el transporte con menos tasa de accidentes sino que también ofrece una gran diversidad de rutas, horarios y tipos de aviones capaces de transportar cargas de hasta 100 toneladas.

Si observamos la realidad nacional, debido a la competencia existente en los medios aéreos, los precios de los tickets son cada vez más bajos, por lo que las líneas aéreas chilenas están replicando los modelos de negocios europeos de transporte aéreo de bajo costo, para así promover e incentivar el consumo de este medio de transporte

Un ejemplo de lo anterior, son las promociones y ofertas para volar dentro de Chile, ya que si se excluyen los meses de verano, los pasajes aéreos se encuentran en un valor que bordea los precios de los pasajes en bus, obteniendo así una medida que ha ido incentivando el consumo de pasajes no solo en relación al turismo sino también al de negocios.

d. Tecnológico:

El panorama aéreo mundial se ha visto transformado en los últimos años por la introducción de la venta de pasajes a través de internet, ya que como un canal de distribución de productos y servicios a consumidores, éste ha seguido creciendo pese a las cifras económicas del planeta. En Chile, este aumento ha ido de la mano con el crecimiento del número de personas con acceso a conexiones de alta velocidad, superando a países tales como Argentina, Brasil y México.

Dentro de la misma línea, el *e-commerce* (o comercio electrónico) creció un 39,2% durante el 2009 en toda Latinoamérica¹⁴, debido a un cambio en los hábitos de los consumidores, ya que no solo existe una mayor penetración de computadores y de banda ancha sino que los bancos han permitido una mayor disponibilidad y uso de distintos medios de pago. El gran impulsor de este medio de compra en la región ha sido la industria turística por medio de las líneas aéreas, ofreciendo grandes promociones para atraer a los clientes a su portal de internet, basta con acercarse a cualquier agencia de viajes u oficina de ventas de la propia aerolínea y comparar los precios ofrecidos por los agentes y su portal, y se verá que el mayor incentivo para comprar directamente por internet es la eliminación del cargo por servicio.

En el país, el aumento del comercio electrónico se ha debido también al aumento de credibilidad y confianza del consumidor, pues los montos transados por el concepto de turismo son altos en comparación a las ventas de cualquier otro sector económico como por ejemplo el retail.

¹⁴ América Economía. Estudio La Fuerza del e-commerce en América Latina. 2010.

2.1.2 Entorno de la industria

A continuación se analizará la situación en la que se encuentra el sector económico del transporte aéreo chileno, de manera de contextualizar a la empresa LAN Airlines en cuanto al atractivo de la industria.

El análisis considerará las 5 fuerzas de Porter, las cuales corresponden a: intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores.

a. Intensidad de rivalidad entre competidores:

En el mercado aéreo chileno existen 3 competidores, el primero de ellos es LAN Airlines (holding), el cual posee rutas dentro de todo Chile con una variada oferta de servicios y horarios de vuelo; la segunda es SKY Airlines, la cual posee rutas dentro de todo Chile pero con servicios básicos¹⁵ y poca variedad de horarios de vuelo; y la tercera es PAL Airlines, la cual solo ofrece vuelos hacia la mitad de los destinos ofrecidos por los otros dos competidores.

La rivalidad se presenta en relación a los precios de los tickets aéreos, ya que las tres líneas aéreas poseen precios similares en cuanto a los destinos que ofrecen, diferenciándose solo en los servicios extras que brindan las aerolíneas. Durante el año, sin contar los meses de temporada alta, LAN Airlines recurre a la estrategia de promociones con precios aún más bajos a los de SKY y PAL, de manera de aumentar sus ventas y su participación de mercado.

Es posible concluir que la industria posee una intensidad de rivalidad entre competidores media.

b. Amenaza de nuevos participantes:

Para analizar esta fuerza competitiva, se describirán las posibles barreras de entrada de la industria.

Economías de escala: el costo principal de las líneas aéreas es el de combustible, el cual disminuye cuando existen rutas con una alta demanda de pasajeros y por lo tanto se necesite un avión más grande, debido a que de este modo, los costos fijos se mantienen constantes y aumentan los ingresos por un mayor número de pasajeros. Mientras mayor sea el ahorro, más rentable es la aerolínea.

Diferenciación de los servicios: actualmente los servicios ofrecidos en cuanto a rutas, son iguales para casi todos los competidores. Es principalmente la diferencia

¹⁵ **Servicios básicos en relación al programa de viajero frecuente Lanpass de LAN Airlines y sus beneficios.**

de ofertas de horarios y programas de viajero frecuente, el que significa una verdadera diferenciación entre una línea aérea y otra.

Requerimientos de capital: antiguamente era más difícil acceder a capital para montar una línea aérea, pero hoy en día debido a la disponibilidad de aviones en el mercado secundario, la posibilidad de entrada de aerolíneas internacionales y las alternativas de leasing, hacen que con bajo capital inicial se puedan iniciar operaciones de vuelo.

Costos por cambio: los costos de cambio de una línea aérea a otra es relativamente bajo, por no decir que nulo, ya que los precios son parecidos entre ellos. Lo único que se perdería es la acumulación de kilómetros Lanpass, en el caso de volar en LAN Airlines.

Acceso a canales de distribución: existe un amplio acceso a los canales debido a que la venta de tickets aéreos se realiza principalmente por medio de los portales propios de internet, además las agencias de viajes poseen variadas ofertas de turismo que incluyen a todas las aerolíneas del país.

Políticas públicas: dentro del país existen bajas restricciones en el mercado aeronáutico, debido a que existe una ley que tiene por objetivo el contar con servicios aéreos de la mejor calidad, eficiencia y al menor costo.

Las amenazas de nuevos entrantes es potenciada por los bajos requerimientos de capital que se necesitan para iniciar actividades, bajo costo de cambio por parte de los clientes, un fácil acceso a los canales de distribución y un apoyo por parte del gobierno para asegurar mejores ofertas para los consumidores.

Es posible concluir que la industria posee una amenaza de nuevos participantes media-alta.

c. Amenaza de sustitutos:

La disponibilidad de sustitutos en el mercado chileno es alta debido a que existen rutas de fácil acceso para el transporte terrestre y ferroviario. En el caso de las rutas cortas, el uso del automóvil es uno de los transportes más utilizados debido a las economías de escala al momento de llevar a más personas, y en el caso de las rutas largas, el servicio de buses y trenes son los más apetecidos debido a que ofrecen viajes durante la noche, de manera de alivianar el largo viaje a los pasajeros. Especialmente en los meses de temporada alta, las familias optan por los transportes terrestres, debido a que los pasajes aéreos suben mucho sus tarifas en comparación con las otras alternativas.

Es posible concluir que la industria posee una amenaza de sustitutos alta.

d. Poder de negociación de compradores:

Debido a que los clientes poseen una variada gama de alternativas al uso del avión, el poder de los compradores es alto, ya que a medida que los consumidores se cambien de medio de transporte y bajen las utilidades de las aerolíneas, éstas bajaran sus precios y aumentarán la oferta de manera de incentivar el consumo.

Sin embargo, cuando nos enfrentamos a clientes que viajan por trabajo y además las distancias a recorrer son largas, las necesidades de los consumidores se resumen en buscar algo rápido, confiable y seguro, por lo que el único medio sería el transporte aéreo.

Es posible concluir que la industria posee un poder de negociación de compradores media-alta.

e. Poder de negociación de proveedores:

En cuanto al poder de proveedores del servicio de catering, éste es bajo ya que las aerolíneas tienen el poder de llamar a licitación, por lo tanto van a escoger el servicio que más le convenga económicamente.

Por otro lado, existen proveedores más grandes, como es el caso de la industria del combustible el cual es un *commodity* en donde no se tiene influencia en la fijación de precios. Y también esta Airbus y Boeing, las cuales proveen a las aerolíneas los distintos tipos de aviones, siendo las empresas más reconocidas a nivel mundial, donde tampoco se tiene el poder de influir.

Es posible concluir que la industria posee un poder de negociación de proveedores alto.

2.1.3 Entorno de la competencia

En el mercado doméstico chileno existen dos competidores para LAN Airlines, los cuales son SKY y PAL Airlines, por lo que el siguiente análisis tiene por objetivo entender la dinámica de estas dos empresas.

Tabla 2: Descripción líneas aéreas SKY y PAL Airlines

Nombre Empresa	SKY Airlines
Nacionalidad empresa	Chilena
Propietarios	Jürgen Paulmann Kemma
Destinos	Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Concepción, Temuco, Puerto Montt, Punta Arenas, Balmaceda y Santiago de Chile.
Flota	13 Boeing 737-200, 4 Airbus A320-200

Código IATA	H2
Servicios a bordo	Alimentación, revistas y servicio especial para personas discapacitadas.
Programa Viajero Frecuente	No
Participación de mercado 2010	18,7%
Canales de venta	Internet, Oficinas de venta, Call Center y Agencias de viaje.

Nombre Empresa	PAL Airlines
Nacionalidad empresa	Chilena
Propietarios	Familia Musiet
Destinos	Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó y Santiago de Chile.
Flota	3 Boeing 737-200, 1 Boeing 737-300
Código IATA	5P
Servicios a bordo	Alimentación.
Programa Viajero Frecuente	No
Participación de mercado 2010	4,7%
Canales de venta	Internet, Oficinas de venta, Call Center y Agencias de viaje.

Fuente: Elaboración propia.

La principal diferencia entre los competidores, son el número de destinos que ofrecen a los consumidores, ya que PAL solo posee rutas en el Norte del país. La diferencia entre LAN y sus competidores, son el mayor número de frecuencias de viaje hacia cada una de las rutas y la presencia de un programa de viajero frecuente, como lo es Lanpass.

La estrategia de ventas de la competencia consiste en realizar promociones tanto es su página web como en los diarios locales, con valores muy parecidos entre ellas. En cuanto a sus modelos de negocios, ambas compañías poseen una estructura mixta, pues realizan una mezcla entre vuelos chárter¹⁶ y vuelos regulares, además de una nueva línea de negocio que son los vuelos corporativos. En particular, ocurre que algunas veces SKY le arrienda aviones a PAL, donde los vuelos los ofrece SKY pero finalmente son volados por PAL.

2.1.4 Descripción de clientes

Los clientes de LAN Airlines para el mercado de pasajeros en Chile, pueden clasificarse en clientes corporativos y consumidores finales, donde los corporativos se refieren a las empresas que contratan un pack de viajes para el año, y consumidores finales se refieren a las personas naturales que compran los pasajes en cualquier canal de venta.

¹⁶ Refiérase a vuelos que no se comercializan en los canales de venta habituales. Un ejemplo son los vuelos especiales para la Selección Chilena de fútbol.

Clientes Corporativos:

Este tipo de clientes hace referencia a aquellas empresas que se encuentran en lugares alejados de la capital, en donde sus trabajadores se encuentran en constante movilidad. Para estos casos, las empresas contratan a la aerolínea bajo un contrato en donde se especifican las cantidades de tickets necesarios y se acuerda una tarifa preferencial para la empresa. El lado positivo para los consumidores finales, es que mantienen los mismos beneficios que un cliente que haya comprado el pasaje de forma individual, pudiendo acumular kilómetros Lanpass y acceder a las clases preferentes de la aerolínea. Un ejemplo de lo anterior son las empresas mineras del país, en donde debido a los regímenes laborales, sus empleados trabajan una cierta cantidad de días en la mina (generalmente 4 días de trabajo y 3 días libres) y luego viajan a Santiago.

Consumidores finales:

Los consumidores finales hacen referencia a todas aquellas personas naturales que compran pasajes aéreos a través de los distintos canales de venta. Estos clientes, se van segmentando según la disponibilidad a pagar por los viajes, la anticipación de compra, el tipo de asiento y los destinos.

Los tipos de clasificaciones más comunes son: el pasajero ejecutivo, el cual generalmente viaja solo y compra los pasajes con muy poca anticipación a la salida del vuelo por lo que paga precios más altos; el pasajero frecuente, el cual se encuentra viajando continuamente y por lo tanto conoce la dinámica de compra logrando pagar tarifas no tan altas a las de un pasajero ejecutivo; y el pasajero turista, el cual la mayoría de las veces viaja acompañado y compra con mucha anticipación el ticket, de manera de pagar los valores más bajos del mercado.

2.1.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se logran identificar las oportunidades (refiérase a oportunidades para competir) y amenazas (refiérase a restricciones para competir) que se presentan en el entorno de LAN Airlines.

Oportunidades:

- Entorno político a favor de la mejor calidad, eficiencia y al menor costo.
- Entorno económico favorable debido al aumento del tráfico aéreo durante los últimos años.
- Entorno social propicio ya que se promueve el turismo en el país.
- Entorno tecnológico positivo debido a la masificación de ventas por internet.

- La competencia posee pocos servicios, ya que tiene una flota reducida lo que no les permite aumentar las frecuencias de vuelo, y a que no poseen programas de fidelización de clientes.

Amenazas:

- Existe gran facilidad de que nuevos competidores entren al mercado chileno.
- La amenaza de sustitutos es grande debido a que el transporte terrestre y ferroviario ofrece mayores beneficios en cuanto al ahorro.
- El poder de negociación de compradores es alto, ya que existen otras líneas aéreas a las cuales pueden cambiarse si es que los precios son muy altos.

El objetivo es aprovechar que existen condiciones favorables en el entorno, de manera de potenciar el uso de internet para ofrecer una variada oferta de servicios y así aumentar las barreras de entrada.

2.2 Análisis de la situación interna

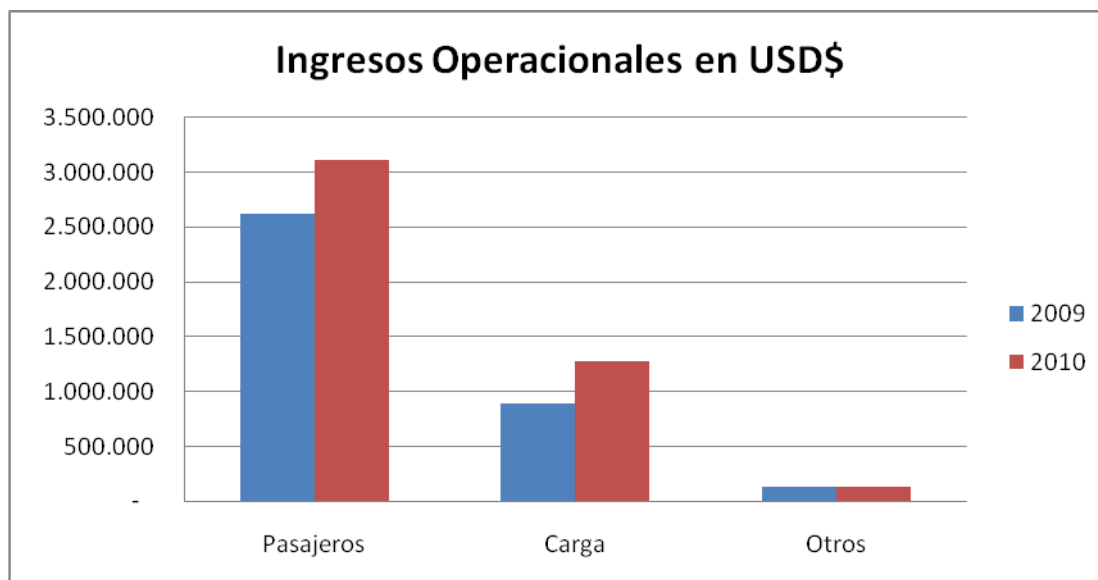
2.2.1 Estado financiero

En el año 2010, la utilidad neta de LAN Airlines S.A fue de USD\$419,7 millones, provocando un aumento de un 81,6% en comparación con el año 2009. El aumento de los ingresos operacionales se debió a un aumento de un 18,5% en los ingresos de pasajeros, un 43,0% en los ingresos de carga y a un 2,6% en otros ingresos, lo cual asciende a la suma de USD\$4.523,3 millones. Los costos operacionales aumentaron en un 21,1%, debido principalmente por un aumento en el precio de los combustibles¹⁷.

