



“Pasaje a 1.000”

Caso de estudio para optar al Grado de Magister en Administración
(MBA).

Alumno: Luis Manuel Polanco

Profesor Guía: Ismael Oliva

Santiago, agosto 2020

JetSmart

Pasaje a \$1.000

Estuardo Ortiz CEO de JetSmart, fue entrevistado en el año 2017 por el portal Airbus noticias y puntualizó sobre el modelo de negocio de low cost que: *“La experiencia de Indigo Partners en el desarrollo de este modelo de negocio en todo el mundo ha demostrado que funciona y que estimula el crecimiento del mercado de forma sustancial”*. *“Estamos aquí para expandir el mercado y dar a millones de pasajeros en la región la oportunidad de volar”*¹.

Sin embargo, no fueron los primeros en optar por este modelo, ya en el año 2015 Sky Airline se presentó como una aerolínea low cost, lo cual tuvo muy buena aceptación por los clientes, ganando por 3 años consecutivos (2014 a 2016) el premio por mejor calidad de servicio.

LATAM también se vio obligada a realizar cambios en su manera de operar, iniciando en el primer semestre del 2017 un nuevo modelo de negocio que llevó a bajar sus tarifas hasta un 20% en vuelos domésticos en la región. (Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador y Perú).

En Julio de 2017 JetSmart lanzó una campaña para entrar al mercado ofreciendo pasajes a \$1.000. Se vendieron casi 47.000 tiques en su primer día. Sin embargo, los ejecutivos sabían que se necesitaba más que una campaña como esta, para poder competir y ser exitoso en la industria de vuelos nacionales en Chile. Muchas empresas habían salido de este mercado y compañías como LATAM (el dominante en esta industria) estaba perdiendo dinero.

A finales del año 2019 Estuardo Ortiz se preguntaba si JetSmart podría ser exitoso en el mercado de vuelos nacionales en Chile ¿Qué acciones debería considerar la Compañía para que la estrategia fuera exitosa y pudiera ser sustentable más allá de la campaña “pasaje a \$1.000”?

¹ <http://www.noticiaslatamsales.com/sp/noticias/septiembre-octubre-2017/q-con-estuardo-ortiz-ceo-de-jetsmart/>

Industria aérea de Chile.

En el año 1979 en Chile se promulgó la denominada “Ley de cielos abiertos”, la cual desde entonces inició el avance que había tenido la industria aérea en Chile. Dicha ley se trataba de que tanto las empresas chilenas como extranjeras podían operar libremente en el país siempre que cumplieran los requisitos técnicos establecidos por la “Dirección General de Aeronáutica Civil” (DGAC) y la “Junta Aeronáutica Civil” (JAC), es decir, las aerolíneas de otros países fueron autorizadas a realizar cabotaje dentro de Chile, en la medida que dichos países permitieron que aerolíneas chilenas realizaran cabotaje doméstico en su territorio.

En la década de los 90’s el mercado aéreo en Chile creció fuertemente de manera concentrada, ello debido a que, si bien muchas compañías ingresaron al mercado en este periodo, pocas fueron capaces de mantenerse en él con éxito. Una de las razones del porque creció la industria en esta década fue por la apertura de la política aeroportuaria de concesiones, la cual incluyó la participación de privados en la construcción y administración de terminales de pasajeros. Esta ley impulsó nuevos y modernos terminales aéreos en el país, lo que conllevó al desarrollo y crecimiento del movimiento de personas entre las distintas regiones de Chile.

En el año 1995 la compañía aérea “LAN Chile” adquirió a “LADECO” (aerolínea chilena creada en 1958), por 22 millones de dólares, lo cual provocó la existencia de un duopolio simétrico en la industria. Ello porque esta aerolínea comprada contaba con una participación de mercado del 80% en vuelos domésticos. A partir de esta fusión, LAN en el año 1997 firmó un acuerdo de código compartido con American Airlines (alianza estratégica) para operar en rutas entre Chile y Estados Unidos, lo cual amplió los derechos de vuelo, mejoró la posición competitiva de LAN y se volvió una de las empresas más reconocidas dentro del país y de la región.

En marzo del 2007 LAN en medio de una crisis mundial en la industria aérea lanzó un nuevo modelo de negocio llamado “Laser” el cual se basó en una renovación total de su flota, obtuvo modernos aviones Airbus A320, lo que, por su mayor eficiencia en cuanto a combustible y capacidad de utilización, logró una mayor oferta de vuelos directos, más alternativas de horarios tanto diurnos como nocturnos y tarifas más convenientes; un millón de personas volaron por primera vez dentro de Chile. Esto permitió que dos años después LAN siguiera ofertando promociones que llegaron a reducirse hasta en un 50% de las tarifas locales, asegurando sus factores de ocupación, un ejemplo fue la promoción por un día “*Todo Chile*

por 35 *Lucas*², esto tuvo como resultado la venta de más de 20,000 pasajes en todos los canales de ventas de LAN.

En el 2012 LAN se fusiona con TAM (Aerolínea Brasileña) con el fin de ser una de las aerolíneas más importantes a nivel mundial y de la región, esto alertó a la industria aérea de Chile, se temía que esta fusión generara un monopolio entre las rutas aéreas, por ende, el “Tribunal de la Libre Competencia” fue bien estricto en autorizar la fusión, pero concluyó que no generara aumento de poder de mercado.

Para el año 2016, el panorama no cambió mayormente, ya que en la industria siguieron participando principalmente dos competidores LATAM y Sky Airline que se unió en el año 2002. Según cifras de tráfico de la JAC, para el año 2016, las participaciones de mercado del transporte aéreo comercial nacional era un 73,6% para LATAM y 25,4% para Sky Airline, el resto de la participación de mercado se repartían entre Aerovías D.A.P 0,8 % y One SPA 0.2%. En el 2017 cuando se incorporó JetSmart, logró en ese mismo año una participación de mercado de un 2,9%. En el 2018 creció y obtuvo una participación de 12,2% (ver anexo 16).

Chile que era el país más largo y angosto del mundo no contaba con el modelo de negocio low cost, un modelo que estaba siendo efectivo y aceptado en EEUU, como el caso de Southwest Airlines que desde los años 70’s ofrecía este modelo, con precios asequibles y brindaba al pasajero la posibilidad de trasladarse sin tener que pagar por servicios extras, no fue hasta el 2015 cuando Sky Airline tras la muerte de su fundador Jürgen Paulmann se proclamó como la primera aerolínea low cost chilena.

JetSmart con su arribo en el 2017, remeció el mercado aeronáutico chileno, a través de sus tarifas bajas y de promociones, uno de sus focos fueron las rutas interregionales, es decir que no salían ni hacían escala en Santiago, en el 2018 estas rutas que también eran ofertadas por Latam y Sky lograron un movimiento de 1.114.440 pasajeros, un aumento de 46% en comparación con 2017, de acuerdo con cifras de la JAC. La ruta con más éxito fue la de Puerto Montt – Punta arenas con 262.388 pasajeros transportados (ver anexo 20).

² La palabra *luca* se refiere a un billete de mil pesos. En Chile, también es conocido como “*Lucrecia*”.

La economía de la Industria.

Los costos operativos de las aerolíneas eran primordiales para el funcionamiento de esta. Estos se subdividían en directos e indirectos y cada uno de ellos a su vez en fijos y variables. Los costos directos de operación de un vuelo dependían de muchos factores ya que cada uno de ellos variaba de acuerdo con el tipo de avión y otros aspectos, entre los más relevantes se encontraban: combustible, mantenimiento, depreciación, seguros de vuelo, pago de tripulación, tasas de aterrizaje, tasas de embarque, entre otros. Si una aerolínea abría una nueva ruta tenía que calcular que tipo de avión era más rentable para dicha ruta (en caso de que tuvieran varios modelos).

Los costos operativos indirectos dependían del mercado en la que operaba la aerolínea y de su modelo de negocio, dentro de estos principalmente se podían mencionar: Promociones, ventas, marketing, servicio al pasajero, compensaciones a los pasajeros (pérdida de equipaje o vuelos cancelados).

El costo de operación de un vuelo no dependía de la cantidad de pasajeros si no de la distancia recorrida, para el cálculo de los costos operativos se necesitaban expertos cualificados en el área, estos crearon softwares que eran utilizados en su gran mayoría por las aerolíneas, algunos indicadores eran: La ganancia pasajero por kilómetro (RPK), por ejemplo, cuando el pasajero compraba el tiquet y volaba un kilómetro creaba un RPK, en el año 2017 se crearon 13.198.702 en vuelos nacionales, por otra parte los asientos ofrecidos por kilómetros (ASK) el cual representaba las plazas ofrecidas por las aerolíneas, fueron 16.295.173 en el 2017, con lo anterior se obtenía el factor de ocupación (RPK/ASK) lo que daría un valor de 81,0%, es decir, que un 19,0% de asientos ofrecidos por las aerolíneas no fueron comprados en el año 2017. Desde el año 2011 al 2016 hubo un incremento en el factor de ocupación (ver anexo 12) sin embargo, a partir del 2017 este fue en deceso hasta el 2019 con algunas mínimas variaciones.

Por otro lado, los ingresos por kilómetro por asiento (yield), se dividían los ingresos que se obtuvieron por la venta de asientos entre los kilómetros recorridos, por ejemplo, si un pasajero pagaba 12.000 pesos chilenos por un asiento en el tramo de Santiago - Calama (vuelo nacional en Chile) el cual tenía 1.221 KMS³, el rendimiento era \$ 9.82 por kilómetro, por ende, las aerolíneas estaban ofertando varias tarifas de boletos (ver anexo 12). Cuanto más alto el precio del tiquet más alto era el rendimiento.

³ <https://tiempo-de-vuelo.es/santiago-calama>

Uno de los principales objetivos de las aerolíneas era minimizar los costos operativos, a su vez, el combustible era el principal protagonista en los costos fijos de un vuelo, representando aproximadamente el 26%. El precio del petróleo era muy volátil (ver anexo 18) en el mercado y las aerolíneas tenían que adaptarse al precio.

Unas de las importantes dificultades que la industria aérea vivía en el 2017:

Tasas de Embarque.

Las tasas de embarque eran el valor que cobraba la autoridad aeronáutica o el operador del aeropuerto por el uso de algunos servicios, como las salas de embarque e infraestructura aeroportuaria. En Chile, la autoridad a cargo era la DGAC.

En el 2017 el valor de las tasas de embarque en vuelos nacionales era de \$ 7.406 para aeropuertos y aeródromos de primera categoría y \$5.646 para los de segunda categoría, los pasajeros que volaban menos de 270 KMS era de \$ 2.295 sin importar la categoría.

