



“LATAM Y EL DESAFÍO DE LAS LOWCOST”

**CASO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Caroline Monypenny García
Profesor Guía: Ismael Oliva**

Santiago, Noviembre 2017

CASO

LATAM Y EL DESAFÍO DE LAS LOW COST

Claudia Sender, Vicepresidente de Clientes de LATAM, fue entrevistada en el marco de la Cumbre de Aviación de América Latina 2017, y comentó que “hemos visto después del lanzamiento de este nuevo modelo llamado los ‘libre voladores’ un crecimiento importante en el número de pasajeros”¹. Pero eso ya se sabía hace casi 3 años, cuando SKY anunciaba su cambio de modelo de negocio para transformarse en una Low Cost, y luego el año 2016 cuando las nuevas aerolíneas LAW y Jetsmart anunciaron públicamente su llegada a Chile.

A inicios del 2017 LAW ya estaba operando en Chile con vuelos internacionales y algunas rutas nacionales mal atendidas por LATAM, quien había tomado la decisión de dejar ciertos tramos no rentables. Y Jetsmart había entrado en julio como una línea ultra Low Cost de vuelos nacionales e internacionales.

LATAM estaba recién viendo números positivos tras un largo proceso de fusión con TAM que los llevó a tener pérdidas durante los 2 primeros años de operación conjunta. A pesar de todo seguían siendo líderes con la participación de mercado más alta en vuelos internos. Y ahora se veía enfrentada a este nuevo modelo de negocios Low Cost que estaba rompiendo paradigmas en la industria aeronáutica comercial en Chile y en todo el mundo.

En este escenario Claudia pensaba en la reunión que debía realizar al directorio en dos semanas para presentar la estrategia de clientes para 2018, sumando a eso que la estrategia de reducción de costos para lograr márgenes positivos había funcionado con éxito, y que podrían retomar las inversiones en el negocio para seguir creciendo. ¿Pero cuál era el camino que debían tomar? Debía presentar una propuesta de posicionamiento y la estrategia competitiva, considerando las nuevas exigencias de los consumidores. Responder a los ataques de los competidores requería una revisión del efecto de estas nuevas condiciones de mercado y cómo estaban afectando a las ventajas competitivas de LATAM.

¹ “Los planes de las aerolíneas tradicionales para competir con el modelo Low Cost”, reportaje de diario La República (on line), 13 septiembre 2017. <https://www.larepublica.co/empresas/los-planes-de-las-aerolineas-tradicionales-para-competir-con-el-modelo-low-cost-2547622>.

HISTORIA DE LATAM Y LAS AEROLÍNEAS QUE LA FORMARON

El año 2011 las aerolíneas LAN de Chile y TAM de Brasil firmaron los acuerdos vinculatorios relacionados a la combinación de negocios entre las compañías para comenzar una operación conjunta que las llevaría en el camino de transformarse en una de las aerolíneas más importantes a nivel mundial. El año 2017 los controladores eran el grupo chileno de la familia Cueto con un 28,3%, seguido por Qatar Airways con un 10%². Pero los inicios de cada una de las empresas fueron muy distintos.

Lan³

La aerolínea Lan fue creada en Santiago el año 1929 por el Comandante de Aviación Arturo Merino Benítez como Línea Aérea Nacional. En 1985 se constituyó como sociedad limitada de la mano de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción, agencia chilena dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo), y en 1985 como sociedad anónima. En 1989 el gobierno de Chile vendió el 51% del capital accionario para inversores nacionales y para Scandinavian Airlines System (SAS) y sólo 5 años después la compañía vendió el 98,7% de sus acciones a sus actuales controladores y accionistas (el grupo de empresas familiar Cueto), aperturando el año 1997 sus acciones en la Bolsa de Nueva York.

El crecimiento internacional se fue dando por el comienzo de sus operaciones en otros países donde se incorporaba con Lan:

- 1999 comenzó la operación de Lan Perú
- 2003 Lan Ecuador (6 años más tarde empezó a mover pasajeros internamente)
- 2005 Lan Argentina
- 2010 compró la línea aérea colombiana Aires.

Se incorporó como miembro de la alianza OneWorld el año 2000, abriéndole el espacio aéreo del mundo a sus pasajeros por la cantidad de conexiones con las grandes ciudades alrededor del planeta.

² Memoria LATAM 2016, "Gobierno Corporativo / Estructura de Propiedad y Principales Accionistas".

³ Página web www.latam.com, apartado Conócenos/historia. https://www.latam.com/es_cl/conocenos/historia/

Lan estaba considerada dentro de las mejores aerolíneas del mundo, donde el diferenciador promovido en su país era ser la aerolínea con las mejores conexiones desde Chile al Mundo, ventaja que destacaban hasta ese momento. Y la realidad era bastante cercana, puesto que con los avances realizados en los últimos 15 años de historia antes de consolidar la alianza, tenían conexiones con las ciudades más importantes del mundo (ver anexo 1).

TAM⁴

La aerolínea TAM fue fundada por el Comandante Rolim Amaro en 1976 como Transportes Aereos Regionais. En 1990 cambió de nombre a TAM - Transportes Aéreos Meridionais. En 1996 compró la línea paraguaya Lapsa creándose TAM Mercosul. El 2005 se abrió a la bolsa de Sao Paulo y el 2006 aperturó capital en la Bolsa de Nueva York como TAM S.A. El 2009 anunció la compra de Pantanal Linhas Aéreas.

En cuanto a expansión de rutas, sus hitos más relevantes son:

- 1998 compró un A330 y realizó su primer vuelo internacional Sao Paulo – Miami
- 1999 comenzó sus primeras operaciones a Europa en convenio con Air France
- 2004 realizó su primer vuelo a Santiago de Chile
- 2005 comenzó sus vuelos a Nueva York y Buenos Aires.
- 2006 comenzó sus vuelos a Frankfurt, Milán, Madrid y París, vía Río de Janeiro

El año 2006 consolidó su centro de entrenamiento como el mayor y más moderno en Latinoamérica.

En 1993 lanzó su programa de fidelización TAM Fidelidade. El 2010 logró ingresar a Star Alliance pero con la fusión con Lan debió salir y se incorporó el 2014 a la competencia Oneworld.

A pesar de las crisis políticas que se habían sucedido en Brasil en la última década, las cifras de crecimiento de la aerolínea se mantuvieron al alza. Para

⁴ Página web www.latam.com, apartado Conócenos/historia. https://www.latam.com/es_cl/conocenos/historia/

TAM esta fusión también significó la diversificación de sus riesgos, sumando las rutas de Lan en sus resultados. Los escándalos de Petrobras no les afectaron, y TAM seguía manteniendo su buen posicionamiento de marca.

Lan y TAM eran aerolíneas consolidadas tanto en sus mercados locales como a nivel mundial. Pero su unión materializada el año 2012 no tuvo los resultados económicos esperados, sobre todo por la diferencia de culturas. Los planes de crecimiento tuvieron que postergarse para lograr primero hacer eficiente la operación conjunta. Esto se logró después de 2 años de pérdidas, ayudados también por la baja en los precios del petróleo y un empujón de las fluctuaciones a favor del tipo de cambio (ver anexo 2). La estrategia de una cultura de cuidado de los costos en todo su personal, al parecer fue clave para dar vuelta los malos resultados de la compañía.

Proposición de valor actual de LATAM

Para el 2016 la compañía se había propuesto avanzar en ser una organización simple, liviana y eficiente enfocada en la experiencia del cliente. En su última memoria LATAM manifestaba ser la línea aérea más grande de Latinoamérica y presentaba los argumentos que lo ratificaban:

- Operaciones domésticas en 6 países de Sudamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Mejor conectividad regional y con el mundo a 135 destinos en 25 países.
- Implementación del proyecto Twist para generar cambios de cultura organizacional en el personal de aeropuertos, callcenters y servicio a bordo. Equipos humanos empoderados y resolutivos.
- Inversión en herramientas digitales para simplificar la experiencia de viaje y ofrecer un servicio personalizado.
- Cambio en el sistema de tarifado, donde el pasajero pagaba por los servicios que quería recibir.
- Asociación con American Airline y AIG para aumentar la conectividad de los pasajeros: red más amplia, mejores tiempos de conexión, más vuelos, mejores precios a destinos no volados por LATAM.

- Primera línea Latinoamericana en conectar con Johannesburgo (África) desde Brasil, ruta concretada el 2016.
- 24 nuevos aviones más grandes y eficientes para el 2016, la adquisición del primer A320neo con consumo ultra eficiente de la región y 6 Airbus A350.

La promesa de LATAM era ser la aerolínea más importante de Latinoamérica, que entregue la mejor experiencia a sus pasajeros y con las mejores conexiones con el mundo.

Para cumplir con esta promesa contaba con una flota al 2016 de 329 aviones con edad promedio de 7 años, de los cuales utilizó 243 aviones para rutas de corto alcance (nacionales y dentro de Sudamérica) y 76 para rutas de largo alcance; para ser la aerolínea con las mejores conexiones de Latinoamérica, contaba con una oferta de casi 300 destinos, entre operaciones propias o en alianzas (ver anexo 3). Con este mix lograron mantener sus niveles de ocupación entre 83% y 84% los últimos 3 años, por sobre el promedio de la industria excepto para el 2016 donde esta última ya estaba alcanzando también estos niveles de eficiencia (ver anexo 4).

En cuanto a las alianzas con sus Code-shares, además de sus operaciones en los países descritos en el anexo 3, LATAM generó vínculos con Aerolane (Ecuador), Transportes Aéreos del Mercosur (Paraguay), American Airlines y Alaska Airlines.

LATAM tras la fusión y luego del periodo de ajuste de 5 años, contaba con casi 46.000 empleados distribuidos en 25 países. La mayor proporción estaba en la operación misma, con un 63% del personal de la compañía (ver anexo 5).

LA INDUSTRIA LOW COST EN CHILE

Para el año 2017 la industria masiva comercial de pasajeros aéreos en Chile estaba formada por LATAM, SKY Airlines, y las recientemente incorporadas LAW y Jetsmart. Habían algunas otras líneas más pequeñas pero que operaban principalmente trayectos específicos en convenio con mineras, o charters estivales o en convenio con agencias de viajes, pero en términos de

competitividad no eran relevantes. Según cifras de tráfico de la Junta de Aeronáutica Civil de Chile, hasta agosto 2017, las participaciones de mercado para el transporte aéreo comercial nacional (cabotaje) era un 71% para LATAM y 27,3% para SKY. El resto del mercado se repartía entre otras líneas aéreas, donde ya LAW aparecía con un 0,8% de participación y Jetsmart con un 0,4% (ver anexo 6).

La industria de vuelos comerciales había tenido un importante crecimiento de la cantidad de pasajeros en los últimos 10 años, aunque con tasas variables y fluctuantes, pero siempre al alza (ver anexo 7).

El movimiento de las líneas aéreas Low Cost ya estaba siendo un fenómeno digno de caso universitario, como el de Ryanair. Ya llevaban 20 años funcionando en EEUU y Europa, pero solo hace unos pocos años que estaba llegando a América Latina, Brasil, Panamá y Costa Rica, de la mano de líneas aéreas como Viva Colombia, Wingo y Volaris. Hasta el 2014 en Chile el boom aún no se manifestaba abiertamente. Sólo los más “viajados” sabían de estas líneas aéreas, muchas veces locales, sencillas, que cobraban un valor mínimo por el hecho de sólo trasladarte, y que cualquier servicio extra, desde llevar la maleta en bodega, sería cobrado aparte. Era sólo cosa de tiempo para que este modelo de negocio llegara para quedarse.

Sólo 4 años antes la percepción del mercado era que había un competidor dominante, de cierta forma “monopólico”, que entregaba servicios definidos por ellos mismos, y que no mostraba luces de querer mejorar en los aspectos más reclamados por los clientes, aunque de todas maneras tenía uno de los mejores estándares de servicio de la región. Pero LATAM teniendo aún tarifas muy altas, con el paso del tiempo fue empeorando su servicio. El tema de la alimentación era un ejemplo gráfico. El año 2000 Lan daba de desayuno omelletes, sándwiches, paneras, café, jugos y pasteles, mientras que ya en el 2017 no entregaba servicio alguno, sino que vendía los alimentos y la calidad era peor, solo con alimentos envasados de “kiosko”. A esto se le sumaba los vuelos sobrevendidos, los cambios de horario unilaterales y los atrasos injustificados (para este último ver anexo 7).