A continuación se presentan los gráficos que permiten comparar los resultados actuales con los del período anterior.

¹⁷ LAN AIRLINES. Resultados trimestrales. 2011.

Figura 3: Comparación de Ingresos Operacionales en USD\$

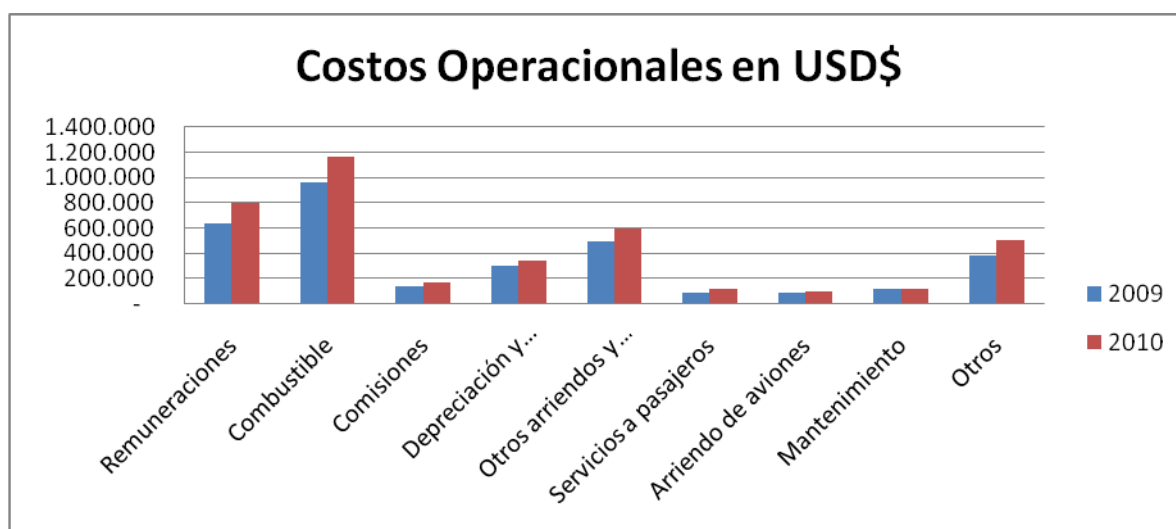


Fuente: Elaboración propia

El crecimiento de los ingresos de pasajeros del 18,5% durante el año 2010, se debe principalmente a que el tráfico internacional aumento en un 11, 3% y el doméstico en un 10,6%. Hay que destacar, que a pesar de la baja de demanda que se produjo en el primer trimestre del año 2010 producto del terremoto en Chile, los resultados acumulados fueron positivos.

Los ingresos por carga crecieron en un 43,0% fruto de una recuperación y crecimiento en los mercado globales, además de una mejor gestión de los ingresos.

Figura 4: Comparación de Costos Operacionales en USD\$

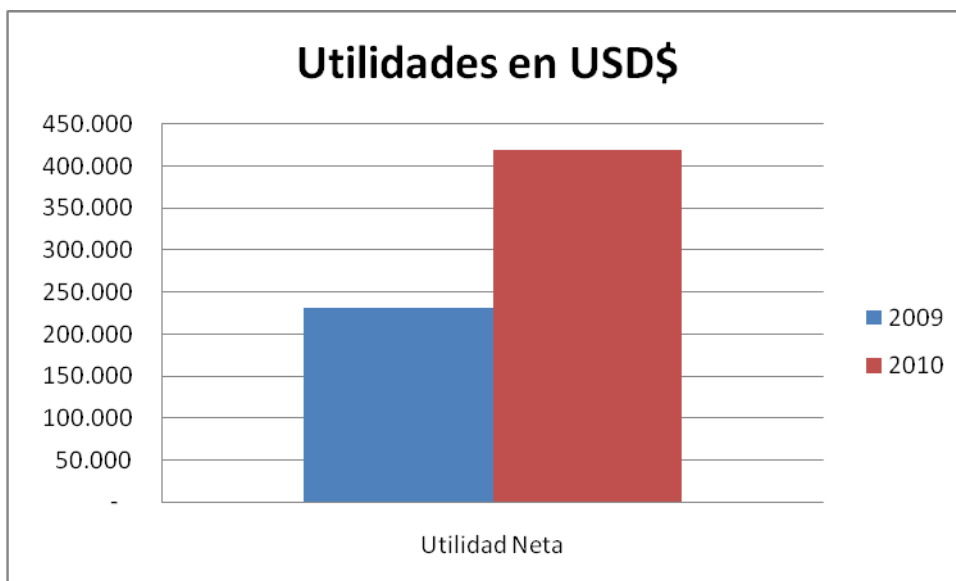


Fuente: Elaboración propia

El aumento de los costos, se debe entre otras cosas, al aumento en la dotación de personal debido al crecimiento en las operaciones y mayores bonos por la

gestión operacional. Por otra parte, el aumento del 21,1% en gastos por combustible, se debe a que el precio de éstos aumento en el año 2010 en un 26,4% con respecto al año anterior.

Figura 5: Comparación Utilidad Neta en USD\$



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento en las utilidades de un año a otro es producto de la recuperación y crecimiento tanto en los negocios de carga como de pasajeros, y a pesar del impacto del terremoto en Chile, las utilidades aumentaron en un 81,6%.

2.2.2 Recursos, capacidades y competencias centrales

Las competencias centrales son una fuente de ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores, las cuales se logran por medio de un conjunto de recursos y capacidades con un propósito en específico.

Recursos

Existen dos clases de recursos, por una parte se tienen los recursos tangibles los cuales se pueden ver y cuantificar, y por otra los recursos intangibles los cuales corresponden a aquellos activos con patrones únicos en la historia de la empresa.

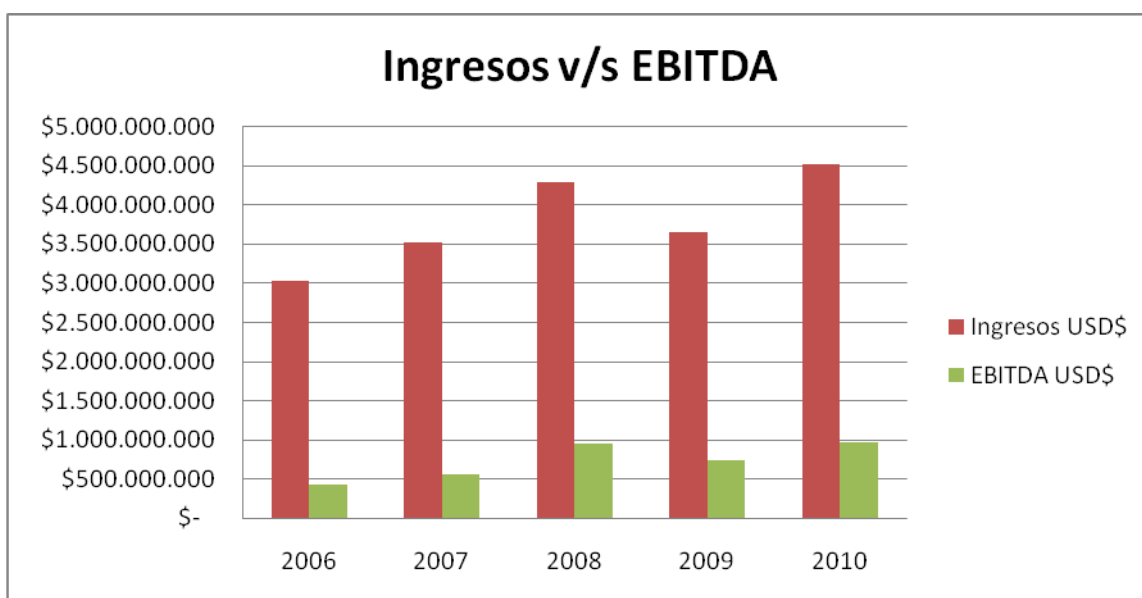
a. Recursos tangibles financieros:

- Capacidad de endeudamiento: LAN Airlines es una sociedad anónima abierta (se encuentra en la Bolsa de comercio de Santiago, Bolsa de Valores de Valparaíso, Bolsa Electrónica de Chile y en la Bolsa de Valores de Nueva York), la cual debido a los resultados obtenidos en el año 2010 ha logrado mantener el rating de clasificación de riesgo en BBB, implicando así una amplia liquidez y una fuerte estructura financiera. Para fines del año 2010, entre depósitos a plazo y valores negociables, la

empresa contaba con USD\$737,1 millones en caja, lo cual representa un 16,3% de los ingresos percibidos en el último año. Las deudas a corto plazo no existen y las de largo plazo se deben a las compras de aviones, con plazos de entre 12 a 15 años¹⁸.

- Capacidad para generar fondos internos: el EBITDA de la empresa muestra un patrón ascendente en los últimos años, con una caída en el año 2009 producto de la crisis mundial, pero recuperando los montos del año 2008. Los valores del EBITDA fluctúan entre los 14% y 21% de los ingresos totales percibidos en cada año. A continuación se pueden observar los datos de los últimos años en cuanto a ingresos y EBITDA.

Figura 6: Ingresos y EBITDA de los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia

b. Recursos tangibles organizacionales:

La estructura organizacional de la empresa cuenta con las siguientes partes: Directorio, Vicepresidencias, Gerencias generales, Gerencias, Subgerencias, Jefaturas y analistas.

El Directorio se elige cada dos años y sus participantes deben reunirse todos los meses, las personas que lo conforman son:

Tabla 3: Directorio LAN Airlines.

Directores	Experiencia
Jorge Awad Mehech	Actual presidente del directorio de la empresa, desde el año 1994. Es miembro de otros directorios tales como Banco de Chile, Envases del Pacífico S.A, Edyce S.A, Universidad de Talca y de ICARE.
José Cox Donoso	Pertenece al directorio desde el año 1994, y desde el año 1995 es el

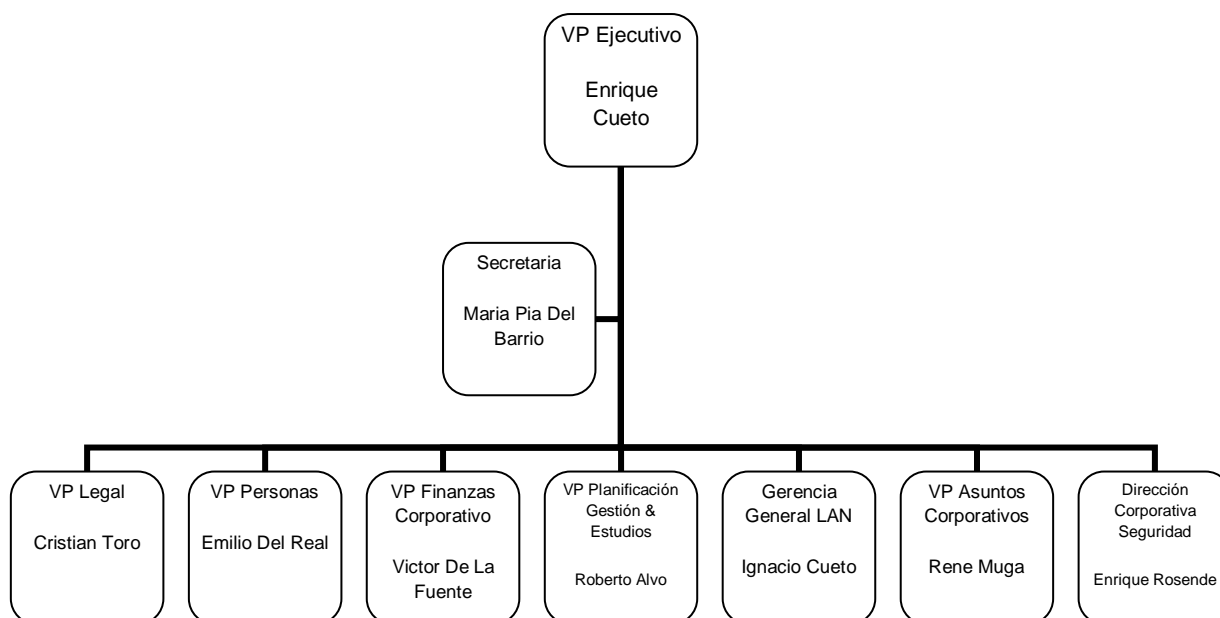
¹⁸ LAN AIRLINES. Resultados trimestrales. 2011.

	presidente del directorio de LAN Cargo. Además es miembro del directorio de la empresa CMB-Prime Asset Managing Corp.
Juan Cueto Sierra	Pertenece al directorio desde el año 1998. Fue uno de los fundadores de Fast Air en 1978.
Ramón Eblen Kadis	Pertenece al directorio desde el año 1994. Ha ejercido como Presidente de varias empresas tales como Comercial Los Lagos Ltda, Inversiones Santa Blanca S.A y TJC Chile S.A.
Dario Calderón Gonzáles	Pertenece al directorio desde el año 1994. Es miembro del directorio de Integramédica S.A, Imprenta A Molina Flores S.A, Inmobiliaria Cumbres S.A y Calzados Gino S.A.
Juan José Cueto Plaza	Pertenece al directorio desde el año 1994. Es miembro del directorio de Forestal Copihue S.A y de Minera Michilla S.A.
Bernardo Fontaine Talavera	Pertenece al directorio desde el año 2005. Es miembro del directorio de Almagro S.A y de Polygon S.A.
Carlos Heller Solari	Pertenece al directorio desde el año 2010. Es Vicepresidente del Holding Bethia S.A y Presidente de Axxion S.A, Club Hípico de Santiago, Sotraser S.A y Agrícola Ancali.
Juan Gerardo Jofré Miranda	Pertenece al directorio desde el año 2010. Es Presidente del directorio de Codelco y participa de los directorios de Construmart S.A y Air Life Chile S.A.

Fuente: Elaboración propia

La Vicepresidencia (VP) a su vez está formada de la siguiente manera:

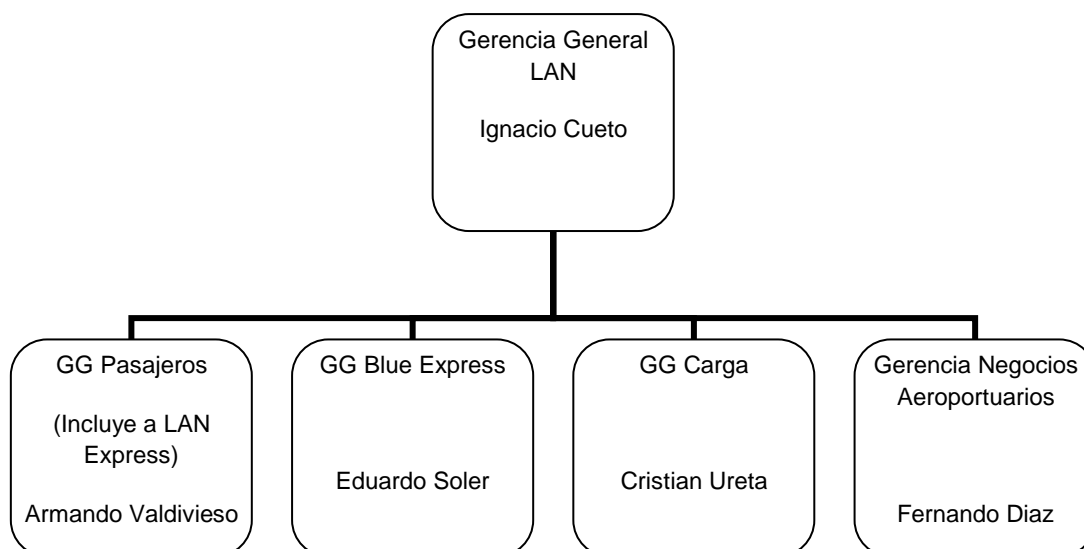
Figura 7: Organigrama Vicepresidencia de LAN Airlines



Fuente: Elaboración propia

Y la Gerencia General (GG) está segmentada según cada área de negocio que posee la empresa y es de la siguiente manera:

Figura 8: Organigrama Gerencia General de LAN Airlines



Fuente: Elaboración propia

Cada una de las gerencias generales por área de negocio, esta subdividida en diferentes gerencias las cuales aportan al correcto funcionamiento del holding. Un ejemplo de aquello es que la GG Pasajeros posee gerencias tales como GG LAN Perú, GG LAN Argentina, GG Chile, GG Marketing, entre otros. Y dentro de estas gerencias, se encuentran los subgerentes, jefes y analistas de las diferentes áreas que lo conforman.