Estas impactaban fuertemente en el precio del boleto del pasajero, era una de las más altas en la región. *"El alto valor de las tasas de embarque es la principal piedra de tope para que el mercado aéreo siga creciendo. Me llama la atención que como gobierno no vean que la tasa de embarque es una restricción para el futuro de la industria aeronáutica"*, comentó al respecto Holger Paulmann, CEO de Sky Airline en el coloquio "Desafíos del transporte aéreo" organizado por la JAC en septiembre del 2017.⁴

En octubre del 2018 el presidente Sebastián Piñera anunció una rebaja de un 20% de las tasas de embarque nacional y de un 10% para el 2019 y 2020.

⁴ <https://aerolatinnews.com/industria-aeronautica/tasas-de-embarque-tema-pendiente-para-la-industria-aerea-en-chile-galeria/>

Servicio al cliente.

La segunda concesión del Aeropuerto “Arturo Merino Benítez” que se inició en octubre del 2015 trajo consigo muchas reclamaciones y quejas de los pasajeros por la mala calidad de servicio en el aeropuerto, por ejemplo, retrasos o cancelaciones de vuelos y pérdidas de equipaje, según los informes elaborados mensualmente por el “Ministerio de Obras Públicas” en el periodo enero - julio del 2015 comparado con el del 2017, se pasó de 437 de reclamos a 1.546, un alza de 254%. (ver anexo 17).

El principal sustituto y opción para viajar a las ciudades eran los buses interurbanos, estos a pesar del tiempo de viaje eran asequibles a nivel de precio. Las compañías de buses hasta ese momento sólo se enfocaban en su competencia directa, no fue hasta la llegada de las aerolíneas low cost que este sector se sintió amenazado y se puso en alerta, mas cuando las aerolíneas proclamaban directamente que para ganar participación de mercado se iban a enfocar en acaparar la población que viajaba en buses.

Estuardo Ortiz CEO de JetSmart aterrizó en Chile en septiembre del 2015 con el fin de ir tanteando el mercado en el que iba a operar, desde dicha fecha él junto con 5 ejecutivos se dedicaron a recorrer todas las ciudades que pudieran, en Avión, Bus y Automóvil, con el propósito de estudiar el comportamiento de los pasajeros y la competencia.

Lo anterior, trajo preocupación a los dueños de buses, ya que las rutas de larga distancia no iban a ser atractivas para el pasajero, debido a que podían llegar a ese destino en avión con un precio asequible y en menor tiempo, el “*Departamento de Ingeniería de Transporte y Logística de la Universidad Católica de Chile*” publicó en enero del 2019 un estudio sobre cuanto costaba realmente viajar en avión versus los buses en las principales rutas del país con mayor demanda de pasajeros. Las rutas partían desde Santiago hasta las ciudades de Iquique, Calama, Antofagasta, La Serena, Concepción, Temuco y Puerto Montt. Participaron las aerolíneas LATAM, SKY y JetSmart, en conjunto con las principales compañías de buses del país. Se calculó en el estudio, que tiempo les tomaba a los pasajeros llegar a la terminal de los buses y aeropuertos, y a su vez el tiempo que permanecían en las mismas antes y después del viaje, esto ayudó a entender cuantitativamente que más le convenía al usuario en tiempo y costo. (ver anexo 14).

En el ámbito de seguridad, las estadísticas a nivel mundial daban como resultado que viajar por tierra era más peligroso que viajar por avión, en Chile según estadísticas de la “Comisión Nacional de seguridad de Transito” entre el 2010 y 2019 se registraron oficialmente 15,872 fallecidos en accidente de

transito (ver anexo 15) comparado con los vuelos comerciales de cabotaje, sólo existía registro de un incidente, el 18 de julio del 2012 el vuelo 101 de la aerolínea SKY que viajaba desde Antofagasta a la ciudad de la Serena, en el cual no hubo víctimas fatales.

En términos de comodidad, dependía del tipo de bus que fuera y que servicio ofrecían. En cuanto a venta de pasajes en su mayoría podía ser online o presencial y los pasajeros podían elegir el tipo de categoría y el asiento que preferían, de acuerdo con la disponibilidad. Las categorías ofertadas en general eran “Normal” (dos asientos por cada pasillo con una inclinación de 120 grados), “Semi Cama” (dos asientos por cada lado del pasillo con asientos confortables con hasta 120 grados de inclinación y apoyo para pies) y “Salón Cama” (dos asientos por cada lado del pasillo con asientos más espaciosos y confortables con hasta 140 grados de inclinación). Algunas compañías de buses ofrecían snacks, venta de comida a bordo y acceso a wifi, además de pantallas de entretenimiento. Por ejemplo, la compañía “Altas cumbres” tenía entretenimiento a bordo para celular y anunciaba el viaje como si fuera una aerolínea, también tenía auxiliares que ofrecían mantas y almohadas en conjunto con los snacks, todo incluido en el precio del pasaje. Comparado con los aviones, la comodidad de los buses para hacer viajes era más confortable, sin embargo, el tiempo para llegar al destino era lo que hacía la gran diferencia.

Respecto al consumidor, se podía observar que, las personas habían evolucionado en su manera de comprar a través de los años, siendo el acceso a internet y digitalización los principales factores del cambio. Si bien, esto trajo beneficios como: mayor accesibilidad, ventas de manera remota, entre otras, también había vuelto al consumidor más exigente por tener mayor acceso a información y de manera inmediata. Por ejemplo, llevaba a que el comprador visitara diferentes páginas web para comparar precios, leer comentarios, saber de experiencias de otros, etc., pudiendo así elegir lo más conveniente de acuerdo con sus necesidades.

De acuerdo a la evolución mencionada, *Pew Research Center's internet*⁵ había definido diferentes tipos de compradores y consumidores online, los cuales eran:

- *Generación silenciosa*: Se consideraban a las personas que habían nacido antes del 1945. El 44% usaba internet habitualmente.

⁵ <https://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/#caracteristicas>

- *BabyBoomers*: Se consideraban a las personas que habían nacido entre 1946-1964. El 68% usaban internet habitualmente.
- *Generación X*: Se consideraban a las personas que habían nacido entre 1965-1978. El 73% usaban internet habitualmente.
- *Generación Millennial*: Se consideraban a las personas que habían nacido entre 1979-1994. El 81% usaban internet habitualmente.
- *Generación Z*: Se consideraban a las personas que habían nacido en 1995 hacia adelante. Prácticamente todos usaban internet.

Dentro del rango de edad de 31 a 45 años se encontraban los de la *generación equis* y los *Millennial*, los cuales eran los que más compras hacían por internet, ello debido a que contaban con mayores facilidades económicas y a la vez con un alto interés por viajar. La *generación Z*, aunque es la que más usaba el internet, no estaba dentro de las que más compraban, dado que la mayoría no contaba con las herramientas para dicha operación, por ejemplo, tarjetas de crédito, y otros medios de pago online.

Ejemplo de lo anterior para la compra de pasajes de avión, era la plataforma “Kayak” que tuvo gran éxito, ésta se trataba de un buscador de viajes que determinaba la mejor tarifa entre miles de páginas web, *“Las Low Cost Companies tiene un gran componente digital precisamente para tener estructuras de costos bajos, permitir que el pasajero haga sus compras, adiciones y cambios desde entornos digitales y no desde call centers o puntos físicos de servicio”*.

“Además, para kayak todos los negocios de la economía son susceptibles de convertir su operación al low cost, debido a que los procesos de digitalización permiten reestructurar las operaciones para bajar costos y así trasladar ese beneficio al bolsillo del cliente” explicaba Claudia Téllez, Regional Mánager del Cono Sur Hispano de Kayak.⁶

Los factores que más influían en el comportamiento del consumidor online tenían que ver básicamente con el precio y las ofertas, JetSmart entendió esto, y por ende recomendaba a los clientes utilizar su página web para cualquier operación que tuviesen que hacer, por ejemplo, compra de tiques, pago de maletas (de

⁶ <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-funciona-el-modelo-de-low-cost/278040>

ser necesario). En ese mismo orden, todas sus ofertas, promociones e interacción con los clientes lo hacían por sus redes sociales y sitio web de JetSmart.

En otro ámbito, los principales proveedores de la industria aérea eran los asociados a fabricación de aviones, piezas, arrendatarios de aviones, mantenimiento, marketing y comercialización de combustible. Algunas compañías eran:

- Fabricación de aviones: Airbus, Boeing.
- Aeropuertos (DGAC, cobro tasas de embarque)
- Arrendatarios de Aviones: SMBC Capital, AerCap.
- Combustible: Copec, Esmax.
- Agencia Creativa: Wolf
- Relaciones Públicas: Corpo
- Diseño de experiencia de usuario e interacción con el cliente: Retargeting

Por otra parte, según analistas de la industria de la aviación existían varias barreras de entradas, siendo una de las principales el alto costo de operación. Para ello las aerolíneas buscaban economías de escalas e intentaban ser lo más eficiente posible en sus costos, para así ofrecer precios competitivos en el mercado. En el caso de las low cost para ser competitivas y eficientes necesitaban una alta frecuencia de vuelos a sus destinos en conjunto con un alto factor de ocupación, con el fin de diluir de la mejor forma, el principal costo fijo en la industria, el combustible, el cual representaba alrededor del 26% de los costos de operación (ver anexo 3), por ende, tener aviones nuevos y eficientes en ahorro de combustible era lo más factible.

Para poder operar y competir en esta industria se necesitaba una gran inversión de capital, las compañías periódicamente tenían que renovar y agregar aviones a su flota, esto en su mayoría lo hacían a través de Leasing o arrendamiento (normalmente de 3 a 5 años extendibles), el mantenimiento de las aeronaves era responsabilidad completa del arrendatario y a la vez tenía que cumplir con estrictos estándares regulatorios, costos de seguro, pago de tripulación, pilotos, entre otros.

La DGAC tenía como misión el regular y fiscalizar las actividades aéreas dentro del espacio aéreo controlado en Chile, con la finalidad de certificar a cada operador aéreo que existía. Obtener dicha certificación de operador aéreo (AOC) era una alta barrera de entrada debido a los altos estándares exigidos

en las operaciones. Ejemplo de lo anterior, fue en el 2014 cuando PAL Airlines enfrentó graves problemas financieros y en su clima laboral, esto debido al atraso en los pagos a pilotos, empleados y proveedores de combustible, lo que conllevó al declive de sus operaciones y a la pérdida de su licencia de AOC en mayo del 2014. En junio de ese año al pasar una nueva inspección dicha licencia fue levantada, hecho que permitió que más de 2,000 fanáticos pudieran viajar a la copa mundial de Fútbol en Brasil 2014. Sin embargo, en agosto esta aerolínea perdió su licencia definitivamente por incumplimientos de requisitos técnicos. En el 2018 la aerolínea Latin American Wings (LAW), tuvo demandas y 1.222 reclamos de clientes al 2018 por cancelaciones y retrasos de vuelos, lo cual detonó que también perdiera su licencia para volar.