Pero por otro lado los avances en tecnología ayudaron y simplificaron los procesos, como fueron los cambios de la página web para transformarla en el principal, y para ciertos servicios único, medio de contacto con sus clientes. Estos

avances permitieron las rebajas de tarifas que se sucedieron desde la arremetida de SKY al nombrarse como la primera aerolínea Low Cost de Chile.

Chile tenía una industria aeronáutica de traslado de pasajeros con mala reputación, en donde su principal actor aportaba bastante en este hecho (ver anexo 8), donde se consideraba que los valores eran excesivamente altos para los servicios que se entregaban. El servicio de los aeropuertos tampoco aportaban mucho. El aeropuerto de Santiago cada día tenía una peor imagen ya que a pesar de los continuos arreglos y ampliaciones, el aumento de pasajeros seguía llenando los espacios y los vuelos se atrasaban, siendo además uno de los aeropuertos con la tasa de embarque más alta⁵.

La imagen general que se tenía de esta industria: “que era cara”, que sólo grandes empresas podrían hacerle el peso a LATAM como para que pudiera haber mayor competencia y bajaran los precios, y que SKY se mantenía a flote gracias a que LATAM lo dejaba para que no le cayera encima la Comisión Antimonopolio.

Desde el año 2014 se vio un cambio en la industria. Al morir el gestor de SKY, sus hijos tomaron el control de la empresa e hicieron una profunda reestructuración, rompiendo los paradigmas de precios, incorporando por primera vez el modelo Low Cost. Esta declaración generó un vuelco en la visión de los compradores quienes vieron cómo se le torcía la mano a LATAM, entregando pasajes mucho más accesibles, y no sólo en promociones, sino como precio permanentemente bajo, y con mucho menos restricciones, como por ejemplo, la compra de boletos de un sólo tramo y no ida y vuelta.

Como industria se estaba viendo que a pesar de la ralentización en los crecimientos de la economía mundial el año 2016, el bajo valor del petróleo que alcanzó precios que no tenía desde el 2003 (ver anexo 2), ayudó a disminuir la caída de los márgenes, como también la fuerte alza que estaba teniendo el tráfico de pasajeros, que a nivel doméstico para el 2016 llegó a una tasa del 9,5%, y que permitió llegar a tasas de ocupación de más del 80%, factor que también mejoró los resultados en general.

⁵ “Estudio para el Fomento de la Aviación Intraregional”, SCL Econometrics para la Junta de Aeronáutica Civil de Chile, diciembre 2016. Para ver noticia al respecto: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/06/23/863942/Tasas-de-embarque-El-contraste-del-valor-entre-Chile-y-el-resto-de-Sudamerica.html>

Chile estaba presentando una estabilidad económica y política mayor que sus vecinos latinoamericanos, por lo que se transformó en un destino de importancia para los inmigrantes de países que no veían luces cercanas de mejorar su situación. Desde el año 2012 se había intensificado el tema, ya no solo con inmigrantes desde los países vecinos (Perú, Bolivia y Argentina), sino que de países caribeños, como Haití, Colombia, Venezuela y Ecuador⁶.

El modelo Low Cost estaba llegando para quedarse, y estaba generando nuevos segmentos de mercado. Por lo que las líneas aéreas debían elegir sus nuevos frentes de batalla.

LOS COMPRADORES

El acceso a la digitalización de los servicios estaba logrando una penetración cada vez más profunda a nivel global de los mercados. Las personas estaban usando sus aparatos celulares no solo para comunicarse sino para conectarse al mundo, a sus intereses, responsabilidades, tiempos de ocio y círculo social. Le daban cada vez más importancia a su tiempo y comenzaban a ver que podían hacer las cosas de manera más eficiente, es decir, utilizando la menor cantidad de recursos para lograr los mismos o mejores resultados. Y esto no era distinto para el mercado de los viajes en avión.

La primera década del siglo 21 había sido testigo del cambio en la movilidad de las personas. Viajar fue por mucho tiempo un bien de lujo, incluso dentro del país. Pero con el avance de la tecnología y la hipercomunicación, las distancias tanto para las personas como para las empresas se empezó a reducir, y viajar se transformó en una necesidad más que en un lujo de los dueños o grandes ejecutivos de las empresas o de personas y familias adineradas. Y también, los viajeros de siempre ya estaban exigiendo hace varios años un trato diferenciado. Estaban dispuestos a pagar más por tener un mejor servicio, con privilegios que les permitieran optimizar sus tiempos como también tener viajes más placenteros considerando la cantidad de rutas que hacían.

Durante la década del 2010 ya se venía hablando de una nueva generación de jóvenes que estaban cambiando la forma de enfrentarse a la vida en todo el

⁶ Informe “Coyuntura Económica en América Latina y el Caribe” de la CEPAL y la Organización Mundial del Trabajo (OIT), mayo 2017. Para ver noticia al respecto: <http://www.latercera.com/noticia/chile-pais-latinoamericano-donde-mas-ha-aumentado-la-inmigracion/>

mundo. El viaje se estaba transformando en un bien de consumo, y no como un gasto sin retorno. Las experiencias de vida se empezaron a comparar en valor con la compra de un auto o una casa. Por otro lado, las generaciones de personas entre 30 y 45 años también comenzaron a darle una importancia mayor a los viajes, otorgándoles características de aprendizaje y de oportunidades para sus hijos. Y por tanto viajar estaba dejando de ser un tema aspiracional, pasando a ser un objetivo alcanzable y planificable.

LATAM se estaba enfrentando a un nuevo grupo de pasajeros mucho más informados, dispuestos a romper paradigmas, y que tenían necesidades muy diferentes ya que había mayores razones para viajar. Esto estaba obligando a las aerolíneas a pensar en servicios que los usuarios requirieran, y no solo los que ellas pudieran ofrecerles.⁷

PROVEEDORES

Los proveedores más relevantes de la industria eran aquellos asociados principalmente a la mantención de las aeronaves y el combustible. El problema era que no habían muchos a nivel mundial.

En el caso de LATAM, sus principales proveedores eran los fabricantes de aviones, Airbus y Boeing, sumados a unos pocos proveedores de motores y repuestos:

- Motores: Pratt & Whitney, IAE International Aero Engines AG, Rolls-Royce plc, General Electric Comercial Aviation Services Ltd.
- Asientos : SICMA
- Componentes MRO: Air France, LUFTHANSA Technik
- Entretenimiento Abordo: Thales
- Reversores : Goodrich

⁷ Entre los años 2015 y 2017 se levantaron muchos estudios respecto del nuevo consumidor chileno, y se había agendado como tema en muchos seminarios y conferencias. De entre las agencias con mayor profundización al respecto se reconocía a GFK Adimark con su estudio "Marketing: los grandes segmentos a observar el 2016":

<http://www.adimark.cl/es/estudios/dinamica.asp?id=323>

A modo de resumen revisar también "¿Cuál es el perfil del nuevo viajero?" - Reportaje Canal 13 – 22 agosto 2017.

<http://www.t13.cl/videos/negocios/video-cual-es-perfil-del-nuevo-viajero>

- Frenos : Messier Bugatti, Goodrich

Esta situación era considerada de riesgo importante para la empresa, y sujeta a constante revisión y gestión de control.

A este tema se agregaban los proveedores de combustibles Repsol YPF, Copec, Shell, Terpel, Chevron, Exxon, entre otros, costo que representaba el 23% de los gastos operacionales de la empresa al 2016.

El tercer proveedor más importante para la empresa era su mano de obra, que representaba el 21,8% de su gasto operacional, y que estaba sindicalizado en más de un 70%. El riesgo de no acuerdo con los sindicatos era un factor importante a considerar en cualquier decisión estratégica.⁸

LOS COMPETIDORES

El primer competidor que impuso el modelo Low Cost fue SKY Airline, que el año 2015 lanzó este nuevo formato de compra de pasajes, donde la gente podría viajar a precio de bus. En un lapso de dos años ingresaron dos fuertes líneas aéreas Low Cost masivas: LAW y Jetsmart. Manejadas por grupos conocedores de la industria, estas nuevas aerolíneas presionaron al mercado a generar eficiencia y entregar ofertas más variadas a los consumidores.

Apuntando a nuevos pasajeros, la apuesta que hicieron para incorporarse al mercado era el aumento del tamaño del mismo, para lograr tomar una porción de la participación de las actuales aerolíneas, al mismo tiempo que se lograran las rentabilidades necesarias para mantenerlos a todos en la industria. La manera de lograr esta expansión era subiendo a gente a los aviones que no se había subido nunca antes, como por eje. Aquellos que usaban frecuentemente los medios de transporte terrestres o marítimos. El mercado ya estaba creciendo, y esto se reflejaba en la cantidad de pasajeros que se estaban transportando en los diferentes tramos (ver anexo 10). El paradigma de que volar era caro se estaba quebrando.

En el anexo 11 se pueden ver las diferencias en sus modelos de negocio entre las principales líneas aéreas del mercado: LATAM, SKY, LAW y Jetsmart. También

⁸ Fuente: Memoria Latam 2016

en el anexo 12 un análisis de cómo están compitiendo en el mercado en términos promocionales. El campo de batalla se estaba dando a nivel de precios, y el gran dilema de LATAM era como competir con aerolíneas Low Cost sin perder su posicionamiento . Una de sus fortalezas era su programa de fidelización, el que estaba consolidado en la sociedad chilena, incluso al punto de haber modificado el comportamiento de pago diario entre sus promotores. Pero el nuevo pasajero era de otros segmentos socioeconómicos a los cuales no llegaba su programa.

SKY Airline: de protegidos a amenaza

SKY se incorporó al mercado aéreo chileno el año 2001, pero no fue hasta el año 2015 cuando se propuso ser la primera línea aérea Low Cost de Chile. Fue este año cuando presentó su nueva fórmula de pricing, donde el pasajero compraba una tarifa base sólo de viaje y se cobraban como extras los servicios de equipaje en bodega, comida o preferencia en la elección de asiento.

SKY presentaba un modelo de negocio basado en un ahorro de costos traspasado a tarifas, a través de una buena gestión y aviones usados. Pero además entregaban ciertos servicios muy valorados por sus pasajeros, como era la comida en el avión, y rompieron paradigmas liberando al cliente de trabas como la compra de pasajes ida y vuelta. Presentaban una marca cercana, donde se promovía la conveniencia, comprometiéndose con una atención que acogía a sus pasajeros. Y todo esto potenciando fuertemente los canales de contacto digital, tendiendo a la eliminación de los contactos presenciales de preventa, venta y postventa (ver anexo 13).

El cambio lo gatilló la muerte del fundador de la compañía, Jürgen Paulmann. La toma de control por parte de sus hijos generó una profunda reestructuración de su estrategia, procesos, tecnología y personal. Le dieron un vuelco a la compañía profesionalizando el negocio que estuvo siempre manejado de manera familiar, con el poder de decisión centralizado y sin sistemas de información que permitieran una buena toma de decisiones.

Con los cambios realizados se formó un directorio (a pesar de que la empresa es una sociedad cerrada), modificaron la estructura direccional, implementaron sistemas tecnológicos que disponibilizaron la información rápidamente y a toda la compañía, e instauraron procedimientos de presentación de proyectos a través de casos de negocios que demostraran la rentabilidad de las inversiones. En boca del propio Holger Paulmann, su Gerente General:

“Antes, a mi padre le reportaban 40 personas, sólo en Sky. Ahora a mí me reportan 7.”

“Antes la mayoría de la información que había eran datos sacados a mano, hoy usamos fuentes electrónicas y, por lo tanto, tenemos información más confiable que permite tomar mejores decisiones.”⁹

SKY venía lentamente aumentando su participación de mercado (anexo 5). Durante el 2013 y 2014 se dedicó a hacer más eficiente su operación, por lo que no aumentó mayormente su oferta, rentabilizó los tramos y ajustó sus rutas para dejar las más eficientes. Con esto logró una mayor ocupación de los vuelos (ver anexo 14). Estas acciones le permitieron generar una baja de tarifas que repercutió en el mercado, generando una rebaja general de los precios¹⁰. Es este año cuando anunció también que comenzaría su nueva etapa como aerolínea full Low Cost, como también que en el futuro se aperturaría a la bolsa para aumentar al doble su flota.

