

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

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA CLASE PREMIUM BUSINESS DE LAN AIRLINES S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ALEJANDRO JAVIER CHESTA CHESTA

PROFESOR GUIA:  
ENRIQUE JOFRE ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARCELO GERLACH VELASQUEZ  
JORGE LARA BACCIGALUPPI

SANTIAGO DE CHILE  
MARZO, 2008

## **Diseño de una Estrategia Comercial para la Clase Premium Business de LAN Airlines S.A.**

El negocio de las aerolíneas se presenta como uno de los más competitivos y con mayor dinamismo en los últimos 30 años. Dentro de este contexto, LAN Airlines ha comenzado a destacar en el panorama mundial por los excelentes resultados que ha obtenido de manera sostenida.

La clase premium, que es la clase dentro de una aeronave en donde se presta el nivel de servicio más elevado, significó ingresos anuales de 365 millones de dólares en el 2006 para LAN Airlines, lo que corresponde a un 20% de los ingresos de esta compañía por concepto de pasajeros. LAN pretende ser una de las 10 mejores aerolíneas del mundo, y ser la aerolínea preferida por viajeros de negocios que van o vienen desde la región. Por esto es vital definir una estrategia comercial para este negocio, en un ambiente de continuas caídas de precios y alzas de costos.

Se realizó un análisis externo del negocio, en donde se revisan tendencias de la industria y tendencias de mercado. Esto, junto al análisis interno, permitió realizar un diagnóstico apropiado para diseñar la estrategia. Desde el punto de vista comercial, se realizaron análisis relevantes para las rutas de largo alcance de LAN, profundizando este análisis para tres rutas seleccionadas, incluyendo un benchmark de producto con los competidores principales.

Como resultados principales se obtuvieron 4 temas estratégicos a seguir por el negocio Premium, los cuales son : Bajo Costo con Calidad de Servicio, Fortalecimiento de Marca en el Extranjero, Mantener Liderazgo en Mercados Actuales, e Incursión en Asia. A partir de estos temas, se diseñaron indicadores conceptuales bajo el esquema de un Balanced Score Card, derivándose además la proposición de proyectos específicos para el negocio. Junto a esto se han dado recomendaciones de marketing mix generales para las rutas de largo alcance, y recomendaciones particulares para las tres rutas seleccionadas, terminando con una evaluación económica de éstas. El beneficio total para las rutas estudiadas, como producto de las recomendaciones de marketing, se estima en unos US\$ 4 millones en un año.

De esta forma se delinear las pautas que le permitirán a LAN Airlines alcanzar la visión propuesta por los dueños. El despegue para volar en los cielos del reconocimiento mundial es inminente.

## **Agradecimientos**

De todo corazón, este trabajo está dedicado a mi esposa Carolina y mi hija Fernanda, que son mi inspiración y mi motivo para hacer frente a los desafíos de la vida. Gracias por todo el amor y apoyo que me han dado.

Quiero agradecer también a mis padres por su paciencia, y por creer en mí en los momentos difíciles.

Por último, quiero expresar un profundo agradecimiento a Dios, porque siempre he sentido su presencia cuando lo he necesitado.

# Indice

Capítulo 1. Introducción.....	6
1.1 El negocio de las aerolíneas.....	6
1.2 Descripción de la Organización.....	7
1.3 El Segmento Premium.....	11
1.4 Objetivos y resultados esperados.....	14
1.5 Marco Conceptual y Metodología.....	15
Capítulo 2. Análisis General del Entorno.....	18
2.1 Entorno Político – Legal.....	18
2.2 Entorno Económico.....	23
2.3 Entorno Socio – Cultural.....	25
2.4 Entorno tecnológico.....	26
2.6 Entorno Medio Ambiental.....	27
Capítulo 3. Análisis de la Industria.....	28
3.1 Tendencias.....	28
3.2 Análisis de Porter.....	32
3.3 Resumen del Análisis de Porter.....	37
Capítulo 4. Análisis de Mercado.....	38
4.1 Ampliando el ámbito del negocio.....	38
4.2 Segmentación.....	39
4.3 Targeting.....	43
4.4 Las Rutas Long Haul.....	45
4.5 Ruta Nueva York.....	50
4.6 Ruta Europa.....	57
4.7 Ruta Sidney.....	62
5. Análisis Interno.....	67
5.1 Definición de Cadena de Servicio.....	67
5.2 Análisis de Calidad de Servicio.....	69
5.3. Benchmark de Producto.....	71
5.4 Factores Claves de Éxito en el Negocio Premium.....	74
6. Diagnóstico.....	77
6.1 Fortalezas.....	77
6.2 Debilidades.....	78
6.3 Oportunidades.....	78
6.4 Amenazas.....	79
7. Definición Estratégica y Recomendaciones de Marketing Mix.....	80
7.1 Definición estratégica.....	80
7.2 Recomendaciones de Marketing Mix.....	89
8. Evaluación Económica.....	96
9. Conclusiones.....	98
Bibliografía.....	99

Anexo I.....	100
1. Conceptos del Negocio.....	100
2. Libertades el Aire .....	101
Anexo II.....	101
1. Resumen de Fuerzas de Porter .....	101
Anexo III .....	106
1. Composición Ingresos y PAX del Negocio de Pasajeros de LAN Airlines. ....	106
2. Yields en el Negocio de Pasajeros de LAN Airlines.....	108
3. Factores de ocupación en el Negocio de Pasajeros de LAN Airlines. ....	109
4. Evolución Participaciones de Mercado LAN Airlines. ....	110
Anexo IV .....	111
1. Imágenes Asientos Premium de Competidores y LAN.....	111

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1 El negocio de las aerolíneas

El servicio prestado por la industria de las aerolíneas se ha constituido en un bien cada vez más imprescindible en un mundo globalizado, donde todo ocurre de un modo vertiginoso y donde la conectividad es inherente a las nuevas tendencias económicas, sociales y culturales.

En la actualidad, la industria mundial de las aerolíneas se evidencia como un negocio dinámico y cíclico, que opera en las fronteras de la innovación tecnológica, con rentabilidades marginales de largo plazo y con características de inestabilidad por los constantes golpes de nuevos desarrollos y restricciones, tanto internos como externos.

Según estudio reciente, realizado por Doganis, durante los últimos seis años del siglo XX, la industria mundial de aerolíneas mantuvo rentabilidades razonables, con niveles que en promedio bordearon los USD 7 Billones anuales. Con la llegada del nuevo siglo se inició un período de baja cíclica, acrecentada fuertemente con los episodios de ataques terroristas en USA, en septiembre del 2001; luego con la invasión a Irak y la gripe aviar en el año 2003; para profundizarse, aún más, con el aumento del precio del combustible en el año 2004. A lo anterior, se suma la liberalización y cielos abiertos, el impacto de alianzas globales, nuevos carriers low-cost, distribución y venta on-line y privatización de aerolíneas estatales como ejemplo de los desarrollos cruciales que han venido impactando al negocio en un momento de continuas caídas de tarifas y yields promedio.

Ante escenarios inestables, restrictivos y cíclicos, muchas aerolíneas han desaparecido, y otras mantienen un nivel de pérdidas acumuladas que superan los USD 5 Billones. Las aerolíneas han debido replantear los modelos de negocios tradicionales existentes; asumiendo, con ello, el desafío permanente de crear nuevas y mejores estrategias que permitan ventajas sostenibles a largo plazo, a fin de asegurar sustentabilidad y sobrevivencia en el negocio.

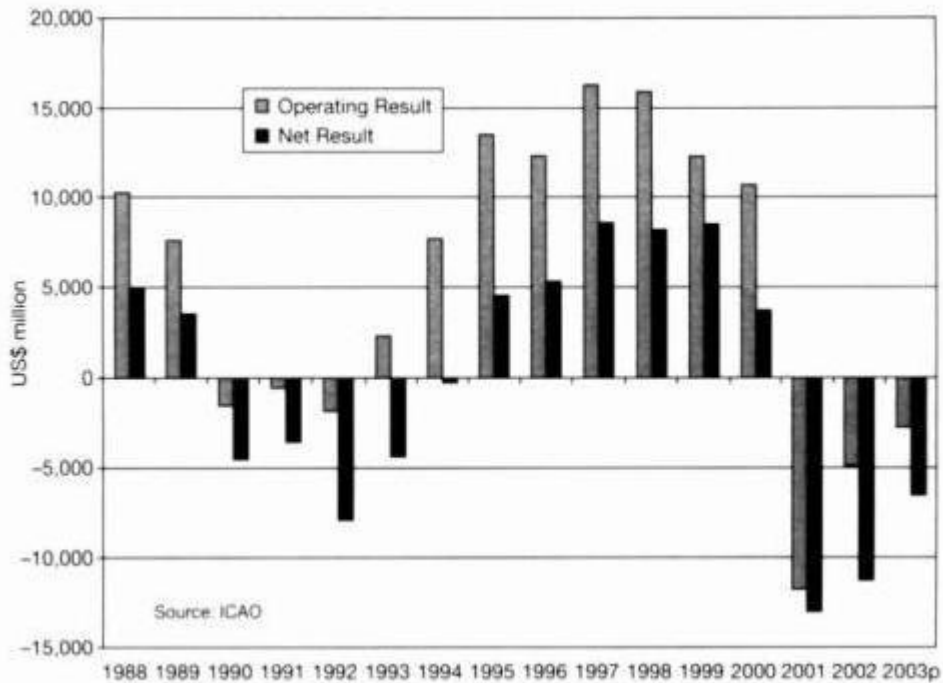


Fig.1.1 Resultados Operacionales y Utilidades Período 1988-2003  
Fuente : The Airline Business, Doganis, 2005

En el marco de los antecedentes descritos, el trabajo presentado a continuación consiste en el “Diseño de una Estrategia Comercial para la Clase Premium Business de LAN Airlines”, estudio realizado como aporte para dicha compañía.

## 1.2 Descripción de la Organización

Lan Airlines S.A., es una aerolínea privada de capitales chilenos, con casi 20 años de permanencia desde su privatización, con fuerte presencia en el mercado interno de Chile y con apertura al mercado internacional en permanente proceso de expansión. Sus acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Santiago, y además cotiza sus ADR en la Bolsa de Nueva York.

Si bien no se trata de una compañía de la envergadura de las más grandes empresas de aerolíneas internacionales, se ha convertido en la compañía líder en su rubro en Latinoamérica, con un crecimiento que ha sido sostenido, con un promedio de ventas de USD 1,5 Billones por concepto de pasajeros, y USD 2,5 Billones de ventas totales en promedio durante los tres últimos años y con resultados positivos y crecientes que difieren de la baja tendencia que ha afectado a la industria mundial.

Según la última memoria anual de Lan Airlines S.A., la compañía ha obtenido utilidades del orden de los USD 180 Millones en promedio en los últimos tres años, llegando a su máximo histórico en el año 2006 con USD 241,3 Millones en resultados positivos. Actualmente, Lan Airlines S.A., se encuentra en un franco proceso de posicionamiento en Latinoamérica, especialmente Perú, Ecuador y Argentina, formando las filiales respectivas en ambos países, además de contar con importantes acuerdos estratégicos con compañías de nivel mundial, como complemento en las conexiones internacionales en distintos continentes.



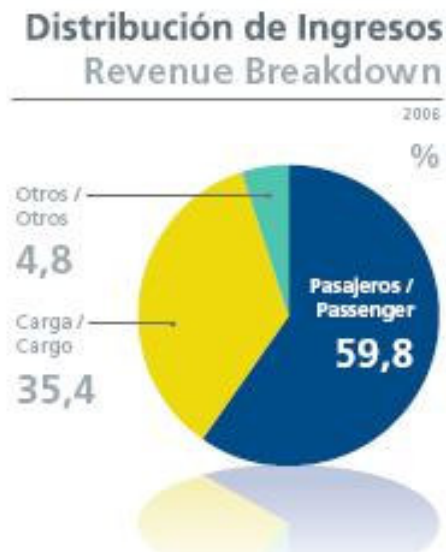
**Fig.1.2 Ingreso Total, Resultado Operacional y Utilidad Neta LAN Airlines S.A. Período 2001-2006**

Fuente : Memoria Anual LAN Airlines 2006

Entre estos acuerdos, figura como el más importante la pertenencia a la alianza de aerolíneas de clase mundial, Oneworld. Esta alianza le permite a LAN llegar a más de 700 destinos en 150 países.

LAN además combina efectivamente los negocios de pasajeros y carga, siendo una de las pocas aerolíneas que explica sus ingresos con un porcentaje por sobre el 35% en el negocio de carga.





**Fig. 1.3 Composición de Ingresos Totales 2006 LAN Airlines S.A,**  
Fuente : Memoria Anual LAN Airlines 2006

A través del holding LAN Airlines S.A., al que pertenecen LAN Chile, LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina, la compañía desarrolla su negocio de pasajeros en dos segmentos principales: vuelos internacionales y servicios domésticos en Chile, Perú y Argentina.

LAN es una línea aérea eminentemente internacional, ya que aproximadamente el 70% de sus ingresos de pasajeros se genera en este tipo de rutas. Actualmente cuenta con una flota de 80 aviones, entre los que cuentan los Airbus A340, y los Boeing 767-300 para rutas de largo alcance, los Boeing 737 para rutas de corto y mediano alcance, y la familia de aviones Airbus A320, ocupados para rutas de corto alcance.

## Misión

Crear valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad regional, logrando la primera preferencia en el transporte aéreo de carga y pasajeros en todas las rutas que operemos liderando el mercado latinoamericano. Para ello nos esforzaremos en alcanzar un óptimo nivel de seguridad, crearemos lealtad en nuestros clientes en cada una de las relaciones y contactos, nos distinguiremos por la cordialidad en el servicio. Lograremos un importante crecimiento con rentabilidad mediante procesos eficiente y motivando a nuestras personas para lograr excelencia en el servicio y máximo desarrollo personal.

## Visión

Ser una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.

Ser el carrier más grande de Latinoamérica.

Ser el carrier preferido por el pasajero de negocios que origina su viaje o viaja al cono sur.



**Fig.1.4 Flota de Aviones LAN Airlines S.A, Dic. 2006**  
**Fuente : Memoria Anual LAN Airlines 2006**

### 1.3 El Segmento Premium

El proyecto consiste en la elaboración de una estrategia comercial para la clase Premium Business de LAN Airlines.

La clase Premium Business, es un nuevo concepto de cabina lanzado por LAN Airlines, reuniendo lo mejor de las clases ejecutiva y primera. En la industria, las clases primera, ejecutiva, o la mezcla de ambas, se conoce como clases premium, y corresponden a aquél servicio dentro de una aeronave comercial en donde se presta un servicio de alta calidad y personalización. Generalmente dentro de la categoría premium se pueden insertar tanto la primera clase como la clase ejecutiva, variando las diferencias dependiendo de la aerolínea y de la segmentación del mercado que se haya hecho.

Para visualizar estas diferencias se puede mirar la Fig.3 . En ella se observa que lo que hace a una clase distinta de otra es un agregado de productos y servicios que hacen que mientras más alta sea la categoría, mayor sea la agregación de servicios partiendo de ciertos servicios base. En este caso el ejemplo es sacado de Lufthansa.

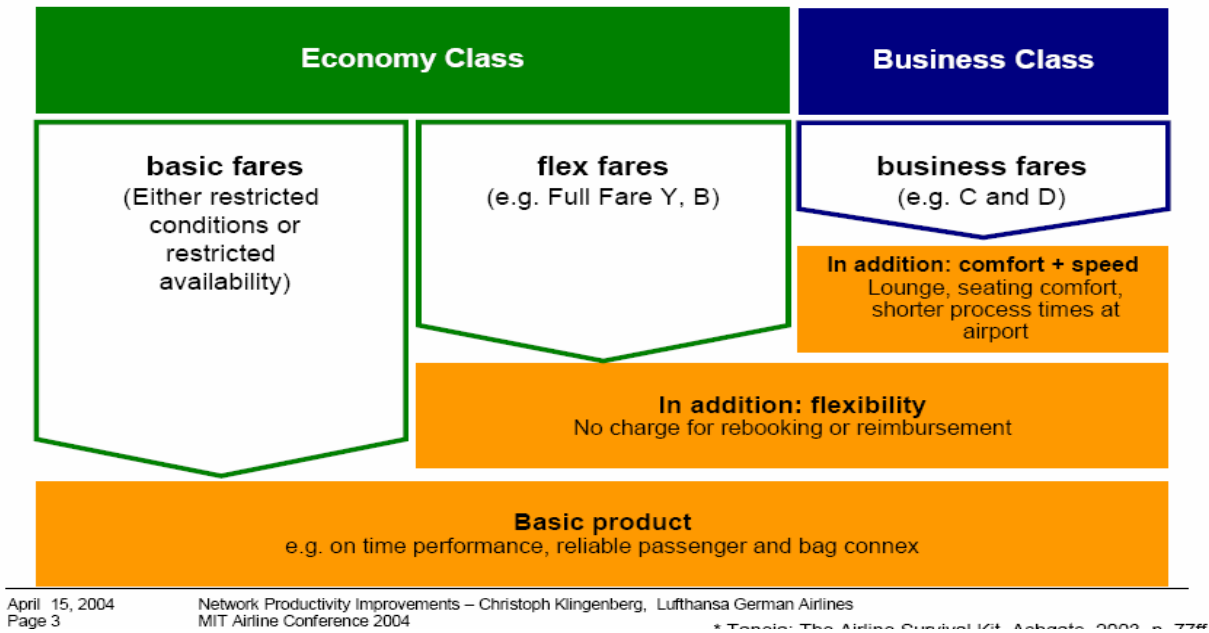


Fig.1.5 Agregación de Servicios a medida que se sube en categoría de servicio  
Fuente : Klinberger 2004

Para entender la importancia del negocio premium para LAN, primero tenemos que pensar que el negocio de pasajeros de LAN significa el 60% de los ingresos totales de LAN. Dentro del negocio de pasajeros, alrededor de un 20% de los ingresos corresponden a cabinas premium. Esto significa que el negocio premium corresponde a un 12% del total de ingresos que recibe LAN en todos sus negocios, tanto de pasajeros como carga.

Esto en el año 2006 significó ingresos por 365 millones de dólares. Si unimos esto al hecho de que LAN quiere posicionarse como una de las 10 mejores aerolíneas en el mundo, y que los servicios premium son clave para el posicionamiento de una aerolínea, se llega a la conclusión de que el proyecto es muy relevante para la empresa.

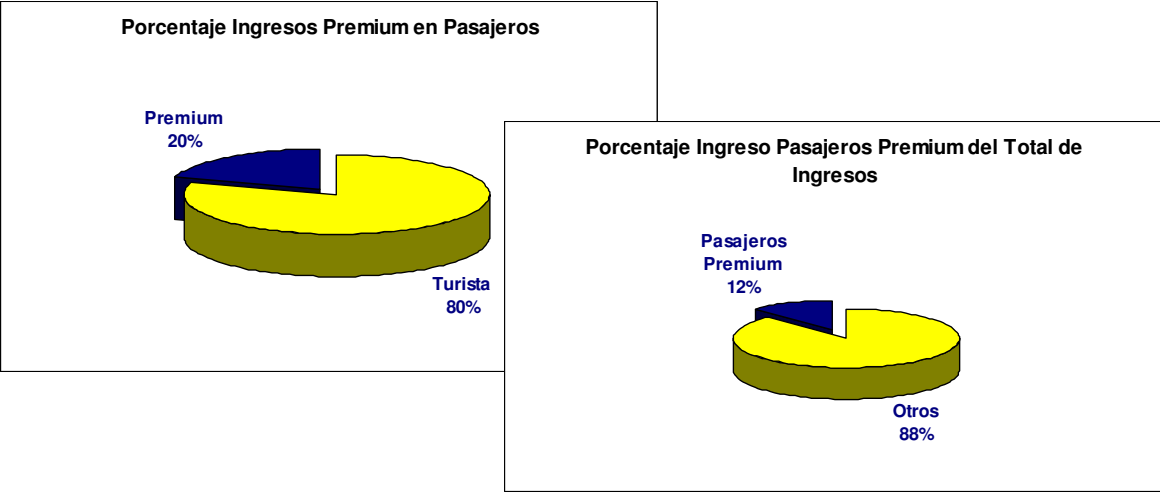


Fig. 1.6 Composición de Ingresos según clase para Lan Airlines.  
Fuente : Elaboración Propia

Ahora cabe preguntarse, después de entender la importancia del negocio premium para LAN, porque entonces abordarlo desde la perspectiva de una estrategia comercial. La interrelación de tres factores claves determina si una aerolínea es rentable o no. Éstos son los costos unitarios, los ingresos unitarios o yields, y los factores de carga logrados. Bajos yields pueden ser compensados con altos factores de carga de forma que los ingresos totales generados excedan los costos. Por otra parte, si los factores de carga están cayendo, los yields promedio necesitan ser subidos para poder seguir generando el mismo ingreso total.

O en ambos casos, los costos podrían necesitar ser bajados lo suficiente para compensar los bajos ingresos.

Se ha enfatizado en la introducción, que la tendencia de largo plazo en los yields es a la baja, debido a una mayor liberalización y sobrecapacidad, debido a el

impacto de los carriers low-cost y una mayor comoditización del servicio, mientras que la distribución se vuelve más dependiente de internet.

Como se discutió más arriba, una respuesta crucial a esa tendencia debe ser una reducción de los costos como prioridad continua. Pero aunque los yields de la industria vayan bajando, cada aerolínea debiera tratar de subir sus propios yields a la vez que se mantienen o incrementan los factores de carga. Las estrategias de marketing deben concentrarse en la mejora de los yields.

Para esto las LAN Airlines se debiera concentrar en tres áreas. Primero debe identificar los segmentos a los que quieren apuntar. Esto significa clarificar las características de cada segmento, sus requerimientos de servicio y el grado en que éstos generan rentabilidad a la aerolínea.

El segundo aspecto es mejorar constantemente cada aspecto del servicio ofrecido, o por lo menos de aquellos aspectos importantes identificados en una fase de diagnóstico. El objetivo de esas mejoras deben ser el tratar de diferenciarse de sus competidores. Esto le da fortaleza de marca a LAN y le permite contrarrestar la tendencia a la comoditización. La marca fuerte y la diferenciación le permitirán a LAN cobrar un premio sobre la tarifa prevaleciente en el mercado y por lo tanto subirá los yields. Debido a que cualquier mejora del servicio puede ser igualada dentro de un año o dos por los competidores, se vuelve muy importante la innovación.

Un tercer aspecto de una estrategia de marketing debe ser el asegurar que las aerolíneas y todos quienes trabajan en ella estén enfocados en el cliente. Esto no sólo significa estar conciente de lo que el cliente requiere, como resultado de una investigación de mercado, sino también asegurarse que esas expectativas son alcanzadas y superadas de tal forma que los incite a ser clientes leales y que estén dispuestos a pagar una prima por el servicio ofrecido.

La capacidad de lograr esto está en parte relacionada a la calidad del producto y el servicio ofrecido, y en parte a la actitud y cultura del personal.

El proyecto consiste en el diseño de una estrategia comercial para la Clase Premium de LAN Airlines, trabajo que será realizado como aporte para dicha compañía y que contará con el apoyo del Route Economics Department de LAN Airlines, en lo referido a información, directrices técnica y tutoría.

El concepto de estrategia abarcará lo relacionado a la Clase Premium, considerando actividades críticas, dándole sentido, dirección y propósito, a la vez que permitiendo enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurren en el entorno del negocio.

El diseño de la estrategia comercial para la Clase Premium permitirá generar un patrón de decisiones unificador e integrador que facilitará la determinación del propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, intentando lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente ante las amenazas y

oportunidades en el medio ambiente externo de la compañía, y las fortalezas y debilidades internas de la organización en el negocio.

## **1.4 Objetivos y resultados esperados**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico comercial para la Clase Premium de LAN Airlines.

### **Objetivos Específicos**

- Estudiar y analizar la industria mundial y local de la aeronáutica civil.
- Estudiar y analizar la industria del sector premium.
- Realizar un análisis de mercado
- Realizar un análisis de los competidores de LAN en el sector premium.
- Hacer un análisis interno de LAN.
- Analizar factores claves de éxito de una compañía líder en el sector premium.
- Establecer un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para LAN en el sector Premium.
- Definir objetivos estratégicos y estrategia general para el Negocio Premium, a alcanzar de aquí a 1 año.
- Diseño de Marketing Mix para Clase Premium.

### **Alcances**

El alcance de la tesis estará limitado por las siguientes condiciones:

Sólo se analizará el negocio de cabina Premium

Se segmentarán los mercados de forma de obtener los segmentos más importantes, y se estudiarán a fondo sólo tres rutas.

Se estudiará como competencia a 3 carriers internacionales

Se estudiará la propuesta de valor de LAN en el negocio Premium

## **Resultados Esperados**

Con el alcance definido en el punto anterior se pueden definir los resultados esperados de la tesis:

Se formulará una estrategia competitiva para el segmento premium en el negocio de pasajeros

Se definirán temas estratégicos que definan el rumbo de la clase premium, lo que redundará en una aplicación de Balanced Scorecard, llegando sólo hasta las iniciativas o proyectos estratégicos.

Se recomendará la mejor estrategia de marketing mix para aumentar el Ingreso unitario (Ing/Ask), sujeto a las restricciones presupuestarias, para las rutas seleccionadas.

## **1.5 Marco Conceptual y Metodología**

### **Gestión Estratégica**

La memoria a realizar se basará principalmente en los resultados que se obtengan del uso de las herramientas de la gestión estratégica y marketing estratégico , aplicados al servicio de la clase Premium Business de LAN Airlines.

La gestión estratégica es el proceso a través del cual se especifican los objetivos de una organización o negocio, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. Es el nivel más alto de actividad gerencial. La gestión estratégica provee dirección a la empresa.

*“La gestión estratégica es un proceso continuo que abarca los negocios y las industrias en las cuales la compañía se desenvuelve; estudia sus competidores y establece objetivos y estrategias para enfrentar a todos los competidores existentes y potenciales; entonces estudia esas estrategias de forma periódica para determinar cómo ha sido implementada y verificar el éxito o la necesidad de cambio por una nueva estrategia para enfrentar las circunstancias cambiantes,*

*nueva tecnología, nuevos competidores, un nuevo entorno económico, o un nuevo entorno social, financiero o político.” (Lamb. 1984)*

## **Marketing Estratégico**

Por otra parte, el marketing estratégico es un proceso que le permite a la organización concentrar sus recursos en las mejores oportunidades e incrementar las ventas a través de 3 etapas genéricas conocidas como el modelo STP, donde S viene de segmentación, T de targeting y P de posicionamiento.

La estrategia de marketing es más efectiva cuando es un componente integral de la estrategia corporativa o de negocio, definiendo cómo la organización enfrentará a los clientes y los competidores en el mercado.

A su vez, la estrategia de marketing sirve de base y fundamento para el Plan de Marketing. Un Plan de Marketing consiste en un set de acciones específicas requeridas para implementar exitosamente una estrategia de marketing, plan que toma forma en lo que se llama tradicionalmente las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), o las 7P en el caso de las industrias de servicios (se le agregan las P de Personas, Physical Evidence y Procesos).

## **Metodología**

A continuación se hará un desglose de la metodología a ser utilizada para los diferentes objetivos propuestos anteriormente.

- Estudiar y analizar la industria mundial y local de la aeronáutica civil
- Estudiar y analizar la industria del sector premium y la competencia relevante para LAN Airlines

Se utilizará como primera aproximación un análisis PEST, en donde se detectarán los principales hechos y tendencias en el ámbito político, económico, social y tecnológico que afectan tanto a la industria de las aerolíneas en general como al negocio premium en particular. Además se analizarán las tendencias más importantes presentes en la industria.

- Análisis de Mercado



Se hará un análisis de los clientes actuales y potenciales recurriendo a información interna de LAN Airlines, estableciendo mercados potenciales, realizando una propuesta de segmentación en base a variables estándar de la industria, luego un análisis de atractivo para establecer el target, y analizando los mercados potenciales dentro de los segmentos.

- Análisis de los competidores

Primero se procederá a identificarlos de acuerdo a su presencia actual y/o futura en los mercados objetivos seleccionados para la clase premium, y se realizará un benchmark de producto con cada uno de ellos

- Análisis interno de Lan

Se hará un análisis de la calidad de servicio entregada en el sector premium.

- Factores Claves de Éxito

Se realizará un análisis de los factores claves de éxito de una compañía líder en el negocio premium

- Diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Se realizará un análisis FODA.

- Definir los objetivos estratégicos del negocio

A partir del diagnóstico realizado en el análisis FODA, de la misión y visión de la empresa, y de los análisis externo e interno, se procederá a definir objetivos estratégicos de acuerdo a las variables relevantes entregadas a través de una realización parcial de un Balanced Score Card, definiendo objetivos Financieros, para los Consumidores, de Procesos y Aprendizaje, realizando asociaciones de causa-efecto entre estos objetivos y enunciando las iniciativas estratégicas a seguir.