En la industria aérea de Chile existían 2 principales competidores como eran LATAM y Sky Airline, la cual en el año 2015 fue la primera aerolínea low cost del cono sur, ofrecía pasajes de avión a precio de bus, lo que se tradujo en una reducción de tarifas en torno al 35% a nivel industrial. Sky Airline, se propuso capturar a todos los pasajeros que viajaban en otro medio de transporte y que nunca habían utilizado el avión para movilizarse, volviendo asequible la opción de volar. En el 2017 JetSmart se sumó como el tercer competidor importante, esto dado a que llegó con el modelo de negocio de low cost y el mismo objetivo de SKY.

La baja de precio por mayor oferta y por acercar el avión como medio de transporte a más personas, generó entre los años 2016 y 2019 un aumento en el tráfico de pasajeros por tramos de un 57% (ver anexo 9).

La aerolínea tradicional LATAM fue la que tuvo la mayor cuota de participación de mercado en la industria, sin embargo, por su modelo de negocio tradicional se le hizo difícil competir a nivel de precios con las aerolíneas de low cost. El surgimiento del low cost le quitó participación de mercado, en el 2015 contaba con un 74% de participación de mercado y al año 2018 se redujo a 61%, perdiendo 13 puntos.

Sky Airline: El low cost preferido.

Sky Airline inició sus operaciones en el año 2002, cuando salieron de la industria las aerolíneas Avant y Aero continente Chile, quedando LAN Chile como único operador aéreo del país. El día 3 de junio

del 2002, alzó vuelo la primera operación en vuelos nacionales de Sky Airline en la ruta Santiago - Antofagasta, para posteriormente extender sus rutas a Iquique, Arica y Calama.⁷

Como estrategia de posicionamiento en el mercado, SKY buscó un factor de diferenciación con sus competidores, ofrecía un servicio de excelencia, con personal altamente capacitado y orientado al servicio al cliente, fue reconocida por los usuarios como una aerolínea con personal cálido, profesional y empático.

Los primeros meses de operación fueron de gran crecimiento, ello dado las condiciones favorables de la industria, alta demanda y pocos operadores. Por ello es por lo que la flota también creció, pudieron aumentar su oferta tanto en cantidad de asientos como en número de destino, lograron así llegar de norte a sur a 13 ciudades del país. (ver anexo 7).

Para esto contaban con una flota de aviones Boeing 737-200, con una capacidad de 107 pasajeros, durante los años 2002 y 2013 tenían un total de 18 aviones de los cuales en el 2010 fueron retirando paulatinamente hasta retirar en el 2013 su último avión Boeing, sustituyéndolos por aviones de última tecnología de la familia A320, incluyendo once A319 y cuatro A320. (ver anexo 11).

El Gerente de Operaciones de Sky Airline, Holger Paulmann, señaló que *"a medida que expandimos nuestra red a mercados internacionales, la familia A320 ofrece la mejor productividad, los costos más bajos de operación, operaciones en tierra más rápidas y la mejor eficiencia de consumo de combustible de cualquier avión de pasillo único"*.⁸

En septiembre del 2016 Sky anunció una inversión de US\$ 810 Millones para la adquisición de 18 aeronaves A320-Neo, para el renovamiento de su flota en los siguientes 5 años en forma de arrendamiento, para el 2018 llegaron los primeros 6 aviones de los cuales los 12 faltantes llegarían paulatinamente hasta completar el renovamiento de la flota.

Hasta el año 2014, su fundador Jürgen Paulmann era quien daba los lineamientos a nivel estratégico, sin embargo, luego de su fallecimiento en dicho año, su hijo Holger Paulmann quedó a cargo de la aerolínea convirtiéndose en el Gerente General de esta. Con este cambio en el mando, la compañía

⁷ <https://www.desdescl.com/2012/06/sky-airline-cumple-10-anos-volando-por.html>

⁸ <https://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/30/622167/sky-airline-reemplaza-su-ultimo-avion-boeing-y-toda-su-flota-opera-con-equipos-airbus.html>

también cambio su forma de llevar el negocio. Lo cual se reflejo en el año 2015, cuando decidieron ser pioneros y cambiar su modelo de negocios a “Low Cost”.

De acuerdo con lo anterior se vio reflejado un aumento de participación de mercado para SKY, fue reconocida por 3 años consecutivos (2014 al 2016) como la "Mejor aerolínea regional de Sudamérica" según Skytrax⁹, premio que otorgaban los propios clientes. En 2016 ganó el premio pro-calidad en la categoría líneas aéreas como la compañía con mejor satisfacción de clientes de Chile.¹⁰

Para operar bajo este nuevo modelo, Sky Airline tuvo que cambiar su forma de operar, poniendo 100% foco en los costos.

Lo anterior, llevó a buscar maneras de reducir costos, y así transmitir dicha baja al usuario a través de las tarifas, un ejemplo de ello fue no incluir las comidas en ninguna de sus tarifas, y luego de otros esfuerzos, pudieron modificar a la baja en un 35% sus tarifas, en paralelo a lo anterior realizaron distintas acciones que apoyaban el modelo de negocio (ver anexo 12), como: reestructuraron su itinerario eliminando los destinos con baja rentabilidad, disminuyeron el tiempo de transito de sus aviones, a través de la generación de eficiencias y la inversión en tecnología.

En el 2017 agregaron la ruta Santiago – Osorno la cual tuvo una gran aceptación por los pasajeros ya que tuvo un incremento de 245% entre 2017 y 2018, comparado con LATAM el cual fue solamente de un 3,87%, este destino era el segundo en la “Región de los lagos” junto con el de Puerto Montt el cual tenía una cercanía a solo 50 min de distancia terrestre.

“Cada vez que Sky inaugura una nueva ruta, reafirma su compromiso de ser una aerolínea para todos, para que más personas vuelen en avión, teniendo la libertad de elegir cómo quieren viajar y aprovechando todos los beneficios de nuestro modelo low cost”, aseguraba su directora comercial, Carmen Gloria Serrat. Pero en ese ámbito invitaba a los organismos a avanzar para hacer que las bajas tarifas lleguen efectivamente a los usuarios. *“Es necesario que todos los organismos vayan en esa dirección, ya que un país como Chile requiere fomentar la conectividad y estimular más su desarrollo económico”*.¹¹

⁹ Skytrax es una auditoría creada en el Reino Unido dedicada al análisis y comparación en materia de calidad de las diferentes aerolíneas y aeropuertos de todo el mundo.

¹⁰ https://www.skyairline.com/corporativo/about_us/learn_more

¹¹ <https://www.desdescl.com/2017/04/sky-anuncia-ruta-osorno-y-llama.html>

En todos sus vuelos comerciales el equipaje de mano estaba incluido, el equipaje en bodega tenía costo adicional con un peso máximo de 23kg (por peso adicional del mismo se incrementaba el costo). Para tener un mayor yield bajo este modelo de negocio Sky ofertaba tres categorías de pasajes, las cuales eran:

- *Tarifa Zero*: Tiquet aéreo, bolso de mano.
- *Tarifa Plus*: Tiquet aéreo, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estándar, equipaje facturado (Costo extra).
- *Tarifa Full*: Tiquet aéreo, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estándar, dos equipajes facturados, embarque prioritario, impresión tarjeta de embarque, cambio de fecha, hora y tramo.

Todas estas tarifas eran compradas solamente a través de la página web, la cual fue lanzada junto con la nueva imagen de Sky en el 2015. Esto ya que toda atención personalizada tenía un costo adicional por servicio.

LATAM: La aerolínea marca Chile.

Las aerolíneas LAN Chile (Familia Cueto) y TAM de Brasil (Amaro) anunciaron en el 2010 un acuerdo de fusión, las que las llevó a ser la empresa aérea mas grande de América Latina, y una de las mas importantes a nivel mundial respecto al número de personas transportadas, para el 2017 Qatar Airways compró el 10% de la compañía a través de la emisión de nuevas acciones, por efecto de la dilución, la familia dueña de la compañía se quedó con un 27,9% de participación para el 2018.¹²

Para el 2012, LAN Y TAM, firmaron los acuerdos correspondientes para la fusión de dos compañías aéreas con culturas distintas buscando como objetivo ser mas eficiente y en conjunto crecer en el mercado global, para así ser la aerolínea mas importante en Latinoamérica y una de las principales a nivel mundial.

En el 2018 LATAM Airlines registró su mayor utilidad neta más alta en la historia del Grupo LATAM, desde la fusión de LAN Y TAM en el 2012.

¹² Memoria LATAM 2018, “Gobierno Corporativo / Estructura de Propiedad y Principales Accionistas”

Esto fue logrado con la incorporación de nuevos aviones modernos, contando con 301 aviones al 2018 que, dentro de estos, 225 fueron para rutas de corto alcance (domésticos y regionales de Latinoamérica) 76 eran para rutas internacionales con una edad promedio de 8 y 9 años (ver anexo 10). Al ser una de las aerolíneas más importantes de Latinoamérica, ofrecía para el tramo internacional 32 destinos y 148 destinos con códigos compartidos es decir las alianzas con las otras aerolíneas.

En Chile para el 2018 existían 16 destinos domésticos (ver anexo 6) y LATAM transportó 7.9 MM de pasajeros con una participación de mercado de un 64%, un factor de ocupación de un 81,9%.

Desde que Sky Airline anunció en el 2015 su nuevo modelo de negocio (ver anexo 12) la participación de mercado de LATAM no tuvo cambios significativos, aunque año tras año la iban perdiendo. No fue hasta la incorporación de JetSmart en el 2017 que empezó a golpear negativamente su participación de mercado, para el 2018 conjuntamente entre JetSmart y Sky Airline contaban con una participación de mercado de 37,9%.

Aunque LATAM no se definió como una aerolínea Low Cost, modificó su estructura de negocios para operar los vuelos nacionales de una manera similar a sus competidores principales, lo cual operaban bajo el modelo de low cost, cobrando servicios que antes estaban incluidos en una tarifa única, como, por ejemplo, la selección de asientos, la comida y el equipaje en bodega.

En su página web publicó: *“La industria aérea cambió y nosotros como LATAM también lo hicimos; este nuevo servicio de compra a bordo y el modelo de viaje para vuelos domésticos entregarán a nuestros pasajeros más opciones, una experiencia de viaje hecha a la medida y precios históricamente bajos, no sólo disponibles en promociones sino que todo el año”*.