SKY se dedicó a generar un posicionamiento de aerolínea más barata y con mejor servicio. Además tomando tramos donde su competidor hacía fuertes alzas de tarifas. Ejemplo emblemático es el caso del tramo Santiago Osorno, que vio en este periodo un alza de tarifas de 100%, lo que generó un traslado de pasajeros a Puerto Montt, ciudad ubicada a 45 minutos de distancia, ya que las tarifas eran similares a las anteriores de Osorno.

Hasta el 2015 LATAM se beneficiaba de la presencia de SKY principalmente por un tema político, puesto que lograba quitarse el estigma de ser monopolio en los vuelos nacionales. SKY era en ese momento su competidor válido, aunque en participación de mercado estaban lejos. La posición de “protegida” ya no sería tal. El año 2015 SKY informó sobre su nueva etapa estratégica, donde el modelo Low Cost con buen servicio sería su foco. Uno de los cambios importantes para sustentar esta estrategia fue la homogeneización de su flota para reducir los costos de mantención; eliminaron sus aviones Boeing quedando con una flota de 15 aviones Airbus A320 y A319. En septiembre del 2016 informaron que

⁹ “La reingeniería del otro grupo Paulmann” Reportaje diario La Tercera, 27 septiembre 2015. <http://www.latercera.com/noticia/la-reingenieria-del-otro-grupo-paulmann/>

¹⁰ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas. “Precios Pasajes Aéreos caen 27% real desde debut de modelo low cost en 2015.” Reportaje Diario Digital El Pulso, 14 junio 2017. <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/precios-pasajes-aereos-caen-27-real-desde-debut-modelo-low-cost-2015/>

realizarían una inversión de USD 800 millones para renovar la totalidad de su flota, cambiándolos a aviones nuevos A320Neo en la misma modalidad de arriendo con la que operaba hasta ese momento, para llegar a un total de 18 aeronaves el 2018.

La nueva imagen incluyó también el lanzamiento de su nueva página web. En los últimos años SKY se dedicó a comunicar que ellos eran “la” aerolínea Low Cost de Chile, a la espera de la llegada de las nuevas aerolíneas.

LAW: los retadores

Su Gerente General era Andrés Dulcinelli, cara de un grupo de inversionistas chilenos, altos ejecutivos de la industria aseguradora, de la construcción y pilotos de aerolíneas del Medio Oriente.

Se declaraban como la aerolínea que sería la 2ª más importante del país, y conectarían el hemisferio norte con el sur a través de rutas alternativas, con el foco en entregar el mejor servicio al mejor precio. Su promesa era entregar una experiencia más cercana desde el primer momento.

Como buen retador, su modelo de negocio se basaba, al igual que SKY, en el fomento de la conveniencia, con ahorros de costos con la compra de aviones usados y potenciando los canales de contacto digital. Una diferencia importante es que LAW también buscaba operar en aeropuertos secundarios no concesionados.

La empresa comenzó arrendando un avión a la fallida aerolínea ChileJet, y comenzó sus operaciones en Enero del 2016, con un vuelo internacional Santiago – Punta Cana. Luego de un año y medio de operación ya contaban con 4 aviones Boeing 737-300 con capacidad para 144 pasajeros cada uno y un GLF-III (ejecutivo), y su permiso de operación propio. A mediados del 2017 ofrecía 8 destinos internacionales (incluidos Miami y Nueva York) y 3 rutas nacionales (Antofagasta, Concepción y Puerto Montt).

Ingresaron buscando destinos que no estaban bien atendidos y en los que pudieran entregar una buena oferta. Utilizaron aviones usados y generaron alianzas para aumentar las frecuencias y tramos. Vieron su oportunidad de ingreso a Chile con el aumento de los inmigrantes. El primer año de operación realizaron 125 viajes, de los cuales en 122 ingresaron 13.924 personas de

nacionalidad haitiana con Visa de turista, de las cuales sólo retornaron 200 personas.¹¹

El 2017 comenzaron su ruta a Venezuela, después que salieron las grandes LATAM, Avianca y Delta porque no estaban las condiciones de seguridad para operar considerando la grave crisis política y económica que estaba sufriendo ese país. En ese momento de 23 aerolíneas que operaban sólo quedaban 8. LAW quería ser la aerolínea recordada como “la que se quedó cuando todos se fueron”, apostando a la recuperación de la situación de Venezuela en un tiempo razonable.

Jetsmart: el Robin Hood

Indigo Partners era un grupo inversor de EEUU que desde 1996 se había dedicado a invertir en empresas desde las SP 500 hasta startups. En ese momento estaban dedicados principalmente a invertir en el rubro aeronáutico. Eran dueños de las siguientes empresas:

- Frontier www.flyfrontier.com (1994, Indigo era el controlador) empresa de vuelos principalmente internos en Estados Unidos. Con un modelo Super Low Cost, utiliza aeropuertos secundarios, a mediados del 2017 volaba a 74 destinos domésticos y 6 internacionales. Tenían una flota de 66 aviones y 110 órdenes solicitadas para aumentarla.
- Wizz Air www.wizzair.com (2003, Indigo era el accionista principal). Con el mismo modelo Super Low Cost opera en aeropuertos secundarios en Hungría, Varsovia, Polonia, Bulgaria, Rumania y Serbia, entre sus destinos más importantes. Contaba con una flota de 64 aviones más 121 órdenes para completar su flota y llegar a los 138 destinos con una mayor oferta.
- Volaris (2006, Indigo tiene el 50%). Una de las líneas aéreas centroamericanas más reconocidas, operaba en México, EEUU, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Puerto Rico. Con el mismo modelo Low Cost de las anteriores, empezó con 5 rutas y 4 aviones, y ya contaba con 166 destinos y 69 aviones.

¹¹ Reportaje “Chile: Gobierno involucra a aerolínea LAW en tráfico de inmigrantes”, Diario digital Crónica Viva (Perú), 15 febrero 2017. <http://www.cronicaviva.com.pe/chile-gobierno-involucra-a-aerolinea-law-en-traffic-de-inmigrantes/>

Para estadísticas oficiales ver anexo 21.

Su modelo de negocio Ultra Low Cost tiene como valor principal la Seguridad. Su apuesta era bajar a la gente de los buses y subirla a aviones. Compraban aviones nuevos, con lo que disminuían sus costos de mantención; en junio del 2017 presentaron su primer avión en Chile: un Airbus A320 con una llamativa imagen de un Halcón Peregrino pintado en su cola. Invirtieron también en tecnología en su cadena de valor para una utilización óptima de sus recursos. En el último tiempo, y antes de inaugurar sus primeros vuelos en Chile, ya estaba en conversaciones con autoridades para utilizar aeropuertos más pequeños no concesionados, negociando las reparaciones mínimas necesarias con las autoridades para poder funcionar¹². El uso de mangas era descartable.

El modelo de Jetsmart difería de los modelos de LATAM, SKY y LAW en que el foco estratégico de esta aerolínea era ser líder en precios bajos. Todas sus acciones y actividades iban direccionadas a disminuir al mínimo sus costos para transferir esto a precio directo a cliente. En este modelo, los márgenes importantes se empezaban a generar con el cobro de los servicios extra ofrecidos al pasajero:

- i. Llevar equipaje de mano en el avión: además se invitaba a pagar el extra por internet, ya que en el aeropuerto las tarifas eran mayores.
- ii. Llevar equipaje en bodega del avión o equipaje sobredimensionado: también se invitaba a pagar por internet, para que al cliente “no le salga más caro”, tal como lo declaraba en su sitio web.
- iii. Selección de asiento: entregaba una variedad de tipos de asientos, cada uno con su tarifa, y con descuentos en la misma por pago por internet.
- iv. Check in o impresión de tarjeta de embarque en aeropuerto.
- v. Embarque prioritario, con tarifas por internet diferenciadas a las presenciales.

El sustento de este modelo en otros países era que parte importante de los ingresos por venta se generaba por estos conceptos (para ver ejemplos ver anexo 15). A julio del 2015 las aerolíneas de América informaban un 56% de sus ingresos a través de los servicios extra, y en Europa y Rusia era un 29%¹³.

Su promesa a los pasajeros era ser transparentes, abiertos y claros. No vendían lujos, sino traslados seguros a precios de transporte terrestre. Lo que se vio

¹² Ver artículo de La Tercera, “Aeródromo de Con Con será habilitado para vuelos comerciales” 18 julio 2017 <http://www.latercera.com/noticia/aerodromo-concon-sera-habilitado-vuelos-comerciales/>.

¹³ Portal web www.expansion.com “Las aerolíneas aumentaron un 21% sus ingresos por servicios extra” 29 julio 2015.

reflejado en que los primeros trayectos eran de baja frecuencia o que no se hacían, como por ejemplo conectando ciudades del norte con el sur sin pasar por Santiago.

El aumento de los viajes en Latinoamérica prendió las alertas para este grupo de inversionistas. A pesar del momento de menor crecimiento por el que estaba pasando Chile con tasas del 1% para 2016, y proyectadas para 2017 entre 1 y 1,75% y para el 2018 entre 2,5% y 3,4%¹⁴, su economía era bastante estable, su industria minera seguía generando un fuerte contingente de personas que se trasladaban entre ciudades menores, y sumándole a eso la gran cantidad de inmigrantes que estaban entrando al país, vieron en Chile una oportunidad de ingreso al cono sur de América.

SUSTITUTOS

Los sustitutos de los viajes aéreos por naturaleza eran los viajes terrestres en bus, cuya mayor moneda de cambio era el valor de los pasajes versus el tiempo de viaje. Pero la aparición del modelo Low Cost generó la oportunidad de crecimiento del mercado aéreo porque eliminó la principal ventaja competitiva de los buses. Las grandes empresas de transporte terrestre se habían dejado estar, permitiendo que los paradigmas (“viajar en avión es caro”) sustentaran su negocio. Pero en el momento que el modelo Low Cost evidenció que las empresas aeronáuticas eran sustentables con precios menores, dichos paradigmas se rompieron. Además se debía tener en cuenta que los niveles de servicio y de satisfacción (experiencia de cliente) en los viajes en bus era por lejos desequilibrada a favor de los aviones.

La comparación de precios ponía en evidencia el temor de las empresas de buses. A menos que dieran un vuelco en su modelo de negocio, no había mucho espacio para que se mantuvieran en el mercado los viajes terrestres de largas distancias. Páginas como Voyhoy.cl entregaban el servicio que mostraba gráficamente el problema al que se veían enfrentados (ver anexo 16).

Punto a favor de los buses era que los precios no variaban considerablemente entre la compra de pasajes hoy o en 30 días más, excepto en fechas especiales, donde la demanda desbordada hacía encarecer inevitablemente los precios.

¹⁴ Informe IPoM Banco Central de Chile, junio 2017.

Una diferencia importante con los viajes en avión era que no existía disponibilidad de compra de pasajes con mucha anticipación. En canales presenciales de los buses los pasajes se habilitaban con no más de 90 días previos a la fecha del viaje.

En términos de seguridad, las cifras mundiales sustentaban que el riesgo de viajar por tierra era mucho mayor al de viajar por aire (ver anexo 17). Y también estaba el tema de la responsabilidad de los bultos que se llevaban en el bus, ya que las empresas no se hacían responsables (en general) por daños a los mismos. Pero por cierto, el riesgo de pérdida del equipaje era menor en los buses porque eran los mismos pasajeros los que subían y bajaban la carga desde el vehículo.