## **Diseño del Marketing Mix**

Se utilizará la metodología de las 7P, atendiendo a los objetivos estratégicos, al análisis de la calidad de servicio y al benchmark realizado.

## **Capítulo 2. Análisis General del Entorno**

### **2.1 Entorno Político – Legal**

LAN, al ser una compañía internacional, no sólo está regida por el conjunto de leyes tributarias y comerciales de Chile, sino que de todos los países donde opera, y más aún, por pertenecer al negocio aeronáutico, se somete a la serie de acuerdos y organismos que regulan este sector a nivel internacional.

Dentro de esta gran red de leyes y acuerdos bilaterales y multilaterales, se pueden destacar ciertas tendencias que han sido preponderantes en el desarrollo que ha tenido la industria. Entre estas tendencias se encuentran la liberalización, lo que ha redundado en los acuerdos de cielos abiertos y el decaimiento de la regla de la nacionalidad de la propiedad.

#### **Liberalización**

Muchos países tienen aerolíneas nacionales que el gobierno controla y opera. Incluso aerolíneas totalmente privadas son sujetas en gran medida a las regulaciones gubernamentales de tipo económicas y políticas por motivos de seguridad nacional.

La tendencia más significativa en los últimos 25 años ha sido la gradual liberalización del transporte aéreo nacional.

Esto ha tenido efectos tanto en la estructura del mercado, como en patrones operacionales.

En las rutas trans-Atlánticas y trans-Pacíficas, la liberalización comenzó en los principios de la década de los 80, a medida que Estados Unidos, después de su desregulación doméstica en 1978, comenzó a negociar acuerdos bilaterales de servicios aéreos menos restrictivos.

En Europa, el proceso de liberalización comenzó un poco más tarde, y culminó en el llamado Tercer Paquete de medidas, que se puso en marcha en 1993. Este acuerdo aseguró acceso abierto y sin restricciones a cualquiera de las rutas en la Unión Europea, para los estados miembros, a la vez que removiendo todos los controles de capacidad, y virtualmente todos los controles de precios.

También se removieron las restricciones de propiedad.

Este Tercer Paquete facilitó el apareamiento de los llamados carriers low-cost en Europa.

Mientras tanto, desde 1992 en adelante, Estados Unidos había comenzado a firmar una serie de acuerdos bilaterales de servicios aéreos de “cielos abiertos”. Ellos también removieron efectivamente la mayoría de los controles de acceso y precio de los países incumbentes. . Más de 60 de tales acuerdos habían sido firmados por USA a mediados del 2004.

Pero la restricción a la propiedad continuaba. Las aerolíneas designadas por cada estado, tenían que ser “sustancialmente de propiedad y efectivamente controladas” por nacionales de ese estado.

Esta tendencia hacia la liberalización de las políticas regulatorias, ha cambiado significativamente las condiciones de mercado en aquellas partes donde la liberalización ha tomado lugar.

En particular, ha dado resultado en la emergencia de nuevas aerolíneas en muchas rutas internacionales.

Otra consecuencia de la liberalización ha sido que hay mucho menos control de capacidad y de frecuencia en muchas rutas, a la vez que hay considerablemente mayor libertad en los precios.

## **Cielos Abiertos**

Al desarrollar sus estrategias, las aerolíneas alrededor del mundo deben enfrentar los desafíos creados por la tendencia hacia un régimen muy liberal, de cielos abiertos.

Esto significa mayor competencia, en un entorno económico donde los gobiernos encontrarán que es cada vez más difícil proteger a sus aerolíneas nacionales.

Dentro de Europa, la casi total desregulación de los servicios aéreos intra-Europeos, se extendió hacia el este en el 2004, con el acceso de diez nuevos estados miembros. Esto ha creado una competencia más intensa entre los carriers Europeos, incluyendo muchos nuevos carriers low-cost que se desarrollaron entre el 2002 y el 2004.

La presión para liberalizar aún más, en orden a abrir el mercado y mejorar la competitividad internacional, es tal, que en el 2004 la Comisión Europea y el Gobierno de los Estados Unidos sostuvieron una serie de negociaciones bilaterales con el objetivo de crear un solo mercado aéreo entre las dos áreas, la llamada Área Trans-Atlántica de Aviación Común (TCAA, Trans-Atlantic Common Aviation Area). Las conversaciones se han estancado, pero el progreso, aunque sea lento, es inevitable.

En Asia y Sudamérica, un número de países han firmado acuerdos de servicios aéreos de “cielos abiertos” con Estados Unidos, mientras siguen operando acuerdos más restrictivos con sus pares regionales. Aquella situación no puede continuar por mucho tiempo. El énfasis en el futuro cercano estará en liberalizar el régimen económico entre estados vecinos. Este puede ser hecho en una base bilateral, pero es más probable que sea auspiciado por agrupaciones económicas como ASEAN en el Sur Este Asiático, o el MERCOSUR en Sudamérica.

Uno de estos acuerdos es el de Chile-Estados Unidos, en vigencia desde Octubre de 1999. Según este Acuerdo las empresas de ambos países pueden operar el número de vuelos que deseen, en las rutas y con los derechos de tráfico que deseen, incluyendo el tráfico entre el territorio de la contraparte y cualquier tercer país del mundo y con las tarifas que cada una estime conveniente. Además, las empresas bilaterales pueden concertar acuerdos de código compartido entre ellas o con empresas de terceros países. El nivel de apertura de los cielos es ilimitado, salvo en el tráfico interno o cabotaje, que queda reservado a las aerolíneas nacionales de cada país.

En África la presión por liberalizar se cree que no vendrá de fuentes externas, sino que es probable que nazca de las posiciones financieras precarias de las aerolíneas estatales africanas. Los gobiernos liberalizarán tanto sus regímenes domésticos como internacionales para asegurar adecuados servicios aéreos en el evento del colapso de la aerolínea estatal cuando la ayuda del gobierno no pueda venir.

### **La Regla de la Nacionalidad**

Tal vez el cambio regulatorio más dramático sea el progresivo abandono de la regla de la nacionalidad. Hasta el momento, esta regla ha requerido que los gobiernos designen aerolíneas para operar sus derechos de tráfico nacionales sólo si son “sustancialmente de capitales y efectivamente controladas” por nacionales de su propio país. Esta regla ha prevenido fusiones y adquisiciones internacionales, y ha restringido a muchas aerolíneas al acceso a necesarios capitales extranjeros.

La Corte Europea de Justicia, en una decisión que se ha constituido un hito, en Noviembre del 2002, declaró que limitar la designación de las aerolíneas controladas por los propios nacionales, contravenía el Artículo 43 del Tratado de Roma, y era ilegal. Esto significa que los acuerdos bilaterales de cielos abiertos con Estados Unidos, y en el tiempo, los bilaterales con todos los demás países tendrán que ser renegociados para permitir la designación de cualquier “carrier comunitario” para que opere los servicios acordados desde cualquier estado miembro de la Unión Europea hacia terceros países. Así, en principio, Air France o British Airways podrían en el futuro volar desde Frankfurt a Singapur, o Chile.

La decisión de la Corte Europea, de abrir el tema de la nacionalidad, es la primera trizadura de la puerta. Tomará tiempo para que terceros países quieran renegociar sus acuerdos de servicios aéreos como para cambiar el artículo de la nacionalidad. Pero los efectos ya se están sintiendo.

Mientras otras restricciones regulatorias a la libertad de acción de las aerolíneas en sus operaciones internacionales sean removidas, la presión por remover la restricción de la nacionalidad se volverá tremenda. Es inevitable que durante los

próximos años, más y más estados abandonarán esta restricción comercial, ya sea a través de acuerdos bilaterales o multilaterales.

La relajación de la regla de la nacionalidad creará muchas oportunidades de mercado para algunas aerolíneas, y serias amenazas para otras. Todas las aerolíneas, incluso aquellas que aún operan ambientes protegidos, enfrentarán una competitividad mayor, y más dinámica.

Una de las consecuencias del cambio regulatorio, es que la propiedad de las aerolíneas se irá tornando multinacional de manera creciente, en vez de tener una estructura más bien nacional como la que tiene en el presente. La década que viene debería ver finalmente completada la transformación de la industria de las aerolíneas desde una industria protegida, de propiedad nacional, en un verdadero negocio multinacional operando libremente a través de las fronteras.

En Chile la Junta de Aeronáutica Civil es el organismo de Estado a cargo de la dirección superior de la aviación civil que vela que por el ambiente regulatorio. Pese a que en sus orígenes fue creada con un afán eminentemente proteccionista, en 1979 se decretó la política de cielos abiertos que, en parte, la despojó de temas tales como la fijación de la capacidad de tráfico aéreo y tarifas. Esta política permitió el ingreso de empresas extranjeras siempre y cuando cumplieran con la normativa nacional y bajo condiciones de reciprocidad. Sin embargo en el resto de los países latinoamericanos aún prevalecen esquemas proteccionistas, y existe una gran heterogeneidad regulatoria entre ellos.

Con respecto a Perú, Chile y este país son firmantes de un acuerdo multilateral de cielos abiertos en el marco del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), sin embargo este no ha entrado en vigencia. Los derechos de tráfico permitidos son de tercera a sexta libertad (Ver Anexo I.2). Un acuerdo comercial importante que afecta el entorno regulatorio de la aviación comercial de este País es el Pacto Andino, al cual Chile no está suscrito, y que permite tráficos de tercera a sexta libertad. Es relevante destacar que ambos países han adoptado la política de permitir la creación de empresas subsidiarias que han permitido la operación de LanPeru, derribando así la regla de la nacionalidad con ese país.

Cabe destacar que en los últimos años, debido a la desaparición de algunas aerolíneas locales, y a la captura de participación de mercado por parte de LanPeru, se ha generado un ambiente político delicado con el cual esta filial ha tenido que lidiar.

Al igual que Perú, Ecuador también está suscrito al Pacto Andino. Con Chile ese país posee acuerdos que permiten ciertos tráficos aéreos de tercera, cuarta y quinta libertad con límites de frecuencias. Con este país también se ha derribado la barrera de la nacionalidad, formando la subsidiaria LanEcuador.

Con Argentina existen derechos de tráfico de tercera, cuarta y sexta libertad, sin restricción de frecuencias. Las quintas libertades no están contempladas.

Argentina posee convenios de cielos abiertos con Estados Unidos y está suscrita al acuerdo de Fortaleza, que permite a sus miembros (incluido Chile), los tráficos de tercera y cuarta libertad en rutas no servidas con acuerdos bilaterales. La barrera de la nacionalidad con este país también ha sido derribada, instaurándose en ese país, después de muchas dificultades para lograrlo, la subsidiaria LanArgentina.

En cuanto a Brasil, el entorno regulatorio es bastante restrictivo y no facilita el ingreso de operadores extranjeros como en Chile. Por ejemplo la normativa según la cual la participación extranjera en aerolíneas brasileñas sea de a lo más de un 20%, limita las posibilidades de que LAN pueda abrir una filial. Como punto a favor, el país está suscrito al acuerdo de Fortaleza.

### **Terrorismo e Inestabilidad Política**

No hay duda de que los eventos del 11 de Septiembre del 2001 causaron una crisis sin precedente. Terroristas armados tomaron el control de 4 aviones en los Estados Unidos, y los ocuparon para atacar el World Trade Center en Nueva York, y el Pentágono en Washington. Miles de personas perdieron sus vidas.

Los efectos en la industria de las aerolíneas fue catastrófica. Por cuatro días, el espacio aéreo sobre el este de Estados Unidos estuvo cerrado, resultando en pérdidas directas para las aerolíneas (por lo cual muchas han sido compensadas). Peor aún, el temor a los ataques terroristas causaron un empinado declive en la demanda, tanto en Estados Unidos como en rutas internacionales desde o hacia Estados Unidos, y en menor medida en todos los demás países.

Las cosas no parecen haber mejorado mucho desde entonces, ya que muchos ataques terroristas han ocurrido desde entonces, y la guerra del golfo, mas otras políticas “defensivas”, más que apaciguar esta tendencia, más bien parecen haberla exacerbado.

Probablemente se tenga que aceptar ataques periódicos de estas organizaciones antisociales, y que además sean participantes de la contingencia en el largo plazo. La industria de las aerolíneas es particularmente vulnerable a estos ataques debido a que generalmente están identificadas con un país particular, además de servir como plataforma mediática.

Lo mejor que se puede esperar de la tragedia del 9/11, es que sea un caso extremo, el cual sea cada vez más improbable que suceda dadas las altas medidas de seguridad que se están empleando. Con esto en mano, se puede sacar una difícil conclusión para la industria, y es que las aerolíneas no pueden tener control sobre el tamaño de los mercados disponibles, debido a que las guerras y ataques terroristas pueden tener un gran y repentino impacto negativo en el tamaño de éstos. Dadas las crecientes inestabilidades políticas, es poco probable que esto cambie a su favor.

## **Entidades Normativas Internacionales**

IATA : la asociación comercial de la mayoría de las aerolíneas del mundo. Tiene un número importante de funciones, incluyendo el asentamiento de las cuentas Inter-línea a través del Clearing House, una suerte de administrador financiero, y provee de un foro donde las aerolíneas pueden coordinar el itinerario de sus planificaciones. Históricamente, la función más controversial ha sido la concerniente a la llamada Coordinación Tarifaria. Los Acuerdos de Servicios Aéreos (ASA) eran escritos generalmente en términos tales que excluían la competencia de precios entre aerolíneas. IATA proveía el foro donde las aerolíneas podían ponerse de acuerdo en las tarifas. Hoy la coordinación de tarifas continúa pero en su gran mayoría sólo lo hace con las tarifas inter-línea. En general las aerolíneas introducen tarifas más baratas fuera de la red de IATA.

ICAO : es la sección de las Naciones Unidas especializada en el tema aéreo. Sus funciones más importantes tienen que ver con la fijación de estándares de tipo técnico, a través de los Anexos de la Convención de Chicago.

ALTA : corresponde a la asociación de aerolíneas Latinoamericanas.

## **2.2 Entorno Económico**

### **Combustible**

Los primeros años del siglo XXI no han sido felices para las aerolíneas en el mundo. Cuatro años de pérdidas desde el 2001 al 2004 han sido desastrosos para la gran mayoría de ellas.

En los siguientes años, las fortunas de la industria estará estrechamente ligada al desarrollo de dos factores externos, el precio del petróleo, y el crecimiento de la economía mundial.

Mientras muchos expertos, a finales del 2004 decían que el precio del crudo no permanecería en los elevados precios de US\$45-50/barril, hoy\*\* se pueden apreciar precios que rodean los US\$70/barril. Con este escenario las posiciones financieras de las aerolíneas se vuelven muy débiles. Según los pronósticos, estos precios tenderán a mantenerse en los próximos años, debido principalmente a un aumento de demanda.

## **Crecimiento Económico**

Por otro lado, los pronósticos de largo plazo para el transporte aéreo se ven buenos. Muchos de los pronósticos a largo plazo, aunque corregidos después de la crisis de los años 2001-03, aún predicen que las tasas de crecimiento para el tráfico aéreo mundial serán de alrededor de 5%, en las primeras dos décadas del nuevo milenio. Por supuesto, habrá fluctuaciones alrededor del promedio, año a año. Este optimismo gira en torno a la estrecha relación que ha sido establecida de manera histórica entre la demanda por viajes aéreos y el crecimiento económico mundial. La tasa de crecimiento del tráfico aéreo parece seguir de cerca a los desarrollos en el Producto Interno Bruto (PIB). Aunque se observa un retraso, antes de que el tráfico aéreo responda a cambios en el PIB, el tráfico aéreo mundial medido en términos de las reservas de pasajeros-kilómetros, parece tener una elasticidad ingreso de alrededor de 2. Esto significa que en general, el tráfico aéreo crece cerca del doble de lo que crece el PIB. Debido a que se pronostica un crecimiento mundial que en promedio estará entre el 2,5 y 3% anual, se espera que el tráfico de las aerolíneas crezca anualmente a una tasa de largo plazo de alrededor del 5%. Sin embargo, en los años recientes pareciera ser que la relación entre viajes aéreos y crecimiento económico se ha ido debilitando, y otros generadores de demanda, como por ejemplo tarifas más bajas, se han vuelto más importantes. En particular las grandes reducciones de tarifas introducidas por las aerolíneas de bajo costo, parecen haber estimulado la demanda en mayor medida que los cambios marginales y progresivos recortes tarifarios del pasado.

Debido a la conexión del tráfico aéreo con el crecimiento económico, se espera que existan tasas de crecimiento muy por sobre la media en mercados particulares, como las que existen desde y hacia las regiones de Asia del Este y Pacífico, y en rutas dentro de China, pues son áreas donde se espera que el PIB crezca muy por sobre la media mundial. Por otro lado, el tráfico en dos de los mercados internacionales más grandes, aquellos del Atlántico Norte y dentro de Europa, se espera que crezcan por debajo de la media mundial.

Al mismo tiempo, el mercado doméstico de Estados Unidos, el más grande del mundo como mercado doméstico, se cree que ha alcanzado su madurez. Como resultado de esto sus tasas de crecimiento se espera que estén alrededor del 2,5-2,7%, un poco más de la mitad del promedio mundial.

En América Latina se espera que el crecimiento económico en los próximos 2 años fluctúe alrededor del 5% anual, existiendo variaciones país a país.

## **Infraestructura**

Tal vez el hecho de que la infraestructura aeroportuaria de América Latina sea deficitaria, disminuya un tanto la relación entre crecimiento económico y tráfico aéreo en el corto plazo, sobre todo aquél tráfico proveniente de Europa o Estados



Unidos. Este efecto se verá aumentado en el corto plazo por los accidentes aéreos ocurridos en Brasil.

El continuo crecimiento del tráfico en alrededor de 5% mundial, y alrededor de 8-9% en Latinoamérica, pondrán bajo considerable presión la infraestructura aérea existente, es decir los aeropuertos y sistemas de tráfico aéreo. En muchas partes del mundo, incluida Latinoamérica, puede que la infraestructura no de abasto, debido a inadecuados fondos para invertir, falta de voluntad política, o en el caso de algunos aeropuertos en Europa, falta de terreno disponible para construir, ya sean tanto aeropuertos y pistas de aterrizaje, como carreteras de conexión.

Para muchos aeropuertos cercanos a áreas construidas, la situación puede empeorar debido a presiones ambientalistas. Los gobiernos y las aerolíneas tendrán que mirar con mayor atención la posibilidad de construir aeropuertos "satélite", cercanos a las grandes urbes.

En donde la capacidad aeroportuaria no pueda ser expandida, el acceso a los slots de las pistas de aterrizaje serán cada vez más caros. Las aerolíneas que controlen estos slots, a través de derechos "heredados", tendrán una gran ventaja competitiva con respecto a las otras aerolíneas.

En un clima de optimismo de largo plazo, pero incerteza en el corto plazo, las aerolíneas en los próximos años enfrentarán muchos desafíos.

## **2.3 Entorno Socio – Cultural**

En las últimas décadas, en el mundo ha cambiado el estilo de vida de las personas. Por ejemplo han cambiado las expectativas económicas y sociales de los consumidores, y relativo a ello no ha estado ajeno el transporte que resulta ser cada vez más una necesidad. Fenómenos como la globalización, las migraciones, la disponibilidad de tiempo, la situación económica, han cambiado las actitudes de las personas haciéndolas más proclives a viajar por vía aérea como medio normal de transporte. También los viajeros han dado más importancia a las ventajas del transporte aéreo en cuanto a seguridad, rapidez, comodidad y costo o formas de pago al alcance de la mayoría de ellos lo cual ha tendido a masificar su uso.

Dentro de los factores que han tendido a disminuir el tráfico aéreo a nivel global podemos mencionar las guerras y epidemias, como la gripe aviar. Este tipo de factores han incidido sobre todo en el crecimiento de medidas de seguridad tomadas por ciertos países, entre ellos EEUU, lo cual tiende a entorpecer la fluidez del tráfico y los costos asociados para las aerolíneas.

Uno de los costos más importantes dentro de las aerolíneas, son los salarios de los empleados. Las fortalezas de los sindicatos o gremios han hecho que los gestores de las aerolíneas sean muy cautelosos a la hora de tomar acciones drásticas para reducir costos laborales.

Los costos laborales son un factor diferenciador de costos entre las aerolíneas competidoras. Pero hay variaciones regionales significativas en el impacto de la fuerza laboral en los costos totales de las aerolíneas, como también marcadas variaciones entre aerolíneas de una misma región. Así pues, los costos laborales que enfrentan las aerolíneas de EEUU y Europa, corresponden a cerca del doble de los costos que enfrentan algunas aerolíneas en Asia y Sudamérica.

Además, los diferenciales de salarios en los pilotos son los más importantes en la fuerza laboral, porque aunque la tripulación represente solo una pequeña parte del total de fuerza de trabajo de una aerolínea, ellos reciben una desproporcionada parte de los gastos en salarios. Los pilotos en muchas aerolíneas están bien organizados. A diferencia de otros empleados de las aerolíneas, ellos no tienen otro grupo con el cual ser comparados en términos de salario y función. Los pilotos, así como la tripulación, no tienen contraparte. Solamente fijan sus niveles de ingresos comparándose con pilotos de otras aerolíneas, a menudo de otros países.

Algunas variaciones en los salarios de los pilotos se pueden deber a diferencias en el equipamiento de vuelo, ya que el salario de los pilotos varía con el tipo de avión volado o con la edad o antigüedad de los pilotos.

En los difíciles escenarios que las aerolíneas han enfrentado y que seguirán enfrentando, ellas necesitarán una reducción de costos en todas las áreas. Pero reducir los costos laborales es clave para lograr una reducción de costos a largo plazo, porque es uno de los ítems de costos más grande, y uno de los cuales puede ser controlado.

## **2.4 Entorno tecnológico**

Al tratar de reducir sus costos de distribución las aerolíneas deberán lidiar con el siguiente desafío, cómo desarrollar una estrategia de internet y tecnologías de información cohesionadas puesto que estos desarrollos tecnológicos están cambiando la naturaleza del negocio y son cada vez más fundamentales para cada aspecto de las operaciones. La etapa de aprendizaje y desarrollo ya está llegando a su término. En orden de sacar la mayor ventaja de todos los beneficios potenciales disponibles a través de la adopción del comercio electrónico, las

aerolíneas necesitarán reemplazar sus sistemas antiguos, que a menudo han crecido de forma desordenada y que funcionan descoordinadamente, por una arquitectura unificada. Esto les permitirá implementar un sistema de distribución electrónico más efectivo. Esto facilitará la introducción de un proceso más simple para el pasajero en servicios de ticket electrónico, chek-in automático y diversos procesos que puedan involucrar el autoservicio. El mejoramiento de la cadena de suministros también será un objetivo. Dado los altos costos de desarrollo de software y operación del hardware necesario, las aerolíneas tendrán que decidir si lo harán ellas mismas en casa o si dejaran todo o parte de su desarrollo en tecnologías de información y aplicaciones para que sea manejados por especialistas externos.

Dentro de los nuevos desarrollos que se espera que empiecen a tomar parte importante en el negocio de las aerolíneas se encuentra la biometría, que es la captura de información a partir de las partes del cuerpo, como lo es la huella digital o el iris del ojo, desarrollos que permiten un chequeo automático de los individuos que se trasladan de un lugar a otro tanto para efectos de chek in de las aerolíneas como también para inmigraciones. Este tipo de tecnología ya se ha estado utilizando en algunos aeropuertos del mundo, como por ejemplo el de Singapur, lo cual ha mejorado notablemente la velocidad y calidad de servicio que experimentan los pasajeros que hacen uso de ella.

También es importante mencionar el desarrollo de aviones de última generación que son más eficientes en el uso del combustible y que a la vez tienen mayor tamaño y capacidad de transporte de pasajeros como por ejemplo Airbus 380 que es capaz de transportar 600 pasajeros. Mucho se ha dicho acerca del uso que se dará a estos aviones, como por ejemplo la instalación de pequeños malls dentro de ellos. No obstante dentro de la industria se sabe que se utilizarán para aumentar el número de pasajeros transportados, y así hacer más eficiente el uso de éstos.

Dentro de lo que es la comodidad de las cabinas de vuelo, en los últimos años se han ido añadiendo cada vez más componentes tanto a los asientos como a los accesorios que rodean y mejoran el servicio del cliente en vuelo. Entre éstos desarrollos se cuentan al audio y video on demand, asientos completamente reclinables, internet en vuelo, mensajería sms, etc.

## **2.6 Entorno Medio Ambiental**

El medio ambiente impone una amenaza para la industria de la aviación civil. En muchos lugares del mundo las autoridades ya están evaluando la factibilidad de cobrarles a las aerolíneas por la polución creada por las emisiones de los aviones como una manera de inducir a una reducción en las emisiones de los motores. Aunque en la actualidad hay dificultades técnicas y políticas para aplicar esos

cobros a través de un impuesto al combustible, el concepto de que el que “contamina paga” ha sido puesto en el tapete. En octubre del 2004, en un meeting de la ICAO en Montreal se acordó que cualquier decisión de imponer un impuesto en el combustible de la aviación fuera pospuesto hasta la próxima reunión de la ICAO en el 2007. Si un acuerdo multinacional es alcanzado en este tema, las consecuencias para las aerolíneas será claramente adversas.

## **Capítulo 3. Análisis de la Industria**

### **3.1 Tendencias**

A continuación se analizará una serie de tendencias prevalecientes en la industria en los últimos años

#### **Sobrevivencia**

En el corto plazo, el desafío más grande para las aerolíneas será la sobrevivencia. Las aerolíneas que continúan después de las gran crisis del 2001-03, ya han sobrevivido varias veces como para poder implementar los cambios necesarios en los años venideros y asegurar su permanencia de largo plazo. Pero la sobrevivencia de corto plazo se vuelve aún más difícil con los elevados precios del petróleo. Para poder sobrevivir se necesitan implementar profundas reducciones en costos y reestructuración de la red en que operan.

La aerolíneas que tengan mayores posibilidades de sobrevivir serán aquellas con adecuadas reservas de caja y otros activos potencialmente liquidables.

Éstos serán necesarios para cubrir las pérdidas acumuladas y las deudas, y para solventar reestructuraciones y planes de recuperación.

#### **Declinación de Yields**

Una tendencia crítica en los últimos años ha sido el gradual, pero sólido declive que ha tenido el valor real de los yields de las aerolíneas, esto es, el ingreso promedio producido por pasajero-kilómetro transportado. Muchos factores han causado esto, la liberalización, que como se mencionó anteriormente, se ha expandido en cada vez mayor número de rutas y ha removido o reducido controles tanto de precio como de capacidad. Nuevas aerolíneas han surgido para competir

con los carriers establecidos, y para poder capturar participación de mercado han reducido las tarifas.

En otros lados, la competencia se ha enfocado en un aumento de frecuencias, pero estas frecuencias han tenido que ser completadas por pasajeros, y la única forma de hacer esto ha sido reduciendo las tarifas. Un fenómeno creciente en las rutas desreguladas es la creciente proporción de pasajeros viajando con tarifas reducidas o de descuento, mientras al mismo tiempo la reducción tarifaria cala fuerte en las tarifas estándar.

En Estados Unidos, y luego en Europa y el resto del mundo, incluida Latinoamérica, el rápido crecimiento de las aerolíneas low-cost, han incrementado la presión hacia la baja en las tarifas. En términos reales, el yield promedio de las aerolíneas en el mundo han disminuyeron más del 40% entre 1989 y 2003, y lo siguen haciendo. Las caídas más dramáticas han sido en rutas afectadas por el lanzamiento de carriers low-cost.

Afortunadamente, la caída en yields ha sido en muchos casos alcanzada por reducciones en los costos unitarios. Esto ha sido posible por la introducción de nuevas generaciones de aviones de avanzada tecnología, que han progresivamente reemplazado a los “clásicos”, y por los continuos esfuerzos en reducción de costos hechos por las aerolíneas durante las crisis de los años 90, y muy especialmente en los años que siguieron al 2001.

Pero los yields promedio han caído más rápidamente de lo que lo han hecho los costos unitarios, por lo que las aerolíneas se han visto enfrentadas a la gran presión de aumentar los factores de ocupación para compensar los bajos yields. Subir los factores de ocupación ha sido un constante objetivo de los gestores en las aerolíneas, aunque las grandes aerolíneas de red han sido mucho menos exitosas en esto que lo que han sido sus competidores low-cost.

El esparcimiento de las aerolíneas low-cost a las rutas de mediano alcance, y en algunos casos a rutas de largo alcance, incrementarán la presión a la caída de las tarifas. Pero hay un tercer factor, además de la desregulación y el apareamiento de las aerolíneas low-cost, que será importante en esta tendencia, y es la sobrecapacidad creciente en muchos mercados, lo cual se ha manifestado en una gran demanda por nuevos aviones por parte de las aerolíneas. Esto será seguido por la introducción progresiva del avión extra-grande, Airbus A380.