La forma en que todas estas áreas se comunican depende del nivel en la estructura organizacional en la que se encuentre. Las cuales se detallan a continuación:

- Vicepresidencia-GG por negocio: reuniones trimestrales.
- GG por negocio-Gerencias: reuniones mensuales.
- Gerencias-Subgerencias: reuniones semanales.
- Subgerencias-Jefaturas: reuniones semanales.
- Jefaturas-Analistas: reuniones diarias.

La materia de cada reunión va desde revisar aspectos financieros, alineamiento de la estrategia, reportes de gestión, etc.

c. Recursos tangibles físicos:

- Ubicación: la empresa posee oficinas y centros de atención en diversas partes del mundo debido al tipo de negocio al cual pertenece. Las oficinas principales se encuentran en Avenida Presidente Riesco 5711, Las Condes, Santiago, Chile; aquí se encuentran dos edificios (Edificio Huidobro y edificio Mistral) los cuales poseen alrededor de 10 pisos exclusivos para la empresa, principalmente para las diversas gerencias generales. Luego está el edificio corporativo el cual cuenta con 5 pisos y se ubican las oficinas de la

Vicepresidencia de Operaciones y servicios, ubicado en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez, Pudahuel, Santiago, Chile. Además tanto en los mercados domésticos, como en los regionales e internacionales, existen oficinas de atención al cliente.

- Oficinas: las oficinas principales cuentan con amplios espacios para el desarrollo de los trabajadores, con oficinas independientes tanto para los gerentes y subgerentes, y módulos para los jefes y analistas; cada persona cuenta con un computador personal, y con acceso a las diferentes impresoras del piso; además existen salas de reuniones, las cuales tienen un centro de conferencias, un data y un televisor plasma; y como recreación existe un espacio con una máquina expendedora de comida, sillas y televisores. Las oficinas ubicadas en el aeropuerto son de similares características a las anteriores, pero además en este lugar se encuentran 7700m² los cuales albergan almacenes y talleres para el área de mantenimiento. Finalmente las oficinas de atención al cliente, cuentan con computadores y cómodas sillas para una mejor atención de los pasajeros.

d. Recursos tangibles tecnológicos:

La empresa posee diversos recursos tecnológicos, tanto en su flota como en la parte administrativa. Los recursos asociados con la flota son la compra de aviones Airbus y Boeing, los cuales permiten un ahorro en combustible y la incorporación de aeronaves de última generación, contribuyendo así a conformar una flota con más de 85 aviones de pasajeros y más de 11 aviones de carga, con un promedio de antigüedad de 5 años. Por otro lado, en los aeropuertos se ha implementado una nueva tecnología llamada RNP la cual permite disminuir los atrasos de los aviones por motivos climáticos, ya que puede determinar las trayectorias de los vuelos por medio de los satélites GPS tomando en cuenta los datos climáticos y topográficos del lugar. Los recursos asociados a la administración son el sistema Amadeus, el cual es brindado por una empresa externa a la compañía, brindando la posibilidad de realizar las reservas de los tickets aéreos y guardando toda la información que aquello significa.

El conjunto de recursos tecnológicos presentes en la empresa permiten brindar un servicio de calidad a sus pasajeros, midiendo y gestionando los posibles problemas y soluciones de los pasajeros desde el momento de la venta del ticket aéreo hasta el momento en que aterriza el avión.

e. Recursos intangibles humanos:

- Conocimiento: las personas que trabajan en la empresa son contratadas por medio de una serie de pruebas de habilidades y conocimientos, impuesto por el área de recursos humanos. Para el área de operaciones y mantenimiento se exigen personas capacitadas en los más altos estándares de exigencia y calidad de la industria aérea, y en las áreas administrativas se contratan a personas tituladas de importantes universidades del país con los

conocimientos necesarios para enfrentarse día a día a nuevos desafíos de la industria. Por otra parte, debido a la larga trayectoria de la empresa en la industria aérea, los buenos resultados obtenidos en los últimos años y las capacidades de las personas que allí trabajan, es que se facilita el traspaso del conocimiento en temas aéreos para los trabajadores, obteniendo como resultado amplios reconocimientos a nivel mundial.

- **Confianza:** debido a los conocimientos necesarios para ingresar a trabajar a la empresa, las personas que allí trabajan cuentan con la más absoluta confianza para ejecutar las tareas diarias. En el último tiempo, la empresa se encuentra orientada a entregar un servicio de calidad a sus pasajeros, por lo que desde el primer día las responsabilidades entregadas son altas y se está en constante apoyo con los jefes de manera de no cometer errores en el proceso.
- **Capacidades gerenciales:** no cabe duda que una empresa sin una buena cabeza en el frente no logra buenos resultados, pero éste no es el caso de LAN Airlines ya que su gerente general Ignacio Cueto ha sabido entender las direcciones del mercado y por ende firmar acuerdos que permiten expandir las operaciones de la empresa, para así crecer en cuanto a tamaño de mercado. Por otro lado, los gerentes generales de cada una de las unidades de negocio de la empresa, han sabido manejar a sus propias áreas permitiendo aumentar las utilidades del último año.
- **Rutinas de la organización:** debido a las constantes reuniones entre los jefes y sus subalternos, es que la comunicación dentro de la empresa es alta, lo que permite tomar rápidas acciones frente a nuevos desafíos.

f. Recursos intangibles de reputación:

Según la medición empresarial de reputación corporativa (MERCOS)¹⁹ del año 2010, la cual mide el prestigio de una empresa dentro de un país, en este caso el de Chile, se tiene que LAN Airlines se encuentra dentro de las cinco compañías líderes. Esto viene a explicar la preferencia de los consumidores a comprar los pasajes con la línea aérea frente a la competencia, no solo porque se preocupa de sus pasajeros sino también de la buena relación con el medio ambiente, por medio de la reducción de emisiones de carbono.

Capacidades

El conjunto de recursos dispuestos con un único fin, como por ejemplo el desarrollo de una tarea, es lo que se conoce como una capacidad. A continuación se mencionan algunas capacidades de la empresa.

¹⁹ El estudio incluye las valoraciones de empresarios, empleados, sindicatos, consumidores y expertos.

- **Mantenimiento:** la empresa cuenta con un sistema el cual permite rediseñar los procesos de solución de problemas de mantenimiento de los aviones, obteniendo una mayor eficiencia en los procesos diarios. Lo anterior ha quedado demostrado en la baja tasa de accidentes en las operaciones de la empresa.
- **Investigación y Desarrollo:** la empresa se encuentra realizando constantes estudios para mejorar la eficiencia de toda la compañía, no solo en las áreas de operaciones y mantenimiento, sino también en las áreas administrativas, debido a que continuamente aparecen nuevas tecnologías que permiten formular mejores soluciones a lo que actualmente se posee, tanto en la creación de indicadores de gestión como en nuevos sistemas de archivo de información de los pasajeros.
- **Sistema de información administrativa:** dentro de la empresa se trabaja con un sistema de gestión de reservas llamado Amadeus, el cual permite conocer todo lo que realiza el pasajero desde el momento en que ingresa sus datos a la página web hasta que realiza su vuelo. En conjunto con la empresa externa y los analistas de LAN Airlines, se está en continuo análisis de donde generar mejores soluciones tanto para la empresa como para el cliente.
- **Marketing:** la experiencia de las personas del departamento de marketing han logrado posicionar a la marca como una de las más reconocidas del país, con campañas publicitarias que circulan no solo a través de los medios de comunicación tradicionales, sino también por medio de carteles en las carreteras y folletos dentro de los centros de atención y aeropuertos del país. Lo anterior sumado a la vasta experiencia de la empresa ha dado como resultado que las personas prefieran a LAN Airlines para realizar sus viajes.
- **Financiamiento:** debido a que la empresa es una sociedad anónima abierta, posee deudas a largo plazo solo por la compra de aviones, y que se espera que haya un aumento del tráfico aéreo durante el año 2011, es que la capacidad de generar recursos económicos es alta y por ende la factibilidad de obtener préstamos bancarios e inyecciones de capital son bastante altas y probables.

Competencias centrales

El conjunto de recursos y capacidades difíciles de imitar, corresponden a las competencias centrales, ya que son éstas las que distinguen a una empresa frente a su competencia.

A continuación se presenta una tabla, la cual permite identificar las competencias centrales que son o no sostenibles en el tiempo.

Tabla 4: Competencias Centrales de LAN Airlines

Recursos y Capacidades	¿Es valioso?	¿Es singular?	¿Son costosos de imitar?	¿Son insustituibles?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
Capacidad de endeudamiento	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Capacidad para generar fondos internos	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Estructura organizacional	no	no	no	no	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Sistemas formales de coordinación	si	no	no	no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Ubicación oficinas	no	no	no	no	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Sofisticación oficinas	no	no	no	no	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Tecnología aeronáutica	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Tecnología administrativa	si	no	no	no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Conocimiento de la industria	si	no	no	no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Confianza organizacional	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Capacidades gerenciales	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Rutinas de la organización	si	no	no	no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Reputación	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Mantenimiento	si	no	si	no	Ventaja competitiva Temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Investigación y desarrollo	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Sist. De información administrativa	no	no	no	no	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Marketing	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Financiamiento	si	si	si	no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

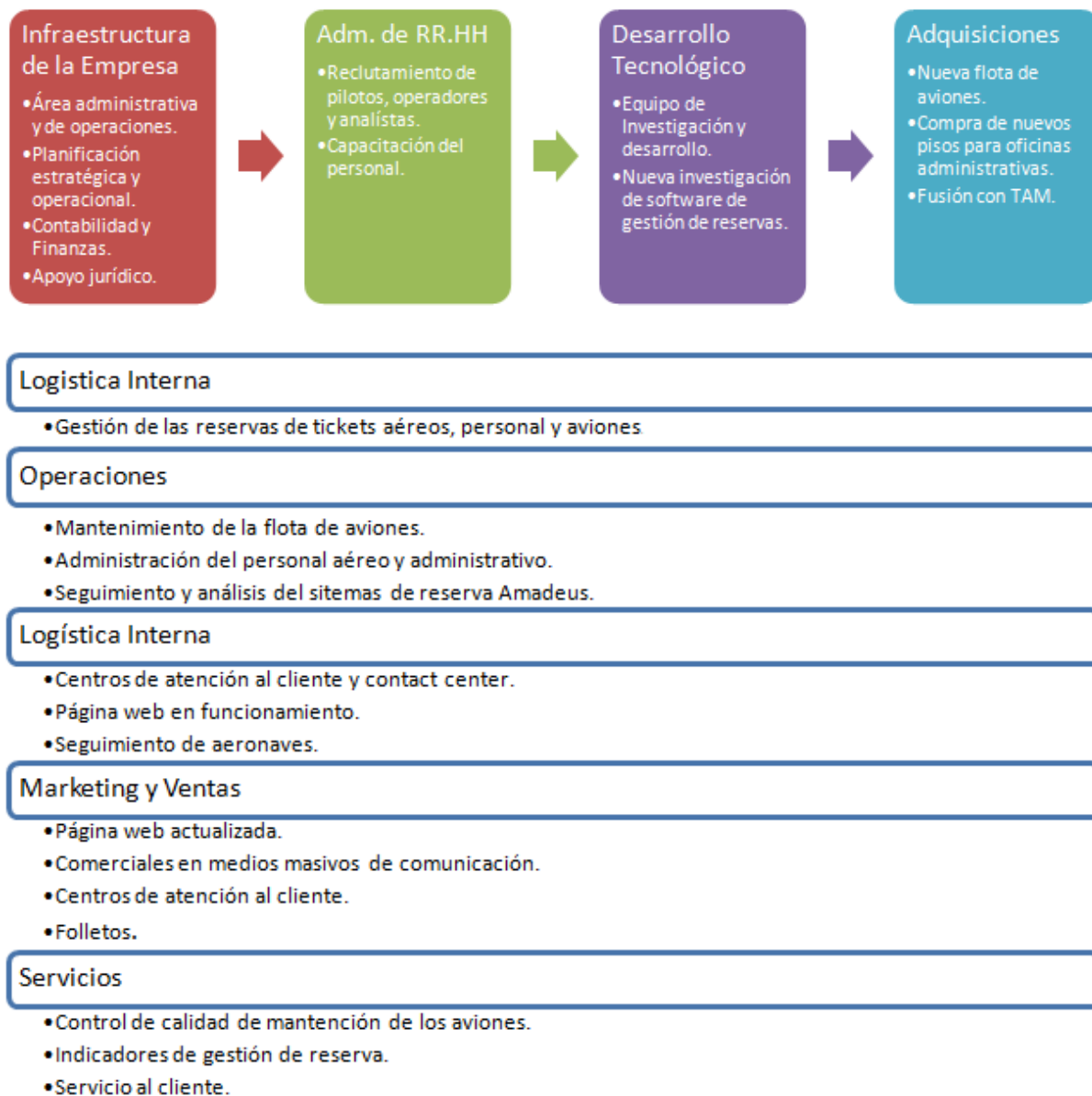
Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Análisis de Cadena de Valor

En una empresa es necesario detectar cuales son aquellas áreas en donde se crean valor y cuáles no, ya que de esta forma se puede determinar los costos involucrados en el proceso y por ende verificar si los ingresos son mayores a los egresos.

A continuación se presenta una tabla, en la cual se muestra la cadena de valor con sus respectivas actividades de apoyo y actividades primarias.

Figura 9: Cadena de valor de LAN Airlines.



Si se compara la cadena de valor de la empresa con la competencia, se obtienen las fuentes de ventajas competitivas. Para lo anterior se deben presentar ciertas características en cuanto a las actividades desempeñadas, por un lado para que la empresa posea una fuente de ventaja competitiva ésta debe realizar una actividad con un valor (no económico) superior al de la competencia o bien una actividad única que la competencia no puede copiar. De este modo, se puede apreciar que por el lado del desarrollo tecnológico, adquisiciones y marketing, existen diferencias con la competencia y permite la preferencia de los clientes.

2.2.4 Ventajas Competitivas

Finalmente, luego de realizado el análisis interno, se pueden identificar aquellos recursos, capacidades y competencias centrales que permiten forjar las ventajas competitivas de la empresa. Estos son:

- Capacidad de endeudamiento.
- Capacidad para generar fondos internos.
- Tecnología aeronáutica.
- Confianza organizacional.
- Capacidades gerenciales.
- Reputación.
- Investigación y desarrollo.
- Marketing y ventas.
- Adquisiciones.