Los servicios que se entregaban en el bus dependían del tipo de bus que fuera. Las categorías comúnmente conocidas era Normal (2 asientos por cada lado del pasillo, poca inclinación), Semicama (misma distribución que Normal, pero inclinación en 45°), y Salón Cama (sólo 3 asientos por fila, inclinación 80°). Solo algunas líneas de buses tenían servicio de comida incorporada en el pasaje o venta de comida. Al igual que servicios de entretenimiento a bordo; algunos entregaban servicio de proyección de películas en pantallas incorporadas al bus. En comparación con los aviones, los pasajes más caros de los buses entregaban mucho mayor comodidad que los asientos de los pasajes más baratos de avión, pero la valorización del concepto de comodidad versus los tiempos de viaje era tema a sopesar por el pasajero al momento de tomar la decisión de compra.

La puntualidad para ambos medios de transporte era bastante pareja, todo dependía de la cantidad de tráfico que existía. Las esperas para aviones se hacían más largas porque se debía llegar con una anticipación de al menos 40 minutos antes del despegue, mientras que en los buses se podía llegar al momento de la partida. Pero en términos de infraestructura, los terminales de buses dejaban mucho que desear comparado con los aeropuertos. En los últimos años, algunas líneas de buses habían realizado convenios con estacionamientos de parques u otro tipo de espacios públicos para facilitar la llegada y embarque de pasajeros. Incluso habían instalado pequeñas salas de espera cerradas para la comodidad de sus pasajeros. Pero éstas representaban un número muy menor comparado con la cantidad atomizada de empresas de buses que existía.

Un punto importante a resaltar es que el riesgo de sustitutos existía en tramos donde habían rutas terrestres. En tramos como el viaje a Punta Arenas (última ciudad de Chile al sur) no había opciones terrestres nacionales dado la geografía

del país. El camino terrestre implicaba pasar la frontera a Argentina, tema que complicaba o podía ser una restricción para una parte del mercado.

BARRERAS DE ENTRADA

La principal barrera de entrada a la industria son las economías de escala, asociadas a los costos fijos. Para cubrir los costos, principalmente de combustible (el cual representa un 30% de los costos de la operación), personal y mantención de las aeronaves. Las aerolíneas se habían visto beneficiadas con la caída del valor del combustible, que había bajado un 50% en 3 años, pero su precio se sabía un factor de riesgo regular, motivado también por los constantes conflictos de poder entre las naciones productoras. El mantenimiento de las aeronaves tenía que cumplir con estrictos estándares regulatorios, lo que implicaba ser un ítem que tenía un bajo margen de ajuste. El costo de personal era relevante no solo por las remuneraciones y sus derivados, sino también por los costos de preparación de la gente. En esos momentos el mercado estaba dividido entre 2 líneas aéreas: LAN y SKY, siendo la primera quien tenía prácticamente el 75% de la torta (anexo 6).

Otra importante barrera de entrada era la normativa. Para operar una ruta aeronáutica se requería de un permiso aprobado por la Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC. Esta institución era el ente regulador en Chile, que había sido premiado a nivel mundial por sus altos estándares de gestión de seguridad, por lo que era un referente internacional con modernos centros de control, innovaciones tecnológicas y nuevas concepciones de gestión administrativa.

Por otro lado el año 2010 se había firmado el Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos, entre los países de Chile, Brasil, Costa Rica, Cuba, Guatemala, Panamá y República Dominicana. Entre sus cláusulas más relevantes para el contexto de las Low Cost estaba aquella que permitía el cabotaje entre los países participantes, sumando a eso que la definición de las tarifas quedaba en manos libres de las líneas aéreas participantes.¹⁵

¹⁵ Junta de Aeronáutica Civil, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile.
<http://www.jac.gob.cl/politica-aerocomercial/acuerdo-multilateral-de-cielos-abiertos-clac/>

SITUACIÓN DE LATAM A MEDIADOS DEL 2017

Luego de 3 años complicados, al fin estaban viendo números positivos, a pesar de la baja constante en el mismo periodo de los ingresos de la actividad (anexo 18).

Había que sumar a eso que con la introducción del nuevo modelo Low Cost en Latinoamérica, LATAM había perdido participación en todos los países de la región donde opera (anexo 19). Pero hasta ahora la participación de mercado en Chile se había mantenido relativamente estable con una leve tendencia a la baja, una noticia positiva considerando la arremetida de SKY luego de la muerte de su progenitor.

Ante la primera salida de precios rebajados de SKY, la reacción de LATAM fue hacer lo mismo, pero manteniendo ciertas restricciones como el que los pasajes debían ser comprados ida y vuelta, mientras que SKY comenzó a vender por tramo.

En periodos anteriores SKY había resistido las embestidas de Lan cuando abrían nuevas rutas. En esas ocasiones Lan había puesto vuelos antes y después de sus horarios y con tarifas rebajadas, pero al tiempo volvían a su modelo de línea legacy. La historia siguió sus pasos, y en esos momentos LATAM seguía compitiendo con promociones de precios bajos, pero con más restricciones que SKY.

Para el 2017 se podía observar que había importantes riesgos que podrían afectar la operación de LATAM. El sistema de concesiones de los aeropuertos podría aumentar sus tarifas si las aerolíneas entrantes no usaban sus instalaciones, asociándose con aeropuertos secundarios. Esto se relacionaba también al hecho de que Chile estaba entre los países con las tasas de embarque más altas del mundo, pero el 75% de la tasa se la llevaba el Estado. Este hecho ya estaba levantando alertas, puesto que los aeropuertos se seguían colapsando a pesar de que el gobierno insistía que habían planes de mejoras e inversiones aseguradas. Pero la percepción en la industria era que los dineros no estaban siendo utilizados en la infraestructura aeroportuaria y los aeropuertos seguían entregando un mal servicio. Si las líneas Low Cost no usaban los aeropuertos concesionados y hacían alianzas con otros secundarios y más baratos, los anteriores no tendrían más opción que subir las tarifas de uso.

Pero también se veían ciertas oportunidades que mejoraban las expectativas, como eran la activación de la economía en general después de varios años de receso, y la reactivación de la minería, todo esto esperado tras el cambio de

gobierno del 2018 ya que se disminuirían las incertidumbres de mercado y se esperaba una aceleración de la actividad económica general en Latinoamérica. La última estimación de crecimiento de la Cepal para Chile informada era de un 1,4% para el 2017 y 2,8% para el 2018, ambos ajustes al alza comparados con los anteriormente publicados, y también alineados a los informados poco tiempo antes por el FMI.¹⁶

Los anuncios realizados por LATAM durante el último año mostraban acciones en distintos ámbitos:

- Enero 2017, informa acuerdo con American y AIG para mejorar conexiones.
- Mayo 2017, cambia a 4 tipos de tarifas según servicios incorporados.
- Julio 2017, reducen tiempos de mantención y no están reteniendo a sus técnicos que se están llendo a la competencia y mejor pagados.
- Agosto 2017, declaran haber disminuido sus precios en 40%, y que aún queda margen.

En el anexo 20 se puede observar la línea de tiempo con las noticias, anuncios y promociones más importantes del año 2016 de SKY y LATAM. Esta última tiene una marcada línea de acción en mejorar su situación financiera y apunta sus inversiones a aumentar sus ofertas internacionales. Mientras que SKY realiza su plan de transición hacia una Low Cost a través de promociones mensuales.

El escenario competitivo se estaba dando en el campo de los precios, principal bandera de lucha de su competencia, pero LATAM seguía teniendo la mayor participación por lejos, la mayor flota y cantidad de destinos y las mejores conexiones. A pesar de su tendencia a la baja en su participación de mercado, no había sido relevante dado el aumento en la cantidad de pasajeros, el cuál fue de un 49% en los últimos 5 años.

En el anexo 12 antes visto se muestra un comparativo de las promociones tipo que estaba haciendo cada aerolínea en la época (2017). El panorama promocional estaba cambiando. SKY y Jetsmart ya no tenían promociones, sino que planteaban sus tarifas permanentes para pelear contra las demás aerolíneas. Y según lo que se muestra en el cuadro, LAW le está siguiendo los pasos a LATAM.

¹⁶ Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2017

LA DECISIÓN

Claudia Sender se enfrentaba hoy a un momento crítico de decisión, puesto que necesitaban definir su estrategia competitiva para Chile frente a una nueva industria con más competidores, y también nuevos consumidores que eran personas que no habían viajado nunca, o que se estaban bajando de los buses para subirse a aviones. ¿Cómo impactaría esto a su demanda? ¿Cuál era la manera de competir en este nuevo mercado?

En el último año habían estado reaccionando a la estrategia de SKY, la que por lo visto se iba a mantener en el tiempo, consolidándose con las nuevas aerolíneas Low Cost. Pero éstas últimas no habían generado acciones proactivas, más allá de promociones puntuales, que estaban llevando a guerras de precio en ciertas épocas que no le hacían bien a nadie, y ahora último tomando la opción de no hacer promociones. Era indiscutible que la oferta había cambiado y que se debían adoptar cambios solicitados por los propios consumidores. Pero era momento de analizar si seguirían compitiendo en los mismos mercados o debían optar por algunos en particular. Sí se tenía claro que la base de la experiencia del cliente estaba en la mantención de una plataforma tecnológica de atención que permitiera la fluidez, cercanía y eficiencia con el mismo.

La primera opción que veía era seguir en la misma línea que habían tomado hace un par de años, en la cual se estaba realizando el análisis por tramos para ver si eran lo suficientemente rentables para mantenerlos, generando nuevas inversiones para mejorar las actuales experiencias del cliente desde los procesos internos. Este camino implicaba mantener la exitosa estrategia de control de costos, sustentado también en un programa de cambio de cultura organizacional, consolidando la fusión a nivel interno. Considerando que las expectativas de mercado estaban al alza, podrían quizás sacrificar parte de la participación de mercado siempre y cuando se asegurara un crecimiento en los ingresos que fuera posible mantener en el tiempo. Pero esta estrategia implicaba mantener altos gastos en promociones para competir sobre todo en las épocas estivales, y además competir con nuevos participantes muy distintos entre sí. Ya habían inaugurado el programa “Libre Voladores” que se acercaba en algunos temas al tipo de oferta de las Low Cost (servicios extra cobrados aparte).

La segunda opción era dar un vuelco en la mirada del negocio y desmarcarse de la nueva competencia. Una estrategia enfocada en el segmento de clientes que valoraban un estándar mayor en el nivel de los servicios incorporados en las

tarifas y en la calidad de la experiencia, es decir declararse como una línea aérea Legacy de alto nivel. La fidelización en esta opción era un factor clave, y por lo tanto las acciones a realizarse debían ir tras una reiteración en los viajes de sus pasajeros y en beneficios que entreguen exclusividad, para llevar a los clientes a altos niveles de lealtad a la marca y dispuestos a pagar por mejores servicios. Podrían volver a darle al mercado un segmento “aspiracional” al que apuntaran los nuevos clientes que están ingresando al mercado. Esta nueva estrategia podía ser aplicada gracias al esfuerzo que se había hecho en mejorar la eficiencia de la empresa, tema que debía ser mantenido aprovechando además el cambio de cultura. Pero a su vez requeriría hacer un esfuerzo mayor en el análisis de rentabilidad de las rutas. Si declaraban ser la aerolínea con la mejor conectividad con el mundo, esta podría ser el sello que los diferenciara de las demás compañías nacionales y llevarlos hacia su visión de ser la mejor aerolínea del mundo.

Las fuerzas de la competencia serían importantes por lo tanto elegir las batallas a pelear era un factor clave al definir su próxima estrategia competitiva. Pero Claudia tenía que presentar su propuesta en 2 semanas y debía tomar una decisión.