La presión en la caída tarifaria se ha visto agravada además por dos cosas. Primero, la creciente disponibilidad de información tarifaria disponible en internet, combinada con un creciente uso de internet por parte de potenciales pasajeros, significa que el balance en el poder de mercado se está trasladando desde los productores, la aerolíneas, a los consumidores.

Los pasajeros pueden obtener acceso inmediato a todas, o la mayoría de las tarifas e itinerarios, y pueden tomar decisiones teniendo pleno conocimiento de las

alternativas. Es este completo conocimiento acerca de lo que los productores pueden ofrecer, lo que le da a los consumidores un gran poder de mercado.

Segundo, la disponibilidad y publicidad a nivel mundial de las tarifas, significa que las aerolíneas pueden igualar o mejorar instantáneamente cualquier nueva tarifa puesta en el mercado por sus competidores. La velocidad con que las tarifas sean igualadas o mejoradas, en sí misma tiende a bajar las tarifas, a medida que las aerolíneas pelean por ganar ventajas en los precios en el corto plazo.

## **Reducción de Costos**

La presión a la baja de los yields significa a la vez que la reducción de costos debe ser una prioridad a largo plazo para las aerolíneas. La reducción de costos ya no es una estrategia de corto plazo para lidiar con las bajas económicas de corto plazo que afectan el ciclo del negocio. La reducción de costos se ha vuelto continua, y una necesidad de largo plazo para el éxito financiero. Cada ítem de costos debe ser abordado sin excepción. Pero la reducción de costos se debe enfocar principalmente en tres áreas.

La primera debe ser la reducción de costos laborales, que para la mayoría de las aerolíneas representa entre el 20-30% de los costos operacionales totales. Los costos laborales son además un gran diferenciador de costos entre aerolíneas competidores en un mismo mercado, debido a que muchos otros inputs de costos, como el combustible, tarifas de aterrizaje, compras de aviones, y manejo logístico, tenderán a ser similares.

Las aerolíneas tratarán de reducir los costos laborales primero que todo mejorando la productividad laboral, a través de reducciones en el número de trabajadores, renegociando contratos y premios, y cambiando los procesos de servicio y de negocios.

Es probable que esto no sea suficiente. En orden de reducir los costos de manera más dramática, las aerolíneas tenderán a subcontratar actividades que tradicionalmente se han hecho "en casa". Es posible incluso que se relocalicen muchas funciones clave en países con menor nivel de salarios, o emplear tripulación de cabina o vuelo de estos países.

La segunda área en donde enfocarse debe estar en la reestructuración de la red de rutas, al eliminar aquellas rutas que no sigan siendo sostenibles en este escenario de mercado cambiante. Para muchas de las grandes aerolíneas esto podría significar una reducción y empequeñecimiento de su red. Como parte de este proceso, las aerolíneas deberán racionalizar su flota, y disminuir la variedad de aviones que operan con miras a reducir aún más los costos.

La tercera área que debe ser afrontada es la de los costos de venta y distribución, que puede representar hasta un 15-17% de los costos totales de operación. Esto

implicará una mayor desintermediación de los sistemas de distribución de las aerolíneas, con aerolíneas saltándose la tradicional agencia de viajes, para lidiar directamente con los consumidores. Esto se logra a través de la venta on-line, la venta telefónica u otros tipos de venta directa. El e-ticket, o viaje sin papeles, será normal.

## **Consolidación**

Hay grandes presiones económicas hacia la consolidación en la industria de las aerolíneas.

La consolidación aparecerá en la forma de adquisiciones y fusiones, usualmente grandes aerolíneas adquiriendo a los competidores más débiles. Hasta ahora, debido a que las reglas de la nacionalidad han impedido las adquisiciones internacionales, estas presiones económicas de consolidación se habían manifestado en el crecimiento de alianzas bilaterales y luego globales. Esta tendencia continuará. Habrá dos desarrollos paralelos: una creciente consolidación hacia la formación de compañías más grandes, y al mismo tiempo, una creciente concentración de estas y otras aerolíneas en alianzas multinacionales.

El proceso de concentración se internacionalizó a principios de la década de los 90. Se hacía evidente que conectar las redes de las aerolíneas en diferentes países para crear redes globales, no solo crearía beneficios de marketing para todos los participantes, sino que también les ayudaría a reducir costos de distribución y ventas.

Ya en el 2004 tres grandes alianzas globales habían surgido. Estas son las alianzas STAR, One World, y Skyteam. Entre ellas generan alrededor del 55% del tráfico mundial de pasajeros. Lan Airlines pertenece a la alianza One World, junto a las aerolíneas American Airlines, Aer Lingus, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, y Qantas, a las cuales se han sumado en este año Japan Airlines y Korean Airlines.

Las aerolíneas que ya son miembros de alianzas globales se enfrentarán con dilemas estratégicos. Las alianzas no son estables. Durante los próximos años serán reestructuradas a través del retiro o colapso algunos socios la inclusión de otros. Un periodo de inestabilidad ocurrirá tan pronto como las restricciones de nacionalidad y propiedad sean relajadas y las fusiones y adquisiciones internacionales sean posibles. Nuevas alianzas podrían emerger al mismo tiempo que las presiones competitivas asegurarán que las relaciones comerciales entre socios serán reforzadas mientras que la cooperación comercial entre no socios disminuirá gradualmente. La concentración será reforzada.

## **3.2 Análisis de Porter**

### **Rivalidad entre Competidores**

Porter argumenta que, en muchas industrias, a menudo poca de la verdadera competencia e innovación viene de las firmas largamente establecidas. Estas firmas a menudo se asemejan unas a otras en términos de las fortalezas que ellas tienen, y en sus debilidades y problemas. Ellas entonces pueden sólo identificar beneficios con una agresiva competencia por los márgenes de sus actividades.

Uno ve esta situación donde las grandes aerolíneas se han encontrado cara a cara como competidoras. En rutas de corto alcance en general han volado los mismos aviones (usualmente los de la familia Airbus A320), y han colocado configuraciones de asiento muy similares. Frecuencias y tiempos de partida y llegada han sido muy similares, con muy pocas aerolíneas permitiéndole a sus competidores ventajas en frecuencia. Los productos a bordo han sido comparables. Y finalmente, y tal vez lo más decidor, las aerolíneas han perseguido una política de precios casi idéntica. Tarifas muy altas han sido cobradas por asientos en clase ejecutiva, y por el acceso a tickets economy que permiten plena flexibilidad. Muchas tarifas bajas han sido también ofrecidas, pero han tenido fuertes restricciones asociadas a ellas, restricciones que han sido diseñadas principalmente para que los viajeros de negocios no las ocupen.

### **Amenaza de Sustitución**

Hay un número importante de amenazas de sustitución para las aerolíneas en el presente. De éstos, el potencialmente más serio es el efecto de los medios electrónicos de comunicación en el mercado de los viajes aéreos de negocios.

Las videoconferencias, teleconferencias, y el email, todas significan un potencial declive en los viajes de negocios, satisfaciendo de esta forma sus necesidades de comunicación. Este efecto se puede ver aumentado en bajas cíclicas futuras.

El transporte de superficie, especialmente los trenes de alta velocidad, significa otra amenaza de sustitución, especialmente para rutas de corto alcance. Al contrario de las aerolíneas, los trenes pueden proveer de viajes desde el centro de una ciudad, al centro de otra, y han mostrado un severo impacto en los viajes de negocios.

La industria de transporte aéreo de carga también se ve afectada por fenómenos de sustitución. El email está sustituyendo rápidamente el mercado del movimiento de documentos urgentes por avión. Lo mismo ocurre con los periódicos, un commodity que ha sido atrayente como producto a transportar, cada vez pierde su



valor más rápido, a medida que los publicadores optan por publicar los contenidos por internet.

### **Amenaza de Entrada**

Una primera posible barrera de entrada puede resultar de las limitaciones regulatorias. Es verdad que todavía hay barreras regulatorias en muchos mercados internacionales, y las aerolíneas están restringidas para entrar en los mercados por limitaciones en la propiedad y el control.

En otros casos, los recursos pueden actuar como barrera de entrada. Si recursos vitales no están disponibles o son muy costosos la entrada será claramente limitada. En la industria de la aviación comercial, los slots de los aeropuertos constituyen un clásico recurso como barrera de entrada. Mientras los slots de los aeropuertos sigan siendo ganados bajo el principio de los “derechos del abuelo”, será muy difícil para los nuevos entrantes ganar acceso a los slots más atractivos en aeropuertos congestionados.

Las restricciones en los slots pueden proveer algún confort a las aerolíneas existentes, pero no pueden decir lo mismo de otros recursos. Especialmente durante bajas cíclicas, recursos que pueden proveer algún tipo de barrera se vuelven muy baratos y accesibles.

Este es el caso de las flotas de aviones que necesitan los nuevos entrantes. En un período de recesión, los fabricantes de aviones estarán preparados para ofrecer ofertas muy atractivas para los aviones que fueron ordenados y luego cancelados. También en estos períodos existe un gran número de aviones estacionados, muchos de ellos propiedad de compañías de leasing, donde los dueños ofrecerán cuotas de leasing muy bajas para poder tener sus aviones ociosos volando nuevamente.

Los recursos humanos, especialmente pilotos y mecánicos, también son importantes. También, en un período de recesión, mucha gente entrenada desafortunadamente pierde sus empleos, y están preparados para tomar nuevos empleos a relativamente bajos sueldos.

Como mirada final a las barreras de entrada, siempre será posible para los nuevos entrantes subcontratar las actividades de soporte, como mantención y manejo de equipaje. Muchas aerolíneas han creado subsidiarias ofreciendo tales servicios, y estarán preparadas para ofrecerlos a los nuevos entrantes, incluso si los planes de los nuevos entrantes consisten en competir con ellos. El razonamiento detrás está en que no ofrecerle los servicios no detendrá al nuevo entrante. Sino que el servicio podrá ser encontrado en alguna otra parte, negándole a la primera aerolínea la entrada de nuevos ingresos.

Con respecto a las economías de escala, hay algunos aspectos en que los incumbentes se ven protegidos por esta dimensión. En particular, las operaciones de hub, donde los pasajeros de corto alcance son recolectados para poder alimentar servicios de largo alcance, son incrementados en su efectividad al ser realizados a gran escala. Es difícil para los nuevos entrantes penetrar. Sin embargo, en mercados punto a punto, no existe aquella protección para los incumbentes. Economías de escala en áreas como entrenamiento de pilotos y mantenimiento, rápidamente aparecen con un tamaño creciente, y son contrabalanceadas por la burocracia y poco compromiso de los trabajadores, a menudo características de las grandes organizaciones.

Con respecto a los efectos de la curva de aprendizaje, las aerolíneas no parecen mostrar este efecto. Las aerolíneas a menudo alcanzan los más bajos costos operacionales durante sus primeros cinco años de existencia. Luego los costos comienzan a crecer por motivos de burocracia y falta de compromiso organizacional. La existencia de ventajas por costos de partida, hace que las cosas sean más fáciles para las nuevas aerolíneas.

Hay un punto final que es difícil de analizar, pero que mencionar puede brindar algunas luces con respecto a las barreras de entrada. Durante los últimos 20 años, la lista de aerolíneas que han entrado a la industria y que han salido luego de la quiebra es tremendamente grande.

Toda la evidencia que uno pudiera requerir está a la vista para comprobar que invertir y comenzar una aerolínea es una actividad altamente especulativa, con una alta probabilidad de fracaso. Dado esto uno podría suponer que la amenaza de nuevos competidores es una cosa del pasado, dado los oscuros panoramas para la industria.

Pero aquello se aleja de la realidad, pareciendo que las presiones por entrar siguen igual de fuertes. Una explicación para esta aparente contradicción, es que la aviación es vista como una industria glamorosa y excitante por muchos, y que el sueño de ser dueño de su propia aerolínea continúa para aquellos con grandes egos y cuentas bancarias.

### **Poder de los Compradores**

Una serie de tendencias en la industria ha provocado que la base de clientes de muchas aerolíneas haya descendido, lo cual, según Porter, tiende a aumentar el poder negociador de los clientes. Al parecer las aerolíneas en este período tendieron a soslayar ese principio, teniendo esto serias consecuencias en su rentabilidad.

Este declive fue resultado de principalmente tres factores. Primero, ha habido un incremento en el número de firmas que necesitan de viajes de negocios y que se han hecho uso de su poder negociador para llevar a cabo contratos corporativos,

en los cuales cierto grado de fidelidad era comprado con sustanciales descuentos en precios. Esto cambió la naturaleza del mercado de viajes de negocios. En vez de que los clientes sean los viajeros de negocios que en realidad vuelan, se comenzó a negociar cada vez más con un número relativamente pequeño de personas encargadas de este tipo de compras, quienes tenían la responsabilidad de negociar los contratos corporativos.

La estructura de la industria de las agencias de viaje también cambió durante los 90. En muchos países, la vida se volvió más dura para las agencias pequeñas e independientes. En cambio, una proporción cada vez más creciente era ganada por la grandes agencias, a menudo cadenas multinacionales, las cuales ganaban gran poder como resultado de su habilidad de cambiar pasajeros entre aerolíneas de acuerdo a las comisiones que se les pagaba.

Otro tema concerniente al tamaño de la base de consumidores se refiere a la venta de asientos a los viajeros de placer, sensibles al precio. En los 90, muchas aerolíneas optaron por no hacer un marketing de retail con estos asientos. En cambio, este trabajo se comenzó a dejar como tarea de los consolidadores, que trataban a las aerolíneas como proveedores de asientos baratos, que a la vez podían ser vendidos con un sobreprecio, a través de sus propios puntos de venta. De a poco pasaron a tomar mayor poder y en cierta medida dictar precios.

Los últimos 6 años han visto una revolución en los canales de distribución utilizados por las aerolíneas. Internet se ha vuelto un canal muy importante. Internet le permite a las aerolíneas aumentar su base de clientes, y establecer contacto real con ellos. De esta forma se pueden enfrentar los problemas relativos a los crecientes costos de comisión, y caída de yields, los cuales eran una clara consecuencia de las políticas erradas de los 90.

Con respecto a la integración vertical hacia arriba, una situación común en la aviación comercial en donde el cliente se convierte en competidor ocurre cuando un tour operador crece más y más, generando oportunidades crecientes de negocios para los charters existentes. A menudo llega el punto en el que hace sentido para los tour operadores comprar su propio avión., para poder llevar a sus propios pasajeros y tal vez también competir en el mercado abierto, por los pasajeros de las otras aerolíneas.

Los beneficios tributarios asociados a la tenencia de aviones pueden ser añadidos al incentivo de hacer esto, dado que los tour operadores generalmente no tienen activos de capital para contrarrestar el pago de impuestos.

En cuanto a los costos de cambio, se puede ver que no hay mucha protección para las aerolíneas en este tema. Una aerolínea podría estar recibiendo una gran cantidad de ingresos de algún cliente mayor como resultado de algún contrato corporativo. Es una tarea fácil para otro carrier llegar y ofrecer al cliente una oferta más atractiva, con el resultado de que el contrato con la primera aerolínea sea cancelado y transferido a la segunda. Esto es fácil, dado que no se necesita

ninguna inversión en capital o entrenamiento para trabajar con una aerolínea en vez de otra.

Una de las cosas que aumenta en alguna medida los costos de cambio son Programas de Viajero Frecuente (FFP, por sus siglas en inglés), ya que mucha gente y corporaciones tratarán de mantener su balance de kilómetros y mantener su status dentro del programa.

## **Poder de los Proveedores**

Para las aerolíneas, la lista de proveedores que actualmente tienen poder monopólico, o potencial de poder monopólico, es muy grande. Obviamente los proveedores de control de tráfico aéreo y servicios de aeropuerto podrían tenerlo, con muchas aerolíneas que no les queda otra opción que pagar cualquier derecho de tráfico o uso de aeropuerto que se les cobre. Cabe destacar que en las bajas cíclicas de la industria, las pérdidas no se distribuyen de igual forma en toda la cadena industrial. Muchos aeropuertos continúan mostrando sólidas utilidades, reflejando el poder monopólico que muchos tienen.

A veces, la planificación de la flota aérea de una aerolínea puede ser afectada por poderosos proveedores. El Boeing 747 fue introducido en el servicio aéreo en el año 1970, y no fue igualado por otro avión durante 25 años. Si el requerimiento de una aerolínea era un avión de largo alcance con capacidad para 400 o más asientos, el 747 era la única opción disponible. No sorprende entonces que este avión se haya convertido en un proyecto muy rentable para Boeing. En el futuro se debería dar una situación similar para el Airbus A380 de 600 asientos.

Tal vez el ejemplo más controversial de poder de los proveedores en la industria de la aviación sean los Sistema de Distribución Global (GDS, por sus siglas en inglés). Desde su aparición a finales de la década de los 80, los GDS han suministrado la tecnología que le permite a las agencias de viaje hacer reservaciones en cientos de aerolíneas, hoteles, rent a car, y tour operadores a través de un simple computador.

Al revés de las aerolíneas, el negocio de GDS muestra grandes economías de escala. Los costos de capital para entrar al negocio son bastante altos, pero los costos operacionales son bajos. Grandes firmas pueden entonces diluir sus costos de capital sobre grandes volúmenes de producción y bajos costos unitarios. Como resultado hay sólo 4 participantes importantes en la industria global de GDS, las Estado Unidenses SABRE y WorldSpan, y las Europeas Galileo y Amadeus. Todas fueron en un principio fundadas por aerolíneas o consorcios de aerolíneas, aunque en años más recientes la propiedad se ha vuelto más diversa.

Además de tener fuertes patrones hacia la concentración de la propiedad, la industria de GDS también muestra tendencias hacia establecer monopolios geográficos.

Las compañías GDS por supuesto no proveen sus servicios gratis. Cuando fueron propuestas en un principio, el plan era que los costos asociados a ellas fueran compartidos de forma equitativa entre las agencia de viaje y las aerolíneas. Pero no funcionó así. Debido a las economías de escala involucradas, las compañías de GDS vieron como objetivo aumentar sus participaciones de mercado para poder aumentar el volumen. Hicieron esto a través de una agresiva guerra de precios, tan agresiva que en algunos casos a los agentes de viaje se les ofrecían servicios gratis si es que se cambiaban de una compañía a otra.

El resultado de tal política es que los costos de GDS terminaron siendo desproporcionados en detrimento de las aerolíneas. Hasta hace poco ha sido difícil para las aerolíneas hacer mucho al respecto. Algunas aerolíneas, especialmente las de bajo costo, han tenido una política radical de desintermediación, a través del uso de Internet.

Para las aerolíneas tradicionales, las agencias de viaje han sido su principal canal de distribución, con un 85-90% de sus reservaciones proviniendo de ahí. De esta forma no se han podido rehusar a pagar las tarifas impuestas por las compañías GDS. Así pues con el rápido crecimiento de Internet, los intentos de desintermediación han sido sustantivos, y de esta forma han podido ahorrar grandes cantidades en comisiones por reserva.

### **3.3 Resumen del Análisis de Porter**

A continuación se muestra un resumen para el análisis de Porter, mostrando las conclusiones relevantes sólo para el sector premium. Cabe destacar que como los mercados en la industria de las aerolíneas están conformados por todas las rutas existentes, las cuales son muchas, este análisis de Porter constituye un análisis general para todos los mercados. Las tablas correspondientes a cada una de las fuerzas involucradas en detalle, se pueden ver en el anexo II.

## Resumen 5 Fuerzas

<b>Amenaza de Nuevos Entrantes</b>	<b>Moderada</b>	
<b>Intensidad de la Rivalidad</b>	<b>Fuerte</b>	
<b>Amenaza de Sustitutos</b>		<b>Débil</b>
<b>Poder de Proveedores</b>	<b>Fuerte</b>	
<b>Poder de Compradores</b>	<b>Moderada</b>	

Tabla 3.8 Resumen 5 Fuerzas

Se concluye de todo este análisis que las rentabilidades esperadas en este tipo de negocio tienden a ser bajas, principalmente por una alta rivalidad de los competidores, y a un gran poder de los proveedores.

## Capítulo 4. Análisis de Mercado

### 4.1 Ampliando el ámbito del negocio

Como primera cosa, una aerolínea debe ser capaz de responder la pregunta acerca de cual mercado o mercados serán estudiados. Para hacer eso debe ser capaz de responder a la pregunta acerca de cual o cuales son los negocios en los que participa.

Al hacer esto hay dos posibilidades. La primera y más obvia es definir el negocio como aquello que la firma hace. Por lo tanto desde esta mirada sería fácil para una aerolínea responder que es una participante en el negocio de las aerolíneas. Pero hay un problema en eso, y es que puede resultar en una considerable subestimación del alcance y naturaleza de la competencia que la aerolínea enfrenta. Como consecuencia, definir el negocio de esta forma se suele llamar miopía de marketing. Una mejor manera es responder a la anterior pregunta desde el punto de vista de las necesidades que la aerolínea quiere satisfacer, y la competencia que enfrenta. Las aerolíneas en general trabajan en las siguientes áreas:

**Transporte** : Hay una necesidad económica y a menudo social por el transporte. Aquellos que tengan esta necesidad tratarán de satisfacerla, ya sea a través de transporte aéreo o por superficie, esto no es tan importante. Ya hay muchas rutas de corto alcance que pueden proveer de un nivel de servicio igual o superior a las aerolíneas, en términos de confort y rapidez. En un futuro cercano es probable que esta competencia se vuelva más marcada.

**Comunicación** : Las aerolíneas siempre han ayudado a las personas a comunicarse, en la medida en que los viajes brindan oportunidades de encontrarse cara a cara. Ya no se debe considerar que los viajes son esenciales para que estos encuentros ocurran. El mundo está enfrentando una revolución con las videoconferencias , que con seguridad en el futuro se volverán más baratas y de mejor calidad, además de expandirse su uso. Su impacto ya fue analizado en el análisis general del entorno.

**Ocio** : Las aerolíneas están cada vez más envueltas en el competitivo negocio del ocio. Los consumidores tienen que decidir cómo gastan su ingreso y tiempo disponibles. El ingreso disponible puede ser usado para pagar vacaciones, pero también puede ser ocupado para comprar gran cantidad de otras cosas.

**Logística** : Este aspecto del negocio es más atingente a la unidad de negocios de carga de LAN Airlines, sin embargo el modelo de negocios mixto (pasajeros y carga), del cual LAN es representante nos obliga a no olvidar esta faceta del negocio.

**Venta de Servicios** : Llevar adelante a una aerolínea exitosa implica el desarrollo de muchas habilidades, y muchos carriers tienen ingresos importantes al venderle servicios a otras aerolíneas.

En resumen, las aerolíneas se encuentran en varios negocios a la vez, y se debe tener una visión amplia del ambiente donde están inmersas para responder a la pregunta ¿en qué negocio estamos?. Si esto se logra, es mucho más factible que se identifiquen los consumidores, y también a la creciente competencia que se enfrenta.

## 4.2 Segmentación

### Variables de Segmentación

En los mercados de pasajeros tradicionalmente se han ocupado tres variables para segmentar, las cuales son el propósito de viaje, la longitud del viaje, y su país

de origen. De esta forma se pueden estimar de forma aproximada, los beneficios esperados y la disposición a pagar por esos beneficios.

**Propósito de viaje:** Ésta ha sido la variable más importante de segmentación en el mercado de pasajeros, con la división esencial entre viajes de negocios y viajes de placer.

Al usar tal división no se debe asumir que todos los viajes pueden caer en una de las dos categorías. Por ejemplo tal es caso de las peregrinaciones de carácter religioso. Este tipo de viajes constituye un mercado totalmente separado. O también la aerolíneas pueden encontrar que reciben demanda desde el mercado de la salud, en donde sucede que alguien que cae enfermo y necesita un tratamiento que sólo se brinda en otro lugar, se ve en la obligación de viajar. También éste debe ser visto como un mercado totalmente aparte. A pesar de estas excepciones, se puede encontrar que la mayoría de los viajes pueden ser clasificados dentro de las categorías de negocios o placer.

También, dentro de estas dos categorías se pueden hacer subdivisiones. Por ejemplo dentro de los viajes de negocios se puede distinguir entre los viajeros independientes de los de grandes empresas. Los viajeros de grandes empresas pueden poner el precio del ticket en un ítem de costos de la compañía en la cual trabajan. Los viajeros independientes en cambio son emprendedores o pertenecen a empresas pequeñas. En este caso existe una tendencia a hacer sacrificios en términos de lujos, ya sea viajando en cabina turista o en aerolíneas de bajo costo. En los viajes de placer o turista, se pueden dividir a los pasajeros en aquellos que se van de vacaciones, y aquellos que visitan amigos y/o familiares. En general a los viajes que no sean de negocios o turista, se le denomina étnicos.

**Largo del viaje:** Hay diferencias fundamentales entre los requerimientos de un viajero de corto alcance, con uno de largo alcance. Por ejemplo las experiencias en el aeropuerto pueden ser mucho más importantes para un viajero de corto alcance, mientras que la experiencia en vuelo lo puede ser para el viajero de largo alcance.

**País de Origen:** En la industria de las aerolíneas, en los recientes años se ha venido discutiendo acerca del concepto de las marcas globales, y la posibilidad de establecer este concepto en el negocio de las aerolíneas. Al mismo tiempo, con la aparición de las alianzas globales, la atención se ha enfocado en ofrecer un concepto de servicio equivalente en todas las aerolíneas que pertenezcan a las alianzas, en donde siempre se pueda recibir un producto y servicio comparable, dondequiera que se viaje.

Esto entra en conflicto con las marcadas diferencias en los requerimientos de los clientes según las distintas culturas de donde provengan. Por ejemplo muchas personas en Estados Unidos o Europa pueden reconocer un estereotipo de viajero de negocios como una persona adulta joven, de sexo masculino y muy bien vestido, llevando sólo un pequeño equipaje. En cambio, en algunos países del tercer mundo se puede reconocer a un viajero de negocios que consiste en comerciantes que se encargan de comprar barato y vender caro en otro lugar donde aquello que se compra tenga más valor. En este caso uno de los atributos



que pueden ser más importantes corresponde a una disponibilidad para llevar mayor equipaje gratis.

Dentro de ciertos segmentos como los países desarrollados, pueden haber diferencias. Como por ejemplo las diferencias de estatura que se pueden apreciar entre habitantes de Estados Unidos o Europa del Norte, con habitantes del lejano Oriente. En estos casos los estándares de comodidad varían, puesto que un asiento con una determinada distancia del que le sigue, puede ser cómodo para un asiático, pero incómodo para un norteamericano. Lo mismo sucede con la alimentación y las bebidas. Un gran desayuno puede ser muy diferente para un francés que lo que sería para un británico.

## **Mercados**

Al analizar el mercado en los cuales las aerolíneas compiten, se debe tener en cuenta que cada par de origen-destino (O&D), constituye un mercado diferente. El mercado global de transporte aéreo está compuesto por miles de pares de ciudades, que sirven de origen y destino para el transporte de pasajeros y carga.

Al analizar cada mercado, una aerolínea debería analizar su disponibilidad y el atractivo de éste, en donde primero se debe determinar la estructura con un análisis de Porter o herramientas de Organización Industrial. El análisis de Porter previo se hizo para la industria de las aerolíneas en general, para darnos una idea de los factores que son determinantes en la rentabilidad de este negocio, sin perjuicio de que muchas de las conclusiones obtenidas de ahí son aplicables para la mayoría de los mercados. No se hará un análisis de Porter para cada mercado en que LAN Airlines compita o se considere que pueda competir, dado que la cantidad de mercados en donde participa LAN es muy extensa, y consecuentemente un análisis de Porter para cada mercado sería aún más extenso.

Para simplificar este proceso, se puede hacer un estudio de disponibilidad fijándose solamente en los mercados en que ya se opera, y en los que no se opera, analizar las barreras de entrada. Luego, para realizar un análisis del atractivo de los mercados disponibles, se puede estimar la importancia en ingresos que pueden tener los mercados potenciales, o los ingresos que ya se tienen en los mercados en que se opera.

En este trabajo sólo se analizarán los mercados en donde ya se opera, en donde se hará un análisis del atractivo fijándose en el nivel de ingresos proveniente de ese mercado.