2.2.5 Análisis de Debilidades y Fortalezas

Para que una empresa tenga éxito en la estrategia que quiere desarrollar, debe poseer ciertos recursos y capacidades que le permitan desempeñar una actividad que cree valor para los clientes, y de esta forma ser preferida frente a la competencia. Es por esto que es necesario identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, ya que si no se poseen ciertas características necesarias para el éxito éstas se pueden adquirir.

Debilidades:

- Alta dependencia de los costos en combustible.
- Estructura organizacional piramidal.
- A pesar que la comunicación entre analistas y jefes es de alta frecuencia, la comunicación con los mandos superiores es baja y se basa principalmente en resultados económicos.
- El sistema de reservas posee reiteradas fallas y caídas de sistema.

Fortalezas:

- Los ingresos de la empresa presentan fuertes alzas en el último año a pesar del terremoto en Chile.
- Buena capacidad de endeudamiento y acceso al financiamiento.
- Alto número de centros de atención al cliente a lo largo del país y del mundo.
- Aviones con bajos costos de mantención debido a la poca antigüedad.
- Personal capacitado tanto en las áreas de operaciones como administrativas.
- Campañas de marketing.

2.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado se basa en el diseño, recopilación y análisis de la información obtenida del mercado aeronáutico de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Asia. Las aerolíneas analizadas son 12 tradicionales y 12 de bajo costo.

2.3.1 Definición del problema y objetivos

Existe la necesidad de saber que están realizando las otras aerolíneas del mundo en materia de *Ancillary Revenue Core* (ARC), de manera de analizar las prácticas actuales de la industria. Los objetivos de la investigación son:

- Identificar prácticas actuales de *Ancillary Revenue Core* en el mundo.
- Identificar las principales diferencias entre las aerolíneas de un continente y otro.
- Seleccionar un grupo de productos a evaluar por LAN Airlines.

2.3.2 Estudio de mercado

Forma de realización del estudio:

- En conjunto con la empresa, se seleccionarán las líneas aéreas a analizar, dependiendo de la ubicación geográfica en la que se encuentren y su origen o nacionalidad.
- Luego, se seleccionarán diferentes productos de ARC para analizar en las distintas aerolíneas.
- Como fuentes de información se utilizarán las páginas web de cada una de las aerolíneas, donde la información recopilada corresponderá a lo ofrecido por las aerolíneas en sus mercados domésticos²⁰.

Identificación de productos:

²⁰ Ver Anexo F el benchmark de precios en cada uno de los mercados.

Figura 10: Benchmark Latinoamérica

USD/PAX	LATAM			
	Taca-Avianca	TAM	GOL	Copa
Asiento preferente a bordo		✓		
Upgrade				
Cargo por equipaje chequeado				
Cargo por exceso de equipaje				
Embarque preferente				
Venta de comida y bebida a bordo			✓	
Acceso salon VIP				
Fee medios de pago				
Fee por alargue de tiempo de reserva				

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en Latinoamérica, existen pocos productos implementados de ARC, lo cual no deja de ser interesante ya que si bien son escasos ya están insertándose en la región.

Figura 11: Benchmark Norteamérica

USD/PAX	EEUU/CANADA						
	Northwest - Delta	American Airlines	United Airlines	Air Canada	JetBlue	Spirit	Allegiant Air
Asiento preferente a bordo		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Upgrade							
Cargo por equipaje chequeado	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Cargo por exceso de equipaje				✓			
Embarque preferente		✓	✓				✓
Venta de comida y bebida a bordo	✓	✓	✓	✓			
Acceso salon VIP			✓	✓			
Fee medios de pago							
Fee por alargue de tiempo de reserva							

Fuente: Elaboración propia

En Norteamérica, ya se ve una mayor masificación de productos de ARC, destacando que dos de las empresas más grandes del continente (American Airlines y United Airlines) poseen una gran oferta para los clientes, ofreciendo los mismos productos excepto en la venta del acceso al Salón VIP. En general, las aerolíneas de bajo costo norteamericanas, poseen poca variedad de productos a ofrecer.

Figura 12: Benchmark Europa y Asia

USD/PAX	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Tradicional	Bajo costo
	EUROPA										ASIA		
	Lufthansa	KLM	Air France	British Airways	Iberia	Aer Lingus	Air Berlin	Jet2.com	Monarch	Easyjet	Ryanair	Qantas	Air Asia
Asiento preferente a bordo		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓
Upgrade				✓									
Cargo por equipaje chequeado			✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓
Cargo por exceso de equipaje		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
Embarque preferente										✓	✓		
Venta de comida y bebida a bordo							✓	✓	✓				✓
Acceso salón VIP						✓			✓				✓
Fee medios de pago		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fee por alargue de tiempo de reserva			✓									✓	

Fuente: Elaboración propia

En Europa, se observa una gran cantidad de aerolíneas de bajo costo con los más variados productos. Sin embargo las aerolíneas tradicionales no se quedan atrás y también ofrecen productos de ARC, viéndose una diferencia no tan grande como lo que ocurre en Norteamérica.

Es de especial interés, observar que dependiendo del continente en el que se ubiquen las aerolíneas tradicionales, son los productos que ofrecen. En Europa y Asia, se observan productos más agresivos que en Norteamérica, tales como cobrar por el exceso de equipaje y por los medios de pago, mientras que en EE.UU predomina el cobro por las maletas y la venta de comida.

Capítulo III: Desarrollo del tema

3.1 Definición de productos a evaluar

Existen dos categorías de productos de ARC, la primera categoría consiste en desagrupar los atributos que actualmente se encuentran en el ticket aéreo de manera de vendérselos a las familias tarifarias que no poseen el beneficio, y la segunda categoría consiste en nuevos productos que se le ofrecen a todos los clientes sin importar la familia tarifaria que compren²¹.

²¹ Ver en Anexo G los beneficios según familia tarifaria en DOMCL.

Es por esto, que según lo recopilado y analizado anteriormente, y en conjunto con la empresa, se seleccionan los siguientes productos a evaluar para el mercado doméstico Chile.

a. Seguro de cambios antes y después:

Se refiere a que dentro del proceso de compra, exista la posibilidad de comprar un seguro de cambio, antes o después, de la salida del vuelo. Este beneficio sería proporcionado solo a las familias tarifarias que no permiten cambios actualmente.

Como este producto se encuentra dentro de los atributos ofrecidos actualmente en el ticket aéreo, y lo que se busca es venderlo por separado, en el caso del Seguro de cambios antes, éste sería ofrecido a la familia tarifaria SP, y el Seguro de cambios después a las familias tarifarias SP y LE.

b. Seguro por devolución:

Se refiere a que dentro del proceso de compra, exista la posibilidad de comprar un seguro por devolución, tanto antes como después de la salida del vuelo. Este beneficio sería proporcionado solo las familias tarifarias que no permiten devolución actualmente.

Como este producto se encuentra dentro de los atributos ofrecidos actualmente en el ticket aéreo, y lo que se busca es venderlo por separado, éste sería ofrecido a las familias tarifarias SP y LE.

c. Cargo por alargue del tiempo de reserva:

Se refiere a que dentro del proceso de compra²², existiría la posibilidad de alargar el tiempo de vida de una reserva, por el período de "X" días. La anticipación con que se pueda comprar este producto y el número de días en que se alargue la reserva, va a depender de la familia tarifaria escogida por el comprador y de los días que queden para la salida del vuelo.

d. Reserva de asientos:

Se refiere a que las familias tarifarias que no tienen actualmente opción de reservar un asiento antes del check-in, lo puedan comprar durante el proceso de compra del ticket aéreo. Esto se ha pensado para aquellas personas que viajan solas o acompañadas por más de una persona y quieren sentarse juntas.

²² Refiérase al proceso de seleccionar el vuelo y al pago correspondiente, a través de LAN.com

Como este producto se encuentra dentro de los atributos ofrecidos actualmente en el ticket aéreo, y lo que se busca es venderlo por separado, éste sería ofrecido a la familia tarifaria SP.

e. Exceso de equipaje:

Se refiere a entregar la posibilidad de pagar anticipadamente el exceso de equipaje, con un "X"% de descuento. Esto se realizaría durante el proceso de compra del pasaje, *check-in* web o externo a cualquier proceso existente actualmente en LAN.com.

3.2 Cálculo de utilidades

A continuación se presentan los cálculos de las utilidades de cada uno de los productos a evaluar. Los datos utilizados en los presupuestos corresponden a datos internos de la empresa.

La metodología de obtención de las utilidades, es para todos los productos la misma excepto para el producto exceso de equipaje. Finalmente se presentará una tabla resumen con los resultados obtenidos.

a. Seguro de cambios antes:

Según datos internos de la empresa, los pasajeros pronosticados para el año 2011 en la ruta doméstica de Chile (DOMCL) son de 5.342.692²³; y por medio de la limpieza y filtración de los datos de los reportes de producción de la Base Volada²⁴, se obtuvieron los porcentajes de pasajeros y las tarifas medias de las diferentes familias tarifarias.

A continuación, se muestra una tabla resumen que muestra la estimación de la empresa, en cuanto a ingresos y pasajeros para el año 2011.

Tabla 5: Resumen de ingresos y pasajeros estimados para el año 2011.

				USD
Familia Tarifaria	Ingresos (Estimación 2011)	% pax (datos Base Volada)	Número de pax (Estimación 2011)	Tarifa Media (datos Base Volada)
SP	\$ 171.389.882	55,81%	2.982.017	\$ 57,47
LE	\$ 122.954.415	19,38%	1.035.151	\$ 118,78
FX	\$ 125.896.168	10,93%	583.935	\$ 215,60
FF	\$ 134.530.543	9,04%	482.948	\$ 278,56
Otros	\$ 25.944.302	4,84%	258.641	\$ 100,31
Total	\$ 580.715.311	100%	5.342.692	

Fuente: Elaboración propia.

²³ Ver en Anexo H Pronóstico pasajeros DOMCL para el año 2011.

²⁴ Base de datos de reportes de producción de LAN Airlines.

Los ingresos de cada una de las familias tarifarias pronosticadas para el año 2011, fueron calculados tomando en cuenta los datos de la tarifa media y el número de pasajeros por familia tarifaria.

Para calcular los ingresos que se obtendrían por la venta del producto, se utiliza un reporte de *Customer Intelligence*²⁵, el cual indica la disponibilidad a pagar del cliente por este atributo.

Tabla 6: Disponibilidad a pagar por atributo en USD.

Familia Tarifaria SP				Familia Tarifaria LE			
Include %	Cambios Antes USD	Cambios Después USD	Devolucion USD	Include %	Cambios Antes USD	Cambios Después USD	Devolucion USD
10%	\$35,4	\$19,8	12,4	10%	79,2	\$ 45,3	\$ 29,1
20%	\$25,1	\$13,9	8,7	20%	54,8	\$ 31,5	\$ 20,0
30%	\$17,3	\$10,8	5,5	30%	37,5	\$ 24,1	\$ 15,2
40%	\$14,2	\$8,6	4,1	40%	28,5	\$ 19,3	\$ 12,6
50%	\$12,1	\$7,4	3,2	50%	24,5	\$ 15,0	\$ 10,2
60%	\$10,0	\$5,9	2,4	60%	18,0	\$ 12,4	\$ 8,3
70%	\$8,6	\$5,1	0,5	70%	17,0	\$ 10,6	\$ 6,9
80%	\$7,0	\$4,2	-	80%	12,8	\$ 9,5	\$ 4,9
90%	\$4,8	\$2,9	-	90%	8,8	\$ 8,0	\$ 3,2

Fuente: Departamento de Customer Intelligence.

La tabla 6, posee la disponibilidad a pagar tanto de los clientes de la familia tarifaria SP como de la LE, en donde se indica el porcentaje de clientes que está dispuesto a pagar una cierta cantidad de dinero (en dólares) por cada atributo.

Con esto se obtiene que el mercado total corresponde a los 5.342.692 clientes que pronostica la empresa, el mercado potencial son los 4.017.168 clientes entre las familias tarifarias SP y LE, y finalmente el mercado actual es aquel dado según la disponibilidad a pagar por los clientes de las correspondientes familias tarifarias.

Con estos datos, se calculan los ingresos que se obtendrían por vender este producto a la familia tarifaria SP, agregando un análisis de sensibilidad, ya que si bien un 10% de los pasajeros SP está dispuesto a pagar USD\$35,4 por la posibilidad de realizar cambios antes, éste no indica que la totalidad de las personas lo quieran comprar, por esto es que se presentan tres escenarios.

²⁵ Departamento de Inteligencia de Clientes de LAN Airlines.

Tabla 7: Ingresos por venta de Seguro de cambios antes.

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Antes	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$3.164.249	\$ 6.328.498	\$ 9.492.748
20%	\$4.486.190	\$ 8.972.381	\$ 13.458.571
30%	\$4.639.138	\$ 9.278.277	\$ 13.917.415
40%	\$5.095.959	\$ 10.191.918	\$ 15.287.877
50%	\$5.400.900	\$ 10.801.801	\$ 16.202.701
60%	\$5.385.418	\$ 10.770.835	\$ 16.156.253
70%	\$5.367.356	\$ 10.734.711	\$ 16.102.067
80%	\$5.045.020	\$ 10.090.039	\$ 15.135.059
90%	\$3.866.719	\$ 7.733.437	\$ 11.600.156

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de las utilidades, se deben considerar los costos, los cuales para este tipo de análisis corresponden a los costos de dilución de una familia tarifaria a otra. Como este producto se va a ofrecer a la familia tarifaria SP, ya que esta no posee actualmente este beneficio, es que se va a calcular la dilución de la LE a la SP.

Para esto, se realiza la limpieza y filtración de la base de datos *Upsell* entregada por *Customer Intelligence*, la cual posee los reportes de todas las compras hechas a través de LAN.com. Se debe entender que el proceso de compra a través de LAN.com posee 6 pasos para llegar a finalizar la compra, en donde en el paso 2 se presentan los distintos valores para la consulta realizada por el cliente dependiendo de la familia tarifaria y en el paso 3 existe la posibilidad de cambiar la tarifa seleccionada por un precio mayor y subir a la familia tarifaria siguiente. Es el proceso anterior, el que queda registrado en la base de datos, el cual muestra la familia tarifaria inicial seleccionada por el cliente y la que finalmente compra, de manera de identificar los cambios hechos durante el proceso de compra.

Tabla 8: Datos upsell de SP a LE.

	IDA	Vuelta	IDA+VUELTA
SPSP	3129	3486	6615
SPLE	1255	1999	3254
LELE	8505	7373	15878

DOM CL	IDA	(Upsell a LE/Total LE)	12,9%
	VUELTA	(Upsell a LE/Total LE)	21,3%
	IDA/VUELTA	(Upsell a LE/Total LE)	17,0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8, indica el número de personas que selecciono en la primera etapa la familia SP y luego compro SP, la que selecciono SP y compro LE y la que selecciono LE y compro LE, tanto para los viajes de ida, vuelta e ida-vuelta. Con

esto, se obtiene la dilución esperada ya que los datos indican el porcentaje de personas que compró pasajes de la familia tarifaria LE pudiendo haber comprado SP (representado en la casilla de números en color rojo).

Ahora bien, los ingresos pronosticados para el año 2011 tanto para la familia tarifaria SP como LE, dan la suma de USD\$294.344.298. Si se introduce la venta del seguro de cambios antes, se pronostica una dilución del 17% de los pasajeros de la familia tarifaria LE a la SP, obteniéndose que los nuevos ingresos para el año 2011 serían de USD\$283.779.247, el cual es un valor menor al anterior ya que aún no se están considerando los ingresos por la venta del nuevo producto.

Si se realiza el supuesto, que del 17% de los pasajeros que realizan dilución el total de ellos compra el nuevo producto, se obtiene que los ingresos por este concepto es de:

Tabla 9: Ingresos por venta de Seguro de cambios antes con dilución.