Anexo 1 Mapas de destinos Latam al 2011

Fuente: Memoria LATAM 2011

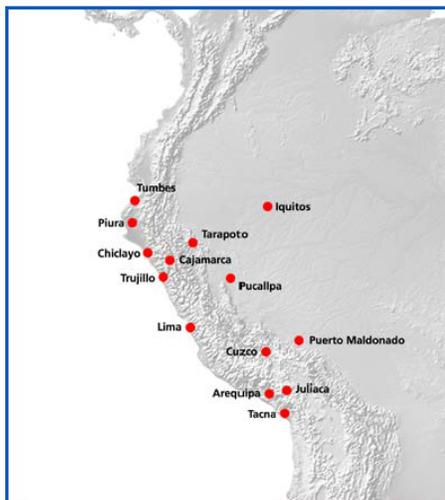
Chile



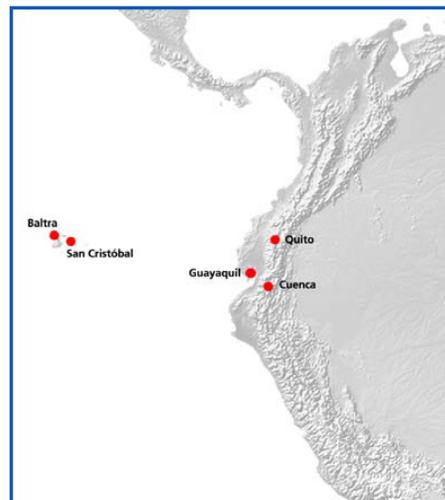
Argentina



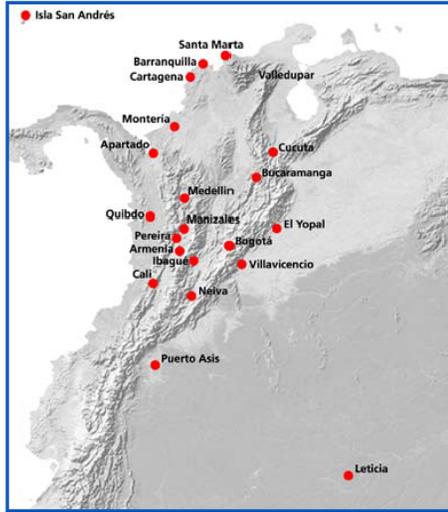
Perú



Ecuador



Colombia



Regional

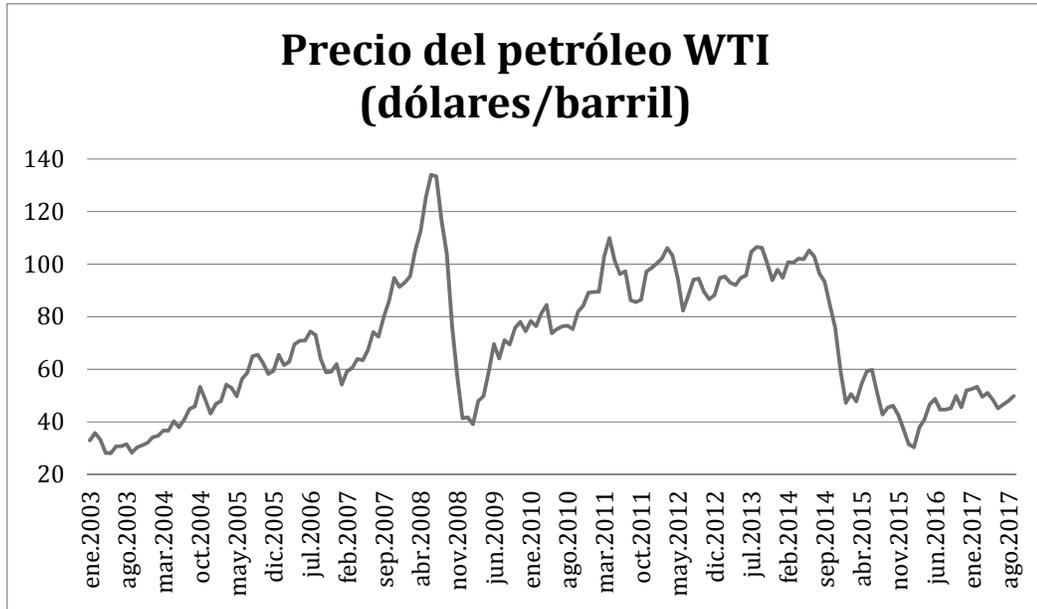


Largo Alcance



Anexo 2 Fluctuaciones del precio del petróleo y del tipo de cambio CH\$/USD

Fuente: Banco Central de Chile



Anexo 3 Detalle de Flota LATAM 2016

Fuente: www.latam.com (Nuestra Flota) y Memoria Latam 2016 (Flota y Destinos)

Flota de Aviones de Pasajeros

MARCA	MODELO	SUBMODELO	CANTIDAD	CAPACIDAD PAX POR UNIDAD	TOTAL PAX FLOTA
Airbus	A319	100	48	144	6912
Airbus	A320	200*	146	168	24528
Airbus	A320	neo	2	174	348
Airbus	A321	200	47	220	10340
Airbus	A350	900	7	348	2436
Boeing	767	300**	37	221	8177
Boeing	777	300ER	10	379	3790
Boeing	787	8	10	247	2470
Boeing	787	9	12	313	3756
					62757

*Se tomó el valor mínimo puesto que tiene 3 capacidades 156 - 168 - 174

**Cuenta también con otro modelo con 238

Oferta Total de Rutas

OPERACIÓN	TIPO	N° CIUDADES
Argentina	Doméstico	15
Brasil	Doméstico	41
Chile	Doméstico	16
Colombia	Doméstico	14
Perú	Doméstico	17
Latam	Internacional	27
Codeshare	Internacional	165
		295

Anexo 4 Evolución Índices de Ocupación (rutas nacionales)

Fuente: Anuarios del Transporte Aéreo de la Junta de Aeronáutica Civil de los años 2014, 2015 y 2016.

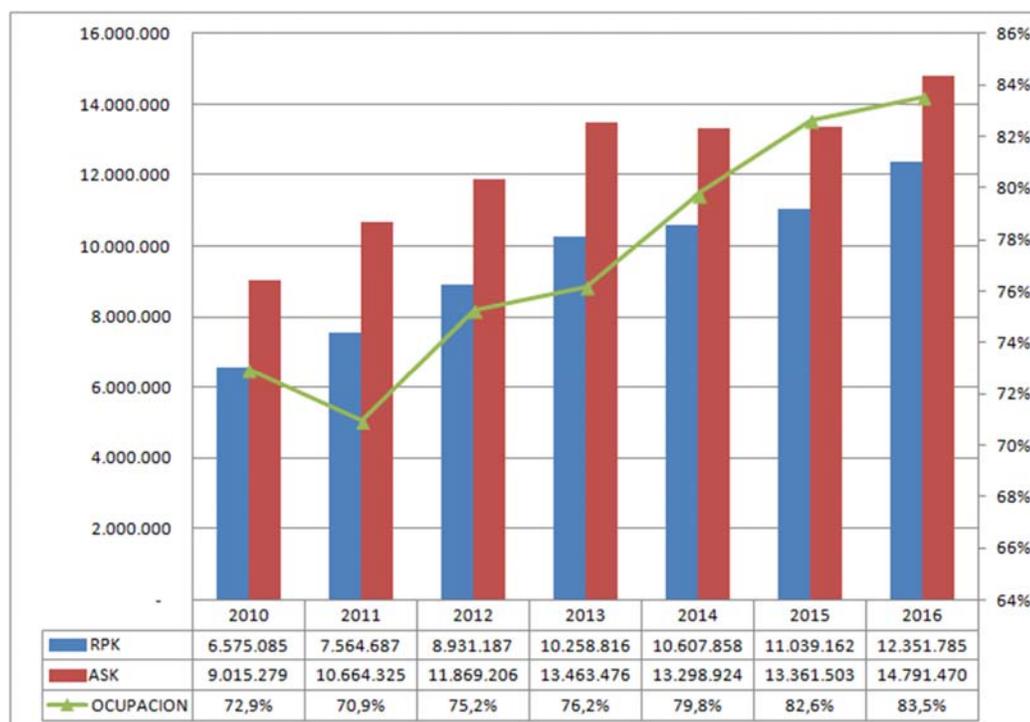
Glosario:

RPK (cantidad de Pasajeros Pago por Kilómetro): representa la demanda por transporte aéreo de pasajeros.

ASK (cantidad de Asientos ofrecidos por Kilómetro): representa la oferta de transporte aéreo por vuelos.

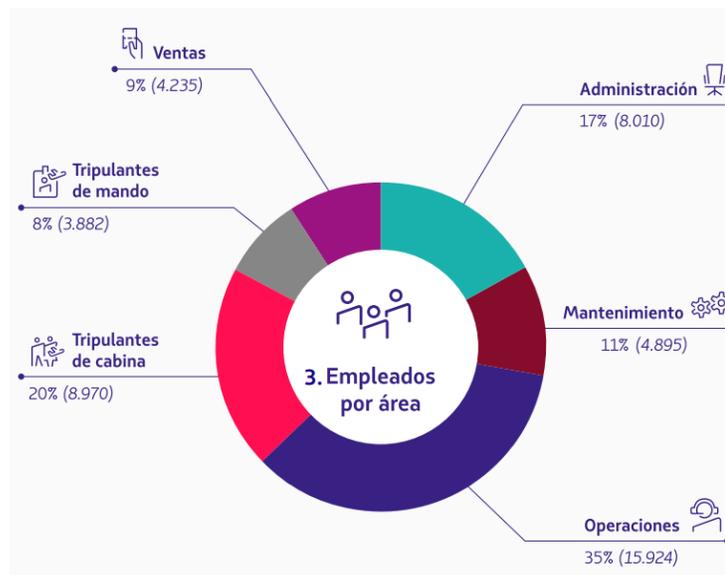
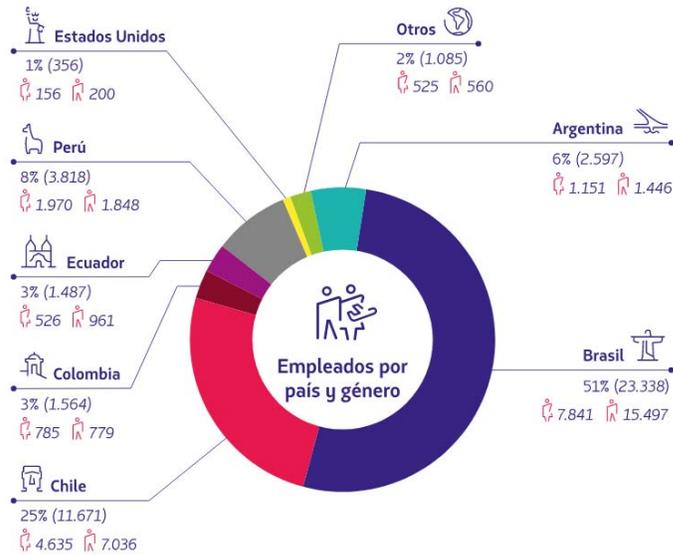
OCUPACIÓN: factor de ocupación que se calcula por RPK/ASK .

	LATAM			SKY		
	RPK	ASK	OCUPACION	RPK	ASK	OCUPACION
2014	8.259.171	9.926.474	83,2%	2.146.594	3.048.408	70,4%
2015	8.454.491	10.044.931	84,2%	2.484.210	3.167.030	78,4%
2016	9.346.876	11.146.654	83,9%	2.926.180	3.526.528	83,0%



Anexo 5 Distribución del personal de LATAM 2016

Fuente: Memoria LATAM 2016 (Nuestra Empresa / Personas)



Anexo 6 Evolución de las participaciones de mercado de vuelos nacionales e internacionales.