“Bajamos los precios para que los pasajeros puedan elegir su propia experiencia de viaje. Ofrecimos opciones para el pasajero que valora pagar por un pasaje más barato, que sólo viaja con equipaje de mano y no quiere pagar por la comida; así como también el pasajero de negocios que elige pagar por tener un asiento más adelante, tomar desayuno a bordo y acumular kilómetros LATAM Pass”.¹³

En el 2017 LATAM publicó en la prensa un artículo llamado “BIENVENIDO #Librevolador a la nueva forma de comprar”, en el cual puso al tanto a los consumidores sobre sus nuevas 4 tarifas las cuales eran:

¹³ https://www.latam.com/es_cl/prensa/comunicados/LATAM_Airlines_Chile_estrena_Mercado_LATAM/

- *Tarifa Promo*: Esta tarifa era la más baja de todas. Permitía viajar sólo con equipaje de mano, sin acumular KMS. LATAM Pass ni elegir asiento.
- *Tarifa Light*: Permitía viajar con equipaje de mano y el pago de los extras que el consumidor elegía, menos la opción de cambio o devolución del pasaje.
- *Tarifa Plus*: El consumidor podía elegir asiento, llevar una maleta de bodega de 23 kg. y acumular KMS. LATAM Pass. Además, podía pagar por todos los otros extras que ofrece la compañía.
- *Tarifa Top*: El consumidor tenía la opción de cambiar el vuelo cuando quería, elegir asiento preferente, llevar 2 maletas de bodega de 23 kg. cada una y acumular KMS. LATAM Pass.

JetSmart: El nuevo protagonista.

Indigo Partners era un grupo de capital privado estadounidense que se especializó en el mercado del transporte aéreo desde su fundación en el año 2002, en el 2015 decidió incluir en el mercado chileno la aerolínea de bajo costo JetSmart.

En el año 2017, la aerolínea JetSmart ingresó al mercado de Chile con un modelo de negocio totalmente low cost, en junio presentaron su primer avión; Un Airbus A320 que llevaba el nombre de “Akori” el cual tenía una imagen atractiva en el ala trasera de un halcón peregrino, esta fue elegida a través de un concurso que se realizó en las redes sociales de la aerolínea.

El avión contaba con una capacidad de 31 filas y 186 asientos, los pasajeros tenían la posibilidad de comprar y elegir el asiento que más les gustaba, en su comercialización estaban los asientos “Primera Fila” (correspondiente a la fila 1) con mayor espacio y desembarque preferente, posteriormente se encontraban los asientos “Smart” (filas 2 a 4), las “Salidas Rápidas” (filas 5 a 11) y los asientos “Salidas de Emergencia” (filas 12 y 14) que poseían un mayor espacio. Desde la fila 15 hacia atrás, estaban los asientos estándar. Esta era la flota más nueva, con alta tecnología mundial en materia de seguridad, confiabilidad y eficiencia.

Los aviones Airbus A320 de JetSmart, eran los de mayor capacidad en vuelos dentro de Chile, llevaban 186 pasajeros en clase única comparados con los A320 de LATAM y SKY que transportaban 174, esto beneficiaba al pasajero, ya que mientras más pasajeros había en un vuelo, el costo por persona era más bajo.

En julio del 2017 cuando JetSmart inició sus operaciones, transportaron a 2.944 pasajeros ganando un 0,3% de participación de mercado, un ASK de 0,4% y un factor de ocupación de un 65,8%, esto tomando en consideración que solo lo lograron en 6 días de operación, incluyendo su vuelo inaugural dentro de Chile, el cual fue Santiago - Calama - Santiago; a fin del mes de julio dieron apertura a la de Santiago - Antofagasta.

En agosto del 2017, según cifras de la JAC JetSmart transportó a un total de 26.470 pasajeros, esto fue evolucionando, esto gracias a la promociones y ofertas que anunciaron e implementaron desde sus inicios.

Para finales del 2017 tenían 11 rutas disponibles, de las cuales 4 eran rutas interregionales o rutas Smarts, llamadas así ya que no hacían stop o escala en Santiago; 4 en el norte y 3 en el sur desde Santiago como aeropuerto principal (ver anexo 1) contaban con 3 aviones nuevos para estas rutas. En el trimestre de julio- septiembre del 2017 en vuelos nacionales tuvieron un porcentaje de vuelo de regularidad de un 99,6% y de puntualidad de un 82,9% con una cantidad de despegues de 258 ocasiones la que superó a LATAM en estos indicadores y Sky Airline solo la superó en el porcentaje de regularidad en un 99,9%.

Cuadro 1: regularidad y puntualidad de aerolíneas.

Periodo: Julio- Septiembre 2017				
Regularidad y puntualidad de los despegues nacionales realizados desde el Aeropuerto Arturo Merino Benitez (AMB) de Santiago de Chile.				
	Operadores	Porcentaje Vuelos (%)		Cantidad de Despegues
		Regularidad	Puntualidad	
	Grupo LATAM	98,8	77,9	10.377
	JetSmart SPA	99,6	82,9	258
	Sky Airline	99,9	81,7	3.580

Fuente: JAC página web.

En octubre del 2018 JetSmart contaba con 6 aviones Airbus A320 para operar sus 26 rutas domésticas logrando un 12,2% de participación de mercado y mas de 1,6 millones de pasajeros transportados.

En el 2019 llegaron a 34 rutas nacionales de las cuales 22 son interregionales (ver anexo 8), con dos centros de operaciones regionales uno en Concepción y otro en Antofagasta. A la vez, ampliaron su flota

incorporando nuevos Airbus A320neo, estos con mayor eficiencia de un 20% menos de gasto de combustible y 50% menos de huella acústica y dióxido de carbono. (ver anexo 19).

A finales del año 2019 su participación de mercado llegó a un 14,9%, lo que se traduce a más de 4 millones de pasajeros transportados (ver anexo 6) siendo la aerolínea que más creció en tan poco tiempo en Chile.

Operaciones de JetSmart.

Para JetSmart el modelo “Low Cost” incluía la separación entre el pasaje aéreo y los “opcionales” (selección de asiento, equipaje optativo, etc), algo que históricamente era pensado como incluido en el servicio de forma gratuita, ya que antes era parte en el costo del pasaje. Para resolverlo, tuvieron que generar numerosas acciones, videos y campañas comunicacionales a lo largo del país con el motivo de educar al cliente respecto a el modelo low cost.

Adicionalmente, El CEO de JetSmart promulgaba que “el término “Low Cost” tenía una percepción preexistente de baja calidad, principalmente acompañado por problemas operacionales de algunas compañías que operaron a lo largo del 2017 acuñando el concepto de “Low Cost”, con objetivo de manejar la expectativa del consumidor. Esto fue muy perjudicial y requirió no sólo estudios, sino también el repensar de su estrategia comunicacional”.

JetSmart ofrecía simpleza y claridad, la compañía invirtió mucho en tecnología debido a que no contaba con oficinas presenciales, todo estaba diseñado para poder comprar tiques aéreos y gestionar viajes a través de un smartphone o un computador. En este modelo se maximizaban las ganancias por medio de los servicios extras que no estaban incluidos en el precio base del tiquet, tales como:

- 1- *El equipaje de mano:* No tenía cargo. El segundo equipaje tenía un cargo extra y, pagándolo online era más barato que en el aeropuerto.
- 2- *Los equipajes facturados:* El llevarlos por bodega tenía un costo adicional y un límite de 23 kg máximo, recomendaban pagar online junto con la compra del tiquet aéreo.
- 3- *El check- in o impresión de tarjeta de embarque en el aeropuerto:* El imprimir el ticket en casa o tenerlo en el celular le libraba al cliente tener un costo adicional, si lo hacia en el counter del aeropuerto este tenía el costo extra.

- 4- *El equipaje sobredimensionado*: Esta tenía un costo extra y también le recomendaban al pasajero pagarlo online para evitar cargos mayores.
- 5- *Embarque prioritario*: El pasajero que quería ahorrarse la fila y abordar de forma más rápida podía pagar este servicio junto con el tiquet aéreo.¹⁴

Una de sus estrategias principales fue dirigirse a un segmento de mercado que no tenía la oportunidad de viajar en avión y que sólo lo hacía por bus, para esto JetSmart creó tramos directos de ciudad a ciudad sin escala en Santiago. Ellos tenían como objetivo principal ofertar los precios más bajos del mercado, para que así fuesen asequibles a toda la población.

“Una de las premisas de JetSmart es acercarse a la gente, en especial a la de regiones, por ello les ofrecemos vuelos non-stop en nuestras rutas Smart, donde se ahorran mucho tiempo de conexión en Santiago, además que se ahorran hasta dos tasas aeroportuarias. Queremos conectar a Chile al precio más bajo posible para nuestros clientes; y así, contribuir a la productividad, descentralización y desarrollo del país”, puntualizó el CEO.¹⁵

Consecuente con lo anterior, en el 2017 anunciaron el programa *“Nuevos del Aire”*, el cual buscaba incentivar a personas que nunca habían volado en avión, 20.000 pasajes estaban disponibles a un precio de \$ 2.500 por tramo más \$ 7.406 de tasa aeroportuaria y hasta \$ 6.000 más la tasa. Los clientes tenían que ingresar a la web de JetSmart y escoger la tarifa *“Promo Nuevo”* para participar.

“Hay muchos que hoy eligen irse en bus, porque no tienen otra opción, pero con JetSmart se podrán sumar muchos primeros viajeros al transporte aéreo en Chile, por eso instauramos este programa. Hoy, por ejemplo, está volando con nosotros María José Palma, quien nos escribió contándonos que nunca había tenido la experiencia de viajar en avión y decidimos premiarla para que junto a su hijo, Lucas, puedan hacerlo”, puntualizó el CEO de Jetsmart.¹⁶

JetSmart tenía un equipo completo de servicio al cliente, liderado por un Gerente de Customer Service, quien a su vez era uno de los líderes del equipo comercial. De esa forma el feedback de los clientes era algo que conocían diariamente y una variable constante para la toma de decisiones comerciales.

¹⁴ <https://jetsmart.com/cl/es/vuela-smart/home>

¹⁵ <https://www.desdescl.com/2017/07/jetsmart-pone-fecha-para-sus-despegue-e.html>

¹⁶ <https://www.america-retail.com/chile/chile-jetsmart-inicia-operaciones-con-su-vuelo-santiago-a-calama/>

Estrategia de lanzamiento de JetSmart.

Sin dinero para destinar a una campaña publicitaria y con la misión de darse a conocer en el mercado chileno como marca de bajo costo, a las 6 de la mañana del 6 de Julio del año 2017, JetSmart envió un mensaje instantáneo por WhatsApp¹⁷, el cual mostraba un sencillo pantallazo de oferta de pasajes aéreos a \$ 1.000 equivalente en ese entonces a US\$ 1.50. Mensaje que se viralizó y llevó al público en general a visitar la pagina web de la aerolínea, con el fin de validar el mensaje recibido, ya que el primer pensamiento colectivo fue que se trataba de un error (ver anexo 2).

Lo anterior, logró lo que cualquier empresa querría, que su campaña de lanzamiento alcanzara a captar la atención de potenciales consumidores con un costo bajo de marketing.