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Antes (con dilución)	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$3.773.810	\$6.938.059	\$10.102.309
20%	\$5.350.410	\$9.836.600	\$14.322.791
30%	\$5.532.822	\$10.171.960	\$14.811.099
40%	\$6.077.644	\$11.173.603	\$16.269.562
50%	\$6.441.330	\$11.842.230	\$17.243.131
60%	\$6.422.864	\$11.808.282	\$17.193.699
70%	\$6.401.323	\$11.768.679	\$17.136.034
80%	\$6.016.892	\$11.061.912	\$16.106.932
90%	\$4.611.603	\$8.478.322	\$12.345.041

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente las utilidades por la venta de tickets aéreos (de las familias tarifarias SP y LE) más la venta del seguro de cambios antes (solo para la familia tarifaria SP), en dólares por pasajero (pax), son:

Tabla 10: Utilidades Seguro de cambios antes, en USD/pax.

Utilidades Anuales USD USD/PAX 2011	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	-\$ 1,27	-\$ 0,68	-\$ 0,09
20%	-\$ 0,98	-\$ 0,14	\$ 0,70
30%	-\$ 0,94	-\$ 0,07	\$ 0,79
40%	-\$ 0,84	\$ 0,11	\$ 1,07
50%	-\$ 0,77	\$ 0,24	\$ 1,25
60%	-\$ 0,78	\$ 0,23	\$ 1,24
70%	-\$ 0,78	\$ 0,23	\$ 1,23
80%	-\$ 0,85	\$ 0,09	\$ 1,04
90%	-\$ 1,11	-\$ 0,39	\$ 0,33

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar, que en un escenario pesimista, no se tendría éxito ya que debido a la dilución no se alcanzaría a llegar a lo vendido sin el nuevo producto. En el escenario regular, se debería ofrecer a un precio que lo pudiera comprar entre un 40% y un 80% de las personas, para que así se obtuvieran ganancias. Finalmente en el escenario optimista, si es que más del 20% de las personas lo puede comprar, se van a tener utilidades favorables para la empresa, pese a la dilución.

b. Seguro de cambios después:

En este caso, como las familias tarifarias SP y LE no pueden acceder a este producto y lo que se quiere es no generar una dilución muy grande por parte de la familia tarifaria FX (ya que el precio del ticket aéreo correspondiente a esta familia tarifaria es mayor que la de la LE y SP) a las anteriores, la disponibilidad a pagar que se utiliza para el cálculo de los ingresos es el correspondiente al de la familia tarifaria LE.

Con lo anterior se obtiene que el mercado total corresponde a los 5.342.692 clientes que pronostica la empresa, el mercado potencial son los 4.601.103 clientes entre las familias tarifarias SP, LE y FX, y finalmente el mercado actual es aquel dado según la disponibilidad a pagar por los clientes de las correspondientes familias tarifarias.

Siguiendo la misma metodología del presupuesto de seguro de cambios antes, se calculan los ingresos que se obtendrían por vender este producto a la familia tarifaria SP y LE, agregando un análisis de sensibilidad, ya que si bien en la tabla 6 se indica que un 10% de los LE está dispuesto a pagar USD\$45,3 por la posibilidad de realizar cambios después, éste no indica que la totalidad de las personas lo quieran comprar, por esto es que se presentan tres escenarios.

Tabla 11: Ingresos por venta de Seguro de cambios después.

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Despues SP	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0	\$ -	\$ -
20%	\$0	\$ -	\$ -
30%	\$0	\$ -	\$ -
40%	\$1.722.705	\$ 3.445.411	\$ 5.168.116
50%	\$1.340.610	\$ 2.681.220	\$ 4.021.830
60%	\$2.222.949	\$ 4.445.898	\$ 6.668.848
70%	\$2.847.787	\$ 5.695.573	\$ 8.543.360
80%	\$2.548.870	\$ 5.097.739	\$ 7.646.609
90%	\$2.865.650	\$ 5.731.299	\$ 8.596.949

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Despues LE	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$1.406.515	\$ 2.813.030	\$ 4.219.546
20%	\$1.954.001	\$ 3.908.002	\$ 5.862.003
30%	\$2.248.885	\$ 4.497.770	\$ 6.746.655
40%	\$2.392.019	\$ 4.784.039	\$ 7.176.058
50%	\$2.326.838	\$ 4.653.677	\$ 6.980.515
60%	\$2.314.965	\$ 4.629.931	\$ 6.944.896
70%	\$2.306.630	\$ 4.613.260	\$ 6.919.890
80%	\$2.359.446	\$ 4.718.892	\$ 7.078.338
90%	\$2.238.202	\$ 4.476.404	\$ 6.714.607

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del costo de dilución, se considera nuevamente la limpieza y filtración de la base de datos *Upsell* entregada por *Customer Intelligence*, la cual posee los reportes de todas las compras hechas a través de LAN.com, pero en este caso difiriendo en las familias tarifarias utilizadas.

Tabla 12: Datos upsell de SP a FX y de LE a FX.

	IDA	Vuelta	IDA+VUELTA
SPFX	140	193	333
LEFX	368	421	789
FXFX	3551	3477	7028

DOM CL	IDA	(Upsell a LEFX/Total FX)	9,1%
	VUELTA	(Upsell a LEFX/Total FX)	10,3%
	IDA/VUELTA	(Upsell a LEFX/Total FX)	9,7%

DOM CL	IDA	(Upsell a SPFX/Total FX)	3,4%
	VUELTA	(Upsell a SPFX/Total FX)	4,7%
	IDA/VUELTA	(Upsell a SPFX/Total FX)	4,1%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12, indica el porcentaje de personas que pudiendo haber comprado pasajes de la familia tarifaria SP compraron FX, y de igual forma los que pudiendo haber comprado LE compraron FX (representados en la casillas de números en color rojo).

Ahora bien, los ingresos pronosticados para el año 2011 de las familias tarifarias SP, LE y FX son de USD\$420.240.465. Si se introduce la venta del seguro de cambios después, se pronostica una dilución del 4,1% hacia la familia tarifaria SP y de un 9,7% hacia la LE, obteniéndose que los nuevos ingresos para el año 2011 serían de USD\$410.970.661, el cual es un valor menor al anterior ya que aún no se están considerando los ingresos por la venta del nuevo producto.

Si se realiza el supuesto, que de los pasajeros que realizan dilución el total de ellos compra el nuevo producto, se obtiene que los ingresos por este concepto es de:

Tabla 13: Ingresos por venta de Seguro de cambios después con dilución.

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Desp. SP(con dilución)	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0	\$0	\$0
20%	\$0	\$0	\$0
30%	\$0	\$0	\$0
40%	\$1.768.808	\$3.491.514	\$5.214.219
50%	\$1.376.487	\$2.717.098	\$4.057.708
60%	\$2.282.440	\$4.505.389	\$6.728.338
70%	\$2.923.999	\$5.771.785	\$8.619.572
80%	\$2.617.082	\$5.165.952	\$7.714.822
90%	\$2.942.340	\$5.807.990	\$8.673.639

Ingresos Anuales USD Solo Cambios Desp. LE(con dilución)	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$1.663.055	\$3.069.571	\$4.476.086
20%	\$2.310.399	\$4.264.400	\$6.218.401
30%	\$2.659.068	\$4.907.953	\$7.156.838
40%	\$2.828.310	\$5.220.329	\$7.612.348
50%	\$2.751.240	\$5.078.078	\$7.404.917
60%	\$2.737.202	\$5.052.167	\$7.367.132
70%	\$2.727.346	\$5.033.976	\$7.340.606
80%	\$2.789.795	\$5.149.241	\$7.508.687
90%	\$2.646.437	\$4.884.640	\$7.122.842

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente las utilidades por la venta de tickets aéreos (de las familias tarifarias SP, LE y FX) más la venta del seguro de cambios después (para la familia tarifaria SP y LE), en dólares por pasajero (pax), son:

Tabla 14: Utilidades Seguro de cambios después, en USD/pax.

Utilidades Anuales USD USD/PAX 2011	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	-\$ 1,42	-\$ 1,16	-\$ 0,90
20%	-\$ 1,30	-\$ 0,94	-\$ 0,57
30%	-\$ 1,24	-\$ 0,82	-\$ 0,40
40%	-\$ 0,87	-\$ 0,10	\$ 0,67
50%	-\$ 0,96	-\$ 0,28	\$ 0,41
60%	-\$ 0,80	\$ 0,05	\$ 0,90
70%	-\$ 0,68	\$ 0,29	\$ 1,25
80%	-\$ 0,72	\$ 0,20	\$ 1,11
90%	-\$ 0,69	\$ 0,27	\$ 1,22

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar, que en un escenario pesimista, no se tendría éxito ya que debido a la dilución no se alcanzaría a llegar a lo vendido sin el nuevo producto. En el escenario regular, se debería ofrecer a un precio que lo pudiera comprar entre un 60% y un 90% de las personas, para que así se obtuvieran ganancias. Finalmente en el escenario optimista, si es que más del 40% de las personas lo puede comprar, se van a tener utilidades favorables para la empresa, pese a la dilución.

c. Seguro por devolución:

Al igual que en el caso anterior, como las familias tarifarias SP y LE no pueden acceder a este producto y lo que se quiere es no generar una dilución muy grande por parte de la familia tarifaria FX a las anteriores, la disponibilidad a pagar que se utiliza para el cálculo de los ingresos es el correspondiente al de la familia tarifaria LE.

Con lo anterior se obtiene que el mercado total corresponde a los 5.342.692 clientes que pronostica la empresa, el mercado potencial son los 4.601.103 clientes entre las familias tarifarias SP, LE y FX, y finalmente el mercado actual es aquel dado según la disponibilidad a pagar por los clientes de las correspondientes familias tarifarias.

Siguiendo la misma metodología del presupuesto de seguro de cambios después, se calculan los ingresos que se obtendrían por vender este producto a la familia tarifaria SP y LE, agregando un análisis de sensibilidad, ya que si bien en la tabla 6 se indica que un 10% de los LE está dispuesto a pagar USD\$29,1 por la posibilidad de realizar devoluciones, éste no indica que la totalidad de las personas lo quieran comprar, por esto es que se presentan tres escenarios.

Tabla 15: Ingresos por venta de Seguro por devolución.

Ingresos Anuales USD Devolución SP	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0	\$ -	\$ -
20%	\$0	\$ -	\$ -
30%	\$0	\$ -	\$ -
40%	\$0	\$ -	\$ -
50%	\$911.460	\$ 1.822.920	\$ 2.734.380
60%	\$1.490.281	\$ 2.980.563	\$ 4.470.844
70%	\$1.234.787	\$ 2.469.575	\$ 3.704.362
80%	\$1.323.025	\$ 2.646.051	\$ 3.969.076
90%	\$1.155.703	\$ 2.311.407	\$ 3.467.110

Ingresos Anuales USD Devolución LE	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$903.430	\$ 1.806.860	\$ 2.710.289
20%	\$1.242.357	\$ 2.484.714	\$ 3.727.072
30%	\$1.412.145	\$ 2.824.289	\$ 4.236.434
40%	\$1.561.106	\$ 3.122.212	\$ 4.683.319
50%	\$1.581.981	\$ 3.163.963	\$ 4.745.944
60%	\$1.551.970	\$ 3.103.939	\$ 4.655.909
70%	\$1.500.217	\$ 3.000.433	\$ 4.500.650
80%	\$1.224.702	\$ 2.449.405	\$ 3.674.107
90%	\$902.657	\$ 1.805.313	\$ 2.707.970

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del costo de dilución, se utiliza la tabla 12 ya que al igual que en el Seguro de cambios después, se estudian los casos en donde los pasajeros mejoran los beneficios recibidos al pasar de la familia tarifaria SP a la FX y de la LE a la FX.

Los ingresos pronosticados para el año 2011 de las familias tarifarias SP, LE y FX son de USD\$420.240.465. Si se introduce la venta del seguro por devolución, se pronostica una dilución del 4,1% hacia la familia tarifaria SP y de un 9,7% hacia la LE, obteniéndose que los nuevos ingresos para el año 2011 serían de USD\$410.970.661, el cual es un valor menor al anterior ya que aún no se están considerando los ingresos por la venta del nuevo producto.

Si se realiza el supuesto, que de los pasajeros que realizan dilución el total de ellos compra el nuevo producto, se obtiene que los ingresos por este concepto es de:

Tabla 16: Ingresos por venta de Seguro por devolución con dilución.

Ingresos Anuales USD Devolución SP (con dilución)	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0	\$0	\$0
20%	\$0	\$0	\$0
30%	\$0	\$0	\$0
40%	\$0	\$0	\$0
50%	\$935.853	\$1.847.313	\$2.758.773
60%	\$1.530.164	\$3.020.446	\$4.510.727
70%	\$1.267.833	\$2.502.620	\$3.737.408
80%	\$1.358.432	\$2.681.457	\$4.004.483
90%	\$1.186.632	\$2.342.335	\$3.498.039

Ingresos Anuales USD Devolución LE (con dilución)	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$1.068.210	\$1.971.640	\$2.875.070
20%	\$1.468.956	\$2.711.313	\$3.953.670
30%	\$1.669.712	\$3.081.856	\$4.494.001
40%	\$1.845.843	\$3.406.949	\$4.968.055
50%	\$1.870.526	\$3.452.507	\$5.034.488
60%	\$1.835.040	\$3.387.010	\$4.938.979
70%	\$1.773.847	\$3.274.064	\$4.774.280
80%	\$1.448.081	\$2.672.784	\$3.897.486
90%	\$1.067.296	\$1.969.953	\$2.872.609

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente las utilidades por la venta de tickets aéreos (de las familias tarifarias SP, LE y FX) más la venta del seguro por devolución (para la familia tarifaria SP y LE), en dólares por pasajero (pax), son:

Tabla 17: Utilidades Seguro de cambios después, en USD/pax.

Utilidades Anuales USD USD/PAX 2011	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	-\$ 1,54	-\$ 1,37	-\$ 1,20
20%	-\$ 1,46	-\$ 1,23	-\$ 1,20
30%	-\$ 1,42	-\$ 1,16	-\$ 1,20
40%	-\$ 1,39	-\$ 1,10	-\$ 1,20
50%	-\$ 1,21	-\$ 0,74	-\$ 1,20
60%	-\$ 1,11	-\$ 0,54	-\$ 1,20
70%	-\$ 1,17	-\$ 0,65	-\$ 1,20
80%	-\$ 1,21	-\$ 0,73	-\$ 1,20
90%	-\$ 1,31	-\$ 0,93	-\$ 1,20

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que no importa el tipo de escenario, la dilución generada por la introducción del nuevo producto impide la obtención de ganancias, generando pérdidas para la empresa.

d. Cargo por alargue del tiempo de reserva:

Este producto, pertenece a la segunda categoría de productos, por lo que al ser nuevo dentro de la empresa, éste no posee un estudio de disponibilidad a pagar por parte de los consumidores. Es por esto, que según un estudio de precios para este producto, se logró la siguiente tabla:

Tabla 18: Disponibilidad a pagar por alargue de reserva.

Disponibilidad %	Precio USD
10%	\$20
20%	\$17
30%	\$14
40%	\$11
50%	\$8
60%	\$5
70%	\$2
80%	\$0
90%	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Como el producto va a ser ofrecido a todas las familias tarifarias, el mercado total y potencial corresponde a los 5.342.692 clientes que pronostica la empresa, y el mercado actual es aquel dado según la disponibilidad a pagar por los clientes.

Además, por el mismo hecho de ser ofrecido a todas las familias tarifarias, no va a existir el costo de dilución, por lo que los ingresos por este producto son:

Tabla 19: Ingresos por producto alargue de reserva.