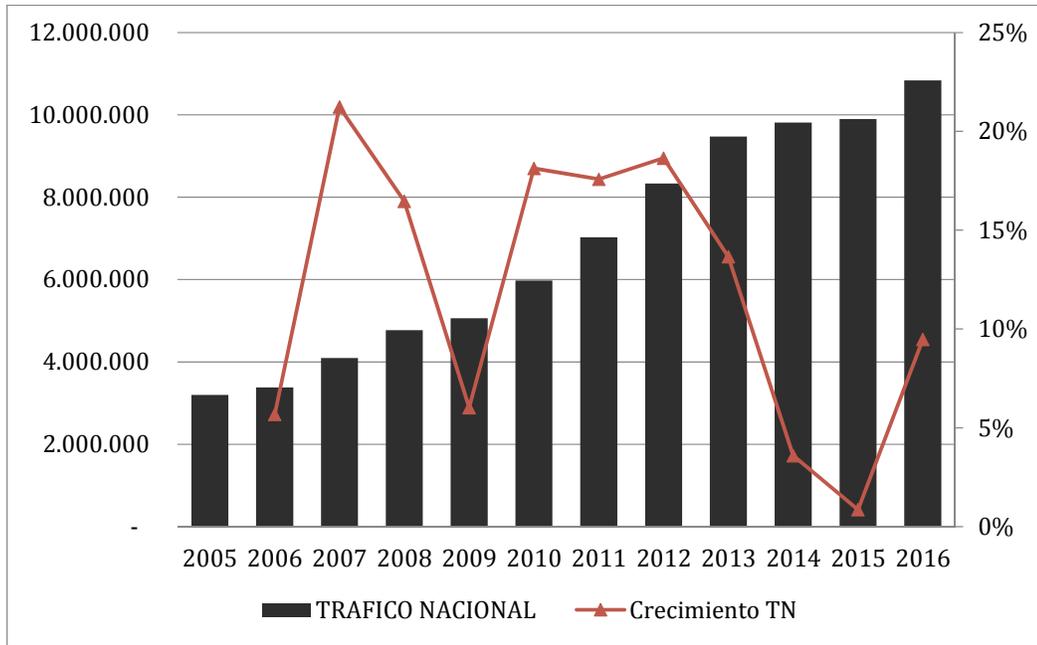
Fuente: Informes Estadísticos Mensuales 2011 al 2017 – JAC

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017***
TOTAL PASAJEROS		12.989.318	15.233.980	16.476.447	17.241.292	18.153.542	20.039.440	12.604.903
Variación %		17,4%	17,3%	8,2%	4,6%	5,3%	10,4%	11,8%
TRAFICO INTERNACIONAL		5.964.330	6.899.139	7.003.245	7.427.702	8.255.428	9.203.482	6.152.483
Variación %		17,2%	15,7%	1,4%	6,1%	11,1%	11,5%	16,6%
% Total Pasajeros		45,9%	45,3%	42,5%	43,1%	45,5%	45,9%	48,8%
Participación de M* **		50,0%	54,1%	51,1%	49,5%	51,3%	48,0%	43,2%
Participación Crecimiento		18,1	25,3	-4,1	2,7	15,1	4,3	2,2
Lan		4,9%	5,0%	7,8%	6,2%	6,4%	8,9%	9,7%
Tam L.A.		-1	18,3	59,1	-15,4	14,2	55,6	36,6
American		3,9%	3,7%	3,1	3,6%	3,3%	3,1%	3,4
Copa		3,9%	4,3%	26,1	5,4%	5,0%	5,0%	4,9%
Lan Perú		3,7%	3,2%	-0,6	3,8%	2,9%	2,8%	3,4%
Sky Air		240,5	27,7	26,1	30,7	-14,1	7,5	28,3
TAM		0,6%	0,6%	5,0%	5,7%	5,9%	5,1%	6,2%
LAW		0,0%	0,0%	-7,5	21,6	0,5%	S/ / *	S/ / *
				0	0	0	0	1,5%
				0	0	0	0	+
TRAFICO DOMESTICO		7.024.988	8.334.841	9.473.202	9.813.590	9.898.114	10.835.958	6.452.500
Variación %		17,6%	18,6%	13,7%	3,6%	0,9%	9,5%	3,2%
% Total Pasajeros		54,1%	54,7%	57,5%	56,9%	54,5%	54,1%	51,2%
Participación de M* **		46,0%	47,3%	45,0%	47,1%	48,5%	48,0%	44,0%
Participación Crecimiento		13,1	22	7,9	8,4	3,9	8,5	-5,5
Lan Express		30,4%	28,8%	29,1%	27,4%	-5,8	25,6%	9,9
Lan Airlines		18,9%	19,8%	27,9	23,7%	5,8	25,4%	12
Sky Airline		4,2%	3,3%	-7	0,5%	S/ /	S/ /	S/ /
PAL Airlines		0,5%	0,4%	15	34,2	0,8%	0,8%	6,4
DAP		0,0%	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0
LAW		0,0%	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0,8%

* El año 2016 desaparece TAM en Chile como operador.
 ** Para las participaciones de mercado se muestra el seguimiento de las participaciones de mercado de los competidores que estaban el 2011 y su evolución hasta el 2017.
 *** Para el 2017 se toma la sumatoria de pasajeros hasta Agosto.

Anexo 7 Evolución de la cantidad de pasajeros transportados

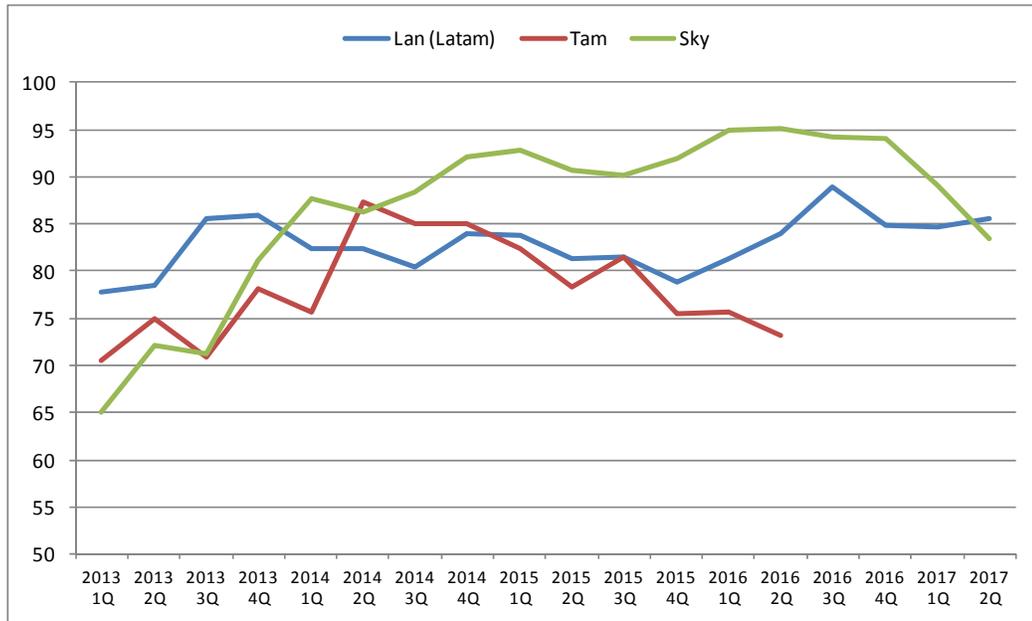
Fuente: Junta de Aeronáutica Civil (JAC), Chile, 2017



AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TRAFFICO NACIONAL	3.197.502	3.379.092	4.096.489	4.770.727	5.058.106	5.974.730	7.024.988	8.334.841	9.473.202	9.813.590	9.898.114	10.835.958
Crecimiento TN		5,7%	21,2%	16,5%	6,0%	18,1%	17,6%	18,6%	13,7%	3,6%	0,9%	9,5%

Anexo 8 Evolución del porcentaje de salidas de vuelos puntuales desde Santiago

Fuente: Informe Estadístico de Regularidad y Puntualidad (trimestral, desde 2013 a 2Q 2017).



Anexo 9 Presencia de Latam entre las 10 empresas con peor indicador de Respuesta Desfavorable

Fuente: Estudio de Comportamiento de Respuesta de Proveedores 1er semestre 2017-11-01



¿Cómo responden las empresas al SERNAC?

10 empresas con peor indicador de Respuesta Desfavorable que recibieron más de 1.000 reclamos durante el 1er semestre 2017:

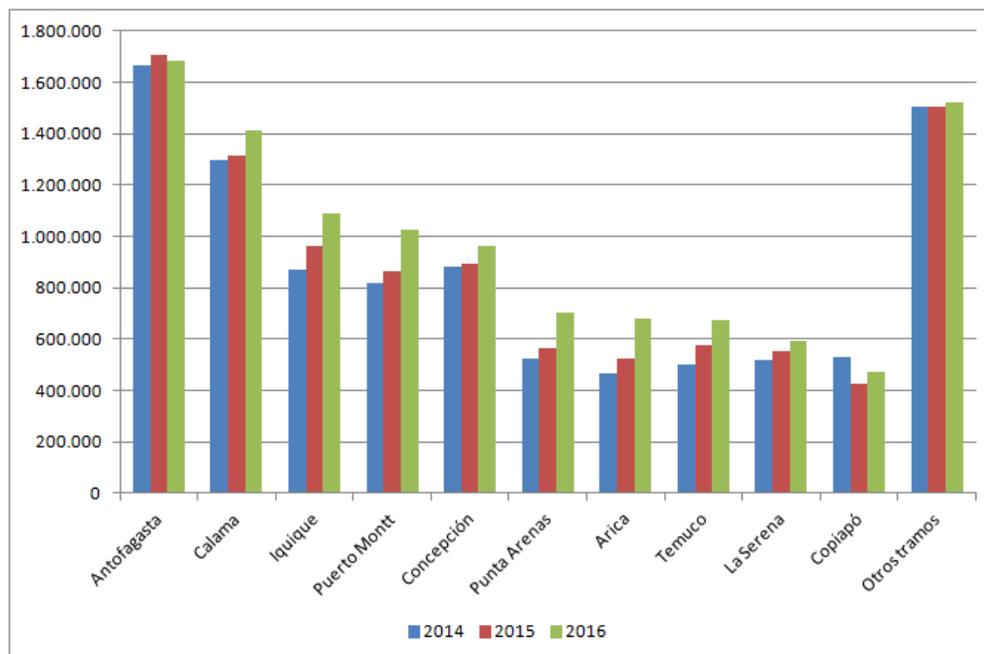
Proveedor	Primer semestre 2016		Primer semestre 2017		Variación indicador
	Indicador Respuesta Desfavorable	Reclamos	Indicador Respuesta Desfavorable	Reclamos	
Banco De Chile - Credichile - Banco Edwards - Citi	38,1%	1.227	49,6%	1.409	11,5
Latam	42,0%	2.152	51,0%	3.205	9,0
Banco Estado	48,5%	2.995	51,5%	2.844	3,0
Tarjeta CMR Falabella	41,4%	1.757	53,4%	2.034	12
Banco Santander Banefe - Mastercard Bata - Preunic	48,9%	1.401	53,5%	1.382	4,6
Correos de Chile	39,4%	1.359	54,6%	1.929	15,2
Hiper Líder	55,5%	1.210	58,4%	1.472	2,9
CGE Distribución S.A.	52,7%	778	59,2%	1.505	6,5
Enel	34,7%	770	66,6%	1.719	31,9
Aguas Chañar	56,8%	44	83,6%	1.812	26,8

Servicio Nacional del Consumidor

Anexo 10 Ranking de los tramos con mayor cantidad de pasajeros transportados bidireccional (sobre 200.000 pasajeros).

(Las ciudades todas combinan con Santiago)

Fuente: Anuario de Transporte Aéreo 2014,2015 y 2016 – JAC



Ciudades	2014	2015	2016
Antofagasta	1667795	1708242	1.685.815
Calama	1296650	1315248	1.412.864
Iquique	872618	963976	1.091.494
Puerto Montt	815803	865569	1.026.976
Concepción	880513	894157	964.732
Punta Arenas	525042	561751	701.952
Arica	465539	525963	682.271
Temuco	503507	575213	674.488
La Serena	519482	555042	596.263
Copiapó	531992	425566	471.761
Otros tramos	1.507.292	1.507.291	1.523.898
Total	8.078.941	8.390.727	9.308.616
Total general	9.586.233	9.898.018	10.832.514
Porcentaje Principales sobre Total	84%	85%	86%
Porcentaje Otros sobre Principal	16%	15%	14%

Anexo 11 Modelos de Negocio de los 4 competidores más importantes a Agosto 2017.