Al ingresar al sitio web el público pudo verificar que esto no fue un error, si no mas bien una oferta real, la cual contaba con un total de 30.000 pasajes promocionales a un valor de \$ 1.000 por tramos, estos tiques no incluían servicios de comida o bebidas a bordo del avión, ni tampoco equipaje de bodega, solo estaba incluido un equipaje o bolso de mano¹⁸.

Para participar en dicha oferta, además de ingresar al sitio web había que llenar un formulario, el cual era validado por la aerolínea. Una vez que se validaban los datos se les enviaba a los inscritos un correo donde se les proporcionaba un usuario y clave (personal e intransferible).

Con la información proporcionada, los participantes podían ingresar al sitio y tener acceso preferente a la compra de pasajes a \$ 1.000, con un límite de 15 pasajes aéreos en las rutas operadas por JetSmart (ver anexo 1). Adicionalmente, los pasajeros debían pagar tasas de \$ 7.406, por tramo, por lo que, el precio promedio final quedaba en \$ 8.406 (itinerario de ida y vuelta contiene dos tramos).

La promoción llamada “*Pasaje a Luca*” tenía como objetivo 75.000 inscripciones en una semana, sin embargo, en tan sólo cuatro días llegaron a 500.000, lo cual fue más de 6 veces la meta impuesta. A si mismo, esperaban vender 30.000 pasajes, no obstante, la demanda fue mayor a la esperada por lo que tuvieron que aumentar los tiques promocionales logrando vender un total de 46.879 pasajes. Otro indicador

¹⁷ WhatsApp es una aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y se reciben mensajes.

¹⁸ <https://www.facebook.com/notes/jetsmart/bases-de-la-promoci%C3%B3n-pasajes-a-luca/1493730760705523/>

fue el número de visitas en la web (*www.jetSMART.com*), la cual alcanzó a 5.300.00 y cuyo objetivo era 1.000.000. Además, en el fanpage de la red social Facebook esperaban 20.000 inscritos y se inscribieron 50.690.

Ejecutivos de JetSMART comentaron *“La corta anticipación entre el primer día de ventas y el primer día de vuelos dejaba como consecuencia un muy bajo nivel de ocupación proyectado. Por contra parte, esta gran cantidad de asientos vacíos generaba una oportunidad en cuanto a la posibilidad de regalar o vender dichos espacios, que, de otro modo, igualmente se perderían”*.¹⁹

Lo anterior, demostraba el éxito que tuvo la estrategia de lanzamiento de JetSMART en el mercado chileno, lo cual además de cumplir objetivos como darse a conocer le permitió también a la aerolínea contar en poco tiempo con una gran base de datos de clientes potenciales.

Sin embargo, esta campaña no aseguraba el futuro de la empresa. Al finalizar el año 2019, el Sr. Ortiz se preguntaba si JetSMART podría ser exitoso en el mercado de vuelos nacionales en Chile, ¿Qué acciones debería considerar la Compañía para que la estrategia fuera exitosa y pudiera ser sustentable más allá de la campaña “Pasaje a \$ 1.000”?

¹⁹ Información dada en cuestionario realizado para JetSMART.

Notas del Instructor.

JetSmart

Pasaje a \$1.000

Sinopsis.

Se trata de la entrada de JetSmart al mercado de vuelos nacionales en Chile. El caso se inicia con la estrategia de promoción que hizo la compañía con su llamada campaña de “Pasaje a Luca”, dirigida a captar la atención de las personas que nunca habían volado y/o de usuarios de buses.

Sky Airline es su principal competidor, aerolínea que ha operado eficientemente bajo el modelo low cost en vuelos nacionales con un buen servicio al cliente y reconocida en varias ocasiones como la mejor Low Cost de Suramérica. LATAM a su vez para poder seguir compitiendo en la industria, bajó sus tarifas, pero no fue suficiente dado su modelo de negocio, por lo que de igual forma perdió dinero y participación de mercado.

El desafío más grande de JetSmart es crecer en vuelos interregionales, en factor de ocupación y alta frecuencia de vuelos. Lo anterior, teniendo en cuenta que las altas tasas de embarque es uno de los principales obstáculos para el crecimiento en la industria de vuelos nacionales.

Para esto Jetsmart necesita plantearse como compañía, si la estrategia que ha tenido hasta ahora le será suficiente para seguir creciendo en esta industria.

A finales del 2019 la compañía quería seguir creciendo en el mercado aéreo nacional, y afianzarse como una de las aerolíneas principales en esta industria.

Audiencia.

Caso dirigido para ser utilizado en la enseñanza de alumnos de MBA, También en cursos de pregrado de último año en carreras relacionadas a negocios. Por ejemplo, el caso puede ser utilizado en cursos de estrategia de negocios o marketing estratégico

Objetivos de enseñanza.

- Que los alumnos comprendan y analicen la industria de vuelos nacionales en Chile.
- Que los alumnos analicen la estrategia de Jetsmart. En particular se espera que sean capaces de reconocer una estrategia exitosa basada en coherencia de posicionamiento, mercado, ventajas y actividades.

Preguntas de Preparación.

- 1- ¿Qué tan atractiva es la industria en la que participa JetSmart?
- 2- ¿Cuál es la estrategia de JetSmart?
- 3- ¿Qué tan exitosa es la estrategia de la compañía? (Sustentabilidad).
- 4- ¿Cuáles son los principales desafíos para JetSmart en el futuro?

Estrategia de enseñanza.

El método de enseñanza recomendado incluye:

- ¿Qué es la estrategia? Michael E. Porter, Harvard Business Review, diciembre 2011.
- Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Michael E. Porter, Harvard Business Review, enero 2008.

Métodos de enseñanza.

Para el análisis de este caso, se recomiendan algunas actividades asignadas.

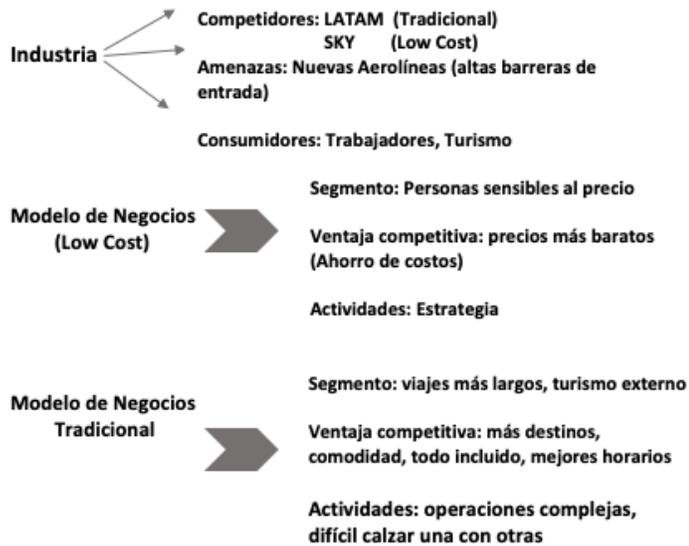
- 1- Lectura individual del caso.
- 2- Comentar y debatir opiniones sobre el caso en grupos pequeños de no más de 3 personas.
- 3- Contestar las preguntas de asignación (pueden ser las propuestas por el autor o asignadas por el instructor)
- 4- Debate de las respuestas y opiniones entre los grupos conformados por los estudiantes de la clase.
- 5- Conclusión con las explicaciones y enseñanza del profesor sobre el caso.

Propuesta de preparación para clase de 120 minutos.

PASO	ACCIÓN	TIEMPO
1	El profesor debe iniciar con preguntar. ¿Quién ha viajado en aerolíneas low cost? y ¿cuál ha sido su experiencia?, ¿Porqué existen las low cost, y porqué han tenido éxito en los últimos años?, ¿Qué papel juega la estrategia en ellas?, ¿Podría competir una aerolínea tradicional con las low cost?	40 minutos
2	Generar opiniones en grupos de máximo de 3 personas, discutir los puntos críticos del caso y responder a las preguntas de discusión. Los estudiantes deberán haber leído el caso antes de la clase.	25 minutos
3	Completar un informe con las respuestas de las preguntas de discusión, las mismas serán realizadas en el aula.	25 minutos
4	Debate modulado por el profesor para que todos los estudiantes tengan la oportunidad de intercambiar criterios y respuestas, se recomienda que el profesor anote en la pizarra las principales ideas aportadas por los estudiantes.	20 minutos
5	Conclusiones y enseñanzas del caso por parte del profesor.	10 minutos

Plan de Pizarrón.

JETSMART

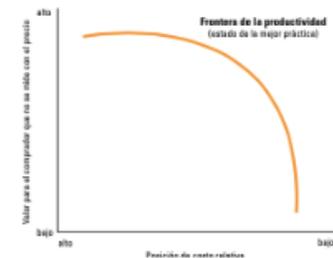


Calce de Actividades: importancia para lograr ventaja competitiva frente a los competidores

Economías de escala en la industria aérea



La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico



- ¿Qué tan atractiva es la industria en la que participa JetSmart?

El sector en el que compete Jetsmart es el de vuelos nacionales en Chile, este cuenta con pocos competidores (LATAM y SKY) los mismos ofrecen un producto en común, que es la venta de pasajes aéreos, lo que lleva a una competencia de precios por ser el producto homogéneo.

En la industria de vuelos nacionales existe un segmento que por trabajo necesitan dirigirse a otra ciudad dentro de Chile; otro segmento es el de pasajeros de ocio o vacacionistas; también un segmento de clientes que vuela regularmente para reunirse con familiares o amigos de otra ciudad y existe un segmento de

clientes que no utiliza el avión como medio de transporte, lo que muestra el potencial de crecimiento que tiene el mercado ya sea para los actuales participantes y/o nuevos competidores.

Para un análisis más profundo definimos las 5 fuerzas de Porter adaptado a la industria aérea doméstica.

Amenaza de nuevos competidores.

En términos universales la industria aérea tiene altas barreras de entrada, dentro de las principales están:

Inversión de capital

La inversión inicial para competir en esta industria es alta, dentro de estas se encuentran la compra o arrendamientos de flotas de aviones y los altos costos de operación (pago de pilotos, personal, combustible, seguros, tasas y los slots aeroportuarios).

Economías de Escala.

Quienes ingresen a competir en este mercado deben tener como reto el reducir sus costos para poder ser competitivos, y así contar con una ventaja sobre sus competidores. Para lograr lo anterior se requiere alta inversión en tecnología, eficiencia en operación y conocimiento.

En conjunto con lo anterior el buscar incrementar la frecuencia de vuelos y el factor de ocupación en estos, es una estrategia importante para lograr economías de escala. En referencia al factor de ocupación se puede mencionar que entre los años 2015 y 2019 se ha mantenido estable entre el 82 y el 80% (ver anexo 13), aun cuando la cantidad de pasajeros transportados a aumentado 50% (ver anexo 5).