Ingresos Anuales USD Waiver	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$2.117.974	\$ 4.235.947	\$ 6.353.921
20%	\$3.600.555	\$ 7.201.110	\$ 10.801.665
30%	\$4.447.745	\$ 8.895.489	\$ 13.343.234
40%	\$4.659.542	\$ 9.319.084	\$ 13.978.626
50%	\$4.235.947	\$ 8.471.894	\$ 12.707.842
60%	\$3.176.960	\$ 6.353.921	\$ 9.530.881
70%	\$1.482.582	\$ 2.965.163	\$ 4.447.745
80%	\$0	\$ -	\$ -
90%	\$0	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Luego las utilidades por la venta del producto Cargo por alargue de reserva en dólares por pasajero (pax), son:

Tabla 20: Utilidades por producto alargue de reserva.

USD/PAX Waiver	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0,40	\$ 0,79	\$ 1,19
20%	\$0,67	\$ 1,35	\$ 2,02
30%	\$0,83	\$ 1,66	\$ 2,50
40%	\$0,87	\$ 1,74	\$ 2,62
50%	\$0,79	\$ 1,59	\$ 2,38
60%	\$0,59	\$ 1,19	\$ 1,78
70%	\$0,28	\$ 0,55	\$ 0,83
80%	\$0,00	-	-
90%	\$0,00	-	-

Fuente: Elaboración propia.

e. Reserva de asientos:

Este producto corresponde a uno de primera categoría, el cual no se encuentra disponible actualmente para la familia tarifaria SP. La diferencia con los otros productos radica en que aquí el universo de pasajeros se reduce a aquellos que viajan acompañados por una o más personas, ya que son éstos a los que les interesa poder sentarse juntos.

Es por esto que el mercado total corresponde a los 5.342.692 clientes que pronostica la empresa, el mercado potencial son los 4.017.168 clientes entre las familias tarifarias SP y LE, y finalmente el mercado actual es aquel dado según la disponibilidad a pagar por los clientes de las correspondientes familias tarifarias y que además realizan su viaje acompañado.

La disponibilidad a pagar por este producto según el reporte de *Customer Intelligence*, se segmenta según si es Ruta Larga²⁶ o Ruta Corta²⁷, y esta es:

²⁶ Refiérase a los viajes desde Santiago hacia Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Balmaceda y Pta. Arenas.

²⁷ Refiérase a los viajes desde Santiago hacia Copiapó, La Serena, Concepción, Temuco, Osorno, Valdivia y Pto.Montt.

Tabla 21: Disponibilidad a pagar por reserva de asientos.

Disponibilidad a Pagar	Ruta Corta USD	Ruta Larga USD
10%	\$2,76	\$5,52
20%	\$1,88	\$3,76
30%	\$1,43	\$2,85
40%	\$1,20	\$2,40
50%	\$0,98	\$1,96
60%	\$0,84	\$1,68
70%	\$0,78	\$1,56
80%	\$0,71	\$1,41
90%	\$0,68	\$1,37

Fuente: Elaboración propia.

Como los valores son muy bajos en comparación a la disponibilidad a pagar por los otros productos antes mencionados, y además el producto está pensado para no crear dilución, es que ésta es cercana a cero.

Luego los ingresos por la introducción de este nuevo producto son:

Tabla 22: Ingresos por reserva de asientos.

Ingresos Anuales USD 2+pax	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$163.058	\$ 326.117	\$ 489.175
20%	\$222.535	\$ 445.070	\$ 667.606
30%	\$252.924	\$ 505.848	\$ 758.772
40%	\$283.313	\$ 566.625	\$ 849.938
50%	\$289.107	\$ 578.213	\$ 867.320
60%	\$297.975	\$ 595.950	\$ 893.925
70%	\$321.978	\$ 643.957	\$ 965.935
80%	\$333.921	\$ 667.842	\$ 1.001.763
90%	\$363.955	\$ 727.910	\$ 1.091.865

Fuente: Elaboración propia.

Y las utilidades en dólares por pasajero (pax) por la venta del producto Reserva de asientos, son:

Tabla 23: Utilidades por reserva de asientos.

USD/PAX 2+pax	Pesimista 30%	Regular 60%	Optimista 90%
10%	\$0,03	\$0,06	\$0,09
20%	\$0,04	\$0,08	\$0,12
30%	\$0,05	\$0,09	\$0,14
40%	\$0,05	\$0,11	\$0,16
50%	\$0,05	\$0,11	\$0,16
60%	\$0,06	\$0,11	\$0,17
70%	\$0,06	\$0,12	\$0,18
80%	\$0,06	\$0,13	\$0,19
90%	\$0,07	\$0,14	\$0,20

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en cualquier escenario se generarían ganancias debido a que no se genera dilución ya que se trata de un producto de segunda categoría de ARC.

f. Exceso de equipaje:

La metodología de obtención de utilidades para este producto en particular, difiere debido a que actualmente el cobro por exceso de equipaje se realiza en el aeropuerto (Ato) al momento de registrar las maletas, y la innovación por parte de la empresa sería el vender este producto por medio de LAN.com ofreciendo un descuento por pagar por adelantado.

Durante el año 2010, por medio de la aplicación de filtros en los reportes de *Customer Intelligence*, se obtuvo que el número de pasajeros (pax) que pago por exceso de equipaje fue de 4.604.441 y que las ganancias por este concepto fue de USD\$3.308.270. Para el año 2011 se espera que el total de pasajeros para la ruta doméstica de Chile aumente a 5.342.692, que el número de pasajeros que compra por internet sea de 4.005.642 y que el registro por internet (o *check-in web*) se mantenga en el 70,6% del total de pasajeros.

Utilizando que actualmente las ganancias en dólares por pasajero en el aeropuerto son de USD\$0,72 y los supuestos de que:

- El número de personas que va a pagar el exceso de equipaje en el aeropuerto, corresponden a aquellos que no realizan su registro por medio de internet.
- Del mismo modo, las personas que actualmente pagan por el exceso de equipaje en el aeropuerto y que realizan el *check-in web*, se van a cambiar al pago a través de internet.
- Debido al descuento por el pago anticipado, que en este caso se utilizo el de un 25%, se va a fomentar el pago por exceso de equipaje a través de

internet, aumentando en un 20% el número de personas que realizan esta acción.

Se obtiene que finalmente las utilidades son:

Tabla 24: Utilidades por Exceso de equipaje

	Utilidades USD\$	
Aeropuerto	\$	1.283.585
Traspaso Ato-web	\$	2.286.684
Fomento web	\$	2.744.021
Total	\$	6.314.290
USD/pax	\$	1,18

Fuente: Elaboración propia.

g. Tabla Resumen:

A continuación se presenta una tabla con los valores de las utilidades de cada uno de los productos evaluados, considerando los diferentes escenarios pero con la restricción de que el 50% de los clientes posean la posibilidad de comprar.

Tabla 25: Resumen de las utilidades de los productos evaluados

Escenario Pesimista	
Producto	Utilidad en USD/PAX
Seguro de cambios antes	\$ -0,77
Seguro de cambios después	\$ -0,96
Seguro por devolución	\$ -1,21
Cargo alargue de reserva	\$ 0,79
Reserva de asiento	\$ 0,05
Exceso de equipaje	\$ 1,18

Escenario Normal	
Producto	Utilidad en USD/PAX
Seguro de cambios antes	\$ 0,24
Seguro de cambios después	\$ -0,28
Seguro por devolución	\$ -0,74
Cargo alargue de reserva	\$ 1,59
Reserva de asiento	\$ 0,11
Exceso de equipaje	\$ 1,18

Escenario Optimista	
Producto	Utilidad en USD/PAX
Seguro de cambios antes	\$ 1,25
Seguro de cambios después	\$ 0,41
Seguro por devolución	\$ -1,20
Cargo alargue de reserva	\$ 2,38
Reserva de asiento	\$ 0,16
Exceso de equipaje	\$ 1,18

3.3 Cuantificación del impacto

La introducción de nuevos productos genera diversos efectos tanto en los clientes como en la empresa. En particular para LAN Airlines, existen dos impactos importantes los cuales deben ser medidos para así cuantificar su efecto en la compañía, estos son:

- Impacto en marca: se refiere a como se va a ver afectada la marca LAN Airlines por el desarrollo e introducción del nuevo producto. Los puntos a tomar en cuenta son: la percepción del cliente (como el encuestado cree que el cliente va a percibir el cambio), el alineamiento del nuevo producto con la estrategia de la empresa (en relación a cuan alineado se encuentra el producto con la estrategia de la empresa) y el efecto en la competitividad (en relación a cómo va a verse afectada la competitividad de la empresa frente a la competencia).
- Impacto en implementación: se refiere a cuán difícil va a resultar, internamente, el desarrollo del nuevo producto. Los puntos a tomar en cuenta son: dificultad de implementación (en relación a la dificultad de desarrollo) y dificultad de procedimientos (en relación a la dificultad de mantenerlo en el tiempo).

Para cuantificar los impactos anteriormente nombrados, se diseñará y aplicará una encuesta a diferentes áreas de la empresa, segmentando las áreas que aplican para cada impacto²⁸. La caracterización de la encuesta es la siguiente:

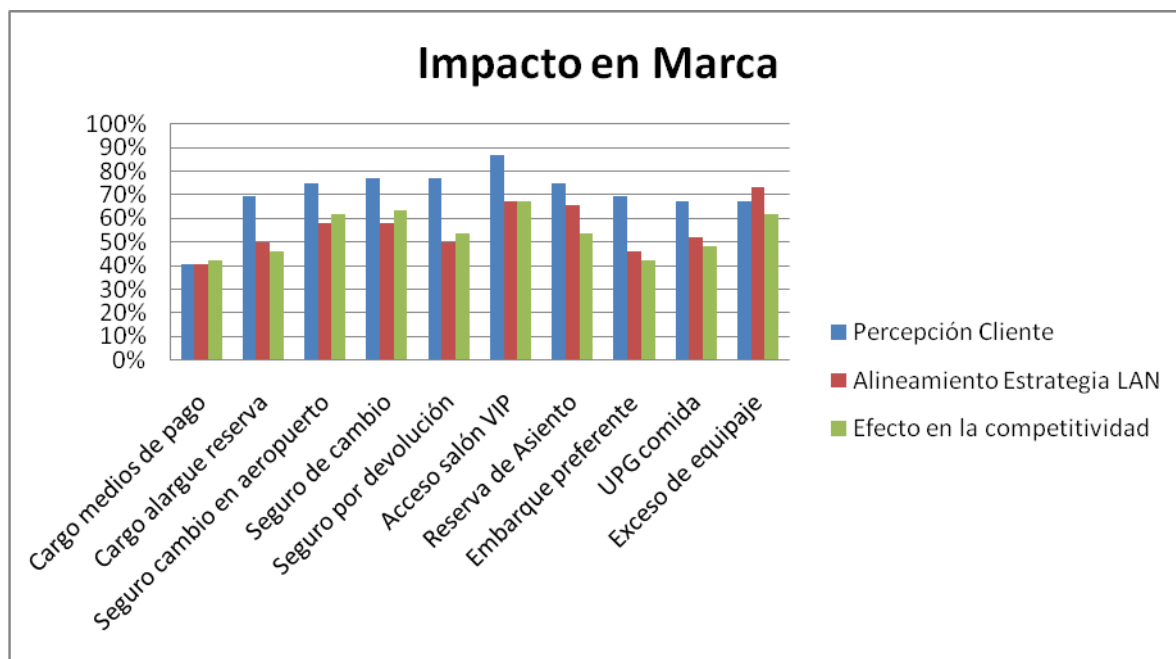
- Fuentes de información: jefes y subgerentes de la empresa LAN Airlines, donde para el impacto en marca corresponderán a las áreas de Marketing e Inteligencia de clientes, y para el impacto en implementación corresponderán a las áreas de *Revenue management*, *Contact center*, TI, desarrollo de LAN.com y procedimientos de aeropuerto.
- Instrumento de investigación y muestreo: se realizará una encuesta a 52 personas de las diferentes áreas, con preguntas de alternativas.
- Método de contacto: la opción utilizada es la encuesta por medio del e-mail corporativo.

Luego de la recopilación y tabulación de los datos, se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones.

Impacto en Marca:

²⁸ Ver en Anexo I el diseño de la encuesta a ejecutivos.

Figura 13: Cuantificación Impacto en Marca



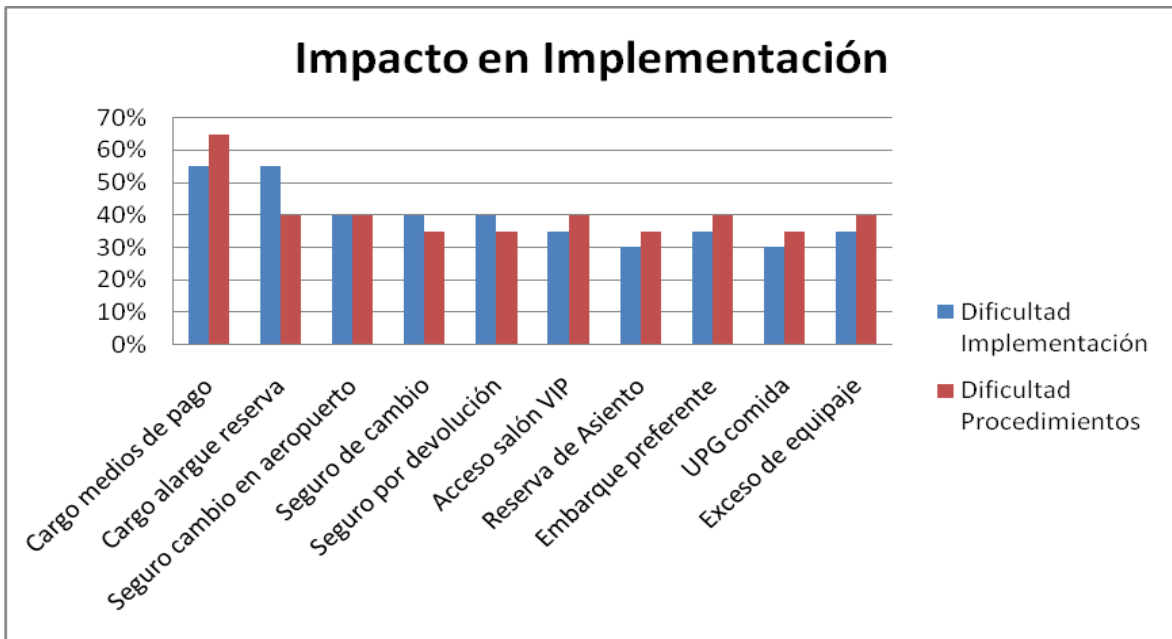
Fuente: Elaboración propia

- El gráfico muestra no solo los productos ya evaluados económicamente, sino que agrega otros de manera de tener una visión más amplia de los productos de ARC.
- La escala de medición refleja las percepciones de los ejecutivos en cuanto a cada uno de los productos en cada una de las áreas de medición. Donde los valores corresponden a los siguientes:
 - 0-25% : Muy Negativo
 - 26-50% : Negativo
 - 51-75% : Positivo
 - 76-100% : Muy Positivo
- Los productos seguro de cambio en aeropuerto, seguro de cambio, acceso salón VIP, reserva de asiento y exceso de equipaje, son los únicos que en las tres áreas de medición superan el 50%, es decir, son productos que según las percepciones de los ejecutivos generarían un impacto positivo en la marca.
- El producto cargo por medio de pago es el único que en las tres áreas de medición se encuentra por debajo del 50%, es decir, es un producto que generaría un impacto negativo en la marca.
- En general el área de medición percepción del cliente es siempre mayor con respecto a las otras áreas, es decir, los ejecutivos piensan que para los clientes la introducción de nuevos productos de ARC van a ser positivo para

la marca LAN Airlines. Luego siguen las áreas de alineamiento estrategia LAN y efecto en la competitividad.