Una manera de segmentar los mercados disponibles de manera gruesa es a través de una segmentación de carácter geográfico, dado que la dimensión espacial es lo que define que un lugar sea distinto de otro, formándose así los distintos O&D. Para esto se realiza en general una segmentación en rutas de largo alcance, rutas de mediano alcance, y rutas de corto alcance. Para el caso de LAN, la segmentación que se ocupará corresponde a una mixta entre largo del viaje y propósito de viaje, en donde se divide a las rutas en los siguientes tipos:

- Rutas Long Haul (Rutas de Largo Alcance)
- Rutas Regionales (Rutas de Corto y Mediano Alcance)
- Rutas de Turismo

### Rutas Long Haul

Corresponden a las rutas de más largo alcance, entre las cuales se encuentran todos los viajes desde Santiago, Buenos Aires, Lima, o Quito , a cualquiera de los destinos en Norteamérica, Europa, y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).



Fig.4.1 Rutas Long Haul

### Rutas Regionales

Corresponden a las rutas desde y hacia todos los países en Sudamérica. Para estas rutas se hace además otra subdivisión, que corresponde a la Ruta Regional Norte y Sur.



Fig 4.2 Rutas Regionales

## Rutas Turismo

Corresponden a las rutas que tienen como fin preponderante el realizar viajes turísticos. Entre los destinos que se cuentan en estas rutas están Cancún, Punta Cana, La Habana, Isla de Pascua y Papeete.



Fig.4.3 Rutas Turismo

## 4.3 Targeting

Dada la segmentación realizada, se quiere establecer el atractivo e importancia de cada uno de los segmentos existentes.

Como se mencionó anteriormente, el atractivo de las rutas existentes puede ser establecido en base a los ingresos que provienen de cada una de ellas. Del gráfico 4.1 se puede observar que el segmento que mayormente aporta a los ingresos en el negocio Premium, es el segmento de las rutas Long Haul (Largo Alcance), con un 75% de los ingresos totales de las cabinas premium. Luego le siguen las rutas regionales con un 22%, y por último las rutas turismo, con un pequeño aporte de 3%.

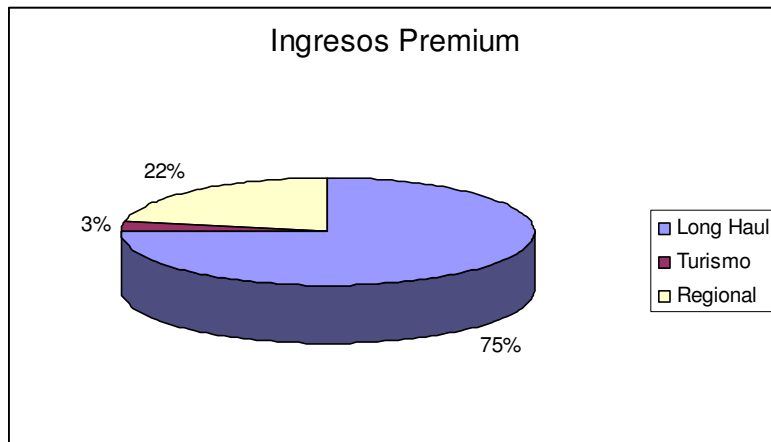


Gráfico 4.1 Porcentaje de Ingresos premium por ruta

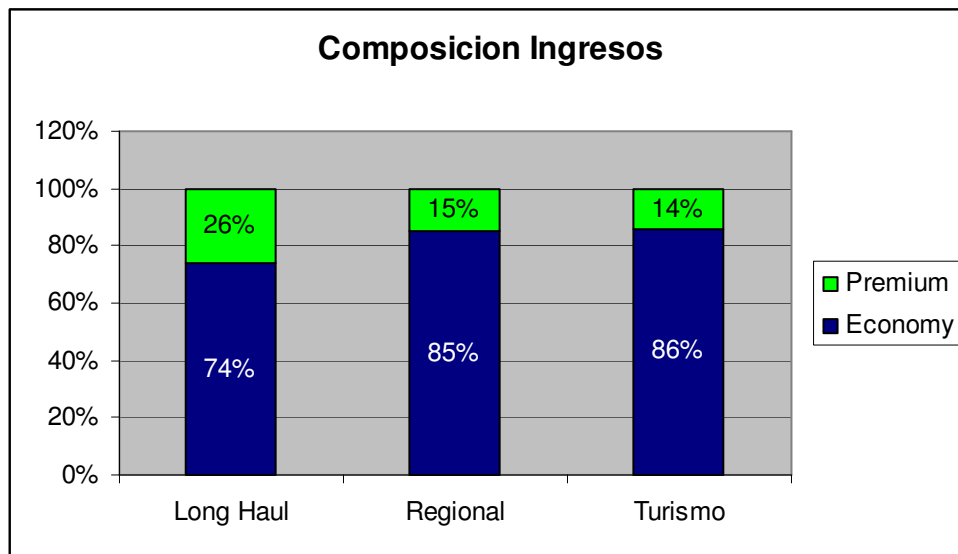


Gráfico 4.2 Composición Ingresos premium por ruta

Además de saber que el porcentaje de ingresos premium provenientes de las rutas Long Haul son un 75% del total de ingresos premium, se puede observar además de los gráficos, que en las rutas Long Haul, los ingresos correspondientes a las cabinas premium (26%) son mayores en proporción, que lo que son los ingresos premium (20%) en los ingresos totales. Por lo tanto esto también es un indicador de la importancia que tiene el segmento Long Haul para el servicio Premium.

Debido a esto, y por consideraciones de alcance, se estudiará solamente las rutas Long Haul, siendo éstas las rutas más atractivas para el segmento premium. Los análisis que se hagan podrán ser extrapolados en su debido momento a otro trabajo que se enfoque a los otros segmentos de rutas (Regional y Turismo), sin

perjuicio de que se puedan encontrar particularidades propias de los otros segmentos que requieran un análisis especial.

#### **4.4 Las Rutas Long Haul**

Primero que todo se quiere hacer una distinción relevante entre cliente y consumidor. El consumidor en este caso es la persona que realiza el viaje. Son fáciles de identificar y analizar en comparación con los clientes, que son quienes en realidad toman las decisiones de viaje y que no necesariamente coinciden con el consumidor.

Existen al menos cuatro decisiones importantes que realiza un cliente de aerolíneas :

¿Se realizará el viaje? Para muchas empresas los costos por viajes son importantes. En un período de recesión o de malos resultados se tratará de minimizar el costo por este ítem, dejando los viajes sólo para altos ejecutivos, reemplazándose los demás viajes por comunicaciones telefónicas, e-mail, o video conferencia.

¿Qué medio de transporte se elegirá? Como se mencionó anteriormente, es probable que en el futuro las aerolíneas compitan en viajes de corto y mediano alcance con los trenes.

Para los viajes por aire ¿Qué clase de servicio se elegirá? En muchas aerolíneas, los pasajeros tienen la opción de elegir entre primera clase, clase ejecutiva, y clase turista o económica. En el mercado de los viajes de negocios, en general la persona que viaja tiene poca ingerencia en la decisión sobre qué clase se viajará. Casi todas las grandes empresas tienen políticas de viaje en donde los altos ejecutivos viajan en primera clase, los de rango mediano en clase ejecutiva, mientras que los más nuevos viajan en turista. Cabe notar que en períodos de recesión existe la tendencia a eliminar los viajes en primera y business.

De forma de aumentar el tráfico de alto yield, las aerolíneas deben apuntar hacia aquellos que toman las decisiones acerca de las políticas de viaje. Se debe persuadir a estas personas acerca de los beneficios de viajar en cabinas premium, aludiendo por ejemplo al mejor descanso u oportunidades de avanzar en el trabajo.

¿Qué aerolínea será elegida? Una vez que se ha elegido que se volará por aire, en tal o cual clase, queda por elegir a través de qué aerolínea se hará. En el pasado, los viajeros de negocios tenían mayor ingerencia acerca de qué aerolíneas tomar, pero esto se ha vuelto cada vez más escaso. En el caso de lo viajes de placer, el negocio todavía podría decirse que es mayorista, vendiendo grandes bloques a tour operadores, en donde el cliente final tiene poco que decir acerca de cual aerolínea va a tomar.

En las rutas Long Haul se han distinguido los siguientes tipos de pasajeros según su propósito de viaje :

	Negocios/Trabajo	Vacaciones/Turismo	Étnicos
Long Haul	64%	22%	14%

Tabla 4.1 Segmentación de pasajeros long haul

Esto nos indica que el estudio de los clientes debe estar centrado en lo que son los viajeros de negocios.

Cabe recordar también, que los ingresos de una aerolínea provienen de la combinación de Factores de Ocupación (FO) con los Yield.

A continuación se muestra la evolución de los FO que ha tenido LAN en su conjunto, y luego el de las rutas Long Haul.

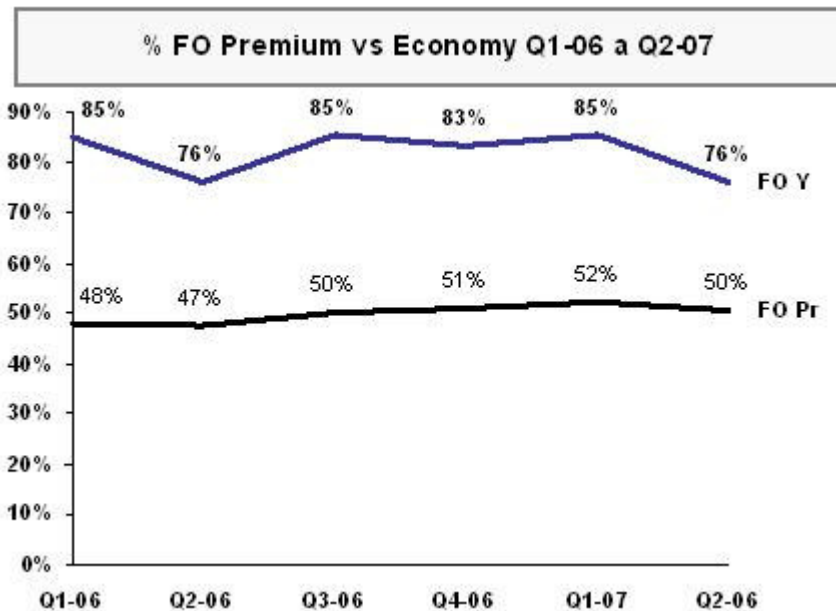


Gráfico 4.3 . Evolución FO Holding LAN

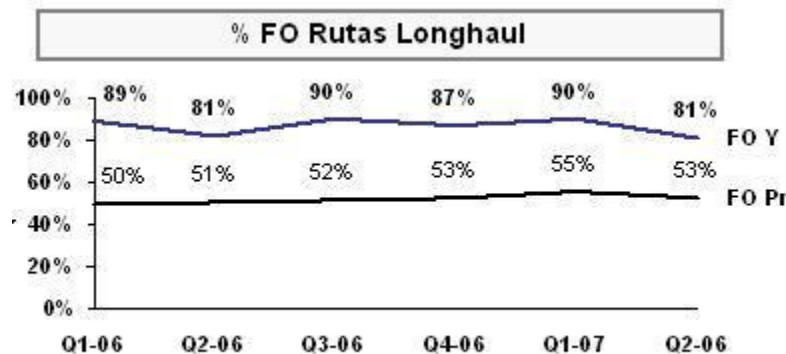


Gráfico 4.4 FO Rutas Long Haul

Como era esperable, los factores de ocupación del servicio premium (53%) son mucho menores que los del servicio económico (89%).

También se ve que los FO son levemente mayores en las rutas Long Haul, que en el total de las rutas del Holding. Además los FO de las rutas Long Haul son menos volátiles.

La otra parte de la ecuación, nos debe decir que los Yields del servicio premium son más altos, lo que se aprecia en el siguiente gráfico :

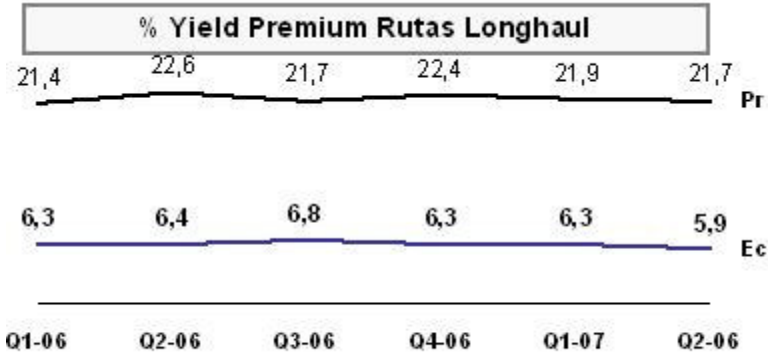


Gráfico 4.5 Yield Rutas Long Haul

Efectivamente los Yields del servicio premium, son mayores (22 centavos por kilómetro- pasajero) que los del servicio económico (6,4 centavos por kilómetro-pasajero).

### Investigación de Mercado en Rutas Long Haul

Al estudiar el target, que en este caso son los pasajeros de las rutas Long Haul, se reconoce que hay una serie de atributos relevantes en el servicio entregado, que son valorados por los viajeros de negocios.

Éstos son:

- Itinerario
- Seguridad
- Programa LanPass
- Precio
- Calidad de Servicio
- Convenio Empresa
- Disponibilidad de Reserva

Se realizó una encuesta en donde se mide la importancia que se le brinda a cada uno de los atributos, a la hora de elegir un vuelo en una aerolínea. Los resultados de las encuestas para viajeros de negocios en distintas rutas Long Haul fue la siguiente :

Razón por qué prefirió LAN								
	Itinerario (Horario, conexiones, frecuencia)	Seguridad	Acumulación de Km en LanPass/Otro programa	Precio (Tarifa, obras, promociones)	Calidad de servicio	Convenio Empresa	Disponibilidad de Reserva	Otros
BCLH	35%	13%	18%	15%	13%	4%	2%	1%

Fig. 4.3 Valoración atributos pasajeros long haul

De esta encuesta que para el general de las rutas Long Haul, las variables más críticas a la hora de diseñar una estrategia comercial para el servicio premium, son el Itinerario (35%), el programa LanPass (21%), el Precio (15%), la Seguridad (13%), y la Calidad de Servicio (13%)

### Subsegmentación de las Rutas Long Haul

Debido a que el segmento Rutas Long Haul implica una gran cantidad de rutas, no es difícil pensar que este puede ser subdividido a su vez en otros segmentos. Es así como surge una división natural que esta vez toma en cuenta la variable, origen del pasajero (o también en este caso puede ser destino).

Así pues dentro de las Rutas Long Haul, podemos distinguir las siguientes rutas (ver fig. 4.1) :

- Ruta a Norteamérica
- Ruta a Europa
- Ruta a Oceanía

Para efectos de este trabajo, se analizará una ruta representativa de cada uno de estos tres subsegmentos.

A continuación se muestra una serie de rutas pertenecientes a las rutas Long Haul, con sus respectivas composiciones de ingresos :



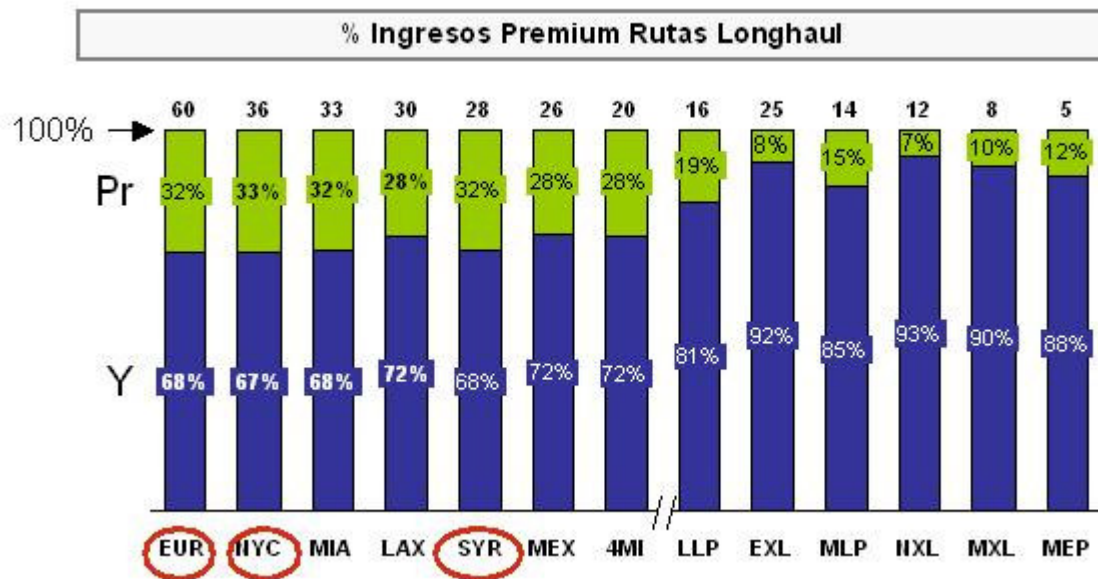


Gráfico 4.6 Composición de Ingresos para distintas Rutas Long Haul

Para cada subsegmento, se ha elegido la ruta en la cual los ingresos premium son más relevantes, las cuales son las Rutas EUR, NYC y SYR, que corresponden las rutas a Europa, Nueva York y Sydney respectivamente. De esta forma se abarcan los tres subsegmentos (Europa, Norteamérica y Oceanía) de las Rutas Long Haul, con una ruta representativa de cada uno.

## 4.5 Ruta Nueva York



### 4.5.1 Aspectos Comerciales

La ruta a Nueva York consta de 3 Subrutas :

- Santiago-Nueva York (CL-NY)
- Lima- Nueva York. (LIM-NY)
- Buenos Aires- Nueva York (BUE-NY)

Además los puntos de venta se pueden clasificar como los siguientes :

- Chile (CL)
- Perú (PE)
- Estados Unidos (US)
- Argentina (ARG)
- Otros (OT)

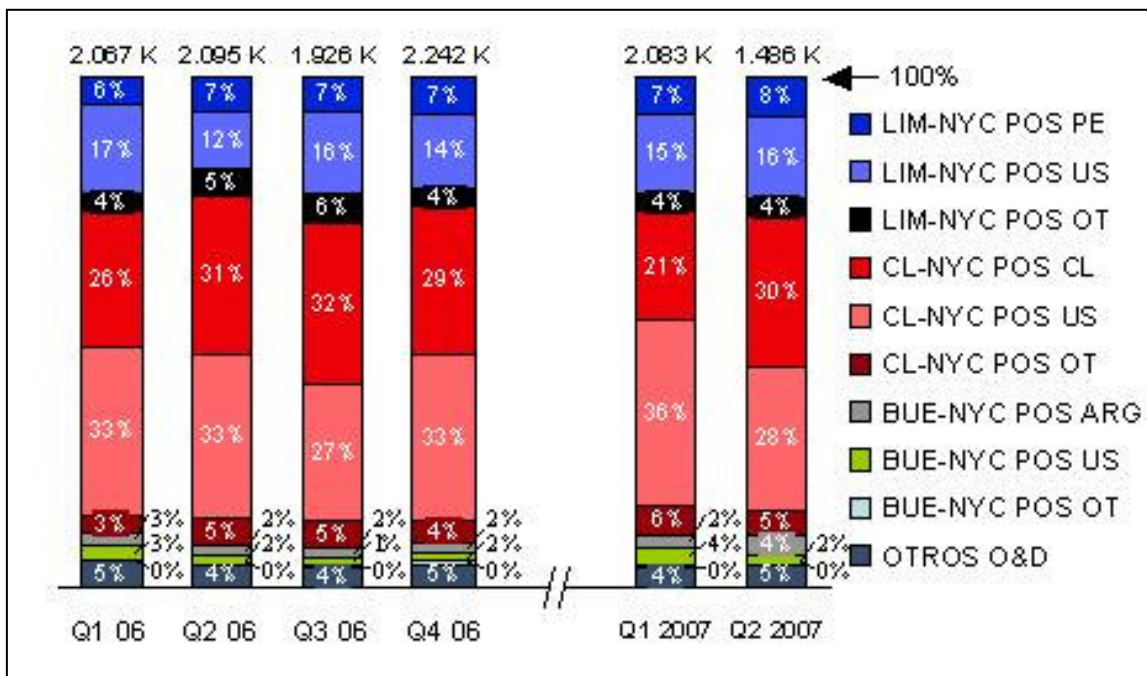


Grafico 4.7 Composición Ingresos Ruta NYC

Del gráfico 4.7 se puede observar que la gran mayoría de los ingresos provienen de los pasajes comprados para Santiago-Nueva York, ya sean éstos comprados en Santiago o en Nueva York. Luego en importancia le siguen los pasajes para Lima-Nueva York, con los ingresos por pasajes comprados en Nueva York correspondiendo al doble de los ingresos por pasajes comprados en Lima. Al observar las variaciones de ingreso, separando por punto de venta (Tabla 4.2), se puede ver que en el segundo Quarter del año 2007 hay una severa caída en los ingresos con respecto al presupuesto, con una baja del 30%.

INGRESOS vs PPTO	Q1 2007	Q2 2007
LIM-NYC POS PE	36%	-18%
LIM-NYC POS US	-2%	-7%
LIM-NYC POS OT	18%	-34%
CL-NYC POS CL	-20%	-32%
CL-NYC POS US	9%	-43%
CL-NYC POS OT	94%	-32%
BUE-NYC POS ARG	-14%	46%
BUE-NYC POS US	17%	-36%
BUE-NYC POS OT	-19%	-47%
OTROS O&D	14%	-1%
TOTAL	3%	-30%

	Q1	Q2	TOTAL 2007
V/S PPTO	+3%	-30%	-14%
V/S LY	+1%	-29%	-14%

Tabla 4.2 Variación de Ingresos con respecto al Presupuesto(PPTO), y con respecto al año anterior (LY). Ruta NY.

Si observamos la Tabla 4.2, se puede ver que la caída fue generalizada en todos los puntos de venta, excepto en la subruta BUE-NYC POS ARG. Esto se debe a que esta subruta ha sido recientemente incorporada, por lo que las proyecciones no necesariamente han sido realistas. Por lo tanto este dato no debe distraer del hecho de que la caída ha sido en todos los puntos de venta.

Al analizar los Yields y Factores de Ocupación (FO), que son los drivers de los ingresos, se pueden obtener mayores insights de qué es lo que está ocurriendo con los ingresos. Para esto hay que analizar la cantidad de pasajeros transportada, que a su vez es el driver de los Factores de Ocupación, dada un oferta de vuelos.

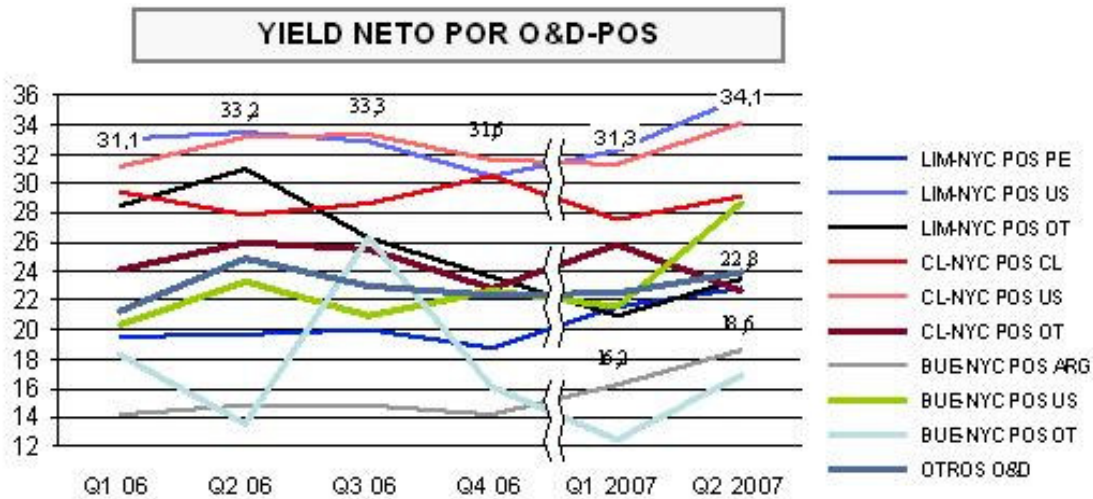


Gráfico 4.8 Yield por POS Ruta NYC

Los más altos yields provienen de los tramos Lima-Nueva York, y Santiago-Nueva York, ambos con punto de venta (POS) en Estados Unidos. Les sigue en Yield el tramo Santiago-Nueva York con punto de venta en Chile.

Además se observa una tendencia a la subida de los Yields en la mayoría de las subrutas.

Yield v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
LIM-NYC POS PE	16%	18%
LIM-NYC POS US	20%	28%
LIM-NYC POS OT	-21%	-15%
CL-NYC POS CL	-1%	3%
CL-NYC POS US	-3%	0%
CL-NYC POS OT	4%	-11%
BUE-NYC POS ARG	5%	21%
BUE-NYC POS US	12%	28%
BUE-NYC POS OT	-27%	43%
OTROS O&D	-18%	-18%
TOTAL	1%	3%

Tabla 4.3 Variación de Yields con respecto al Presupuesto(PPTO), y con respecto al año anterior (LY). Ruta NY.

Al observar la variación de Yields con respecto al presupuesto se puede notar que las mayores caídas han sido en las subrutas LIM-NY, CL-NY y OTROS, todas en los puntos de venta clasificados como OTROS (OT). Por lo tanto, dada la baja relevancia en los ingresos de estos puntos de venta, no tienen un efecto preponderante, lo cual se ve reflejado en que el segundo Quarter los Yield están sobre el presupuesto en un 3%.

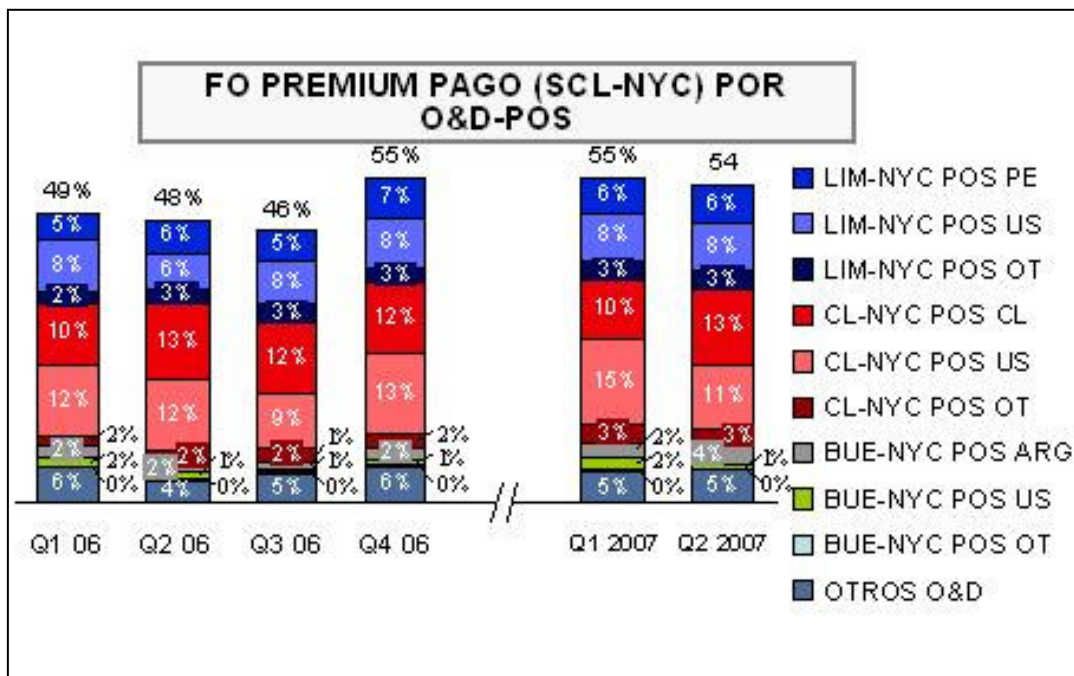


Gráfico 4.9 Composición FO Ruta NYC

PAX v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
LIM-NYC POS PE	18%	-31%
LIM-NYC POS US	-18%	-27%
LIM-NYC POS OT	49%	-22%
CL-NYC POS CL	-18%	-33%
CL-NYC POS US	14%	-43%
CL-NYC POS OT	32%	-23%
BUE-NYC POS ARG	7%	61%
BUE-NYC POS US	13%	-41%
BUE-NYC POS OT	39%	-54%
OTROS O&D	43%	15%
TOTAL	6%	-28%

Tabla 4.4 Variación de Pax con respecto al Presupuesto(PPTO), y con respecto al año anterior (LY). Ruta NY.

Sin embargo, al analizar la cantidad de pasajeros transportados, se ve una notable caída con respecto al presupuesto en el segundo Quarter, de un 28%. Esto arrastrado principalmente por una caída en similares órdenes de magnitud en las subrutas LIM-NY y CL-NY en todos sus puntos de venta. Esto se fundamenta además en el hecho de que estas rutas son las que mayormente aportan en factores de ocupación.