La tecnología a su vez a permitido contar con aviones más modernos y eficientes en el uso del combustible como es el caso del avión modelo Airbus A320 el cuál es el más utilizado en la industria para vuelos nacionales, ello con la finalidad de reducir uno de los costos operativos más altos y fluctuantes en la industria como lo es el combustible. (ver anexo 3, 18 y 19) Además se reducen los costos de mantenimiento de la aeronave entre otros.

En base a todo lo anterior la fuente de economías de escala es una **alta** barrera de entrada

Diferenciación de productos o servicios.

Un aspecto diferenciado de productos o servicios es la marca. En la industria aérea existen dos aerolíneas con un valor de marca reconocidas a nivel mundial, SKY como la mejor aerolínea low cost en Sudamérica en tres años consecutivos (2014-2016) y LATAM como la mejor aerolínea tradicional de Sudamérica en 2016, según la revista Skytrax. Como consecuencia de lo anterior, entre ambas poseían el 99% de participación de mercado en vuelos domésticos, sin embargo, esto cambió en el 2017 con la llegada de Jetsmart que en sólo 3 años ganó un 14,9% en participación de mercado y logró posicionar su marca.

Política gubernamental.²⁰

Para poder operar como una empresa Aérea en Chile y poder efectuar transporte de pasajeros, se debe obtener un certificado de operador aéreo (AOC), el cuál es otorgado por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). El período de validez de este certificado es indefinido y la misma esta sujeta al cumplimiento permanente de los requisitos establecidos en los reglamentos, procedimientos y normas publicados por la DGAC. Estas también incluyen el cumplimiento de pago de tasas y derechos aeronáuticos como, por ejemplo, tasa por aterrizaje, tasa por estacionamiento, tasa por iluminación, servicio en rutas entre otros.

Las aerolíneas LAW Y PAL Airlines, les fue arrebatado su certificado de operador aéreo por incumplimiento de requisitos de este, lo que demuestra una **alta** barrera de entrada por las exigencias declaradas anteriormente.

Productos Sustitutos.

El principal sustituto para las aerolíneas son los buses interurbanos. Una de las estrategias principales de las low cost es ganar participación de mercado a través de los usuarios de buses, al igual que la de otras aerolíneas como LATAM con su nuevo modelo de negocio. Las compañías de buses se vieron afectadas, ya que en rutas de larga distancia las aerolíneas y los buses son similares en precio, sin embargo, en tiempo, las aerolíneas son la mejor opción, como evidencia se realizó un estudio de las rutas más importantes a nivel nacional (ver anexo 14). De manera que, el poder de los sustitutos en esta industria es **bajo**.

²⁰ www.dgac.gob.cl/certificaciones/certificado-de-operador-aereo/

Poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores son: Los fabricantes de aviones, los arrendatarios de aviones, los suplidores de combustible y los aeropuertos. Dentro de los fabricantes de aviones está la compañía Airbus y Boeing, sin embargo, sólo Airbus esta predominando en este mercado con su modelo A320, ya que llena las expectativas de las aerolíneas al ser modernos y eficientes. Después se encuentran los arrendatarios de aviones, alternativa por la que optan las aerolíneas, para no ver afectado su flujo de caja por inversión inicial. Le siguen los suplidores de combustible, quienes dependen del fluctuante precio del petróleo que puede impactar fuertemente en los costos debido a lo clave que es el combustible para la operación.

Los aeropuertos a través de la DGAC cobran los servicios de tasas aeroportuarias, estas afectan desde las aerolíneas por el uso de los aeropuertos y espacios aéreos hasta los pasajeros que pagan el derecho a tasa de embarque en cada tramo de una ruta. Además, las compañías aéreas dependen de los horarios de aterrizaje y despegues en aeropuertos (llamados Slots) por lo que no pueden negociar las tasas de embarque e impuestos.

Se reconoce que el poder de negociación de los proveedores es **alto** ya que no existe una negociación fluida entre ambas partes. A su vez, dichos proveedores para las aerolíneas son considerados oligopolio lo que daría como resultado que cambiar de proveedor sería un costo muy alto para cualquier aerolínea.

Poder de negociación de los compradores.

El canal de distribución más usado es el online, lo que ayuda la facilidad de pago y al acceso de información para comparar y elegir la mejor oferta de acuerdo con las necesidades de los clientes. Un ejemplo de esto es la campaña “Pasaje a Luca”, la única vía para aprovechar esta oferta fue a través del Smartphone y la página web de la aerolínea. Sin embargo, los clientes, debido a la creación de agencias de viajes virtuales u online, han tomado control de la gestión de tiques, pero han perdido la capacidad de conglomerarse y negociar mejores precios con las compañías aéreas, por tal razón el poder de negociación de los clientes es **bajo**.

Rivalidad entre competidores.

Se identifica una rivalidad **alta** en la industria, ya que el producto y servicio de esta industria es homogéneo. Si bien existen tres competidores principales los cuales son: LATAM, SKY y JetsSmart solo las últimas dos compiten directamente, ya que operan como low cost. Parte de las características de las low cost es ofrecer tarifas económicas que van de no incluir servicios de catering en ninguna de ellas a incluir en la tarifa full equipajes de bodega y selección de asientos (ver anexo 12).

La fuerte arremetida de las líneas aéreas low cost no le a sido indiferente a Latam Airlines, quien en el 2017 lanzo una estrategia que ofrece cuatro nuevas tarifas para poder competir a nivel de precio, en conjunto con estrategias de publicidad y marketing, No obstante, En el año 2017 su peso en el mercado era de 68%, pero en 2018 llegó a 61% y finalizó en el 2019 con un 58,5%. SKY sólo tuvo una pérdida de 2 puntos porcentuales desde el 2017 al 2019 (27% al 25,6%). Jetsmart por su parte ha ganado participación de mercado desde el 2017 partiendo con 2,9%, y llegando en el 2019 a 14,9% (ver anexo 16).

La aerolínea que cuenta con más rutas ofertadas a nivel nacional al 2019 es JetSmart con un total de 34 rutas, de las cuales 12 son operadas sólo por ellos, es decir, sin la competencia de SKY y LATAM. Después le sigue LATAM con 26 rutas de las cuales 5 rutas no cuenta con sus competidores low costs. SKY por su parte ofrece 20 rutas totales dentro de las cuales sólo una ruta es operada por ellos mismos. Existen 16 rutas que las tres aerolíneas operan en común, y 7 rutas que al menos dos aerolíneas ofrecen vuelos en conjunto. (ver anexos 6, 7 y 8).

Después de analizar cada una de las 5 fuerzas en la industria de vuelos domésticos se puede determinar que:

La industria de vuelos domésticos muestra que, es un sector altamente competitivo en etapa de crecimiento donde las aerolíneas están ofreciendo un mismo producto y están compitiendo en precio, para lograr una mayor cuota de mercado. Por lo que, JetSmart debe utilizar su fortaleza más importante, que es su modelo de negocio en sí mismo, los precios ultra bajos, para mantener y aumentar su cuota de mercado.

- ¿Cuál es la estrategia de JetSmart?

La estrategia de Jetsmart se basa en el modelo de negocio Low Cost, es decir, dar la posibilidad de volar al público con tarifas bajas, donde se paga por lo que los usuarios quieren y/o necesitan. Además, Jetsmart ha invertido en desarrollar el modelo de negocio e-commerce (comercio electrónico) como parte de su estrategia, siendo éste su eje principal en canal de distribución, marketing y plataforma de soporte.

El seguir dicho modelo (Low Cost), detona en una reconfiguración en la manera tradicional de operar y por ello las estrategias más importantes que Jetsmart definió en consecuencia con su modelo son:

- *Tener flota única*

La aerolínea desde sus inicios ha incorporado una flota de aviones nuevos, modernos y eficientes, siendo “Airbus” su único proveedor del avión modelo A320. El tener un único modelo de avión y proveedor, le permite contar con personal especializado, necesidades de repuestos únicas, entre otros, traduciendo ello en una mayor eficiencia en mantenciones, entrenamientos y compras. Es decir, logra una optimización y estandarización en procesos que generan reducción de costos.

- *Operaciones punto a punto (Rutas interregionales).*

Una de las estrategias más importantes de JetSmart es conectar a los clientes a través de las rutas interregionales. Para ello creó nuevas bases de operaciones en Concepción y Antofagasta. Lo cual tiene como beneficio el descentralizar las rutas para no tener que pasar por Santiago, el *hub* principal de Chile y así pasar más tiempo en el aire que en la tierra, dándole mayor utilización a sus equipos. Adicionalmente, lo anterior ayuda a obtener economías de escala, teniendo un ahorro en combustible, derechos de pista, aterrizajes y despegues.

Al ser rutas interregionales de corta duración, la oferta prestada por JetSmart se convierte en la mejor alternativa, por lo bajo de sus tarifas, facilidad de compra (web) y a la vez cantidad de rutas ofrecidas.

- *Marketing.*

El marketing ha sido manejado de la mejor manera posible, “Smart”, desde sus inicios han utilizado todas las plataformas como redes sociales, correo electrónico y su página web para lanzar promociones, campañas publicitarias y lo más importante tener comunicación directa con el cliente. Adicional a ello esta herramienta les ha permitido hacer partícipe a los usuarios en decisiones estratégicas, por ejemplo, a través

del concurso “Ponle nombre y Gana”, el cuál trata de bautizar con un nombre de animal a la nueva aeronave que se suma a la flota de aviones. De esta manera la compañía ahorra costos al no tener que invertir periódicamente en publicidad masiva.

Asimismo, JetSmart cuenta con un equipo completo de servicio al cliente, liderado por un Gerente de Customer Service quien es uno de los líderes del equipo comercial, de forma tal que el feedback de los clientes es algo de lo que tienen visibilidad diaria y es una variable constante para la toma de decisiones de comerciales y de marketing.

- *Concentración en el tráfico sensible a los precios, principalmente pasajeros de ocio.*

Desde sus inicios JetSmart se encargó de conocer el mercado chileno, con la finalidad de definir quién sería su público objetivo y a quién debía seducir. Para lo anterior, el primer punto fue la segmentación de mercado, llegando a visualizar un nicho donde en vez de competir directamente con otras aerolíneas podía hacer crecer el mercado de transporte aéreo de pasajeros, es decir, decidió enfocarse en el público viajero que por percepción de precio no vuela, como lo son las personas que se trasladan en Buses y automóviles grandes distancias. Se concentro en presentar ofertas de vuelos para pasajeros con menor poder adquisitivo y que a la vez estén dispuestos a ganar tiempo sacrificando en algunas opciones confort.