Impacto en Implementación:

Figura 14: Cuantificación Impacto en Implementación



Fuente: Elaboración propia

- La escala de medición refleja las percepciones de los ejecutivos en cuanto a cada uno de los productos en cada una de las áreas de medición. Donde los valores corresponden a los siguientes:
 - 0-25% : Muy Alto
 - 26-50% : Alto
 - 51-75% : Bajo
 - 76-100% : Muy Bajo
- El producto cargo por medio de pago es el único que en las dos áreas de medición se encuentra por encima del 50%, es decir, es un producto que tendría una baja dificultad de implementación dentro de la empresa.
- La mayoría de los productos poseen una alta dificultad de implementación y procedimiento, lo cual era esperable debido que el introducir un nuevo producto a la empresa genera la necesidad de contratar a más personas para su completo funcionamiento.
- En general el área de dificultad de procedimientos es siempre mayor al área de dificultad de implementación, es decir, los ejecutivos piensan que el

mantener funcionando el nuevo producto en el tiempo es menos difícil que desarrollarlo computacionalmente.

3.4 Matriz Impacto/Beneficio

Para la toma de decisiones estratégicas, la empresa LAN Airlines, debe contar con algún instrumento que le permita cuantificar el impacto y el beneficio de introducir un nuevo producto a la empresa. Es por esto, que con la obtención de las utilidades y de los impactos de cada uno de los productos seleccionados para el estudio, es que se creará una matriz que permita visualizar que productos de *Ancillary Revenue Core* pueden pasar a formar parte de la empresa.

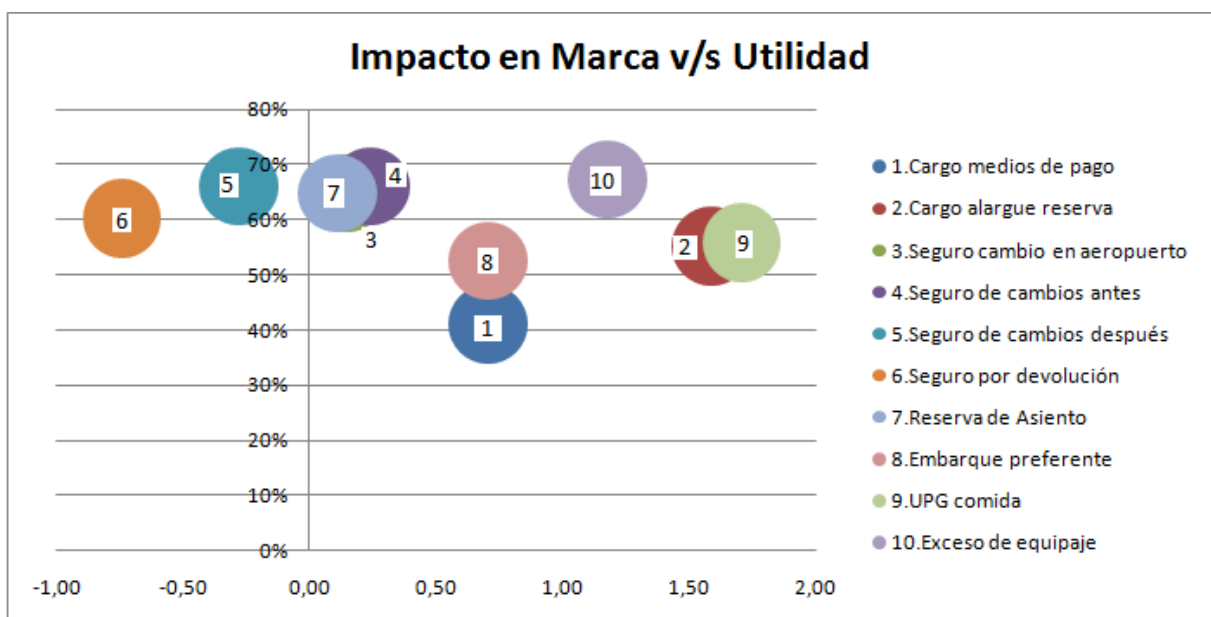
Como una forma de diferenciar el impacto generado en los clientes del generado al interior de la empresa, es que se crearán dos matrices, donde la primera corresponderá al impacto en marca v/s utilidad, y la segunda corresponderá al impacto en implementación v/s utilidad.

Las utilidades consideradas para efectos de esta matriz son aquellas obtenidas en donde existe una disponibilidad a pagar del 50% y el escenario es normal, es decir, que del total de personas que está dispuesta a pagar solo el 60% lo hace realmente.

A continuación se presentan las matrices:

Impacto en Marca v/s Utilidad:

Figura 15: Matriz #1



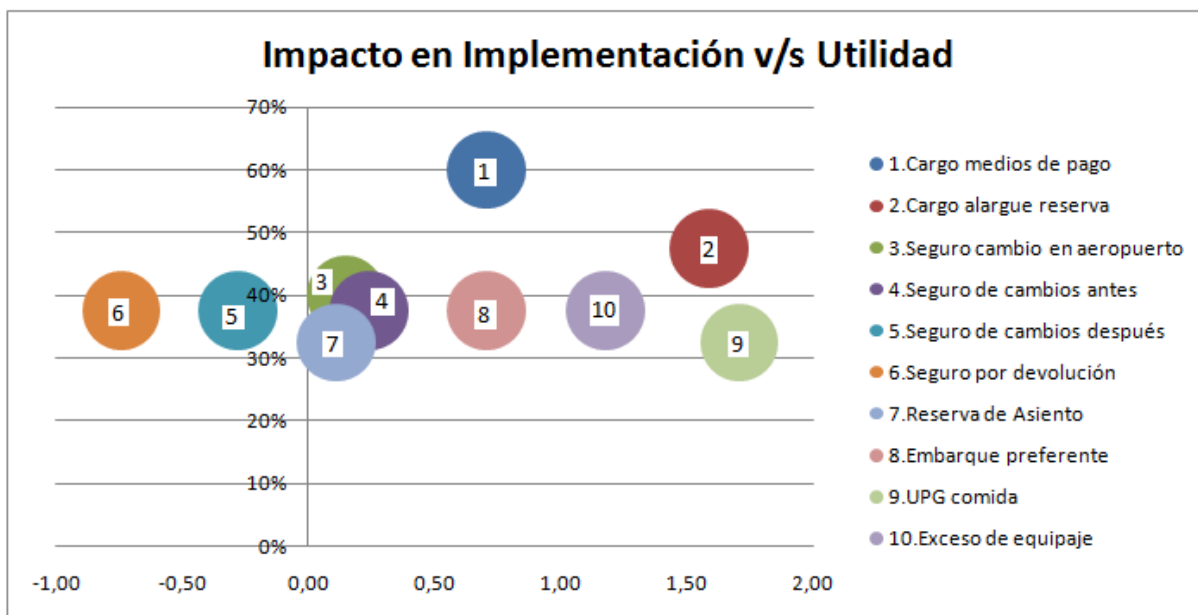
Fuente: Elaboración propia

En la figura se aprecia que la mayoría de los productos poseen un impacto en marca positivo, con valores similares entre sí, donde la principal diferencia se

encuentra en la ganancia de cada uno de los productos. Es por esto, que para la empresa, son de especial interés aquellos productos que se encuentran en la esquina superior derecha de la matriz.

Impacto en Implementación v/s Utilidad:

Figura 16: Matriz #2



Fuente: Elaboración propia

En la figura se aprecia que la mayoría de los productos poseen un impacto en implementación alto, con valores similares entre sí, donde la principal diferencia también se encuentra en la ganancia de cada uno de los productos. Es por esto, que para la empresa, son de especial interés aquellos productos que se encuentran en la sección de más a la derecha de la matriz.

3.5 Recomendaciones de proyecciones

La metodología propuesta para la identificación y evaluación de nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* para la empresa LAN Airlines y los resultados obtenidos, permiten tomar las primeras aproximaciones para la toma de decisiones estratégicas por parte de los ejecutivos de la empresa.

Se puede observar que las utilidades calculadas en los diferentes escenarios concuerdan con la lógica, ya que en el escenario pesimista se presenta una mayor cantidad de productos con utilidades negativas que en el escenario optimista. Luego en la obtención de los impactos, los datos recopilados muestran que una mayor oferta de productos ofrecidos por parte de la empresa generaría un impacto positivo en la marca y que en general cualquier implementación de ellos produciría un fuerte

impacto en la ejecución de los mismos. Por lo tanto las decisiones tomadas con esta información irían en concordancia a lo que busca y proyecta la empresa.

Según lo observado en las matrices “Impacto en Marca v/s Utilidad” e “Impacto en Implementación v/s Utilidad”, se recomienda que la empresa LAN Airlines se enfoque en profundizar sus estudios de introducción de nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* en los productos exceso de equipaje y cargo por alargue de reserva, ya que ambos proyectan altas utilidades con impactos positivos en la marca y una dificultad de implementación media, pudiendo presentar una nueva oportunidad de negocio y mayores ingresos para la empresa, dentro del mercado chileno.

No se considera el producto *upgrade* de comida, el cual también cumple con los requisitos de los productos mencionados anteriormente, ya que la utilidad utilizada fue en base a un estudio de precios en una aerolínea de bajo costo, el cual podría diferir a lo obtenido por parte de la empresa LAN Airlines, ya que los costos de un producto como este son, entre otros, implementación de nuevas cocinas en las aeronaves, nuevos contratos con el servicio de catering, etc.

Se recomienda a la empresa que para una posterior profundización de los productos seleccionados se consideren las bases de datos limpiadas por la alumna, donde la metodología utilizada para los filtros fue entregada a la subgerencia de Proyectos comerciales y Mejores prácticas de Revenue Management. Además de incluir un estudio a nivel de consumidores finales de los productos a estudiar para así tener una mirada por fuera de la organización, ya que de esta manera es posible encontrar nuevos factores en cuanto a impacto de los productos.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado propone una metodología para la identificación y evaluación de nuevos productos de *Ancillary Revenue Core* para la empresa LAN Airlines. El tema fue desarrollado debido a las grandes oportunidades en términos económicos que genera la introducción de *Ancillary Revenue* y por la necesidad de generar nuevos ingresos debido a la alta dependencia de la empresa a los valores del combustible y su aleatoriedad.

La metodología utilizada para el desarrollo de la memoria permitió en una primera parte analizar la situación externa de la empresa, tomando en cuenta temas como el entorno general, entorno de la industria, entorno de la competencia y la descripción del consumidor final. Con esto se identificaron las oportunidades las cuales son un entorno político a favor de la mejor calidad, eficiencia y al menor costo, un entorno económico favorable debido al aumento del tráfico aéreo durante los últimos años, un entorno social propicio ya que se promueve el turismo en el país, un entorno tecnológico positivo debido a la masificación de ventas por internet y que la competencia posee bajas frecuencias de vuelo y no poseen programas de fidelización de clientes. En cuanto a las amenazas existe gran facilidad de que nuevos competidores entren al mercado chileno, la amenaza de sustitutos es grande debido a que el transporte terrestre y ferroviario ofrece mayores beneficios en cuanto al ahorro y que el poder de negociación de compradores es alto, ya que existen otras líneas aéreas a las cuales pueden cambiarse si es que los precios son muy altos.

En el análisis interno, en base a información tanto pública como privada, en cuanto al estado financiero, recursos, capacidades, competencias centrales y el análisis de la cadena de valor, se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas principales son las fuertes alzas en los ingresos de LAN Airlines en el año 2010 a pesar del terremoto en Chile, la buena capacidad de endeudamiento y acceso al financiamiento, el alto número de centros de atención al cliente a lo largo del país y del mundo, aviones con bajos costos de mantención debido a la poca antigüedad, presencia de personal capacitado tanto en las áreas de operaciones como administrativas y las activas campañas de marketing. Por el lado de las debilidades se presenta una alta dependencia de los costos de combustible, una estructura organizacional piramidal que dificulta la comunicación y un sistema de reservas que presenta reiteradas fallas y caídas del sistema.

Con la investigación de mercado fue posible identificar las principales prácticas en cuanto a *Ancillary Revenue Core* en el mundo, tanto por aerolíneas tradicionales como de bajo costo. Evidenciando que dependiendo del continente estudiado, las necesidades de los consumidores son diferentes y por ende los productos ofrecidos son particulares a cada uno de ellos, por ejemplo en Europa y Asia los productos ofrecidos son más agresivos que en América.

Con respecto a la definición de los productos a evaluar, se pudo clasificar a éstos en dos tipos de categorías, la primera de ellas hacer referencia a desagrupar los atributos que actualmente se encuentran en el ticket aéreo de manera de vendérselos a las familias tarifarias que no poseen el beneficio, y la segunda categoría consiste en nuevos productos que se le ofrecen a todos los clientes sin importar la familia tarifaria que compren. Con esto los productos seleccionados son seguro de cambios antes y después, seguro por devolución, cargo por alargue del tiempo de reserva, reserva de asientos y exceso de equipaje.

Para el cálculo de las utilidades, se utiliza información privada de la empresa para así obtener datos específicos de cada una de las familias tarifarias en cuanto a ingresos, tarifa media y número de pasajeros, se calculan los ingresos generados según un estudio de disponibilidad a pagar de los consumidores, se calculan los egresos considerando los costos de dilución de una familia tarifaria a otra y finalmente se obtienen las utilidades en dólares/pasajeros dependiendo de los escenarios de probabilidad de compra. Se obtiene que el escenario "Normal" es el indicado para la posterior evaluación.

En cuanto a la cuantificación del impacto, para el caso de la marca se toman en cuenta factores como la percepción del cliente, el alineamiento del nuevo producto con la estrategia de la empresa y el efecto en la competitividad, obteniendo resultados positivos para los productos seguro de cambio en aeropuerto, seguro de cambio, acceso al salón VIP, reserva de asiento y exceso de equipaje. Para el caso del impacto en implementación se consideran la dificultad de implementación y la dificultad de procedimientos, obteniendo que el producto cargo por medio de pago es el único que tendría una baja dificultad de implementación dentro de la empresa.

En el desarrollo de las matrices "Impacto en Marca v/s Utilidad" e "Impacto en Implementación v/s Utilidad" se obtuvo que es posible crear un instrumento que permita una primera aproximación en cuanto a la selección de productos para su posterior implementación, en donde para este estudio los productos seleccionados serían el exceso de equipaje y el cargo por alargue de reserva, ya que son éstos los que muestran altas utilidades, impactos en marca positivos y un impacto en implementación medio, permitiendo así una oportunidad de negocio para la empresa.

Finalmente se recomienda tomar esta memoria como una primera aproximación para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a nuevos productos de *Ancillary Revenue Core*, así como también incluir un estudio a nivel de consumidores finales de los productos a estudiar, para tener una mirada por fuera de la organización, ya que de esta manera es posible encontrar nuevos factores de estudio en cuanto a niveles de impacto de los productos tanto en la empresa como en los clientes.

Bibliografía

• Libros

HITT, M. 2008. Administración estratégica competitividad y globalización. 7ª ed. Mexico.428p.

LAN AIRLINES S.A. 2010. Memoria Anual. Santiago, LAN Airlines. 406p.

LAN AIRLINES S.A. 2010. Quick reference: Conceptos básicos negocio aeronáutico. Santiago. LAN Airlines. 71P.

PORTER, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1st ed. Massachusetts. Free Press. 397p.

SORENSEN, J. 2010. Amadeus Guide to Ancillary Revenue. 3rd ed. Wisconsin, IdeaWorks Company. 117p.