Por lo tanto lo relevante de la ruta Nueva York, es una caída en los ingresos acumulados en el año, con respecto al presupuesto, de un 14%, lo que se debe a

una caída en ingresos en el segundo Quarter con respecto al presupuesto de un 30%. El diagnóstico es que esto se debe a una caída en los pasajeros transportados, principalmente en los tramos LIM-NY y CL-NY, en todos sus puntos de venta.

Debido que la subruta LIM-NY es más nueva que la ruta CL-NY, que está mucho más consolidada, se estudiarán tanto los clientes como competidores de la primera.

El market share de la sruta LIM-NY está compuesto como sigue :

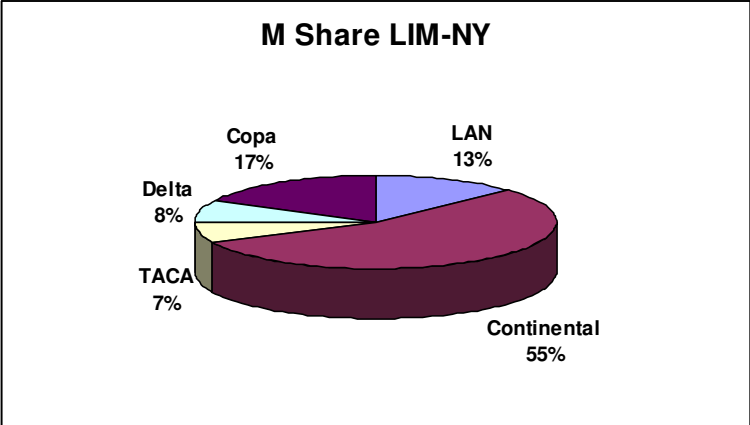


Gráfico 4.10 Composición Market Share Lim-NY

**4.5.2 Análisis de Clientes LIM-NY**

Como consecuencia del análisis anterior, y por motivos de alcance, se estudiarán a los clientes de la subruta LIM-NY.

La composición de pasajeros para LIM-NY , en las cabinas premium, es la siguiente :

	<b>Negocios/Trabajo</b>	<b>Vacaciones/Turismo</b>	<b>Étnicos</b>
<b>LIM-NY</b>	72%	16%	12%

Tabla 4.5 Segmentación de pasajeros Lim-NY

Esto nos muestra que la composición de viajeros de negocios es más alta que el promedio para las rutas Long Haul. Esto puede significar que el viajero sea más exigente.

La encuesta realizada acerca de los atributos arroja los siguientes resultados :

Razón por qué prefirió LAN								
	Itinerario (Horario, conexiones, frecuencia)	Seguridad	Acumulación de km en LanPass u Otro programa	Precio (Tarifa, orbita, promociones)	Calidad de servicio	Convenio Empresa	Disponibilidad de Reserva	Otros
LIM-JFK-LIM	33%	15%	21%	12%	13%	2%	2%	2%

Fig. 4.4 Valoración atributos pasajeros Lim-NY

Se mantienen en general las prioridades en cuanto a porcentajes, con respecto al promedio de las rutas Long Haul. Sin embargo vemos que gran parte del porcentaje se desvía hacia la acumulación de km de Lan Pass. También cabe observar que el precio aquí cae a un quinto lugar, detrás de la seguridad y la calidad de servicio. El porcentaje para el convenio empresa disminuye. Por lo que el ranking para los atributos más importantes sería el siguiente :

- Itinerario (33%)
- LanPass (21%)
- Seguridad (15%)
- Calidad de Servicio (13%)
- Precio (12%)

La residencia de los pasajeros que compran estos pasajes se compone de la siguiente manera :

Residencia	%
Chile	51,9%
Estados Unidos	22,0%
Peru	13,4%
Argentina	7,1%
Brasil	1,1%
Otros	4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 4.6 Residencia Pasajeros a NY

De las tablas anteriores se observa que la mayoría de los pasajeros reside en Chile, seguido por Estados Unidos, Perú y Argentina.

#### 4.5.3 Mercado Meta

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 21.000.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Nueva York, de 57,5% a un 65%, el mercado meta se estima en unos USD 13.430.000.



## 4.6 Ruta Europa



### 4.6.1 Aspectos Comerciales

La ruta a Europa (EUR), está compuesta de las siguientes subrutas :

- Santiago-Madrid (CL-MAD)
- Santiago-Frankfurt (CL-FRA)
- OTROS O&D

Además los puntos de venta se pueden clasificar como sigue :

- Chile (CL)
- España (ES)
- Alemania (ALE)
- Otros (OT)

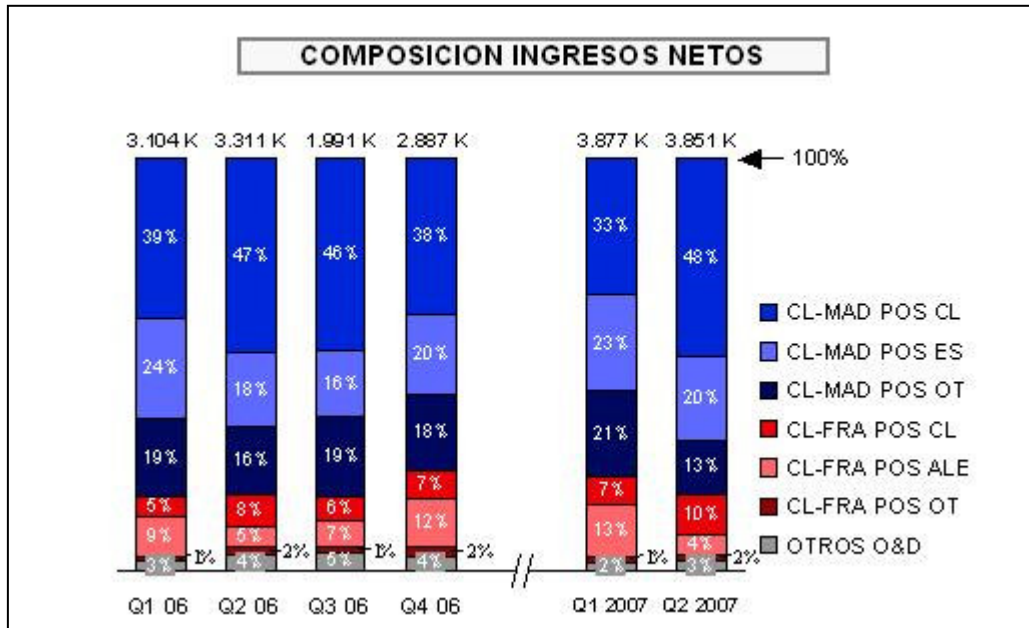


Gráfico 4.11 Composición Ingresos Ruta Europa

Del gráfico anterior se puede apreciar que la subruta CL-MAD abarca el 80% de los ingresos en el años 2007, mientras que la subruta CL-FRA sólo el 17%. Los otros orígenes y destinos suman el 3%.

INGRESOS v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-MAD POS CL	-11%	2%
CL-MAD POS ES	5%	36%
CL-MAD POS OT	26%	-8%
CL-FRA POS CL	49%	25%
CL-FRA POS ALE	48%	-10%
CL-FRA POS OT	55%	-4%
OTROS O&D	6%	-20%
TOTAL	9%	6%

	Q1	Q2	TOTAL 2007
V/S PPTO	+9%	+6%	+8%
V/S LY	+25%	+16%	+20%

Tabla 4.7 Variación de Ingresos con respecto al Presupuesto(PPTO), y con respecto al año anterior (LY), ruta Europa.

Los ingresos acumulados en al años 2007 están por sobre el presupuesto en un 8%, como se puede apreciar en la Tabla 4.7. Esto se explica con resultados por sobre el presupuesto tanto en el primero como segundo Quarters. En el segundo

Quarter los ingresos se mantienen por sobre el presupuesto principalmente por lo buenos resultados obtenidos en la subruta CL-MAD.

Ahora veamos los drivers de Ingresos.

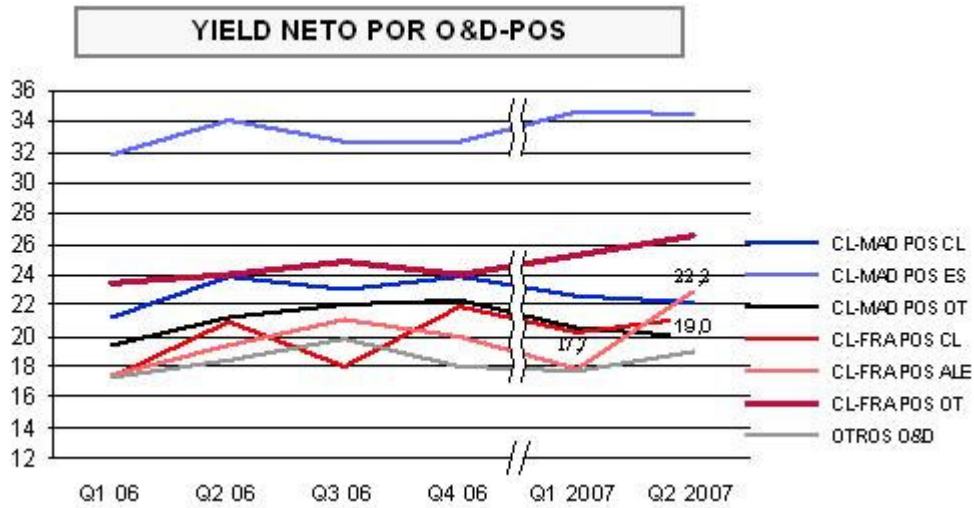


Gráfico 4.12 Yields por POS Ruta Europa

El gráfico de Yields nos muestra que hay una tendencia a la subida de los Yields en este año. También se observa que los Yields de ambas rutas en los puntos de venta europeos (ES y FRA) superan por lejos los Yields de los otros POS (Point of Sale)

Yield v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-MAD POS CL	-2%	-11%
CL-MAD POS ES	4%	0%
CL-MAD POS OT	7%	-8%
CL-FRA POS CL	2%	2%
CL-FRA POS ALE	-24%	9%
CL-FRA POS OT	-4%	2%
OTROS O&D	-5%	2%
TOTAL	-3%	-5%

Tabla 4.8 Variación de Yields con respecto al Presupuesto(PPTO)

Sin embargo, a pesar de esta tendencia a la subida de los Yields, éstos se encuentran bajo el presupuesto. En el primer quarter debido a la subruta CL-FRA, y en el segundo semestre debido a la subruta CL-MAD

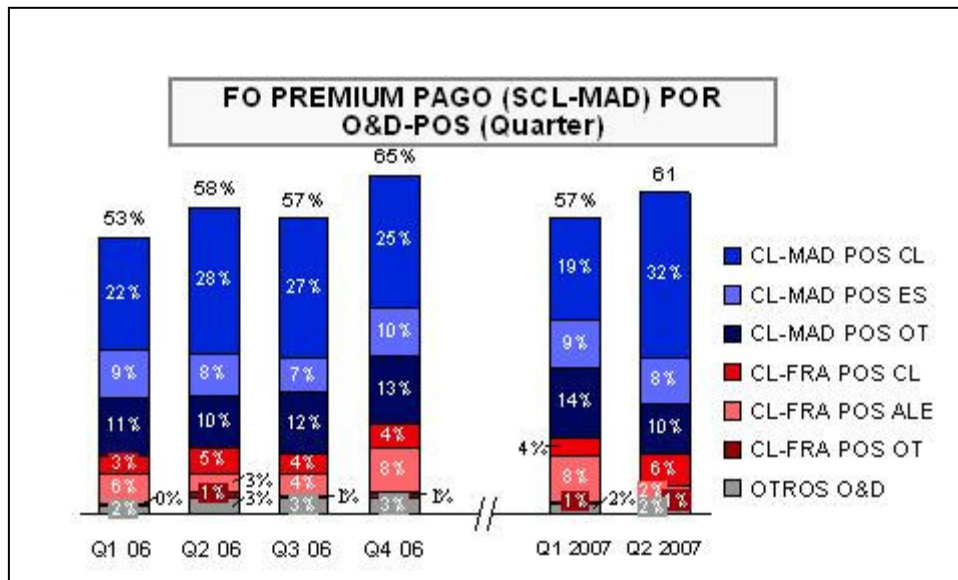


Gráfico 4.13 Composición FO Ruta Europa

PAX v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-MAD POS CL	-9%	15%
CL-MAD POS ES	1%	36%
CL-MAD POS OT	18%	0%
CL-FRA POS CL	47%	29%
CL-FRA POS ALE	94%	-17%
CL-FRA POS OT	64%	-6%
OTROS O&D	25%	-22%
TOTAL	12%	12%

Tabla 4.9 Variación de PAX con respecto al Presupuesto(PPTO), ruta Europa

Los bajos resultados en los Yields, que en total no están tan lejos del presupuesto, se ven más que compensados por los buenos resultados en la cantidad de pasajeros transportados, estando por sobre el presupuesto en un 12% en los dos primeros quarters del 2007.

Como diagnóstico para esta ruta se puede decir que los buenos resultados en ingresos (+8% sobre PPTO), se debe a los buenos resultados en cantidad de pasajeros transportados, especialmente en la subruta CL-MAD, que es la más importante en ingresos.

El market share para la subruta CL-MAD está dada por la siguiente composición :

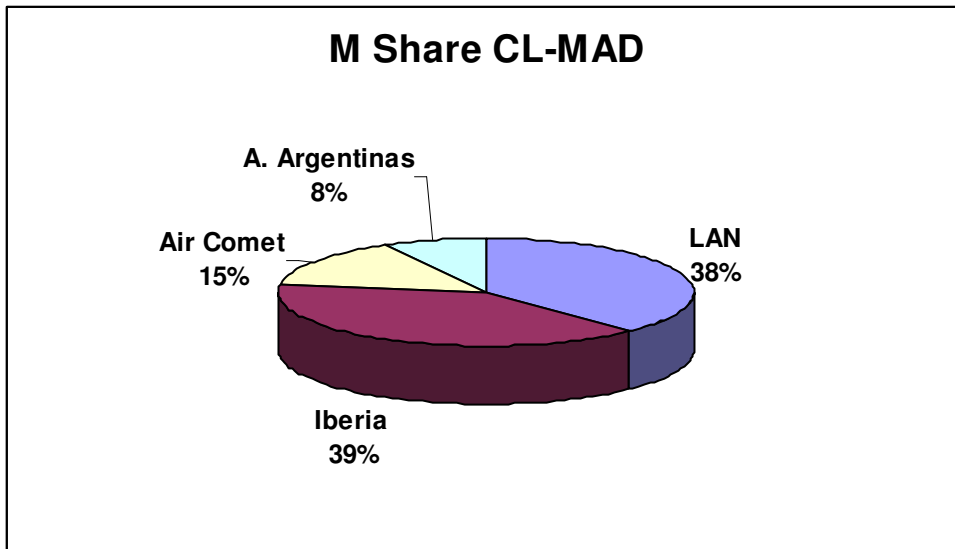


Gráfico 4.14 Composición Market Share CL-MAD

#### 4.6.2 Análisis de Clientes

La composición de pasajeros en la subruta CL-MAD es la siguiente :

	Negocios/Trabajo	Vacaciones/Turismo	Étnicos
SCL-MAD	61%	23%	16%

Tabla 4.10 Segmentación de pasajeros CL-MAD

La valoración de atributos viene dada por los siguientes porcentajes :

Razón porque prefirió LAN								
	Itinerario (Horario, Conexiones, Frecuencia)	Seguridad	Acumulación de KM en LanPass/Otro programa	Precio (Tarifa, oferta, promociones)	Calidad de Servicio	Convenio Empresa	Disponibilidad Reserva	Otros
SCL-MAD-SCL	29%	14%	23%	9%	14%	5%	2%	4%

Fig. 4.4 Valoración atributos pasajeros CL-MAD

La residencia de los pasajeros:

Residencia	%
Chile	60,3%
España	26,1%
Argentina	10,4%
Otros	3,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 4.11 Residencia Pasajeros a MAD

#### 4.6.3 Mercado Meta

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 50.540.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Europa, de 38% a un 43%, el mercado meta se estima en unos USD 21.730.000

#### 4.7 Ruta Sidney



##### 4.7.1 Aspectos Comerciales

La ruta a Sidney (SYD), está compuesta de las siguientes subrutas :

- Santiago - Auckland (CL-AUK)
- Santiago - Sidney (CL-SYD)
- Argentina -Oceanía (AR-OCE)
- Brasil - Oceanía (BR-OCE)
- OTROS O&D

Además los puntos de venta se pueden clasificar como sigue :

- Chile (CL)
- Oceanía (OCE)
- Otros (OT)

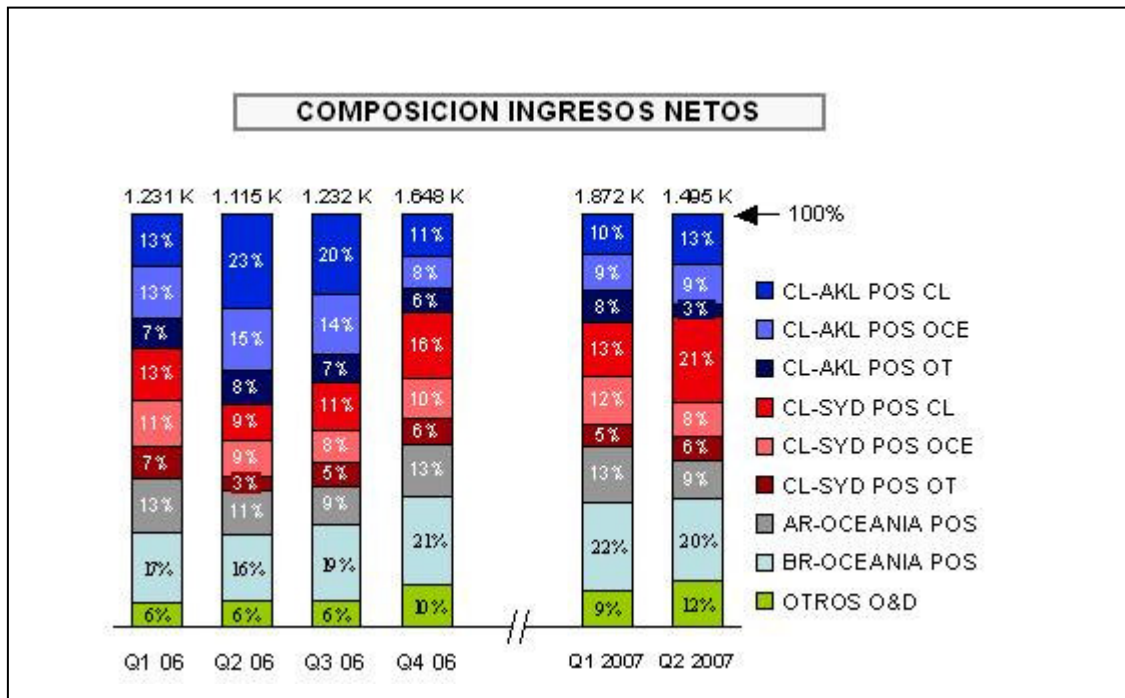


Gráfico 4.15 Composición Ingresos Ruta Sidney

INGRESOS v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-AKL POS CL	-8%	-46%
CL-AKL POS OCE	-15%	-32%
CL-AKL POS OT	35%	-61%
CL-SYD POS CL	12%	72%
CL-SYD POS OCE	0%	-17%
CL-SYD POS OT	-10%	95%
AR-OCEANIA POS	25%	-9%
BR-OCEANIA POS	27%	6%
OTROS O&D	119%	127%
<b>TOTAL</b>	<b>14%</b>	<b>-3%</b>

	Q1	Q2	TOTAL 2007
V/S PPTO	+14%	-3%	+6%
V/S LY	+52%	+34%	+44%

Tabla 4.12 Variación de Ingresos con respecto al Presupuesto(PPTO), y con respecto al año anterior (LY), ruta Sidney.

Se puede observar que los ingresos están por debajo del presupuesto en segundo quarter del 2007.

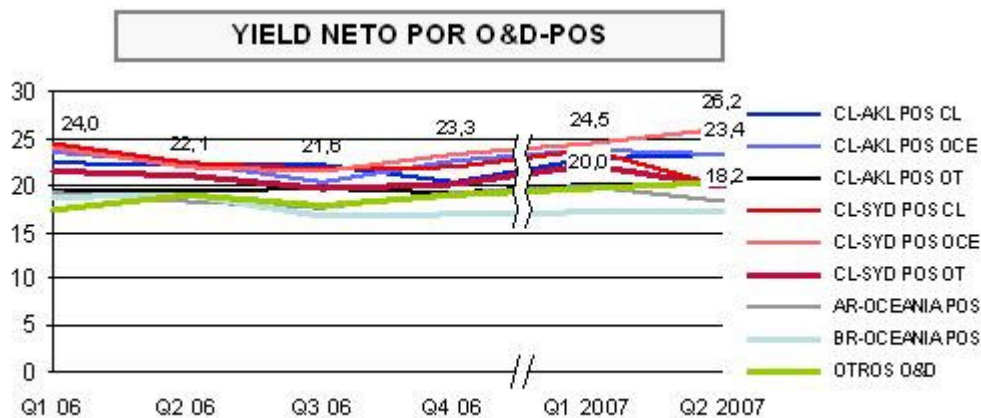


Gráfico 4.16 Yields por POS Ruta Sidney

Yield v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-AKL POS CL	-3%	-1%
CL-AKL POS OCE	-5%	7%
CL-AKL POS OT	-7%	-8%
CL-SYD POS CL	-7%	-13%
CL-SYD POS OCE	-5%	14%
CL-SYD POS OT	-8%	-12%
AR-OCEANIA POS	0%	-3%
BR-OCEANIA POS	-7%	-6%
OTROS O&D	12%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>-6%</b>	<b>-4%</b>

Tabla 4.13 Variación de Yield con respecto al Presupuesto(PPTO), ruta Sidney.



Los Yields se mantienen en una tendencia al alza, pero bajo el presupuesto en los dos primeros quaters del año 2007.

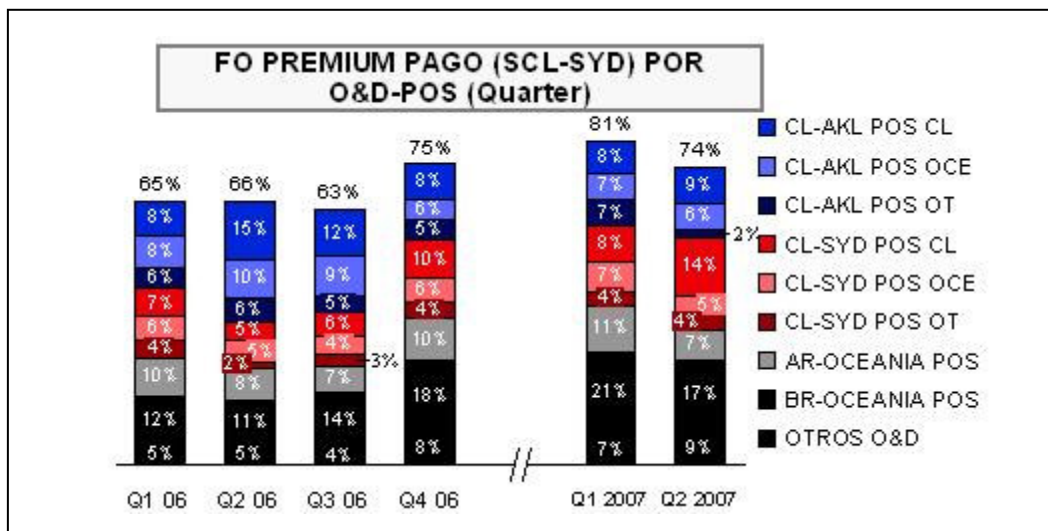


Gráfico 4.17 Composición FO Ruta Sidney

PAX v/s PPTO	Q1 2007	Q2 2007
CL-AKL POS CL	-5%	-45%
CL-AKL POS OCE	-11%	-37%
CL-AKL POS OT	45%	-58%
CL-SYD POS CL	20%	97%
CL-SYD POS OCE	5%	-26%
CL-SYD POS OT	-1%	122%
AR-OCEANIA POS	23%	-9%
BR-OCEANIA POS	38%	12%
OTROS O&D	96%	106%
TOTAL	21%	-1%

Tabla 4.14 Variación de Pax con respecto al Presupuesto(PPTO), ruta Sidney.

El efecto de bajos yields se ve compensado por una alta demanda en el primer quarter, pero en el segundo quarter no se llega al presupuesto de pasajeros, lo que no alcanza a compensar los bajos yields. Por lo tanto en el segundo quarter se observa una baja en los ingresos producto de bajos yields y baja demanda captada.

Por lo tanto el diagnóstico para la ruta a Sydney consiste en un declive de los ingresos en el segundo quarter, provenientes de bajas en pasajeros y yields. La subruta CL-AKL presenta un declive general en todos sus puntos de venta de la cantidad de pasajeros. También se observa una baja generalizada en los yields para las subrutas AR-OCE, BR-OCE.

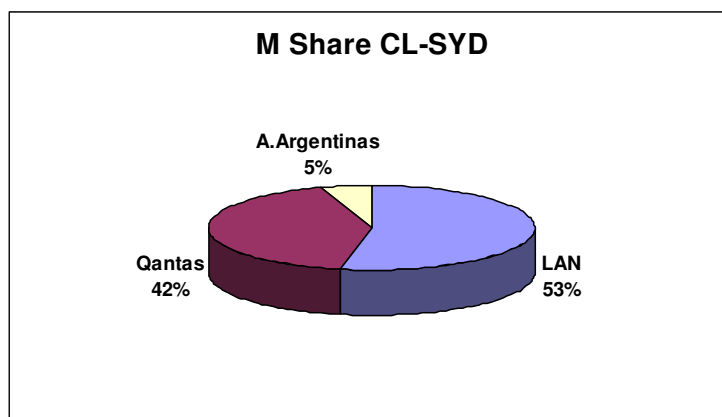


Gráfico 4.18 Composición Market Share CL-NY

#### 4.7.2 Análisis de Clientes

Composición de pasajeros :

	Negocios/Trabajo	Vacaciones/Turismo	Étnicos
SCL-SYD	60%	21%	19%

Tabla 4.15 Segmentación de pasajeros CL-SYD

Valoración de Atributos :

Razón porque Prefirió LAN								
	Itinerario (Horario, Conexiones, Frecuencia)	Seguridad	Acumulación de Km en LanPass/Otro programa	Precio (Tarifa, ofertas, promociones)	Calidad de Servicio	Convenio Empresa	Disponibilidad Reserva	Otros
SCL-SYD-SCL	45%	3%	17%	8%	13%	10%	2%	2%

Fig. 4.4 Valoración atributos pasajeros CL-SYD

Nacionalidades :

Residencia	%
Chile	40%
Australia	26%
Nueva Zelanda	10%
Brasil	7%
Argentina	8%
Otros	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 4.16 Residencia Pasajeros a MAD

### 4.7.3 Mercado Meta

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 17.200.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Europa, de 53% a un 57%, el mercado meta se estima en unos USD 9.640.000

## 5. Análisis Interno

### 5.1 Definición de Cadena de Servicio

Dentro de la experiencia total de viaje que tiene un pasajero, se puede contar desde que se compra el pasaje, hasta el regreso de su viaje. Sin embargo para efectos del análisis de este trabajo, se analizará la calidad de servicio percibida por los pasajeros en el aeropuerto (ATO) y en el vuelo directamente (SAB).