Fuente: páginas web de las aerolíneas

Item	LATAM	SKY	LAW	Jetsmart
Equipaje	Todas las tarifas permiten equipaje de Mano. Para el equipaje en bodega puede estar incluida o se puede comprar; su restricción es un peso de 23 Kg.	Todas las tarifas permiten equipaje de Mano. Para el equipaje en bodega puede estar incluida o se puede comprar; su restricción es un peso de 23 Kg.	Todas las tarifas permiten equipaje de Mano y uno en bodega hasta 23 kilos. Para el equipaje en bodega de categorías Premium Economy se permiten hasta 2 de 23 kg.	solo bolso de mano, maleta de mano con costo y maleta para bodega tambien con costo
Elección de asientos	Una vez comprado el boleto te permite comprar asientos con más espacio. Clientes Premium tienen opción sin costo.	Una vez seleccionado el tramo y la escala (light o plus) e independiente de la escala elegida el sistema selecciona asiento si el pasajero no elige	Sólo en 2 de sus tarifas permite preselección de asiento	el sistema selecciona asiento si el pasajero no elige
Asientos preferenciales disponibles	2 y 3 fila fila 1 y salidas de emergencia Filas de la 1 a la 6 y salidas de emergencia Según la tarifa pagada.	2 y 3 fila fila 1 y salidas de emergencia Filas de la 1 a la 5 y salidas de emergencia Según la tarifa pagada.	S/I	todos los asientos tiene tarifa de \$1.000 a \$6.000
Cambio de pasajes	En caso de permitirlo, se evalúa según si el pasajero tiene o no algún tramo volado para calcular si existiera una diferencia. Existen restricciones en los tiempos mínimos antes del viaje que te permitan realizar los cambios. Cambios sujetos a multas.	En caso de permitirlo, se evalúa según si el pasajero tiene o no algún tramo volado para calcular si existiera una diferencia. Existen restricciones en los tiempos mínimos antes del viaje que te permitan realizar los cambios. Cambios sujetos a multas.	Permite cambios de fecha, vuelo, nombre y/o ruta antes del primer vuelo, con o sin costo según tarifa	Permite cambios de fecha (con costo) y de nombre del pasajero.
Servicio de alimentación	No incluye. El servicio es pagado.	No incluye. El servicio es pagado.	Incluye alimentación sin cobro	No incluye. El servicio es pagado.
Medios de Pago	Tarjeta Co-Branding con Santander hasta 3 cuotas precio contado, acumulación de KM. Otras tarjetas de crédito Pago presencial en BancoEstado o Servistado Transferencias Bancarias	Tarjeta Co-Branding con Banco de Chile hasta 3 cuotas precio contado, acumulación de KM. Otros medios de pago. Transferencia, Webpay, y tarjetas bancarias	Efectivo, webpay, transferencia, tarjetas bancarias	webpay y tarjetas bancarias
Atención en el aeropuerto	Autoatención para marcar equipaje. Módulos de entrega express. Módulos para checkin y entrega de equipaje.	Solo counter para entrega de equipaje	Solo counter para entrega de equipaje	Solo counter para entrega de equipaje
Venta de Boletos	Principalmente web, venta en Sucursal con recargo.	Solo web, excepto una oficina en Antofagasta	Web y presencial sólo en sus oficinas centrales en Santiago.	Solo Web.
Check in	Web o presencial Prioridad de embarque en base a programa de fidelización	Web o presencial Prioridad de embarque en base a programa de fidelización	Web o presencial Sin priorización de embarque	Web gratis, presencial con cobro (Incluso impresión de tarjeta de embarque). Prioridad de embarque se puede comprar.
Categorías de pasajes	Promo: solo equipaje de mano, permite comprar más equipaje, y seleccionar asiento con costo. No permite cambios, devoluciones ni acumula Km. Light: idem a la anterior pero acumula Km. Plus: los beneficios de siempre: equipaje de mano, en bodega, elección de asiento sin costo y acumulación de km. Permite cambios y devoluciones pero con costo	Light, solo equipaje de mano, permite comprar más equipaje, y seleccionar asiento con costo. No permite cambios, devoluciones ni acumula Km. Plus: los beneficios de siempre: equipaje de mano, en bodega, elección de asiento sin costo y acumulación de km. Permite cambios y devoluciones pero con costo	Super Económica: no permite cambios ni devoluciones, estadia máxima de 45 días. Económicas: permite cambios de fecha, vuelo, nombre y ruta con multa solo antes del inicio del viaje, y la estadia máxima es de 60 días. Flexible: permite cambios de fecha, vuelo y ruta con multa antes o después del inicio del viaje, y de nombre con multa solo antes del inicio del viaje y la estadia máxima es de 90 días. Full Flexible: permite cambios de fecha, vuelo y ruta con multa antes o después del inicio del viaje, y de nombre con multa solo antes del inicio del viaje y la estadia máxima es de 90 días.	No poseen categorización de pasajes, solo universal
	Top: todos los beneficios incluidos y sin costo extra.		Premium Economy: permite cambios de fecha, vuelo y ruta sin multa ni restricciones antes o después del inicio del viaje, y de nombre sin multa solo antes del inicio del viaje. Permite 2 equipajes en bodega de 23kg c/u, y permite reservar asiento.	

Anexo 12 Análisis del modelo promocional de las líneas aéreas más competitivas a Agosto 2016.

Fuente: páginas web de las líneas aéreas.

	LATAM	SKY	LAW	Jetsmart
Promociones	Promociones internacionales y nacionales, con restricciones.	Destaca destinos específicos dentro de su misma oferta, nacionales e internacionales, sin promociones específicas.	Promociones internacionales y nacionales, con restricciones.	Destaca destinos específicos dentro de su misma oferta, nacionales e internacionales, sin promociones específicas.
Restricción de tramos	Venta promociones sólo ida y vuelta	Venta por tramo	Venta promociones sólo ida y vuelta	Venta por tramo
Restricción de fechas	Con rango de fechas específicas para la compra y realización del viaje	Sin restricción	Con rango de fechas específicas para la compra y realización del viaje	Sin restricción
Restricción de cupos	Cupos Limitados para promociones	Sin restricción	Cupos Limitados para promociones	Sin cupos limitados
Restricción en modificaciones	Promociones sujetas a restricción que no permite cambios de ningún tipo ni devoluciones.	Restricción según tipo de tarifa comprada	Promociones sujetas a restricción que no permite cambios de ningún tipo ni devoluciones.	Sin restricción de cambios, con pago de multas
Restricción de estadía	Promociones con límite de estadía mínima.	Sin restricción	Sin restricción	Sin restricción

Anexo 13 Tarifario de Servicios de Sky Airline

Fuente: www.skyairline.cl/chile/tarifario

Tarifario servicio "Selección de Asiento", disponible para Tarifa Light.

Primera Fila: fila 1

Salida Rápida: filas 2 a 5

Extra espacio: fila 11

Estándar: resto de las filas.

Lista de Precios	Reserva Inicial		Administra tu vuelo		Check in	Aeropuerto
	Sitio Web	Contact Center	Sitio Web	Contact Center	Sitio Web	Counter
Primera Fila	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 9.000
Salida Rápida	\$ 6.990	\$ 6.990	\$ 6.990	\$ 6.990	\$ 6.990	\$ 8.000
Extra Espacio	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 9.000
Estándar*	\$ 2.990	\$ 2.990	\$ 2.990	\$ 2.990	\$ 2.990	\$ 4.000

*Categoría de asientos incluida (sin costo) en Tarifa Plus.

Tarifario servicio "Equipaje"

Lista de Precios	Reserva Inicial		Administra tu vuelo		Check in	Aeropuerto
	Sitio Web	Contact Center	Sitio Web	Contact Center	Sitio Web	Counter
1er Equipaje	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 11.990	\$ 11.990	\$ 12.990	\$ 15.000
2do Equipaje	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 15.990	\$ 18.000
3er Equipaje	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 17.990	\$ 17.990	\$ 18.990	\$ 21.000
4to Equipaje	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 17.990	\$ 17.990	\$ 18.990	\$ 21.000
5to Equipaje	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 17.990	\$ 17.990	\$ 18.990	\$ 21.000

Para mayores detalles de otros servicios: <https://www.skyairline.com/chile/tarifario>

Anexo 14 Tasas de ocupación de aerolíneas nacionales.

Fuente: Anuario del Transporte Aéreo 2014 - 2015 - 2016

2014

Aerolíneas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Aerovías D.A.P.	65,3%	61,8%	65,8%	66,5%	68,0%	77,8%	74,6%	78,1%	76,2%	75,5%	76,0%	60,0%	71,3%
Lan Airlines	84,6%	87,2%	81,1%	80,8%	81,3%	77,5%	85,8%	85,8%	86,0%	83,9%	83,7%	84,8%	83,7%
Lan Express	84,0%	87,0%	80,1%	78,8%	80,3%	77,4%	84,1%	84,9%	85,1%	83,7%	83,6%	83,1%	82,8%
One Spa				79,5%	82,3%	74,6%	83,2%	90,8%	91,8%	83,3%	86,3%	76,9%	82,8%
Pal Airlines	41,3%	38,4%	36,6%	50,9%	58,1%	63,6%	75,4%	78,7%					46,3%
Sky Airline	71,9%	75,2%	66,1%	68,3%	64,7%	63,9%	74,9%	71,8%	69,8%	70,1%	72,5%	75,1%	70,4%
Xtra Airways	73,7%	66,4%	79,8%	75,9%	72,8%	81,4%							73,7%

2015

Aerolíneas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Aerodesierto						16,6%	14,7%						15,7%
Aerovías D.A.P.	57,7%	58,1%	61,0%	65,6%	66,1%	60,8%	70,4%	66,6%	67,6%	71,8%	71,1%	61,5%	63,8%
Lan Airlines	87,0%	89,0%	84,1%	81,7%	83,7%	81,6%	85,3%	81,4%	83,8%	84,6%	85,3%	85,4%	84,6%
Lan Express	86,7%	88,6%	84,2%	81,8%	81,9%	81,8%	84,7%	80,9%	82,4%	83,7%	85,0%	82,5%	83,9%
One Spa	75,9%	85,9%	74,8%	84,7%	77,3%	70,5%	77,4%	75,8%	81,6%	87,5%	88,0%	67,4%	78,3%
Sky Airline	80,0%	86,4%	73,8%	70,3%	73,1%	75,9%	80,7%	74,1%	79,9%	81,9%	83,3%	79,4%	78,4%

2016

Aerolíneas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Aerodesierto						39,5%	66,3%						54,1%
Aerovías D.A.P.	64,5%	52,9%	71,2%	58,7%	73,3%	69,3%	73,1%	55,3%	58,4%	70,1%	74,7%	61,9%	63,3%
Latam Chile	88,7%	89,8%	83,1%	84,9%	83,6%	81,7%	81,4%	78,5%	79,4%	82,7%	85,1%	83,1%	83,6%
Latam Group	88,1%	88,7%	83,1%	84,5%	82,2%	81,4%	83,3%	81,0%	81,7%	84,3%	85,4%	84,0%	84,2%
One Spa	74,0%	93,0%	85,7%	80,2%	82,6%	69,3%				99,0%	73,2%	53,2%	77,7%
Sky Airline	86,1%	89,2%	84,2%	78,9%	83,6%	80,8%	82,1%	78,2%	81,0%	82,7%	83,9%	83,7%	83,0%

Anexo 15 Valor de servicios adicionales ofrecidos por Jetsmart: Selección de Asientos y Equipaje

Fuente: www.jetsmart.cl (Opcionales)

Selección de Asiento

PRECIOS SELECCIÓN DE ASIENTO (VUELOS NACIONALES DENTRO DE CHILE)			
Tipo de Asiento	Precio JetSMART.com o Contact Center	Precio en Aeropuerto	Precio durante el vuelo
Primera Fila	\$6.000	\$7.000	\$8.000
Smart (Filas 2 a 4)	\$4.000	\$5.000	\$6.000
Salida de Emergencia (Filas 12 a 14)	\$5.000	\$6.000	\$7.000
Salida Rápida (Filas 5 a 11)	\$3.000	\$4.000	\$5.000
Estándar Normal (Filas 15 a 32)	\$2.000	\$3.000	\$4.000
Asignación aleatoria de asientos	Sin Cobro	Sin Cobro	Sin Cobro

Equipaje

Tipo de equipaje	¿CUÁNDO SE REALIZÓ LA COMPRA?			
	Durante momento de compra de pasaje	Después del momento de compra de pasaje	En counter de aeropuerto	En Puerta de embarque
Bolso de Mano (en cabina)	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Equipaje de Mano (en cabina)	\$5.000	\$10.000	\$15.000	\$22.000
Equipaje Facturado (en bodega)	\$5.000	\$10.000	\$15.000	\$22.000
Equipaje Sobredimensionado	\$15.000	\$20.000	\$30.000	\$30.000

Anexo 16 Comparativo de tarifas terrestres versus aéreas. Rango de pasajes en categoría superior de buses y en categorías menores en aviones.