SORENSEN, J. 2009. Ancillary Revenue and a la Carte Pricing. 2nd ed. Wisconsin, IdeaWorks Company. 143p.

• Sitios Web

AMÉRICA ECONOMÍA. 2011. La Fuerza del e-commerce en América Latina. [en línea]<http://especiales.americaeconomia.com/2010/comercio_electronico/estudio.php> [consulta 7 febrero 2011].

CHAPMAN, A. 2004. Análisis DOFA. [en línea] <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>> [consulta: 5 enero 2011].

IATA. 2005. Beneficios Económicos del Transporte Aéreo Chileno. [en línea] <http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-IATA_Estudio/chile.pdf> [consulta 7 febrero 2011].

JUNTA AERONÁUTICA CIVIL. 2010. Política Aero comercial. [en línea] <[http://www.iacchile.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc39&argInstanciaId=39&argCarpetald=19&argTreeNodosAbiertos=\(0\)\(19\)&argTreeNodoSel=19&argTreeNodoActual=19&argRegistroid=10](http://www.iacchile.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc39&argInstanciaId=39&argCarpetald=19&argTreeNodosAbiertos=(0)(19)&argTreeNodoSel=19&argTreeNodoActual=19&argRegistroid=10)> [consulta: 7 enero 2011].

LAN AIRLINES. 2011. Resultados trimestrales. [en línea] <http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/archivos/4q10_resultados.pdf> [consulta 15 de febrero].

LAN AIRLINES. 2011. Beneficios de las distintas tarifas. [en línea] <http://www.lan.com/cgi-bin/compra/paso2.cgi?fecha1_dia=25&fecha1_anomes=2011-03&fecha2_dia=27&fecha2_anomes=2011-03&otras_ciudades=&num_segmentos_interfaz=2&tipo_paso1=caja&rand_check=3213.751008734107&from_city2=CJC&to_city2=SCL&ida_vuelta=ida_vuelta&vuelos_o>

[rigen=Santiago+de+Chile%2C+Chile+%28SCL%29&from_city1=SCL&vuelos_destino=Calama%2C+Chile+%28CJC%29&to_city1=CJC&flex=1&vuelos_fecha_salida=25%2FMAR%2F2011&vuelos_fecha_salida_ddmmaaaa=25%2F03%2F2011&vuelos_fecha_regreso=27%2FMAR%2F2011&vuelos_fecha_regreso_ddmmaaaa=27%2F03%2F2011&cabina=Y&nadults=1&nchildren=0&ninfants=0](http://www.oneworld.com/enes/ow/about-oneworld)> [consulta 10 de marzo].

ONEWORLD. 2010. Oneworld: la alianza que gira en torno a usted. [en línea] <<http://es.oneworld.com/enes/ow/about-oneworld>> [consulta: 5 octubre 2010].

- **Trabajos de Título**

DOMPIERRE, H. 2008. Análisis de modelos de low cost carrier en el mundo y factibilidad del modelo para LAN Airlines. Tesis de Magister en gestión y dirección de empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 64p.

GARRIDO, A. 2011. Diseño de un plan comercial para la empresa DMJ Servicios Ltda. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 92p.

Anexos

Anexo A: Descripción alianza oneworld

Oneworld es una alianza global que reúne a 12 de las mejores y más grandes aerolíneas del mundo, las cuales tienen el compromiso de brindar servicios y beneficios de primera calidad.

Conjuntamente, dichas aerolíneas y sus casi 20 aerolíneas afiliadas vuelan a más de 750 destinos en casi 150 países, donde se ofrece:

- 550 salas VIP de salida en aeropuertos
- Beneficios exclusivos para viajeros frecuentes
- Innovadores productos y tarifas
- Soluciones empresariales

Las aerolíneas asociadas de oneworld incluyen a American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malév Hungarian Airlines, Mexicana, Qantas, Royal Jordania y S7 Airlines. Kingfisher Airlines, la única

aerolínea de cinco estrellas de la India, y airberlin, la segunda aerolínea más grande de Alemania, se unirán próximamente²⁹.

Anexo B: Definición de Ancillary Revenue Core

Ancillary Revenue ha sido definida como aquellos ingresos que van más allá de la venta de tickets aéreos, los cuales son generados por la venta directa de productos a los pasajeros (*Ancillary Revenue Core*) o indirectamente como parte de la experiencia de viaje (*Ancillary Revenue Non Core*).

Existen tres categorías de *Ancillary Revenue*:

1. Servicios a la carta: son las ganancias por los servicios que el consumidor puede comprar a lo largo de su experiencia de viaje. Un ejemplo de aquello es la venta asientos preferentes, tales como los asientos de las primeras filas del avión.
2. Productos bajo comisión: son las ganancias que obtienen las aerolíneas por la venta de acomodaciones de hoteles, arriendo de autos y seguros de viaje.
3. Programa de viajero frecuente: son las ganancias que se obtienen por la venta de millas o puntos a los socios de los programas tales como cadenas de hoteles, empresas de arriendos de autos, etc³⁰.

Anexo C: Descripción Lanpass

Lanpass es el programa de pasajero frecuente de la empresa LAN Airlines, el cual fue creado con la finalidad de fidelizar a los clientes por medio de beneficios y privilegios obtenidos por la acumulación de kilómetros.

Para acumular kilómetros, basta con inscribirse en el programa y cada vez que la persona viaje por LAN o por cualquier otra línea aérea asociada a Lanpass, de sus datos y pida que se le agreguen a su cuenta.

Existen tres clases de clientes Lanpass: *Comodoro*, *Premium Silver* y *Premium*, los cuales se diferencian por los kilómetros acumulados por el periodo de un año y por los beneficios obtenidos.

Anexo D: Descripción aerolínea de bajo costo

Una aerolínea de bajo costo es aquella que desagrupa todos los atributos que ofrece una línea aérea tradicional en su ticket aéreo, y los vende por separado, de manera de ofrecer las tarifas más bajas del mercado.

²⁹ Oneworld. *La alianza que gira en torno a usted*. 2010.

³⁰ Sorensen, J. *Amadeus Guide to Ancillary Revenue*. 2010.

El modelo de negocios consta de que la aerolínea posee solo una clase de pasajeros, aviones del mismo modelo de manera de reducir los costos de mantenimiento y entrenamiento, una tarifa base la cual va aumentando a medida que se le suman comodidades, vuelos a aeropuertos secundarios, vuelos cortos y de mucha afluencia de público, entre otros.

Anexo E: Descripción de Familia Tarifaria

La estructura tarifaria LAN está compuesta por siete familias tarifarias, las que se caracterizan por tener reglas comunes para los mercados en los cuales opera LAN (internacionales y nacionales).

La malla tarifaria se clasifica en 7 grupos de familias tarifarias con características comunes, donde dentro de cada clase se ordenan de forma decreciente en cuanto a valores de tarifas medias:

Clase Ejecutiva:

- EJ
- EV

Clase *Premium Economy*:

- RY

Clase Económica:

- FF
- FX
- LE
- SP

Un ejemplo de lo anterior, es que si un pasajero compra un pasaje de la familia tarifaria FF va a pagar más que si compra de la familia tarifaria SP, siendo que ambos corresponden a la clase económica.

Anexo F: Benchmark de precios

Tabla 26: Benchmark precios Latinoamérica y EE.UU./Canadá

\$/PAX	LATAM				EEUU/CANADA						
	Taca-Avianca	TAM	Gol	Copa	JetBlue	Northwest-Delta	Air Canada	American Airlines	United Airlines	Spirit	Allegiant Air
Asiento preferente a bordo	\$ -	R\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 22,00	\$ 20,00	\$ 19,00	\$ 10,00	\$ 10,99
Upgrade	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargo por equipaje chequeado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 30,00	\$ 15,00	\$ 25,00	\$ 39,98
Cargo por exceso de equipaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Embarque preferente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,00	\$ 19,00	\$ -	\$ 9,99
Venta de comida y bebida a bordo	\$ -	\$ -	R\$ 12,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ 7,00	\$ -	\$ 5,00	\$ -	\$ -
Acceso salon VIP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,00	\$ -	\$ 65,00	\$ -	\$ -
Fee medios de pago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fee por alargue de tiempo de reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Benchmark precios Europa y Asia.

\$/PAX	EUROPA											ASIA	
	Lufthansa	KLM	Air France	British Airways	Iberia	Aer Lingus	Air Berlin	Jet2.com	Monarch	Easyjet	Ryanair	Qantas	Air Asia
Asiento preferente a bordo	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ -	€ 10,00	€ 6,00	£ 7,50	£ -	€ -	\$ -	\$ 25,00
Upgrade	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ -	€ -	€ -	£ -	£ -	€ -	\$ -	\$ -
Cargo por equipaje chequeado	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ 30,00	€ -	€ 28,00	£ 19,98	£ 18,00	€ 30,00	\$ -	\$ 30,00
Cargo por exceso de equipaje	\$ -	€ 55,00	€ -	£ 28,00	€ 50,00	€ 54,00	€ 25,00	€ -	£ 15,00	£ 42,00	€ -	\$ -	\$ -
Embarque preferente	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ -	€ -	€ -	£ -	£ 15,00	€ 8,00	\$ -	\$ -
Venta de comida y bebida a bordo	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ -	€ 6,00	€ 8,00	£ 13,00	£ -	€ -	\$ -	\$ 20,00
Acceso salon VIP	\$ -	€ -	€ -	\$ -	\$ -	€ 20,00	€ -	€ -	£ 19,00	£ -	€ -	\$ -	\$ -
Fee medios de pago	\$ -	€ 3,00	£ 4,50	£ 4,50	\$ -	€ -	€ 10,00	€ 12,39	£ 5,49	£ 8,90	€ 10,00	\$ 7,70	\$ 10,00
Fee por alargue de tiempo de reserva	\$ -	€ -	€ 10,00	\$ -	\$ -	€ -	€ -	€ -	£ -	£ -	€ -	\$ 25,00	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G: Beneficios según familia tarifaria en DOMCL

Figura 17: Beneficios según familia tarifaria en DOMCL³¹

Por poco más obtienes muchos más beneficios.	Cabina Económica			
	SP Base El mejor precio	LE Base Plus Precio y más	FX Flexible Flexibilidad a su medida	FF Full Flexible Flexibilidad total
	Suba a Base Plus y obtenga más beneficios		Suba a Flexible y obtenga más beneficios	
			Suba a Full Flexible y obtenga más beneficios	
Acumulación kms. LANPASS ¹	25%	100%	100%	125%
Check-in en LAN.com	✓	✓	✓	✓
Reserva de asiento al momento de la compra	x	✓	✓	✓
Acceso a asiento preferente ²	x	x	x	✓ Sujeto a disponibilidad
Cambios antes del vuelo, según disponibilidad y condiciones de la tarifa, podría haber un cargo adicional por diferencia tarifaria y multa. ³	x	✓ Cargo de \$ 15.000	✓	✓
Cambios después del vuelo, según disponibilidad y condiciones de la tarifa, podría haber un cargo adicional por diferencia tarifaria y multa. ³	x	x	✓ Cargo de \$ 10.000	✓
Devoluciones para ticket vigentes. Todas las tarifas del viaje (boleto) deben permitir devolución. ⁴	x	x	✓ Cargo de \$ 30.000 por boleto	✓
Paradas Intermedias (Stopover)	x	✓ 1 en todo el viaje	✓ 1 en cada dirección del viaje	✓ Ilimitados

Fuente: LAN.com

Anexo H: Pronóstico pasajeros DOMCL para el año 2011

Tabla 28: Pronóstico pasajeros DOMCL 2011

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total por ruta
ARISCL	29.505	27.314	20.437	11.702	17.838	17.260	25.522	23.670	23.333	25.279	24.964	25.228	278.054
IQQSCL	57.966	55.456	48.276	47.546	49.987	48.787	56.992	58.083	54.389	60.719	60.627	61.944	660.185
CJCSCL	46.868	44.855	42.488	41.003	43.695	40.971	45.860	45.537	49.006	52.219	52.900	53.696	559.099
ANFSCL	75.475	71.592	65.831	66.198	67.408	62.191	78.812	79.121	80.919	87.703	87.358	88.084	910.690
CPOSCL	17.270	16.294	17.784	17.672	19.009	18.571	19.154	20.872	19.707	20.794	20.797	20.688	228.620
LSCSCL	37.026	34.039	28.095	27.619	27.924	23.383	28.265	28.308	28.427	30.758	30.826	32.494	357.226
CCPSCL	42.050	38.468	60.330	60.966	61.106	54.717	57.236	58.605	62.912	66.654	65.147	63.670	691.860
SCLZCO	27.577	25.746	24.816	23.813	24.491	22.986	19.680	24.590	24.659	25.787	31.758	30.076	305.980
SCLZAL	10.854	12.063	13.218	10.731	10.738	9.282	10.388	10.333	11.885	11.124	13.456	14.377	138.451
SCLZOS	9.492	10.829	11.753	9.624	8.760	8.853	10.497	10.006	8.506	10.715	12.774	13.161	125.970
PMCSCL	54.958	50.558	47.100	39.165	35.727	35.006	44.405	40.874	43.426	47.373	54.371	49.434	542.397
BBASCL	14.994	14.468	9.332	8.246	8.504	7.897	14.808	10.073	9.360	12.259	14.716	14.974	139.631
PUQSCL	48.547	45.442	38.957	27.748	24.892	24.787	27.396	26.359	26.062	30.099	39.828	44.422	404.530
Total Mensual	472.612	447.188	428.416	398.034	401.079	374.691	438.995	436.431	442.590	481.484	509.522	511.650	5.342.692

Fuente: Customer intelligence, LAN Airlines.

³¹ LAN.COM. Beneficios de las distintas tarifas. 2011.

Anexo I: Encuesta a ejecutivos de LAN Airlines.

Impacto en marca:

A continuación se presentan una serie de productos, los cuales deben ser evaluados según el "Impacto en marca" que generaría la introducción de alguno de ellos en LAN. El término de impacto en marca se refiere a cómo se ve afectada la marca LAN debido al desarrollo del nuevo producto.

La escala de evaluación es la siguiente:

- 1.- Muy Positivo
- 2.- Positivo
- 3.- Negativo
- 4.- Muy Negativo

Figura 18: Encuesta Impacto en marca.

		IMPACTO EN MARCA		
		Percepción Cliente	Alineamiento Estrategia	Efecto en la Competitividad
P R O D U C T O	Fee medios de pago			
	Fee alargue reserva	1.- Muy Positivo 2.- Positivo 3.- Negativo 4.- Muy Negativo		
	Seguro cambio en aeropuerto			
	Seguro de cambio			
	Seguro por devolución			
	Acceso salón VIP			
	Reserva de Asiento			
	Embarque preferente			
	UPG comida			
	Exceso de equipaje			

Fuente: Elaboración propia.

Impacto en Implementación:

A continuación se presentan una serie de productos, los cuales deben ser evaluados según el "Impacto en implementación y procedimiento" que generaría la introducción de alguno de ellos en LAN. La evaluación debe ser realizada dado el rol que cumpliría en la implementación del nuevo producto.

La escala de evaluación es la siguiente:

- 1.- Muy Alto
- 2.- Alto
- 3.- Bajo
- 4.- Muy Bajo

Figura 19: Encuesta Impacto en implementación.

		Impacto en Implementación	Impacto en Procedimientos
P R O D U C T O	Fee medios de pago		
	Fee alargue reserva	1.- Muy Alto 2.- Alto 3.- Bajo 4.- Muy Bajo	
	Seguro cambio en aeropuerto		
	Seguro de cambio		
	Seguro por devolución		
	Acceso salón VIP		
	Reserva de Asiento		
	Embarque preferente		
	UPG comida		
	Exceso de equipaje		

Fuente: Elaboración propia.