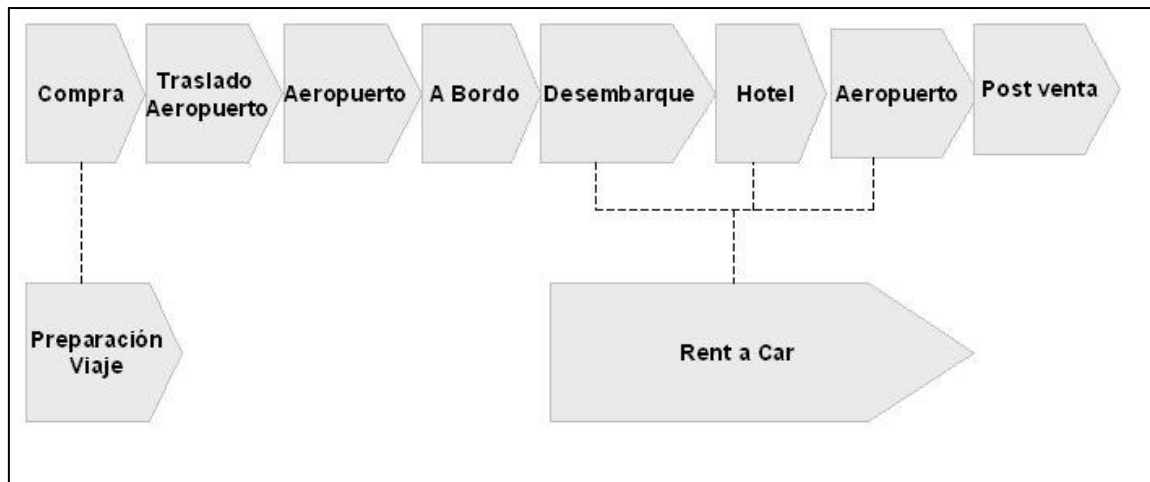


Fig. 5.1 Cadena de Servicio para viajero de negocios

Para entender en que consiste la experiencia en el aeropuerto, se puede observar el siguiente diagrama :

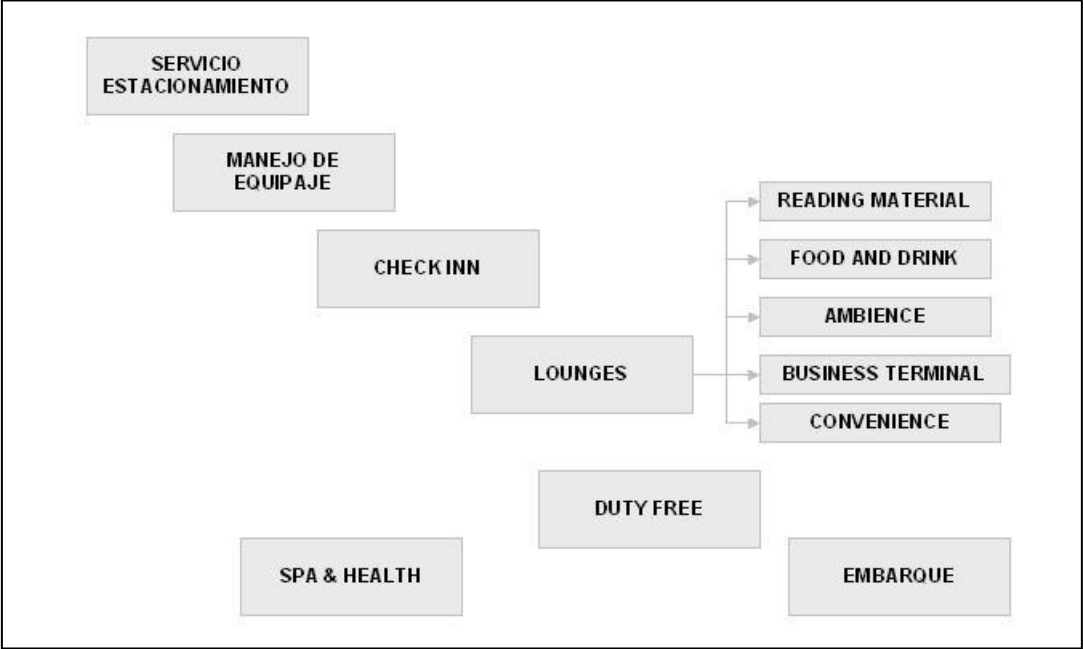


Fig. 5.2 Elementos de la experiencia de servicio en el aeropuerto (ATO).

Podemos apreciar diversos elementos que conforman la experiencia que tiene el pasajero al pasar por el aeropuerto. Sin embargo hay sólo dos de estos elementos que son de exclusiva responsabilidad de la aerolínea que ofrece el servicio, éstos son el Check-In y el embarque. Por lo tanto al momento de analizar la calidad de servicio entregada por LAN, sólo se tomarán en cuenta estas dos etapas del aeropuerto.

Luego de la experiencia en el aeropuerto, se tiene la experiencia de vuelo (SAB), con diversos elementos que se muestran en el siguiente diagrama :

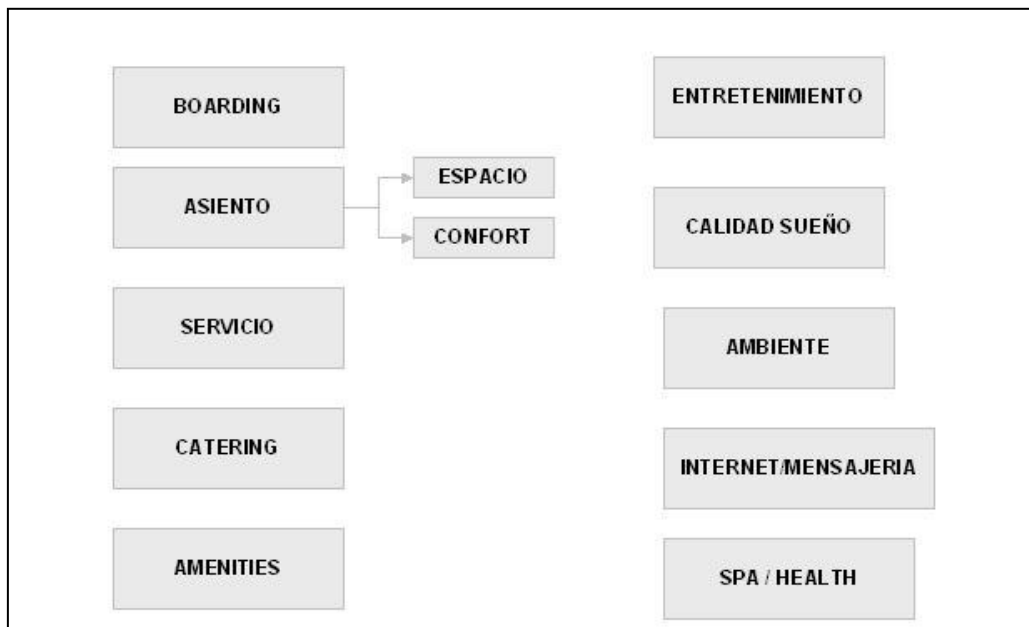


Fig. 5.3 Elementos de la experiencia de vuelo (SAB).

Los elementos más importantes del SAB son el Servicio, lo que viene definido por la calidad de atención que brinda la tripulación de la cabina (CB), el Catering, el entretenimiento (IFE), y la cabina, que a su vez viene definida por la comodidad del asiento, la calidad del sueño y el ambiente.

Una vez definidos estos elementos, se puede hacer el análisis de calidad de servicio percibida por los usuarios de la clase premium, según encuestas realizadas en diversas rutas.

## 5.2 Análisis de Calidad de Servicio

Para medir la calidad de servicio percibida por los clientes usuarios de la clase premium de LAN, se ha diseñado una encuesta con puntajes para los distintos componentes de lo que se define como la experiencia de viaje. Estos resultados son válidos para las rutas long-haul, ya que se obtuvieron de respuestas de los clientes en este tipo de rutas.

Esta experiencia de viaje, se divide en dos experiencias, las que son la experiencia en el aeropuerto (ATO) y la experiencia de vuelo (SAB), ambas definidas en la sección anterior. Entre los resultados obtenidos se tiene que la relevancia de estas dos experiencias son distintas para los clientes, siendo predominante el SAB con un 76% de importancia, mientras que el ATO responde con un 24%.

A continuación se muestra los resultados de las encuestas, los que se comparan con las metas anuales, las cuales se tomarán como referencia.

	Exp. De Viaje		
	GRAL.	ATO	SAB
Ponderación		24%	76%
Meta Anual	51,2	30,8	54,0
Ene-Abril 2007 LH	48,0	29,4	50,0

Tabla 5.1 Puntajes Exp. General de Viaje

Se puede observar que en general la experiencia de viaje está por debajo de la meta anual, lo que se explica por un déficit de puntaje con respecto a la meta tanto para el ATO como para el SAB.

Al observar en detalle los componentes del ATO, vemos que el bajo puntaje está explicado por un bajo puntaje en el embarque, mientras que el Check In se encuentra por sobre la meta.

	ATO	
	Check In	Embarque
Ponderación	34%	56%
Meta Anual	43,0	42,0
Ene-Abril 2007 LH	44,0	40,0

Tabla 5.2 Puntajes Experiencia de Viaje ATO

En el SAB, vemos que sólo el IFE se encuentra por sobre la meta, con la tripulación de cabina (TC), y sobre todo el catering (CAT) y la cabina (CAB); mal evaluadas con respecto a la meta.

	SAB			
	TC	CAT	IFE	CAB
Ponderación	32%	11%	17%	40%
Meta Anual	75,0	31,0	28,0	53,0
Ene-Abril 2007 LH	72,3	23,3	33,0	46,0

Tabla 5.3 Puntajes Experiencia de Viaje SAB

Estos resultados se pueden considerar como transversales para todas las rutas long-haul, y nos servirán como una elemento más para las recomendaciones de marketing mix de las rutas seleccionadas.

## 5.3. Benchmark de Producto

### 5.3.1 Ruta Nueva York

Los competidores principales en la subruta Lima-Nueva York son, en orden descendente de acuerdo a su market share :

- Continental Airlines (CO) <sup>1</sup>(54%)
- Copa Airlines (CM) (17%)
- Taca (TA) (8%)
- Delta (DL) (7%)

El Holding LAN Airlines se encuentra en un tercer lugar con un market share de 13%.

Se ha realizado un benchmark de producto entre LAN y los distintos competidores en este tramo :

Datos	Holding	CO	TA	DL	CM
MS Ene-May 2007	13,0%	54,0%	8,0%	7,0%	17,0%
Frecuencia	x4	D / D	1 4 6 7 / X7	D	D
Horario	23:50	22:50 / 23:50	15:00 / 12:25	0:20	16:06
Stops	0	0 / IAH	SAL / SAL	ATL	PTY
Duración	7:40	08:00 / 12:10	09:40 / 09:55	11:00	9:30
Material vuelo	767	757 / 757	320 / 320	767	737
ATO	JFK	EWK / EWK-LGA	JFK / JFK	LGA - JFK	JFK
Tarifas BC	U\$3.129-6.298	U\$3.129-5.794**	U\$1.808-1.988	U\$3.129-5.794	U\$1.808-1.988
Asiento	Full flat. Pitch: 74". Ancho cojín: 18,6". Ancho cama: 23,6". Reclinación: 180°	Butaca. Pitch: 55". Ancho cojín: 20". Reclinación: 14"	Butaca	Butaca***	Butaca
IFE	AVOD. Pantalla individual.	AVOD. Pantalla individual.		AVOD. Pantalla individual.	
Contenido IFE	Películas: 30 mensuales. TV (series, documentales): 50 mensuales. Juegos: 14. Música: 10 canales.	Películas: 20 mensuales. TV series: 17 mensuales. Música: 50 CD.	TV (series): 4. Música: 6 canales.	Películas: 61. TV (series). 50 + 24 canales satelitales. Música: 15 canales y 1.600 Mp3. Juegos: 12. Idiomas: 5.	
Conectividad	Notebook.	Notebook (110 V).		Notebook. Ipod (mediados 2007).	
CAT	MS / HB - HD / MS	HDE / CB - HL / Snack			
TC	3 + JSAB	2 TC			
Check In web	No	No			
Check in Preferente	Si	Si			
Embarque Preferente	Si	Si			

Tabla 5.4 Benchmark LAN Ruta Nueva York

<sup>1</sup> Corresponde al Código IATA de las Aerolíneas.

Se puede observar que a pesar de que el producto de LAN es superior a los competidores en este tramo, se mantiene en un discreto tercer lugar en el market share.

### 5.3.2 Ruta Europa

Los competidores en la subruta Santiago-Madrid, según Market Share :

- Iberia (39%)
- Air Comet (15%)
- Aerolíneas Argentinas (8%)

El Holding LAN se encuentra en un segundo lugar con un 38% del M. Share.

El benchmark de producto realizado es el siguiente :

Datos	Iberia	LAN
MS	39%	38%
frecuencia	D/D	D
horario	20:00 / 23:00	19:45
stops	0/GUA	0
duracion	12:40-16:00	12:30
material vuelo	340	340
ATO	SCL	SCL
Tarifas BC	5500-7600 EUR	5200-7800 EUR
Asiento	Full Flat Pitch 75'', Ancho Cojin 20'', Ancho cama 25''	Full Flat. Pitch 74'', Ancho Cojin 18,6'', Ancho cama 23,6'', Reclinacion 180°
IFE	AVOD Pantalla Individual telefono	AVOD Pantalla Individual
Contenido IFE	. 26 Canales de Video. 15 Canales de Audio 6 Juegos	30 Películas Mensuales, 50 Documentales, 14 Juegos, 10 Canales de Música
Conectividad	Notebook 110 V	Notebook
CAT		
TC	3	3
Check In Web	Sí	No
Check In Preferente	Sí	Sí
Embarque Preferente	Sí	Sí

Tabla 5.5 Benchmark LAN Ruta Europa

En este análisis comparado se puede ver que la gran diferencia entre los dos productos ofrecidos es que Iberia realiza un stop en Guatemala, mientras que LAN realiza su vuelo non-stop hasta Madrid. Sin embargo Iberia compensa este



detrimento en el servicio, al ofrecer dos vuelos diarios, por lo que puede captar más demanda, lo que se revela finalmente en un market share muy parejo para ambos competidores.

También otro punto a favor de Iberia es la presencia de un Check In Web, lo que agiliza mucho más la experiencia de viaje para el cliente.

### 5.3.3 Ruta Sidney

Los competidores en la ruta a Sidney, según Market Share :

- Qantas (42%)
- Aerolíneas Argentinas (5%)

El Holding LAN se encuentra en un primer lugar con un 53% del M. Share.

El benchmark de producto con el competidor principal es el que sigue:

Datos	Qantas	LAN
MS	42%	44%
frecuencia	x6	x6
horario	23:00	23:05
stops	LAX	AKL
duracion	17:30-27:00	12:30:00-16:00
material vuelo	747	340
ATO	SYD	SCL
Tarifas BC	6800-8700 USD	7000-9000 USD
Asiento	Pitch 75'', Ancho Cojin 20'', Ancho cama 25'' Reclinación 150°	Full Flat. Pitch 74'', Ancho Cojin 18,6'', Ancho cama 23,6'', Reclinacion 180°
IFE	AVOD Pantalla Individual Telefono	AVOD Pantalla Individual
Contenido IFE	.60 peliculas, 200 Canales de Video. 20 Canales de Audio 10 Juegos	30 Películas Mensuales, 50 Documentales, 14 Juegos, 10 Canales de Música
Conectividad	Notebook 110 V	Notebook
CAT		
TC	3	3
Check In Web	No	No
Check In Preferente	Sí	Sí
Embarque Preferente	Sí	Sí

Tabla 5.6 Benchmark LAN Ruta Sidney

En el benchmark para la ruta Sydney, se puede ver que la gran ventaja de LAN por sobre Qantas, es la realización de un stop en Auckland, mientras que Qantas lo hace en Los Angeles, alargándose el viaje a poco menos del doble que el de LAN. Esta diferencia se ve reflejada claramente en los market share de los participantes.

También se puede mencionar que el asiento de LAN es superior al de Qantas, pero las entretenimientos de vuelo de Qantas superan a las de LAN en variedad.

## **5.4 Factores Claves de Éxito en el Negocio Premium**

### **Caso Singapore Airlines**

A nivel mundial la aerolínea Singapore Airlines (SIA) es considerada como la cúspide en cuanto a calidad de servicio y resultados. Y esta referencia no se limita a la industria de las aerolíneas, sino que también es utilizada por muchas otras industrias de servicio para mejorar su estrategia competitiva y su oferta de valor de cara a los clientes.

Según Loisos Heracleous, autoridad en el tema de estrategia competitiva de las aerolíneas, se han encontrado siete grandes drivers estratégicos que se cree son los factores claves del éxito para SIA. Más aún, la relación que SIA ha logrado formar entre éstos distintos drivers, es lo que los hace aún más valiosos y difíciles de imitar.

#### **1. Bajo Costo de Personal con Calidad de Servicio**

Algunos estudiosos de la industria de las aerolíneas le atribuyen su éxito a SIA a los bajos salarios que pagan en comparación países más desarrollados. Sin embargo lo cierto es que si bien esto sí contribuye a que se tengan menores costos, SIA logra además una productividad superior en sus empleados, lo que responde por la mayoría de los ahorros en personal. Los drivers de esta productividad son la menor tasa de recambio del personal y las grandes inversiones en equipos y entrenamiento de última generación.

Otro factor que ha contribuido a la productividad ha sido el hecho de premiar a los empleados con opciones en acciones de la compañía, lo que acompañado de los buenos resultados que ésta ha tenido, han sido un aliciente para que los empleados se comprometieran con un rendimiento superior.

## **2. Flota Joven**

La edad promedio de la flota se encuentra muy por debajo del promedio de la industria, con una fluctuación entre 60 y 70 meses, mientras que el promedio de la industria está por sobre los 10 años.

La ventaja de tener aviones más nuevos, es que éstos son más eficientes en el uso del combustible. Además son más fáciles y baratos de mantener. Sólo se necesita una mantención programada que puede ser llevada a cabo por los mismos técnicos de SIA. Con una menor cantidad de fallas, SIA además evita incurrir en mayores costos debido a vuelos retrasados y conexiones perdidas.

La mejor confianza que entrega una flota joven también permite una puntualidad mayor, atributo muy valorado por los viajeros de negocios. Por último, los aviones más nuevos y modernos ejercen un atractivo mayor para los pasajeros.

Un asunto importante, es el timing de las órdenes de compra. Las grandes órdenes de SIA se han llevado a cabo en tiempos de recesión, en donde los precios son mucho menores. Esto ha sido posible gracias al saludable flujo de caja y las utilidades de SIA que le han permitido hacer esto con un mínimo de endeudamiento.

## **3. Exposición a Competencia**

A pesar de que el gobierno de Singapur tiene una participación importante en la propiedad de SIA, éste no interviene en la gestión. En un ambiente altamente competitivo, esto es una bendición que a primeras no resulta obvia.

El hecho es que para que SIA pasara de ser una aerolínea estatal, a ser lo que es hoy, la condición sine qua non era que ésta debería ser rentable comercialmente, puesto que el gobierno no necesitaba una aerolínea para alimentar su orgullo nacional. Así, gracias a operar como una compañía completamente privada, SIA ha desarrollado una de las estructuras de costos más eficientes dentro de la industria.

## **4. Reputación de Marca**

El valor de marca de SIA, situado como el mayor de la industria, es el resultado de una serie de decisiones y estrategias a lo largo del tiempo. Entre éstas se puede mencionar el de tener un enfoque global, al usar el mismo tipo de publicidad en los medios internacionales. También las bases de su posicionamiento (la Singapore Girl, una gran forma de volar, y la flota más nueva) han sido consistentemente enfatizadas desde se creación.

Las inversiones de SIA en publicidad son muy grandes (S\$35 millones en promedio cada año), y se han mantenido incluso en las bajas cíclicas de la industria.

La reputación establecida por SIA es difícil de igualar por sus competidores, incluso para los adoptadores tardíos con similar estrategia.

## **5. Base de Ingresos Global**

SIA se enorgullece de no depender de ninguna región en particular para obtener sus ingresos. Ningún país o ruta responde por más del 15% del total.

Los beneficios de esto son principalmente dos. Primero, que las condiciones económicas que puedan afectar los patrones de demanda en una región particular, tendrán menos efecto sobre SIA. Esto puede ser visto de manera idéntica a la diversificación de un portafolio financiero.

Segundo, el beneficio directo para los pasajeros de tener mayor conectividad.

## **6. Manejo de Crisis**

Este factor implica que SIA no se ha desviado de su estrategia en las distintas situaciones de crisis tanto mundial como particular por las que la empresa ha pasado. Durante estos períodos (9/11, Gripe Aviar, caída de un avión en Taiwán), SIA ha sabido permanecer rentable a través de una variedad de medidas entre las que cuentan los ajustes presupuestarios como reducción de capacidad y congelamiento de salarios, y las promociones para estimular la demanda.

Mientras los alcances e impactos de cada crisis han sido diferentes, se pueden ver acciones comunes de parte de SIA ante estos eventos. Primero que todo, SIA no ha dejado de hacer grandes inversiones para mejorar la experiencia de los clientes durante estos períodos. Estas inversiones tuvieron un impacto positivo a nivel público.

Segundo, el foco de SIA de beneficiar a sus clientes cuando se han visto perjudicados ha sido consistente, como por ejemplo la rápida y cuantiosa compensación a las víctimas de la caída en Taiwán.

Tercero, la alta gerencia ha sido solidaria y han fijado un ejemplo a seguir, al cortar sus propios salarios durante las crisis.

## **7. Alianzas y estrategias de adquisición.**

Históricamente la regulación aérea ha detenido a las aerolíneas en sus intentos de adquisiciones, lo que ha sido suplido por la formación de alianzas. SIA ha sido particularmente cuidadosa al formar alianzas, y su red de alianzas es mucho

menor que la de sus principales competidores, como Lufthansa. Esto debido a que la reputación se puede ver afectada por si es que se da un servicio insatisfactorio por parte de alguna aerolínea que sea su socia.

## **6. Diagnóstico**

Como resultado de los análisis externos e internos, se puede enunciar el siguiente conjunto de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para LAN Airlines S.A.

### **6.1 Fortalezas**

#### **Liderazgo de Mercado**

En la mayoría de los mercados en donde LAN participa, la empresa mantiene un liderazgo en las participaciones de mercado. Esto le permite contar con ingresos más o menos seguros, puesto que se ha visto una tendencia a la aparición de oligopolios en los mercados aeronáuticos.

Esto también le permite tomar iniciativas estratégicas que impidan o hagan muy difícil la aparición de nuevos participantes

#### **Fuerte Desempeño Financiero**

Como resultado de la fortaleza antes mencionada, LAN ha tenido resultados financieros excepcionales para la industria. Con resultados siempre positivos desde su privatización, esto le ha permitido mantener una flota joven gracias al poco endeudamiento.

#### **Flota Joven**

Lan presenta una de las flotas más jóvenes de la industria, con un promedio de 6 años. Esto le permite ahorrar notablemente en combustible y en menores reparaciones. Además le entrega un atractivo importante para los viajeros que desean un servicio de primera.

#### **Operaciones Diversificadas**

Al tener operaciones diversificadas pero relacionadas, LAN logra una gran sinergia. Esto le permite obtener un mayor control sobre actividades importantes para el servicio central que es el transporte de pasajeros. Entre estos se cuentan los entrenamientos del staff, el catering, los talleres de reparación, el transporte de carga, etc.

## **Alianzas fuertes**

LAN pertenece a una de las redes más importantes a nivel mundial, la alianza OneWorld. Gracias a ésta y otras alianzas bilaterales, LAN logra llegar a más de 700 destinos en 150 países.

## **6.2 Debilidades**

### **Menor escala en comparación a competidores principales**

En las rutas Long Haul, LAN se enfrenta con aerolíneas de gran envergadura como American Airlines, United Airlines, Delta, Iberia, y Lufthansa. Éstas aerolíneas cuentan con una mayor cantidad de rutas tanto Norteamérica como en Europa, que es donde se dan los mayores flujos de tráfico hoy por hoy. Esto tiene una serie de ventajas entre las que cuentan mayores economías de escala (sólo para aerolíneas de red), mayor conectividad, y liderazgo de mercado.

### **Débil presencia en Asia**

El mercado con mayor crecimiento en los últimos años, y con mayor perspectiva de crecimiento en los años que vienen, es el mercado asiático. Al no contar con presencia directa en ninguna de estas rutas, LAN pierde conectividad y por lo tanto no presenta una opción para los viajeros de negocios que se mueven entre el continente americano y el asiático.

## **6.3 Oportunidades**

### **Crecimiento a largo plazo de la demanda**

Una de las grandes oportunidades que tiene LAN, es la proyección positiva de crecimiento de la demanda mundial a largo plazo, lo que se suma a la perspectiva de la consolidación de la industria. Es una oportunidad creíble para LAN, ya que dado sus buenos resultados financieros se ve muy difícil que la aerolínea no sobrepase la vaya del corto plazo, lo que le permitirá disfrutar de las “playas tranquilas al otro lado del mar”, si es que los resultados se mantienen.

### **Creciente Desregulación**

La creciente apertura de los mercados y la tendencia mundial que está prevaleciendo le abren el camino a LAN para seguir conquistando nuevos mercados, tal y como lo ha venido haciendo.

## 6.4 Amenazas

### Precio del Combustible

La continua alza del combustible y sus efectos ya fueron discutidos con anterioridad. Sólo cabe recordar que éste se ha llegado a convertir en el ítem de costos más importante para las aerolíneas, y que el futuro del precio del crudo no se ve claro. Como estrategia importante para mitigar sus efectos está la cobertura de precios con compras adelantadas.

### Competencia Intensa

La intensa competencia en esta industria ha hecho que los yields y tarifas vayan cayendo a un ritmo vertiginoso. De esta forma los márgenes se hacen cada vez más estrechos con la constante presión de ir bajando los costos y buscar nuevos mercados para mantenerse rentable

### Sustitutos

La gran cantidad de sustitutos que van proliferando, los que van desde las videoconferencias, hasta los trenes de alta velocidad, hacen que especialmente en períodos de crisis haya un gran desvío de la demanda hacia estas soluciones alternativas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo en América del Sur</li><li>- Fuerte Desempeño Financiero</li><li>- Operaciones Diversificadas</li><li>- Flota Joven</li><li>- Alianzas fuertes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor escala en comparación a los competidores principales</li><li>- Débil presencia en Asia</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento a largo plazo de la demanda</li><li>- Creciente Desregulación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios de combustible en constante alza</li><li>- Competencia Intensa y Descuentos en Tarifas</li><li>- Sustitutos</li></ul>

## **7. Definición Estratégica y Recomendaciones de Marketing Mix**

### **7.1 Definición estratégica**

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, los objetivos estratégicos serán declarados de manera de dirigir a la clase premium de LAN hacia el cumplimiento de la visión de la empresa : “Ser una de las 10 mejores aerolínea del mundo, y ser la aerolínea preferida por los viajeros de negocios que van o vienen del cono sur”. Esta visión deberá ser alcanzada aprovechando las fortalezas, minimizando las debilidades, recogiendo las oportunidades y manteniendo bajo control las amenazas.

Para realizar esto, se utilizará la metodología Balanced Scorecard, a través de la construcción de un mapa estratégico útil para describir y comunicar la estrategia. La metodología se aplicará parcialmente, llegando sólo las iniciativas o proyectos estratégicos. Se dejará como fuera de los alcances de esta memoria la definición de indicadores, metas y responsables de éstos.

Luego, como producto de la definición estratégica se realizarán recomendaciones de marketing mix conducentes a alcanzar los objetivos estratégicos.

A continuación se describen Los temas estratégicos definidos como consecuencia del diagnóstico FODA

#### **1. Bajo costo de personal con calidad de servicio**

Este tema estratégico se considera como el principal y eje de todos lo demás, ya que se considera que éste es el factor clave del éxito de LAN en el futuro cercano, siendo un eje transversal para todos los otros temas estratégicos. Se le puede considerar como la estrategia genérica a seguir para el negocio premium, considerando que bajo costo, y un servicio diferenciado y de calidad son estrategias por sí solas, que en este caso se pretende abarcar en conjunto.

Para lograr bajos costos de personal se apela a mucho más que el control en los aumentos de salarios, sino que más bien al aumento de la productividad, junto con la calidad entregada. Esto se logra teniendo a un personal que esté sumamente preparado y que trabajen en equipo, lo que se logra con grandes inversiones en entrenamiento, con incentivos que estén ligados a los resultados de la compañía y con incentivos a permanecer en la empresa para tener bajas tasas de rotación.

Se deben formar equipos de tripulantes que trabajen por varios años de manera conjunta, de manera que se vayan afiatando. Además se deben formar equipos



interdisciplinarios con diferentes unidades de negocios como catering, manejo de equipajes, ventas, tripulación, etc. De manera de sacarle provecho a las sinergias otorgadas por las distintas unidades de negocios, que por sí solas, al formar una red de diversificación relacionada, proporciona sinergias no sólo en ámbitos de personal de servicio, sino que también en la utilización de recursos, en la diversificación de los ingresos, y en la coherencia estratégica.

El personal además debe contar con gran autonomía para poder resolver los problemas de forma rápida y adecuada, brindando siempre la mejor solución posible a los clientes, teniendo en cuenta que hay un presupuesto que cuidar, lo que se denomina aquí como “conciencia de utilidades”. Si se pudiera ver esto como un problema de optimización, se podría decir que lo que se pretende es que cada equipo de personas, así como la persona misma, resuelva el problema de maximizar la satisfacción del cliente sujeto a las restricciones de recursos. Esto implica también que debe estar enraizada en la conciencia del personal el concepto de costo beneficio, lo que funciona aún mejor cuando todo el equipo presiona en esa dirección. Este se ve reforzado, nuevamente, por incentivos ligados a los resultados de la empresa, además de incentivos por grupos de trabajo. El personal también debe estar siempre atento al trade off entre consistencia en el servicio y personalización. Es esencial que se entregue consistencia en servicios que se consideran “higiénicos”, mientras que el criterio personal, formado gracias a un entrenamiento integral, debe ser el que prime en situaciones que se salgan de la regla y que permitan sorprender a los clientes.