- *Diferentes tarifas ofrecidas.*

Parte clave del modelo Low Cost es la desagregación de los costos que inciden en el valor del tique, ya que esta visión podría permitirles abrir la tarifa tradicional en diferentes tarifas y en base a esto definir el valor base y que incluiría este. El pasaje aéreo base incluye, traslado, bolso de mano y asiento aleatorio, quien quiera escoger su silla, llevar maleta de bodega, entre otros, podrá hacerlo, sin embargo, deberá pagar un valor más alto. Durante el proceso de compra del pasaje se informa claramente sobre los opcionales que puede elegir el cliente y el costo extra que dicha opción tiene, para que así pueda visualizar cuál será su tarifa final. A su vez si dichos extras son adquiridos por vía web menor será su precio en relación con comprarlos en el aeropuerto (ver anexo 12).

Las estrategias mencionadas anteriormente, son las que permiten implementar y/o seguir un modelo de Low Costo, que tiene modelo que revolucionó los precios y cambió la visión de volar en avión de un símbolo de estatus a un medio de transporte asequible y posible para muchas personas. Todo ello, sin comprometer temas trascendentales como lo es la seguridad en la industria aérea.

- ¿Qué tan exitosa es la estrategia de la compañía? (sustentabilidad)

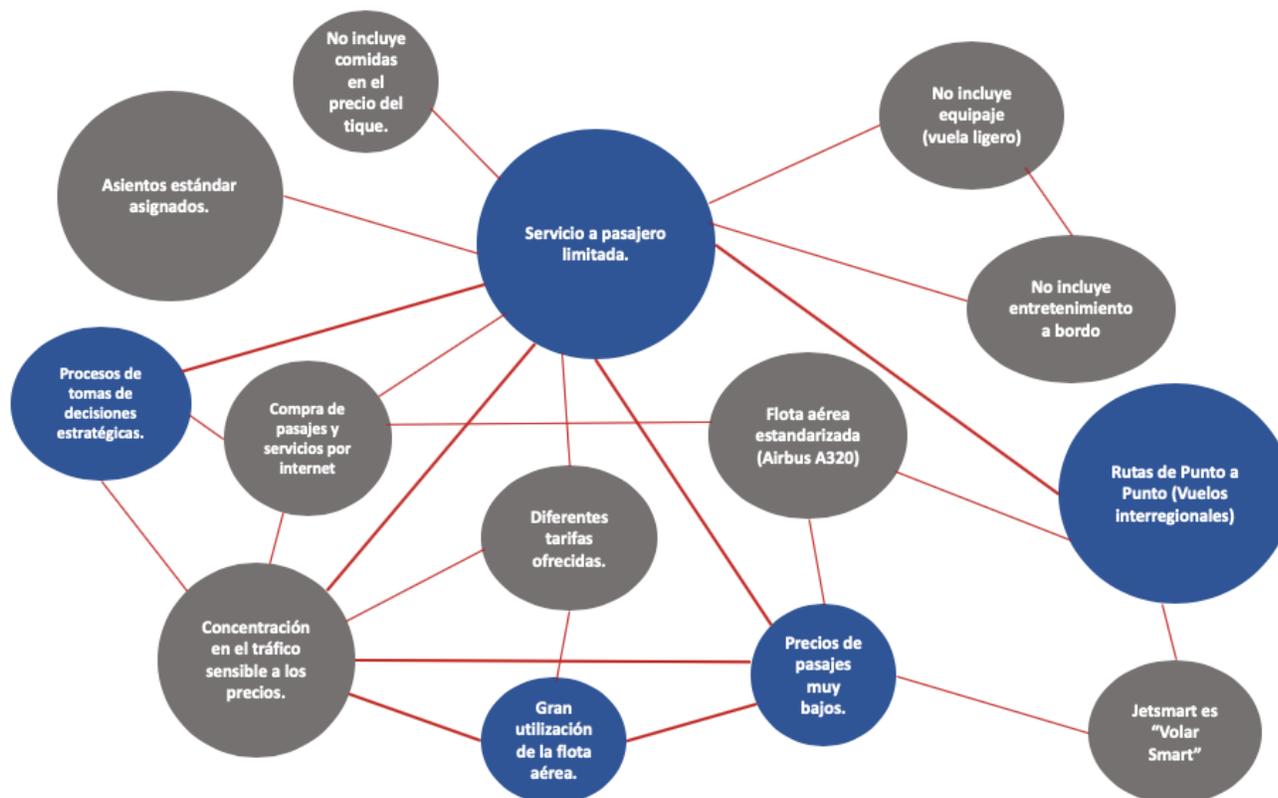
El caso de JetSmart muestra como una compañía llega a un mercado y logra tener éxito desde su inicio, esto gracias a realizar actividades coherentes con su estrategia. JetSmart diseña todas sus actividades entorno a otorgarles a los clientes una tarifa más baja, es decir, llevarlos a donde necesiten estar, en aviones nuevos, a tiempo, a precios bajos y de forma segura.

Según M. Porter 2011, define a la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades que son congruentes entre sí y difíciles de imitar. Desde que JetSmart entró al mercado marcó su posicionamiento estratégico como la aerolínea más económica para volar, esto realizando las mismas actividades de manera diferente y congruentes entre sí; un ejemplo, es la promoción que fue lanzada con un bajo presupuesto de marketing llamada “Pasaje a Luca”, la cual abrió las puertas para que un segmento de clientes tuviera la oportunidad de volar a un precio de 1.000 pesos. A través de esto también logró obtener una base de datos de potenciales clientes a quienes ofrecerles futuras promociones, esto es de suma importancia, ya que en esta industria el producto es homogéneo, por ende, los compradores tienen un alto poder de negociación lo que lleva a una alta competencia entre promociones y precio.

Según su CEO *“Una de las premisas de JetSmart es acercar a la gente, en especial a la de regiones, por ello les ofrecemos vuelos non-stop en nuestras rutas Smart, donde se ahorran mucho tiempo de conexión en Santiago, además que se ahorran hasta dos tasas aeroportuarias. De acuerdo con lo cual, se deduce que JetSmart se enfocó en las rutas de punto a punto sin pasar por Santiago a un bajo costo.*

Un negocio que tiene **trade-offs al competir**, es decir, que tiene renunciaciones, logra enfocarse en lo estratégico y no cae en la trampa de querer abarcarlo todo. La esencia de la estrategia radica en elegir las actividades que no se harán (Porter 2011). El principal *trade-off* de JetSmart, fue optar por un segmento de mercado específico, como las personas que nunca habían volado y los usuarios de buses, para ello renunció dirigirse a un mercado que ya usaba el transporte aéreo regularmente.

JetSmart para lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores no le bastaba con realizar actividades diferentes, para esto tenía que lograr un **calce entre sus actividades**, lo que se traduce a combinar las actividades para lograr una estrategia. JetSmart para poder replicar las necesidades del segmento de clientes que eligieron realizaron los siguientes calces:



Por otro lado, el mercado de vuelos nacionales en Chile creció significativamente desde el año 2017 hasta el 2019, hubo un incremento de un 29% (ver anexo 5 y 6) lo que se traduce a 3.387.877 de pasajeros transportados, de los cuales el 56% (1.893.792) pertenecen a JetSmart, esto deja como evidencia que la estrategia de JetSmart tuvo éxito, ya que captaron el segmento al que ellos se dirigieron y fue la aerolínea que tuvo más crecimiento en el mercado de vuelos nacionales en Chile. Además, LATAM y SKY sólo conquistaron el 27% y el 21% respectivamente, Se concluye que JetSmart no le quitó participación de mercado a sus competidores principales, pero fue la protagonista del crecimiento significativo de la industria.

- **¿Cuáles son los principales desafíos para JetSmart en el año 2019?**

Los principales desafíos de JetSmart son:

Aumentar el Factor de ocupación.

El factor de ocupación en la industria aérea es el que mide la relación entre la ganancia pasajero por kilómetro (RPK) y los asientos ofrecidos por kilómetros (ASK), para el 2019 el factor de ocupación de Jetsmart era de un 76,8% (ver anexo 13), es decir, que el 23.2% de asientos ofrecidos por JetSmart no fueron ocupados por posibles clientes, esto tomando en cuenta que los aviones con los que opera la aerolínea son los de mayor capacidad en la industria de vuelos nacionales, con capacidad de 186 asientos en sus aviones Airbus A320.

Alta frecuencia de vuelos.

Para que Jetsmart se mantenga en el mercado y logre economías de escala, necesita aumentar su frecuencia de vuelos, la alta utilización de las aeronaves son unas de las claves más importantes para la rentabilidad de una aerolínea low cost, además Jetsmart es la aerolínea que más rutas tiene en vuelos de cabotaje con un total de 34 rutas domésticas.

Epílogo.

Al finalizar el año 2019, el Sr. Ortiz se sentía satisfecho con el crecimiento obtenido hasta dicho momento, sabía que construir una aerolínea exitosa era un trabajo a largo plazo. Así como también, el adquirir nuevos aviones y abrir nuevas rutas requiere de una alta inversión y logística.

La campaña de marketing “Pasaje a Luca”, es un ejemplo de como lanzarse a un mercado de forma exitosa, esta campaña definió lo que es la aerolínea JetSmart, fue una jugada “Smart”, un simple pantallazo simulando un error a un precio nunca ofrecido en este mercado, con un bajo presupuesto y a la vez, le dio la oportunidad de volar a un número importante de personas.

En febrero del año 2020 Jetsmart creó una importante alianza con Banco Estado, entidad bancaria con más clientes en Chile (12 millones), esto gracias a su producto cuenta Rut (Cédula de identidad). La alianza permite que a todo cliente que este afiliado con cuenta Rut y posea una tarjeta de crédito o débito, obtenga

beneficios con la aerolínea en compra de pasajes. Cabe destacar, que esta alianza es coherente con el segmento que se dirigió Jetsmart al inicio de sus operaciones.

A mediados de abril 2020 la industria aérea cambió con la llegada del Covid-19, las aerolíneas al no poder operar durante varios meses de forma regular se vieron obligadas a reforzar las medidas de seguridad operacionales, adecuándolas a estándares actualmente validados por organismos internacionales en cuanto a mejores prácticas en prevención del Covid-19. Medidas que afectan sus costos lo que va en contra de su modelo de negocio, pero que a su vez al tratarse de un factor exógeno no puede manejarlo y debe asegurar ante todo la salud de sus pasajeros. De acuerdo con esto último, realizaron una alianza con Cruz Roja para apoyar la educación del pasajero.

Por otra parte, la comunicación ha sido rediseñada para lograr generar el “Compromiso SMART”, iniciativa en donde se expone las diferentes acciones que permiten al viajero volar de forma Segura y Flexible, siendo, por ejemplo, los primeros en incluir y solicitar declaraciones juradas en el proceso de check- in.

Anexos.