Fuente: página web www.voyhoy.cl

Origen	Destino	Fecha Compra antes del viaje	Bus Desde		Bus Hasta		Avión Desde		Avión Hasta	
			Valor	Marca	Valor	Marca	Valor	Marca	Valor	Marca
Santiago	Antofagasta	1 día	\$ 47.000	Expreso Norte	\$ 148.000	Turbus	\$ 246.000	Sky	\$ 1.210.000	Latam
Santiago	Antofagasta	30 días	\$ 47.000	Expreso Norte	\$ 104.000	Turbus	\$ 88.600	Sky	\$ 267.000	Latam
Santiago	La Serena	1 día	\$ 9.500	Ovalle Bus	\$ 53.000	Turbus	\$ 90.000	Sky	\$ 322.000	Latam
Santiago	La Serena	30 días	\$ 15.000	Turbus	\$ 40.000	ENE (ex Pulmann)	\$ 40.000	Sky	\$ 131.000	Latam
Santiago	Concepción	1 día	\$ 16.000	Ovalle Bus	\$ 72.500	Turbus	\$ 164.000	Sky	\$ 360.000	Latam
Santiago	Concepción	30 días	\$ 15.200	Turbus	\$ 36.000	Turbus	\$ 44.000	Sky	\$ 256.000	Latam
Santiago	Puerto Montt	1 día	\$ 21.500	Vía Tur	\$ 74.600	Turbus	\$ 116.000	Sky	\$ 477.000	Latam
Santiago	Puerto Montt	30 días	\$ 38.400	Turbus	\$ 86.700	Turbus	\$ 84.800	Sky	\$ 546.000	Latam

*Fuente: página cotizadora de viajes "www.voyhoy.cl"

Anexo 17 Estadística de Accidentes de Tránsito versus Aéreos

Fuente: Informe de Evolución de los Siniestros de Tránsito de la Conaset.

Año	2016
Parque vehicular	4.960.945
Siniestros	91.711
Tasa Accidentes	1,85%

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil

Año	2015
Vuelos	328.558
Siniestros	102
Tasa de Accidentes	0,03%

Anexo 18 Evolución de los Estados de Resultados de LATAM 2011 – 2016

Fuente: Memorias de LATAM

LATAM ESTADOS DE RESULTADOS

En MUSD\$

AÑO	2016	2015	2014	2013	2012	2011 (*)
Ingresos Actividades Ordinarias	8.988.340	9.740.045	12.093.501	12.924.537	9.722.189	5.585.440
-Costo de Venta	- 6.967.037	- 7.636.709	- 9.624.501	- 10.054.164	- 7.642.643	- 4.078.598
Margen Bruto	2.021.303	2.103.336	2.469.000	2.870.373	2.079.546	1.506.842
- Gastos Operacionales	- 1.528.004	- 1.654.796	- 1.927.584	- 2.284.559	- 1.803.470	- 1.000.191
Margen Operacional	493.299	448.540	541.416	585.814	276.076	506.651
Utilidad del Ejercicio	110.670	178.732	76.961	263.819	24.390	320.571
Utilidad por Acción	0,12665	-0,40193	-0,20125	-0,57613	0,02657	0,94335

En variación porcentual respecto al periodo anterior

AÑO	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos Actividades Ordinarias	-7,7%	-19,5%	-6,4%	32,9%	74,1%
-Costo de Venta	-8,8%	-20,7%	-4,3%	31,6%	87,4%
Margen Bruto	-3,9%	-14,8%	-14,0%	38,0%	38,0%
- Gastos Operacionales	-7,7%	-14,2%	-15,6%	26,7%	80,3%
Margen Operacional	10,0%	-17,2%	-7,6%	112,2%	-45,5%
Utilidad del Ejercicio	161,9%	-132,2%	70,8%	-1181,7%	-92,4%
Utilidad por Acción	-131,5%	99,7%	-65,1%	-2268,3%	-97,2%

(*) Resultados Pre Fusión LAN

Anexo 19 Pérdida de participación internacional de LATAM

Fuente: LATAM. Reportaje del diario digital El Mostrador “LATAM Airlines pierde participación en todos los mercados de la región por arremetida low cost.” 17 febrero 2017, <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/02/17/LATAM-airlines-pierde-participacion-en-todos-los-mercados-de-la-region-por-arremetida-low-cost/>



Anexo 20 Línea de tiempo de acciones promocionales y comunicacionales

SKY/LATAM año 2016

Fuente: investigación de publicaciones de la prensa on line en Chile: El Mercurio, Diario Financiero, El Dínamo, La Tercera, Revista Capital, Teletrece, Cooperativa, Radio Bio Bio, entre otros.

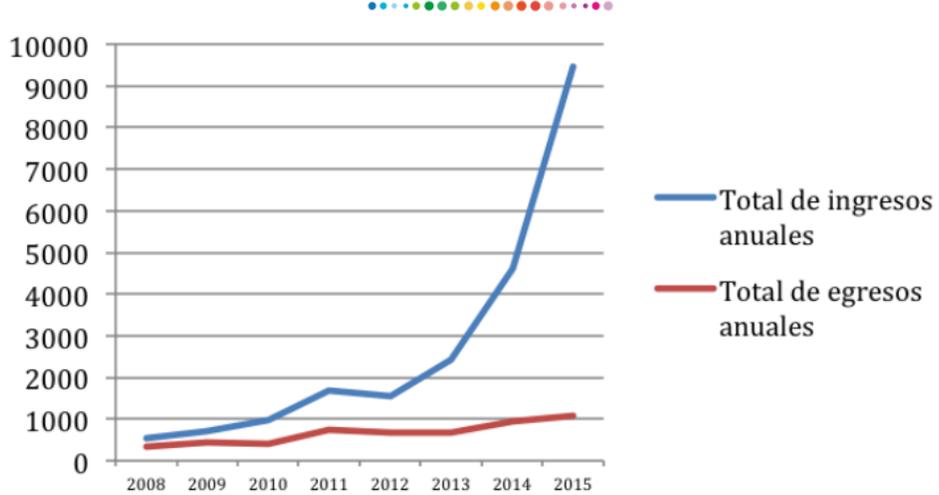
2016	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	SKY AIRLINE 3/1 Anuncia que incorporará publicidad al avión 14/1 Promoción de 4700 pasajes rebajados 25/1 Lanza nuevo servicio de vta de comida a bordo.	19/2 Promoción de 120.000 pasajes desde \$7.990	13/3 Promoción pasajes desde \$6.900 23/3 100.000 pasajes con 50% dscto. 31/3 Cierre sucursal La Serena	7/4 Huelga 13/4 Promoción "100 mil gracias, 100 mil asientos"	21/5 Premio 5a aerolínea más puntual del mundo 29/5 140 mill pasajes desde \$7.990 "Sky Days"	6/6 Lanza 2a etapa de estrategia Low Cost: tarifas sin restricción y flexibles
LATAM AIRLINE 15/1 Anuncia acuerdo con American y AIG	12/2 Manifestación contra la empresa por extensas jornadas de trabajo 20/2 Promoción de 24hrs con 50% Dscto. 24/2 Lanzamiento Latam Entertainment	1/3 Informa que tendrá nuevo modelo Low Cost 9/3 Acciones tienen una gran baja ante la salida de los Estados Financieros 2015 17/3 Abre ruta a Natales y hace rebajas a tarifas internacionales	28/4 Generando acciones por el cierre de la fusión y el cambio de imagen.	5/5 Despegan los primeros 3 vuelos con la nueva marca Latam (internac) 12/5 Anuncia primeras utilidades desde hace 2 años. 24/5 Participa en Cyber Day 30/5 Suspende vuelos a Venezuela	14/6 Anuncian estar estudiando cómo ser una aerolínea más Low Cost. 21/6 Anuncia reducción de 1 maleta de 23 kg para vuelos nacionales, en vez de 2.	

2016	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	SKY AIRLINE 10/9 Anuncia inversión de US\$810 millones en flota. 27/9 "Gran Outlet Viajero" de 45 mil asientos, con valores más bajos que las tasas de embarque	6/11 Adelanta Cyber Monday y lanza Sky Days, 120 mil pasajes desde \$6.990.	27/12 Revela nueva estrategia con tarifas Light y Plus	2/9 Anuncian aumento de hasta 40% en oferta de asientos en vuelos nacionales 14/9 Promoción: Sólo 6 horas con pasajes con 50% dscto. 28/9 Lanza las "Megapromos"	6/11 Anuncia participación en Cyber Monday con hasta 47% dscto nacional e internac. 10/11 Anuncia nuevo modelo con tarifas con y sin beneficios 17/11 Anuncia cambio en el cálculo de acumulación de su programa fidelización. 21/11 Trabajadores denuncian choque de alas causado por falta de personal por los despidos.	
LATAM AIRLINE Tarifas con 20% de descuento 12/7 Anuncia ingreso de Qatar Airways a la propiedad de Latam con el 10%. 15/7 Premiada como la mejor aerolínea de Latinoamérica.						

Anexo 21 Evolución de Ingresos versus egresos de haitianos a Chile

Fuente: Boletín Informativo N° 1 Migración Haitiana en Chile, septiembre 2016

Ingresos y egresos de población haitiana en Aeropuerto Internacional de Santiago, Arturo Merino Benítez, 2008-2015



Fuente: Rojas Pedemonte, Amode y Vásquez (inédito), en base estadísticas de la PDI.

Para mayor detalle y revisión del informe completo :

<http://www.extranjeria.gob.cl/media/2016/09/boletin-1.pdf>

Lectura Complementaria

Análisis teórico

[Competitive Dynamics Competition as Action-Response-ENG%20\(3\).pdf](#)

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.3388&rep=rep1&type=pdf>

<https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/fne-sindica-como-riesgo-para-el-mercado-fusiones-de-rutas-como-las/2017-09-25/212114.html>

<http://www.eipe.es/toma-decisiones-dinamica-competitiva/>

<http://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>

<http://escueladeadministracion.uc.cl/el-modelo-de-negocios-o-como-compite-la-empresa/>

<http://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos de negocio en la Aviacion Comercial.pdf>

Prensa Promociones último año

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/11/10/LATAM-siente-la-presion-y-entra-al-negocio-de-vuelos-low-cost-para-el-mercado-domestico/?v=desktop>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/02/16/845246/como-es-LAW-la-polemica-aerolinea-acusada-de-trafico-de-haitianos.html>

<http://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8228135/03/17/El-impacto-de-las-aerolineas-low-cost-en-Chile.html>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/06/22/jetsmart-se-la-juega-con-todo-para-ser-la-aerolinea-ultra-low-cost-en-chile-pasajes-a-solo-mil-pesos/>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/06/29/864806/Se-intensifica-guerra-low-cost-LATAM-ofrece-pasajes-con-50-de-descuento-para-volar-dentro-de-Chile.html>

<https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/low-cost-guerra-de-precios-y-bajo-dolar-llevan-al-trafico-a-su-mayor/2017-09-25/132753.html>

<https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/aerolineas-de-bajo-coste-se-disputaran-el-mercado-peruano/2017-09-29/200025.html>

[http://www.itvpatagonia.com/noticias/aerolineas-LATAM-inicio-sus-vuelos-directos-entre-punta-arenas-y-concepcion/ \(3/10/17\)](http://www.itvpatagonia.com/noticias/aerolineas-LATAM-inicio-sus-vuelos-directos-entre-punta-arenas-y-concepcion/ (3/10/17))

[http://www.latercera.com/noticia/turbus-se-asocia-espanola-alsa-competir-transantiago/ \(14/10/17\)](http://www.latercera.com/noticia/turbus-se-asocia-espanola-alsa-competir-transantiago/ (14/10/17))

<http://www.eldinamo.cl/nacional/2017/10/16/aerolinea-low-cost-jetsmart-sorprende-con-pasajes-a-mil-pesos-para-celebrar-sus-cien-mil-pasajeros/>