Para que el personal esté siempre atento a generar cambios se debe cultivar un cultura de la innovación en todos los ámbitos, aprendiendo a mirar los cambios como algo bueno, y que los cambios no siempre tienen que ser exitosos, sino que siempre se está en un proceso de aprendizaje que lleva a soluciones mejores. De esta forma, al no castigar las innovaciones que no resulten exitosas del todo, se puede esperar mayor flexibilidad y mayor cantidad de respuestas por parte del personal y de los diseñadores del servicio, con una mayor cantidad de cambios que vayan al compás de los rápidos cambios en los requerimientos de la demanda. Se debe pensar que todo diseño debe estar siempre a prueba, y no dejar que un nuevo servicio dure más allá de un determinado tiempo, pues hay que estar siempre adelantándose a lo que el cliente necesita.

## **2. Fortalecimiento de marca en el extranjero**

Como tema esencial para poder alcanzar la visión de la compañía de estar considerada entre las 10 mejores líneas aéreas del mundo, y ser la primera preferencia de los viajeros de negocios desde y hacia el cono sur, LAN debe fortalecer su marca en el sector premium en los clientes extranjeros, que es donde potencialmente se encuentra la mayor competencia.

Este fortalecimiento viene a través de dos grandes objetivos, el aumento de la conciencia de marca, y el aumento de la relevancia de la marca o calidad percibida, por parte de los clientes en el extranjero.

El aumento de la conciencia de marca vendrá dado principalmente por actividades de publicidad y promoción, en tanto que la relevancia de la marca será producto de un detallado análisis de mercado y un diseño del servicio riguroso y fiel a los requerimientos de los clientes. Se deben hacer proyecciones de las tendencias más significativas que se esperan de los clientes, estudios que deben provenir principalmente de los departamentos de investigación y desarrollo, customer intelligence, e investigación de mercado.

### **3. Mantener liderazgo en mercados actuales**

Este tema, al igual que el tema anterior se apoya principalmente en objetivos comerciales, los cuales son el consolidar la imagen de marca, aumentando por sobre todo la familiaridad y la estima hacia la marca. Además de esto se busca aumentar la fidelización de los clientes a través de programas mejorados de cliente frecuente que favorezcan relaciones a largo plazo, tanto individuales como corporativas. Se deben buscar nuevos segmentos a los cuales apuntar en el sector premium, de manera de rentabilizar aún más éstos mercados, tratando de diferenciar de la mejor manera posible a los clientes existentes. Dado que es posible contactar a gran parte de los pasajeros con LanPass, es factible entregar promociones individuales como parte de un programa de Customer Relationship Management, que tengan en cuenta las frecuencias y tarifas promedio pagadas por cada cliente.

### **4. Expansión a Asia**

Como dicen algunos entendidos, el futuro está en Asia, y esto no es una excepción para la industria de las aerolíneas, y mucho menos para LAN. Por el momento LAN no tiene presencia directa en este mercado, sino que sólo a través de socios, por lo que los ingresos que se obtienen de estos mercados son mucho menores de lo que serían con presencia de aviones propios<sup>2</sup>.

Los negocios de América Latina con la zona del Asia Pacífico están acrecentándose a un ritmo vertiginoso, y se debe aprovechar los buenos resultados de la compañía para una incursión con bajos riesgos, de modo de cimentar el camino para un desarrollo más sistemático en ese continente.

Se propone comenzar con el estudio de las 10 rutas principales entre estos dos continentes para luego elegir una o dos que sirvan de prueba para la continuación

---

<sup>2</sup> Cuando se ocupan aviones de aerolíneas aliadas, se ocupan los rate agreement, en donde se acuerda un porcentaje de los ingresos para la aerolínea que pone el avión, y un pequeño porcentaje para la aerolínea que vende el pasaje.

con las otras rutas de acuerdo a un ranking que evalué el costo beneficio, más el riesgo asociado.

Hay que notar que este desarrollo estratégico es nuevo para LAN, debido a que el negocio premium recién se comienza a ver como un negocio aparte. Es por esto que en este trabajo se le da un enfoque de unidad de negocios en vez de ser sólo un producto más.

En la actualidad, el negocio premium sólo es enfrentado a través de una comisión de distintos departamentos dentro del área comercial.

1er Tema Estratégico : Bajo con Costo con Calidad de Servicio		
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Iniciativas o Proyectos
Financiera	Aumentar los márgenes a través de menores costos y mayores tarifas	
Cliente	Alcanzar las expectativas de los clientes más exigentes (Relevancia de marca)	
Interna	Diseñar rigurosamente el servicio	<b>Proyecto</b> : Creación de Depto de Desarrollo de Servicios, con los objetivos de investigar, diseñar, desarrollar pruebas, estudiar tiempos, etc., afinar y testear cambios antes de su introducción, y la coordinación de los diferentes servicios
	Desarrollar constantemente nuevos servicios	<b>Proyecto</b> : Creación de sistema de feedback de clientes, con los objetivos de amplificar las señales débiles de quejas de clientes (verbales), tener un encargado (gerente) de reclamos, generar retroalimentación activa con personal en el extranjero.
	Sistematizar mecanismos de inteligencia competitiva	<b>Proyecto</b> : Creación de sistema de inteligencia competitiva, con el objetivo de integrar los esfuerzos por conocer a los clientes y competidores, realizando los análisis para todas las rutas a través de encuestas de clientes propios y de la competencia, y la realización de vuelos espía
	Utilizar sinergias estratégicas	<b>Proyecto</b> : Desarrollo de programa de Innovación Total, con los objetivos de entrenar, revisar procesos y motivar la creación de nuevos servicios e ideas, a través del fomento a una innovación descentralizada realizada en cada departamento
Aprendizaje	Desarrollar holísticamente el staff	<b>Proyecto</b> : Programa de Desarrollo Holístico, con los objetivos de preparar a la tripulación en habilidades blandas como interacción personal y autocontrol, habilidades emocionales, manejo de stress. Creación de talleres de arte, meditación, crecimiento etc. Círculos de interés, cursos de liderazgo, idiomas. Reforzar proceso de selección
	Impulsar a la Innovación	<b>Proyecto</b> : Creación de Blog para la Innovación, en donde los departamentos encargados de centralizar la innovación (Depto de desarrollo de servicios, Investigación y Desarrollo) puedan postear las ideas más nuevas en el mercado y las ideas propias más revolucionarias
	Inculcar conciencia orientada a las utilidades	<b>Proyecto</b> : Creación de sistema de incentivos, con los objetivos de ligar los premios de la tripulación a los resultados de la empresa, del grupo y personales.

Cuadro 7.1 1er Tema Estratégico

2° Tema Estratégico : Fortalecimiento de Marca fuera de Chile		
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Iniciativas o Proyectos
Financiera	Aumentar Market share en POS en el extranjero a través de mayores Yields y Pax	
Cliente	Aumento de Conciencia de Marca en clientes fuera de Chile para lograr alcanzar a una mayor cantidad de pasajeros	<b>Proyecto</b> : Revisión Periódica de marketing Mix en todas la rutas, con especial énfasis en POS extranjeros <b>Proyecto</b> : Creación de sistema de Check In web, con los objetivos de agilizar el proceso de Check In de los clientes por vía del portal web o con SMS <b>Proyecto</b> : Creación de sistema de pedidos de platos favoritos con anticipación, a través de internet <b>Proyecto</b> : Creación de sistema de alerta a correo electrónico y/o para las llegadas y atrasos de vuelos.
	Alcanzar las expectativas de los clientes más exigentes (Relevancia de marca)	
Interna	Sistematizar mecanismos de inteligencia competitiva	
	Desarrollar constantemente nuevos servicios	
Aprendizaje	Generar conocimiento de clientes extranjeros	
	Impulsar a la Innovación	
	Desarrollar holístico del staff	

Cuadro 7.2 2° Tema Estratégico

3er Tema Estratégico : Mantener Liderazgo en Mercados Actuales		
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Iniciativas o Proyectos
<b>Financiera</b>	Mantener o Aumentar market share en mercados actuales	
<b>Cliente</b>	Consolidar Imagen de marca asociada a calidad, presencia global y familiaridad	<b>Proyecto</b> : Revisión periódica del Marketing Mix de todas las rutas, con el objetivo de mantener y/o aumentar el market share en los mercados en donde se tiene liderazgo. <b>Proyecto</b> : Programa de CRM, ofreciendo a los clientes pertenecientes a LanPass ofertas personalizadas de acuerdo a su frecuencia de viaje, itinerario, y tarifas promedio.
	Profundizar fidelización de clientes	
	Alcanzar nuevos segmentos de clientes	
<b>Interna</b>	Desarrollar constantemente nuevos servicios	
	Sistematizar mecanismos de inteligencia competitiva	
	Reforzar apoyo en socios estratégicos	
<b>Aprendizaje</b>	Generar cercanía con los clientes	
	Orientación a la Innovación	
	Desarrollo holístico del staff	

Cuadro 7.3 3er Tema Estratégico

4° Tema Estratégico : Incursión en Asia		
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Iniciativas o Proyectos
Financiera	Generar ventas en el mercado asiático	<b>Proyecto :</b> Creación de Comisión Asia, con los objetivos estudiar, analizar y proponer las vías de acción para incursionar en el mercado asiático, y de integrar las iniciativas interdepartamentales al respecto.
Cliente	Generar conciencia de marca en mercado asiático	
Interna	Desarrollar servicios para el mercado asiático	
Aprendizaje	Generar conocimiento de clientes asiáticos	
	Orientación a la Innovación	

Cuadro 7.4 4° Tema Estratégico

### MISION

Crear valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad regional, logrando la primera preferencia en el transporte aéreo de carga y pasajeros en todas las rutas que operemos liderando el mercado latinoamericano. Para ello nos esforzaremos en alcanzar un óptimo nivel de seguridad, crearemos lealtad en nuestros clientes en cada una de las relaciones y contactos, nos distinguiremos por la cordialidad en el servicio. Lograremos un importante crecimiento con rentabilidad mediante procesos eficiente y motivando a nuestras personas para lograr excelencia en el servicio y máximo desarrollo personal.

### VISION

Ser una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.  
Ser el carrier más grande de Latinoamérica.  
Ser el carrier preferido por el pasajero de negocios que origina su viaje o viaja al cono sur.

### TEMAS ESTRATÉGICOS

Bajo Costo con Calidad de Servicio

Fortalecimiento de Marca Fuera de Chile

Liderazgo en Mercados Actuales

Incursión en Asia

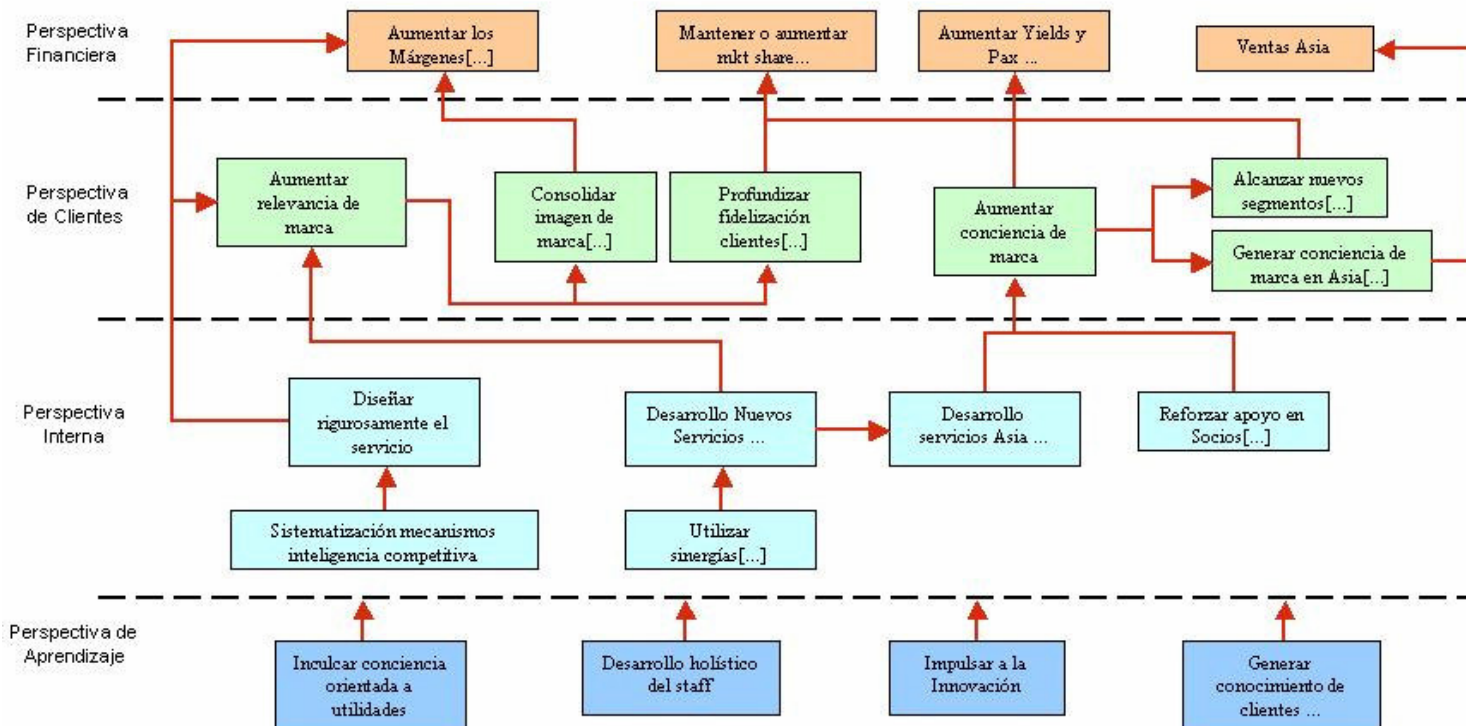


Figura 7.1 Esquema de Causas y Efectos de los objetivos estratégicos.



## 7.2 Recomendaciones de Marketing Mix

Del capítulo anterior se desprenden los cuatro temas estratégicos que deberán gobernar el rumbo del negocio premium durante el próximo año. El primer tema estratégico nos define la estrategia competitiva a seguir. Es al segundo tema (mantener liderazgo en mercados actuales) y tercer tema (fortalecer marca en el extranjero) a los cuales subyace la iniciativa de revisar el producto ofrecido, los segmentos de mercado a quienes se ofrecerán, el precio de los mismos, y la forma de promover dicho producto. Las recomendaciones marketing mix se realizarán de manera complementaria a las definiciones estratégicas planteadas en el capítulo anterior, de manera de alinear la oferta de servicios con el diagnóstico realizado en el capítulo 8.

El esquema utilizado en estas recomendaciones, será el de las 7p de los servicios, en la cual se revisará las dimensiones producto, precio, publicidad, distribución, personas, procesos, y evidencia física<sup>3</sup>.

Esta recomendación se realizará de forma jerárquica, revisando primero aquellos aspectos que sean comunes a todas las rutas long haul, y luego revisando aquellos elementos particulares de cada ruta. Para esto se utilizarán los resultados de los estudios realizados a las tres rutas representativas estudiadas anteriormente, el estudio de benchmark de producto realizado a sus competidores principales en aquellas rutas, y los resultados de la fase de diagnóstico y definición estratégica, en especial la estrategia competitiva definida.

### 7.2.1 Recomendaciones transversales

#### Producto

El producto ofrecido en el caso de las aerolíneas, pensando en que estamos netamente en el negocio de transporte, es el desplazamiento de las personas de un lugar a otro, lo que viene definido netamente por las variables espaciales y temporales de el viaje, es decir, el par de origen-destino (ruta), y el itinerario (horario, conexiones, frecuencia).

Dado que estamos estudiando el negocio de la clase premium, y dados los segmentos identificados en la investigación de mercado, nos interesa ofrecer al segmento de los viajeros de negocios el mejor producto posible, es decir el mejor itinerario posible, puesto que es el atributo más valorado por este segmento.

---

<sup>3</sup> Physical Evidence en inglés.

Variaciones en los itinerarios y su importancia se verán en detalle en las recomendaciones de marketing mix de cada ruta. La política relevante de producto en este caso, será la de igualar o superar a la competencia principal en cada ruta.

## **Precio**

Considerado como tercero en importancia, después del itinerario y el programa LanPass, el precio figura como un elemento relevante a la hora de elegir con que aerolínea volar.

Dado esto, y a pesar del objetivo de entregar un servicio de excelencia, se recomienda como política de precios, no elevar los precios por sobre los de la competencia principal, y mantenerse en el mismo rango de precios, aunque el servicio que se entregue sea superior. Los detalles de los rangos tarifarios se entregarán en las recomendaciones de cada ruta.

## **Publicidad**

La publicidad de LAN deberá ser consistente en el tiempo, destacando los atributos relevantes como son el Itinerario, el programa LanPass, los precios competitivos, la seguridad, y una excelente calidad de servicio. Para alcanzar a la mayor cantidad de gente con un mismo mensaje se deben publicar avisos en cadenas internacionales, especialmente noticieros, periódicos, y revistas de negocios. Se deberá enfatizar también los convenios con empresas, ofreciendo directamente a éstas a través de cartas y visitas de ejecutivos los programas que mejor se adecuen a sus necesidades.

La promesa del servicio debe estar orientada a destacar características intangibles del servicio, poniendo el foco en elementos que sean difícilmente copiables y altamente diferenciadores de los otros competidores.

El tono de la publicidad debe ser cálido, personal, pero a la vez muy sobrio y sofisticado, de manera de poder compatibilizar en la mente del cliente un posicionamiento de alta seguridad y lujo. La promesa de estilo, sofisticación y alto servicio debe estar omnipresente en todo el servicio.

Para los clientes en el extranjero se debe realizar promociones de LanPass con doble acumulación de Kms por algunos meses de manera de aumentar la conciencia de la marca en ellos, y para que elijan el servicio. Luego se debe ocupar la acumulación de Kms normal.

También se deben realizar promociones personalizadas de acuerdo al itinerario y tarifas medias canceladas por los socios de LanPass, como parte de un programa de Customer Relationship Management, de manera de rentabilizar al máximo y discriminar de mejor manera a los clientes.

Se deben fortalecer además los convenios con hoteles para viajeros de negocios, para poder ofrecer promociones que agreguen valor al cliente.

## **Distribución**

La distribución se realizará principalmente en la página web Lan.Com, en donde se ofrecen todos los productos con la posibilidad de comprarlos en línea.

Además de los puntos de venta de LAN, y de las agencias de turismo, las otras aerolíneas que pertenecen a la alianza oneworld son distribuidores de los servicios de LAN. La integración en oneworld le permite llegar a más de 700 ciudades y 150 países

Sin desmerecer la gran ventaja que le da a LAN pertenecer a esta alianza, cuando el servicio otorgado por otras aerolíneas no esté a la altura de lo que ofrece LAN, se puede poner en riesgo la percepción del servicio

Se recomienda en estos casos

- Aclarar al cliente hasta donde llega el servicio LAN y dónde comienza el servicio de sus “aliados”
- Cuidar mucho el codesharing<sup>4</sup>

## **Personas**

Las personas consideradas en la entrega del servicio se pueden dividir principalmente en dos, el personal de contacto y el personal de apoyo. Generalmente la visibilidad del personal de contacto es mucho mayor que la del personal de apoyo.

Dentro del personal de contacto se tiene a la tripulación de la cabina (azafatas), recepcionistas del Chek In, encargados del Salón VIP, recepcionistas de la zona de embarque, y vendedores situados en los puntos de venta de LAN.

En el personal de apoyo tenemos el personal de manejo de equipaje y carga, el personal relacionado con la provisión del catering, personal de aseo y

---

<sup>4</sup> Codesharing : código compartido, permite a aerolíneas socias, codificar un vuelo en que se ocupen aviones de ambas aerolíneas, como uno solo.

mantenimiento del Salon VIP, personal de asistencia de excepciones en embarque, y los pilotos.

El número de participantes y sus funciones se consideran adecuadas. Con los programas de desarrollo holístico, innovación, y feedback, el servicio debería llegar a un nivel excepcional dentro del plazo de un año.

No está de más volver a mencionar que son las personas las que finalmente hacen la diferencia, y que los objetivos y programas definidos para mejorar la respuesta del personal se basan en los siguientes pilares :

- Procesos de selección y reclutamiento estrictos
- Inversiones extensivas en entrenamiento, y reentrenamiento
- Creación de grupos de servicio exitosos
- Empoderamiento del personal de servicio para que tengan control sobre el nivel de servicio otorgado
- Motivación del personal a través de premios y reconocimiento

## **Proceso**

Para que la promesa comunicada sea consistente con el servicio prestado, se debe tener presente un buen diseño del proceso mediante un esquema de servicio.

Para definir el esquema de producción del servicio, se procederá a definir algunos conceptos, los que quedarán ilustrados en el proceso.

**Servicio Básico (SB)** : Constituye la razón principal de la elección del cliente y determina el negocio, industria o sector en el que está la empresa de servicios, por tanto señala cuales son sus competidores.

**Servicio Periférico (SP)** : Son los que hacen posible que los clientes utilicen el SB o son utilizados para aumentar el valor y/o diferenciar la oferta.

- **Servicios Periféricos Obligatorios (SPO)** : El cliente siempre debe usarlos o contratarlos para poder acceder al básico o para poder abandonar la empresa de servicios.
  - **De entrada (SPOe)** : El cliente siempre debe usarlos o contratarlos para poder acceder al básico.
  - **De salida (SPOs)** : El cliente siempre debe usarlos para abandonar la empresa de servicios.

- **Servicio Periféricos Complementarios (SPC)** : El cliente los puede usar o no, aumentan valor a la oferta y/o son utilizados por la empresa de servicios para diferenciarse.
  - **Facilitadores de Información (SPCfi)** :
  - **Facilitadores de acceso al soporte (SPCas)**
  - **Hospitalidad (SPCh)**
  - **Excepciones e imprevistos (SPCex)**
  - **Específicos (SPCesp)**
  
- **Servicio de Apoyo (SA)** : Son los que establece la empresa para poder prestar los SB y SP que componen la oferta de servicios visible, en su producción no participan los clientes.

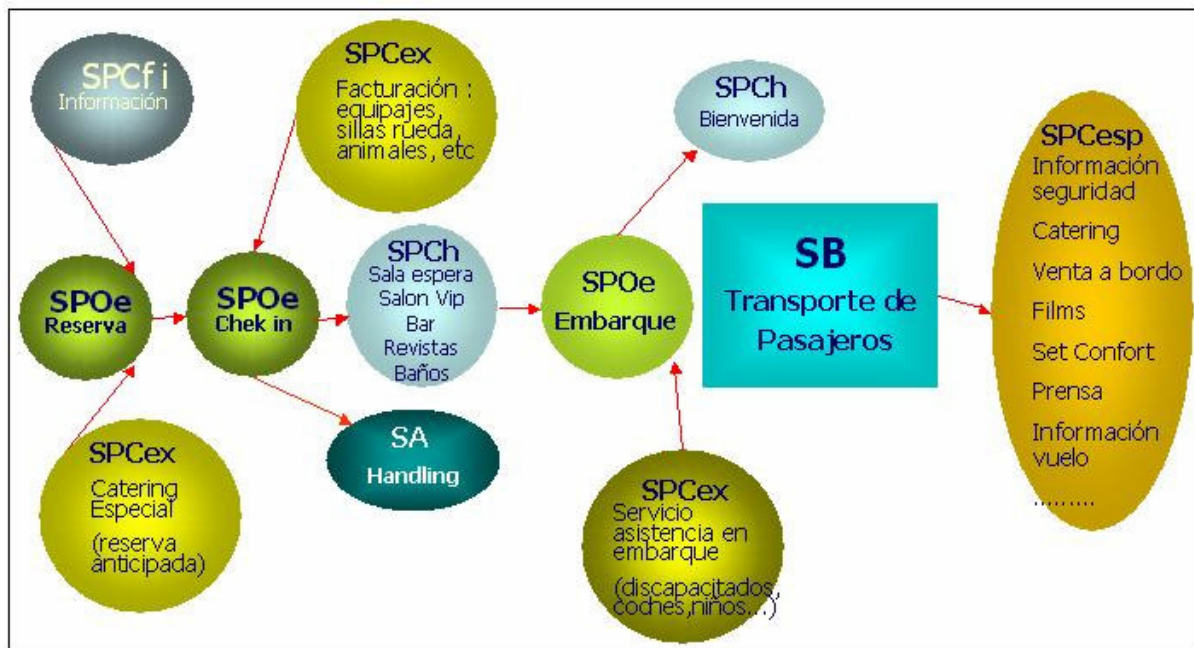


Figura 7.2 Esquema de Servicio Premium

Este esquema de servicio se considera como transversal para todas las rutas, por lo que no se analizará en las rutas seleccionadas.

Dados los gaps encontrados en la calidad percibida por lo clientes, se debe tener especial cuidado en la entrega del servicio en el embarque. Se recomienda revisar a fondo éstos procesos y ahondar en los motivos del cliente por encontrar insatisfactorio esta etapa del proceso.

Los gaps encontrados en el catering y la cabina se solucionarán en las recomendaciones de marketing mix de cada ruta.

Los gaps encontrados en el servicio entregado por la tripulación se espera que se solucionen con los programas enunciados en la definición estratégica, que se basan en los cinco pilares enunciados en la P de personas.

## **Evidencia Fisica**

A esta clasificación corresponden al asiento, la cabina, el IFE, amenities, catering, y el salon VIP. Los elementos estructurales que son la cabina y el asiento no se considerarán para estas recomendaciones de marketing mix, puesto que se consideran como fijas durante un período de al menos un año. Los mismo ocurre para el salon VIP. Los elementos de IFE, amenities y catering serán recomendados para cada ruta en particular.

### **7.2.2 Recomendaciones Ruta Nueva York**

#### **Producto**

El itinerario recomendado a ofrecer corresponde a una doble frecuencia diaria, con horarios de salida de 22:00 y 23:50 hrs. Se recomienda mantener la modalidad non-stop en ambos vuelos, puesto que así se tendrá un producto netamente superior al ofrecido por Continental. Esto se justifica en el hecho de que en esta ruta hay un porcentaje de viajeros de negocios superior a las rutas long haul, con un 72% de pasajeros de negocios.

#### **Precio**

Mantener rango de precios entre US\$ 3100 – 6300. Aunque el límite superior supera en 400 dólares a la oferta de Continental, se justifica por la superioridad del producto ofrecido, y por el hecho de que el precio está valorado en sólo un quinto lugar, a diferencia del tercer lugar que se la atribuye al promedio de las rutas long haul.

#### **Publicidad y Promoción**

Las recomendaciones de publicidad son las mismas que para todas las rutas long haul, excepto variaciones en publicaciones locales, en donde se enfatizan los itinerarios y la seguridad. Las políticas de promoción deben apuntar a un aumento

en la cantidad de pasajeros transportados de manera de aumentar los factores de ocupación y la conciencia de marca por parte de los pasajeros extranjeros.

Esto se sustenta en que la caída de ingresos en esta ruta se debe principalmente baja cantidad de pasajeros en las sub-rutas LIM-NY y CL-NY, por lo tanto las promociones deberán ir orientadas al uso de estas rutas. Estas promociones deben ser enfocadas a clientes en Chile, USA, y Perú.

### **Evidencia Física**

Mantener IFE con 30 películas mensuales, 50 series y documentales, 14 juegos y 10 canales de música.

Para los accesorios del asiento se debe cambiar el ancho de cojín a 22".

## **7.2.3 Recomendaciones Ruta Europa**

### **Producto**

Se recomienda mantener frecuencia de un vuelo diario, a la misma hora.

### **Precio**

Mantener rango de precios. Aunque se tengan cotas superiores a Iberia, los pasajeros no valoran tanto la dimensión precio a la hora de elegir.

### **Publicidad y Promoción**

Enfocar publicidad local y promociones a pasajeros en Chile, España y Argentina

### **Evidencia Física**

Agregar teléfono al IFE, aumentar ancho de cojín 22".

## **7.2.3 Recomendaciones Ruta Sydney**

### **Producto**

El producto ofrecido por LAN es netamente superior, ya LAN realiza un stop en Auckland, mientras que Qantas lo hace en Los Angeles, California. Esto hace que el vuelo realizado por Qantas sea notablemente más largo que el realizado por LAN. Aún así no se ve una diferencia notable en el market share, por lo que se debe enfatizar en otras variables del servicio.

### **Precio**

Las tarifas se deben mantener en el mismo rango.

### **Publicidad y Promoción**

Se debe enfatizar sobre el todo, el excelente itinerario que tiene LAN en comparación a Qantas, promover doble acumulación de kms de Lanpass, y enfatizar la calidad del servicio. Se debe tener especial cuidado en ofrecer buenos convenios a empresas que utilicen estas rutas.

El foco de la publicidad y las promociones debe ser en prensa local, personalizada, y a empresas, de Chile, Australia y Nueva Zelanda.

### **Evidencia Física**

Se recomienda agregar teléfono al IFE, y subir a 65 películas mensuales.

## **8. Evaluación Económica**

### **8.1 Ruta Nueva York**

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 21.000.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Nueva York, de 57,5% a un 65%, el mercado meta se estima en unos USD 13.430.000

Por lo tanto, manteniéndose los márgenes de 7% (no hay inversiones o gastos fuera del presupuesto), por concepto de esta ruta se deberían tener utilidades por USD 940.000 para el negocio premium.

### **8.2 Ruta Europa**

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 50.540.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Europa, de 38% a un 43%, el mercado meta se estima en unos USD 21.730.000



Por lo tanto, manteniéndose los márgenes de 9% (no hay inversiones o gastos fuera del presupuesto), por concepto de esta ruta se deberían tener utilidades por USD 1.955.700 para el negocio premium.

### **8.3 Ruta Sidney**

El mercado total en esta ruta se estima en unos USD 17.200.000 al año. Si se pone como meta que Lan pase de un market share en la ruta Europa, de 53% a un 57%, el mercado meta se estima en unos USD 9.804.000

Por lo tanto, manteniéndose los márgenes de 10% (no hay inversiones o gastos fuera del presupuesto), por concepto de esta ruta se deberían tener utilidades por USD 980.400 para el negocio premium.

## 9. Conclusiones

A lo largo de este trabajo de tesis, se han estudiado las principales tendencias en el desarrollo de la industria de las aerolíneas, los mercados principales en los cuales Lan compete en su negocio premium, y su posición competitiva, analizando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fruto de esto, se han enunciado cuatro temas estratégicos que Lan debe seguir en su negocio de la clase premium para poder alcanzar la visión propuesta por los dueños. El primer tema estratégico nos define su estrategia competitiva misma en el sector premium, que es la de competir con bajos costos pero a la vez con una alta diferenciación, la que se alcanza con una excelente calidad de servicio.

Los principales drivers de esta estrategia son la innovación total a lo largo de la organización, el desarrollo integral de las personas involucradas en la entrega del servicio, y la implementación de sistemas exitosos para el diseño riguroso de los servicios.

Los otros temas estratégicos son el fortalecimiento de la marca en el extranjero, el mantenimiento de las participaciones de mercado en aquellas rutas donde presente liderazgo, y por último la incursión en el continente asiático. Cada tema estratégico fue elaborado con una aplicación parcial de un Balanced Scorecard, llegando sólo hasta la enunciación de proyectos e iniciativas estratégicas.

Por último se concluye con recomendaciones de marketing mix para la clase premium, para tres rutas seleccionadas como representativas de las tres grandes rutas de largo alcance en las que participa Lan, la ruta a Nueva York como representativa de la ruta a Estados Unidos, la ruta a Europa, y la ruta a Sydney.

Con las recomendaciones de marketing mix para la clase premium, para la ruta a Nueva York se estiman utilidades por USD 940.000 a un año, para la ruta a Europa se estiman utilidades USD 21.730.000 a un año, y para la ruta a Sydney se estiman utilidades de USD 9.640.000 a un año, todas correspondientes al negocio de la clase premium.

Se concluye de los análisis realizados que LAN posee un potencial de seguir mejorando para insertarse definitivamente entre las 10 mejores aerolíneas del mundo dentro de los próximos años, orientándose a ser una empresa enfocada en un servicio de primera calidad y bajo costo, lo que se logra a través de políticas de innovación, desarrollo holístico del staff, y el reforzamiento de una conciencia orientada a las utilidades.

## **Bibliografía**

DOGANIS, Rigas. The Airline Business. USA : Routledge, 2005. 307 p.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Chile : Dolmen Ediciones S.A. , 1997. 534 p.

HOLLOWAY, Stephen. Straight and Level : Practical Airline Economics. 2nd edition . USA : Ashgate Publishing, 2003. 654 p.

JOFRÉ, Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de estrategias de negocios. Serie Gestión N° 35. 2005. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.

LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico. 3ª Ed. Santiago de Chile : McGraw-Hill, 1995. 610 p.

ZEITHALM, Valarie, BITNER, Mary Jo, DWAYNE, Gremler. Services Marketing. 4th edition. USA : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 736 p.

# Anexo I

## 1. Conceptos del Negocio

Origen Destino (O&D) : Se refiere al punto donde el pasajero inicia su viaje y al punto donde lo termina.

Tramo : Es lo que hay entre el despegue y el aterrizaje de un avión.

Tramo crítico : Es el tramo que tiene mayor factor de ocupación en un vuelo.

Segmento : Corresponde a los tramos que están incluidos en el ticket.

Ingreso Bruto : Pasajeros transportados, multiplicados por la tarifa.

Ingreso Neto : Es el Ingreso Bruto menos las comisiones pagadas a las agencias distribuidoras de pasajes.

ASK : Available Seat Kilometer ( Asientos-Kilómetro Disponibles) . Es una medida de la cantidad de tráfico ofrecida (potencial), ya sea por una aerolínea, un mercado, o la industria entera.

RPK : Revenue Passenger Kilometer (Pasajero-Kilómetro Pagados). Es una medida de la cantidad de tráfico que se satisface ya sea por una aerolínea, en un mercado, o la industria entera.

FO : Factor de Ocupación. Es el porcentaje de asientos que van ocupados en un determinado vuelo. Este puede ser medido ya sea en un tramo, una ruta, una aerolínea, o la industria entera.

$$FO = \text{Pasajeros} \times \text{Kilómetros Volados} / \text{Asientos} \times \text{Kilómetros Volados}$$

$$FO = RPK / ASK$$

Yield : Es un indicador o medida del precio al que la línea aérea está vendiendo. Es el ingreso por pasajero-kilómetro. Para una aerolínea son más interesantes las rutas de alto Yield. El pasajero de negocios es de más alto yield que el étnico o de turismo. El yield puede calcularse para un vuelo, para una ruta, y/o para la línea aérea como un todo.

$$\text{Yield bruto o neto} = (\text{Ingreso bruto o neto} / \text{pasajero-kilómetro volado}) \times 100$$

$$\text{Yield bruto o neto} = (\text{Ingreso bruto o neto} / RPK) \times 100$$

Una misma ruta volada por un pasajero de negocios y opr un pasajero que compra tarifa barata dejan un ingreso totalmente diferente para LAN.

Notar que el Yield se multiplica por 100, para dejar el valor en centavos de dólar.

RASK : Esta es la medida principal de la eficiencia en la generación de ingresos, indica cuánto dinero entra por asiento disponible. A la compañía aérea le interesa maximizar el ingreso, dado el costo de los asientos y kilómetros producidos. Se pueden tener RASK para un vuelo, una ruta, o para la línea aérea como un todo.

$$\text{RASK} = \text{Ingreso Neto} / \text{ASK}$$

## 2. Libertades el Aire

<b>Libertades del Aire</b>	
<b>Primera</b>	El derecho a volar sobre el espacio aéreo de un país, sin aterrizar.
<b>Segunda</b>	El derecho a aterrizar en otro país por motivos que no tengan que ver con tráfico, como por ejemplo carga de combustible
<b>Tercera</b>	El derecho a llevar tráfico a un país desde otro país, de donde provenga la aerolínea.
<b>Cuarta</b>	El derecho a traer tráfico desde otro país, al país de origen de la aerolínea
<b>Quinta</b>	El derecho de una aerolínea de llevar tráfico comercial entre dos países extranjeros, originándose el vuelo en su país de origen.
<b>Sexta</b>	Corresponde al derecho de una aerolínea de llevar tráfico entre dos países extranjeros, usando el país de origen de la aerolínea como punto intermedio entre los dos países servidos.

Fuente : Elaboración Propia

## Anexo II

### 1. Resumen de Fuerzas de Porter

La respuesta a cada uno de los factores es de Sí o No. En aquellos factores en los que exista Si y No a la vez, quiere decir que dependerá del mercado, es decir de

la ruta que se quiera analizar. Estos detalles se verán con mayor detalle en el Análisis de Mercado, y serán preponderantes al momento de elegir el target.

### Rivalidad entre competidores

<b>Intensidad de la Rivalidad:</b>	<b>Si/No</b>	
Gran # de competidores o Igualdad de tamaño	Si	
Crecimiento Lento	Si	
Promociones en Precio	Si	
Bajo Costo de Cambio	Si	
Altos Costos de Salida	Si	
Insatisfacción con Participaciones de Mercado	Si	
Competidores Diversos	Si	No
<b>Fuerza Total: Fuerte</b>		

### Amenaza de Sustitución

<b>Amenaza de Productos Sustitutos:</b>	<b>Si/No</b>	
Disponibilidad de Productos Sustitutos	Si	
Sustitutos con Atributos Satisfactorios		No
Compradores Pueden Cambiar Fácilmente	Si	
<b>Fuerza Total: Débil / Moderada</b>		

### Amenaza de Nueva Entrada

<b>Potenciales Barreras de Entrada:</b>	<b>Si /No</b>	
Economías de Escala		No
Acceso a Tecnología		No
Curva de Aprendizaje	Si	No
Preferencias de Marca	Si	No
Requerimiento de Recursos	Si	
Desventajas en Costos		No
Acceso a Canales de Distribución	Si	
Políticas Regulatorias	Si	No
Restricciones Tarifarias		No
<b>Fuerza Total : Moderada</b>		

### Poder de los Compradores

<b>Poder de los Compradores:</b>	<b>Si/No</b>	
Bajo Costo de Cambio a Competidores o Sustitutos	Si	
Número de Compradores es Pequeño	Si	No
Bien Informados Acerca de Productos, Precios y Costos	Si	
Amenaza de Integración Hacia Atrás		No
Grandes Compradores que Compran Gran % de la Producción Industrial		No
El Consumo es Discrecional		No
<b>Fuerza Total: Moderada</b>		

### Poder de los Proveedores

Poder de los proveedores:		Si/No
<b>Fabricantes de Aviones</b>		
Items no son Commodities, Fácilmente Disponibles	Si	
No hay Sustitutos Disponibles	Si	
No Hay Bajos Costos de Cambio a los Inputs Sustitutos	Si	
Input es Fracción Importante de los Costos	Si	
Input Afecta la Calidad/Performance	Si	
Es Costoso para la Industria Integrarse Hacia Atrás	Si	
<b>Fuerza Total : Fuerte</b>		

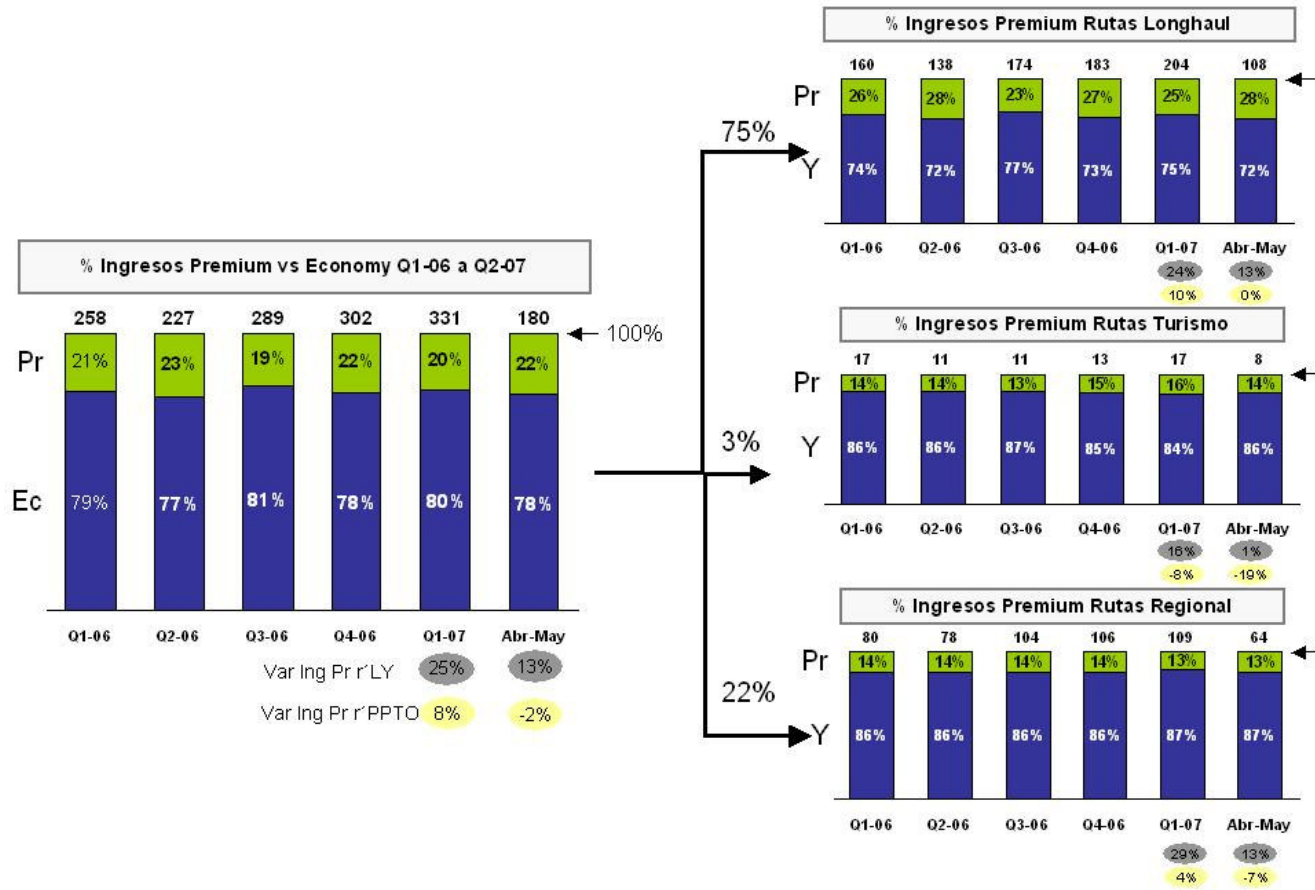
Poder de los proveedores:		Si/No
<b>Proveedores de Combustible</b>		
Items no son Commodities, Fácilmente Disponibles	Si	
No hay Sustitutos Disponibles	Si	
No Hay Bajos Costos de Cambio a los Inputs Sustitutos	Si	
Input es Fracción Importante de los Costos	Si	
Input Afecta la Calidad/Performance	Si	
Es Costoso para la Industria Integrarse Hacia Atrás	Si	
<b>Fuerza Total : Fuerte</b>		

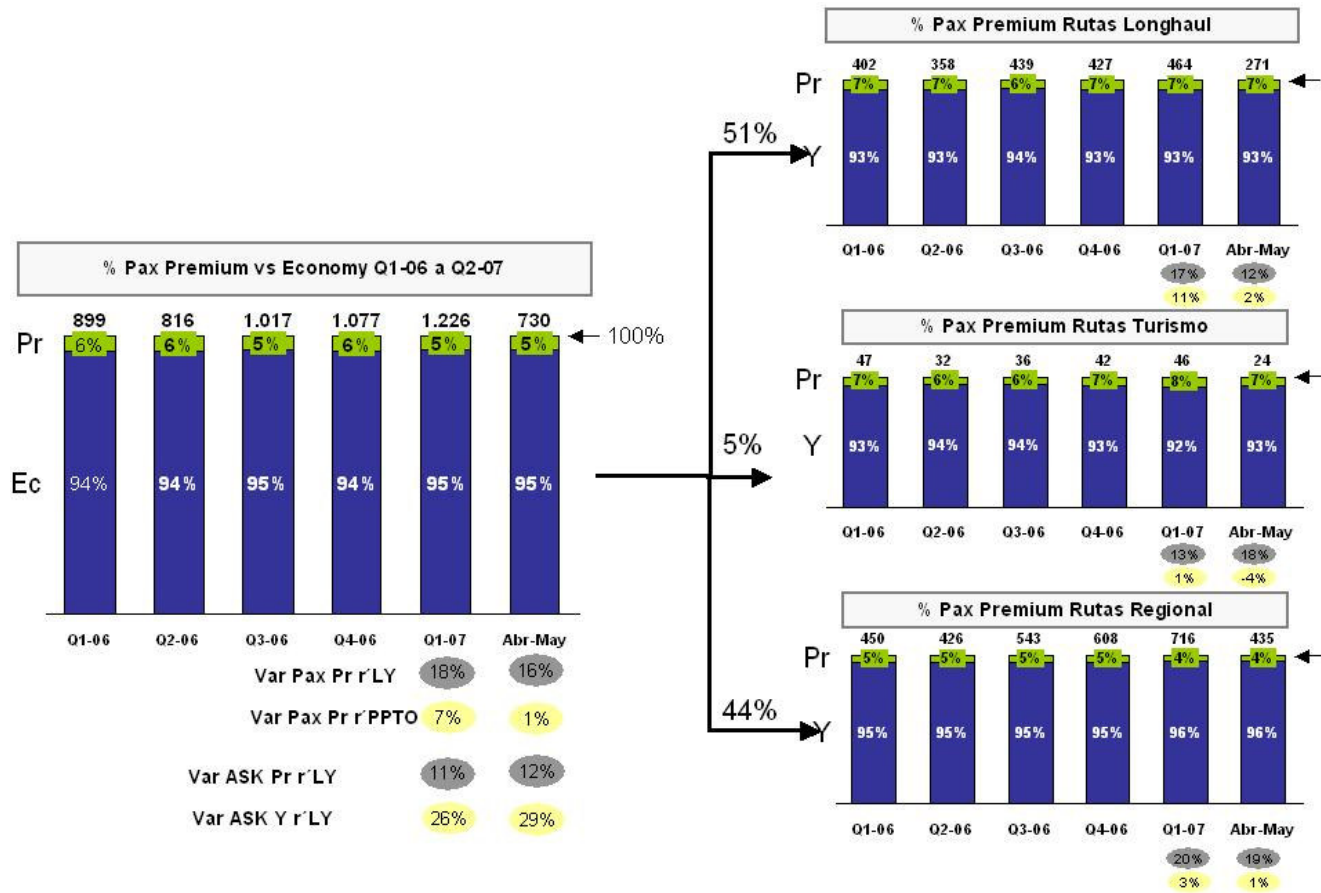


<b>Poder de los proveedores:</b>		<b>Si/No</b>
<b>Aeropuertos</b>		
Items no son Commodities, Fácilmente Disponibles	Si	
No hay Sustitutos Disponibles	Si	
No Hay Bajos Costos de Cambio a los Inputs Sustitutos	Si	
Input es Fracción Importante de los Costos		No
Input Afecta la Calidad/Performance	Si	
Es Costoso para la Industria Integrarse Hacia Atrás	Si	
<b>Fuerza Total : Fuerte</b>		

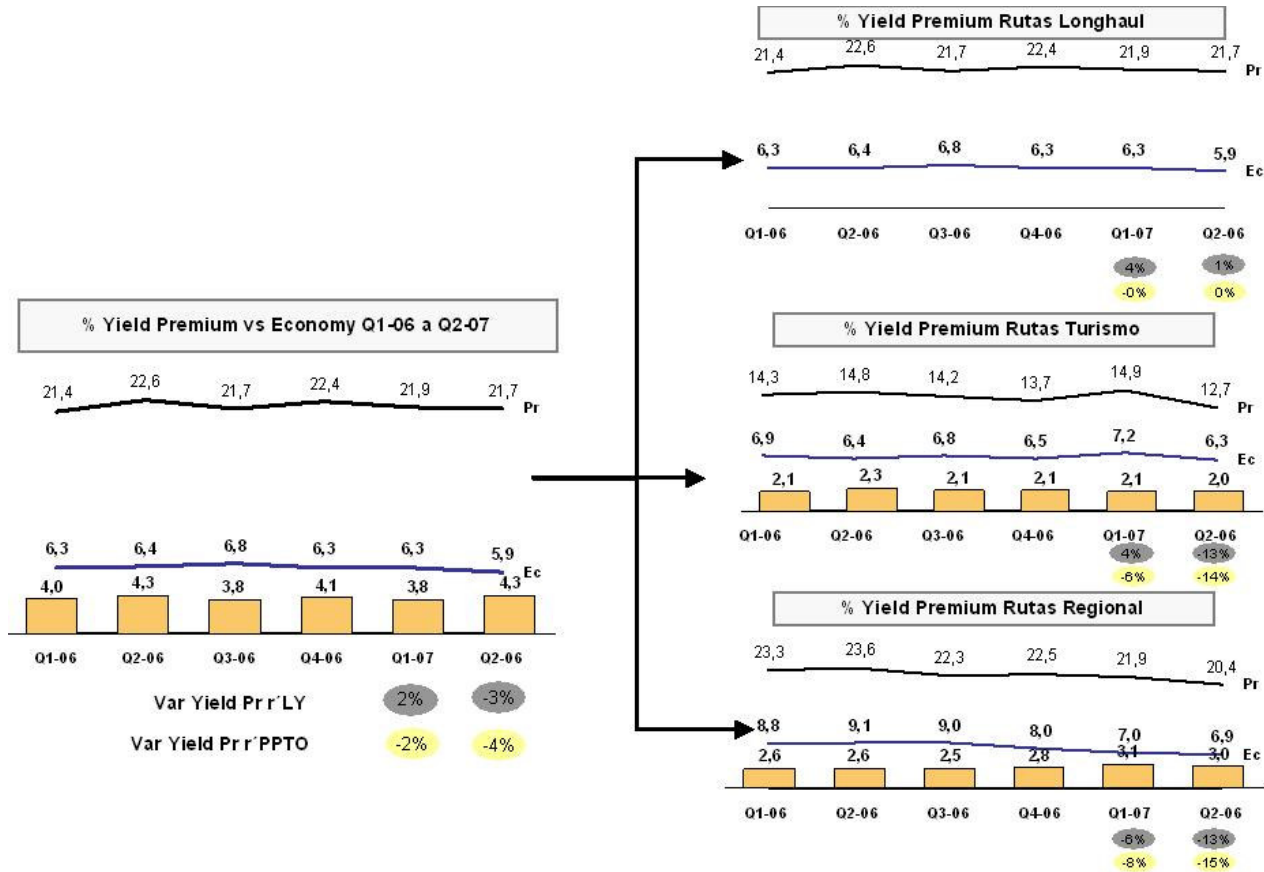
# Anexo III

## 1. Composición Ingresos y PAX del Negocio de Pasajeros de LAN Airlines.

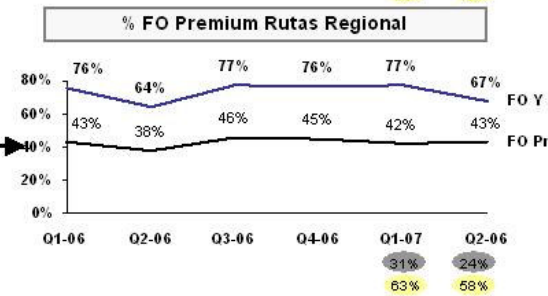
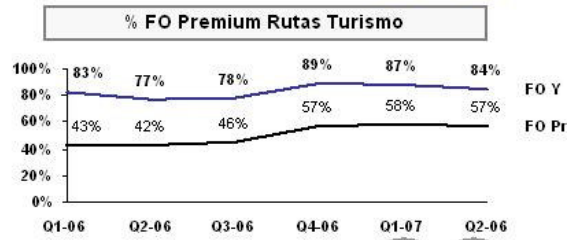
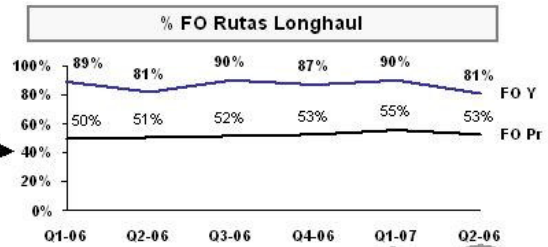
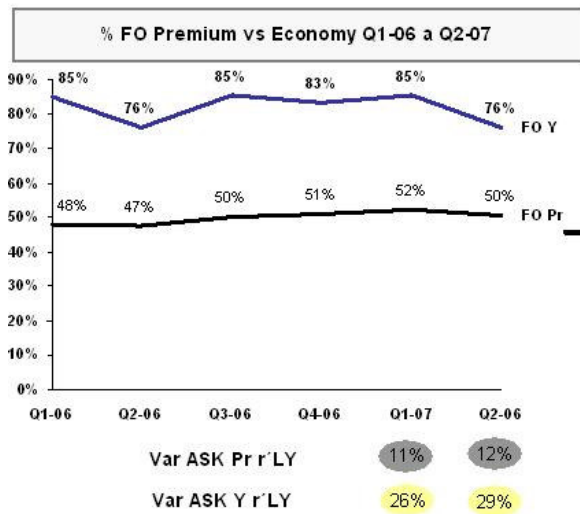




## 2. Yields en el Negocio de Pasajeros de LAN Airlines.

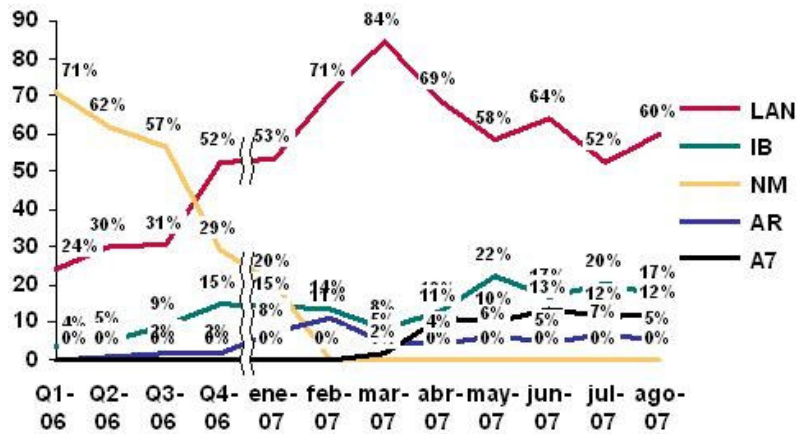


### 3. Factores de ocupación en el Negocio de Pasajeros de LAN Airlines.

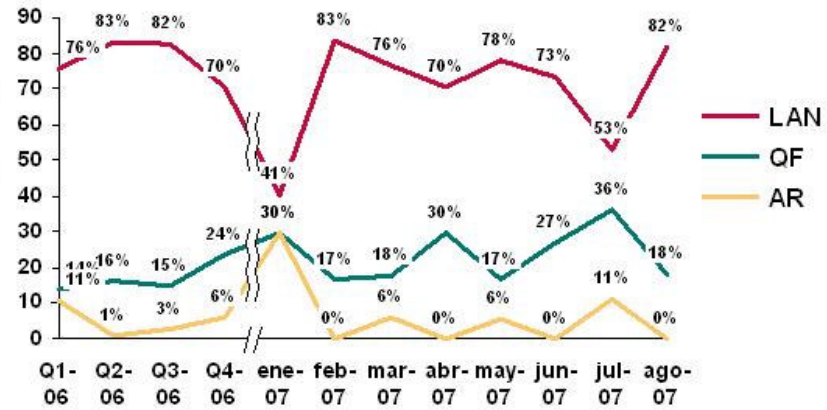


#### 4. Evolución Participaciones de Mercado LAN Airlines.

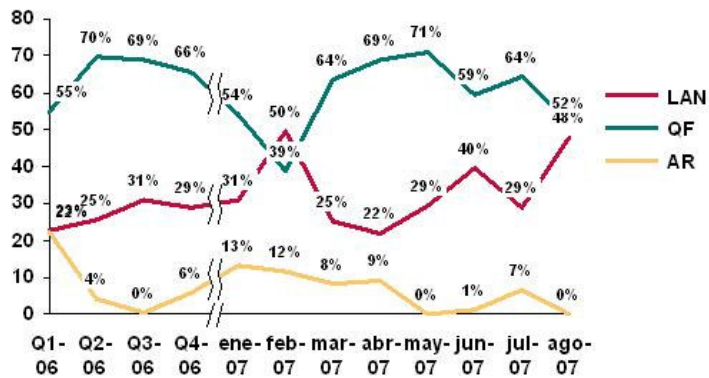
**Evolución Mshare CL-ES POS CL**



**Evolución Mshare CL-SYD POS CL**



**Evolución Mshare CL-SYD POS AU**



## Anexo IV

### 1. Imágenes Asientos Premium de Competidores y LAN.



**Continental**



**Iberia**

## Skybed.

Whether you're relaxing, working, being entertained or sleeping, your comfort is our priority. Available on all B747-400 and A330-300 aircraft\*, the extensive seat adjustment controls ensure maximum comfort in any position regardless of your height.

### ► Seat Positions



### ► Other Features



\*View Skybed schedule

**Qantas**



**Lan**