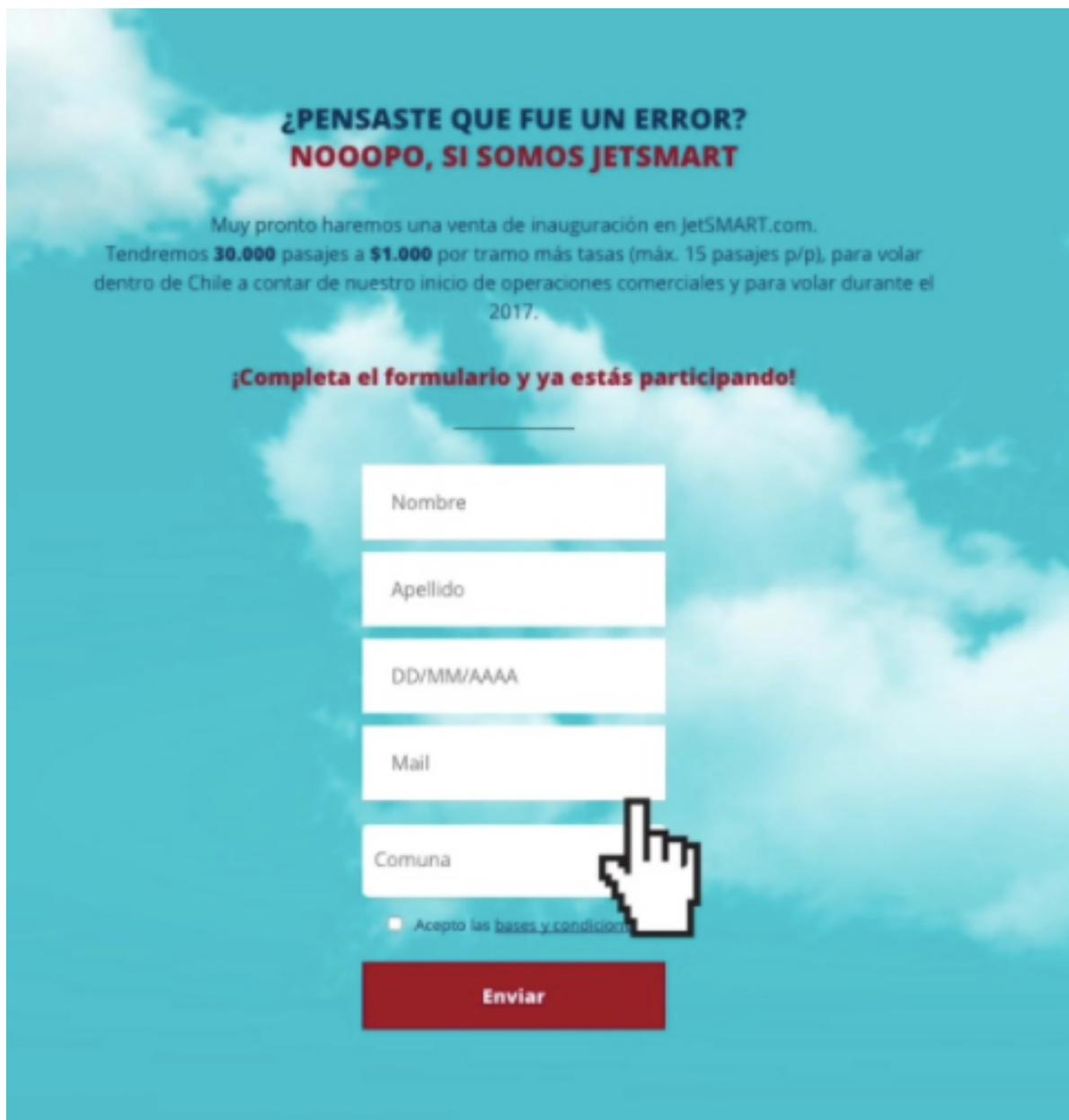
Anexo 1: Rutas de Jetsmart 2017.



Ruta	Frecuencia de vuelos
Santiago - Calama	12 por semana
Santiago - Antofagasta	12 por semana
Santiago - La Serena	5 por semana
Santiago - Concepción	10 por semana
Concepción - Calama	3 por semana
Concepción - Antofagasta	3 por semana
Santiago - Copiapó	7 por semana
Santiago - Puerto Montt	5 por semana
Santiago - Temuco	5 por semana
Antofagasta - La Serena	3 por semana
Concepción - Puerto Montt	5 por semana

Fuente: Página web de Jetsmart

Anexo 2: Promoción “Pasaje a Luca”.



**¿PENSASTE QUE FUE UN ERROR?
NOOPO, SI SOMOS JETSMART**

Muy pronto haremos una venta de inauguración en JetSMART.com.
Tendremos **30.000** pasajes a **\$1.000** por tramo más tasas (máx. 15 pasajes p/p), para volar dentro de Chile a contar de nuestro inicio de operaciones comerciales y para volar durante el 2017.

¡Completa el formulario y ya estás participando!

Nombre

Apellido

DD/MM/AAAA

Mail

Comuna

Acepto las bases y condiciones

Enviar

Fuente: Portal de Facebook de JetSmart.

Anexo 3: Costos operativos de una aeronave.



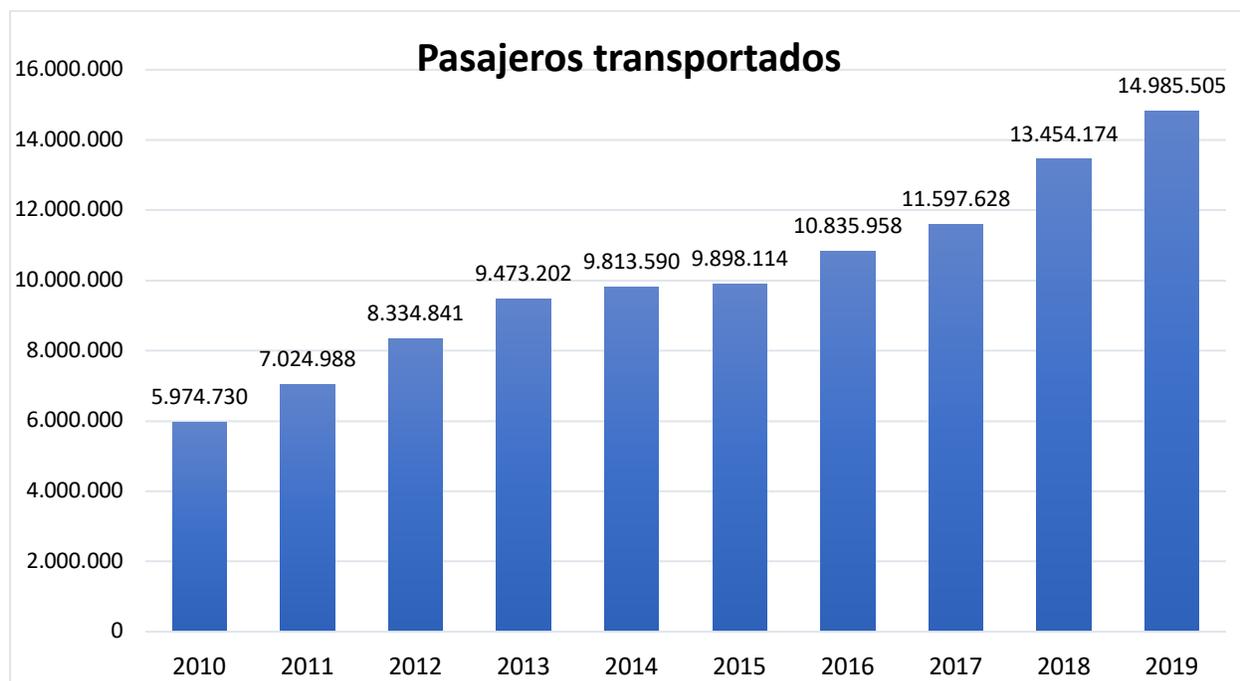
Fuente: www.genial.guru

Anexo 4: Rutas de Jetsmart a octubre del 2018.

Ruta	Cupos	Precio	TASAS	PRECIO FINAL	PARA VOLAR DESDE
Temuco - Punta Arenas	179	\$ 10.000	\$ 7.592	\$ 17.592	03-12-18
La Serena - Concepción	238	\$ 5.000	\$ 7.592	\$ 12.592	06-11-18
Copiapó - Calama	238	\$ 5.000	\$ 7.592	\$ 12.592	06-11-18
Arica - Calama	238	\$ 5.000	\$ 7.592	\$ 12.592	05-11-18
La Serena - Santiago	2555	\$ 2.000	\$ 7.592	\$ 9.592	06-11-18
Concepción - Santiago	5231	\$ 3.000	\$ 7.592	\$ 10.592	08-07-18
Copiapó - Santiago	2555	\$ 4.000	\$ 7.592	\$ 11.592	08-06-18
Antofagasta - La Serena	1.095	\$ 4.000	\$ 7.592	\$ 11.592	08-06-18
Santiago - Temuco	2.676	\$ 5.000	\$ 7.592	\$ 12.592	08-06-18
Antofagasta - Santiago	6.083	\$ 8.000	\$ 7.592	\$ 15.592	08-08-18
Calama - Santiago	6.326	\$ 8.000	\$ 7.592	\$ 15.592	08-06-18
Antofagasta - Arica	487	\$ 7.000	\$ 7.592	\$ 14.592	10-01-18
Puerto Montt - Santiago	4.258	\$ 7.000	\$ 7.592	\$ 14.592	08-07-18
Santiago - Valdivia	365	\$ 6.000	\$ 7.592	\$ 13.592	08-10-18
Balmaceda - Punta Arenas	122	\$ 7.000	\$ 5.748	\$ 12.748	11-09-18
Balmaceda - Temuco	122	\$ 7.000	\$ 5.748	\$ 12.748	11-07-18
Balmaceda - Santiago	365	\$ 7.000	\$ 7.592	\$ 14.592	11-08-18
Iquique - Santiago	2.920	\$ 9.000	\$ 7.592	\$ 16.592	08-07-18
Calama - La Serena	1.703	\$ 9.000	\$ 7.592	\$ 16.592	08-08-18
Iquique - La Serena	730	\$ 9.000	\$ 7.592	\$ 16.592	08-08-18
Arica - Santiago	487	\$ 12.000	\$ 7.592	\$ 19.592	10-01-18
Antofagasta - Concepción	1.460	\$ 11.000	\$ 7.592	\$ 18.592	08-06-18
Punta Arenas - Santiago	1.582	\$ 12.000	\$ 7.592	\$ 19.592	08-07-18
Puerto Montt - Punta Arenas	1.217	\$ 10.000	\$ 7.592	\$ 17.592	08-07-18
Concepción - Calama	730	\$ 12.000	\$ 7.592	\$ 19.592	08-10-18
Concepción - Iquique	1.217	\$ 14.000	\$ 7.592	\$ 21.592	08-07-18
Lima - Santiago	5.718	\$ 20.000	\$ 29.600	\$ 49.600	08-06-18

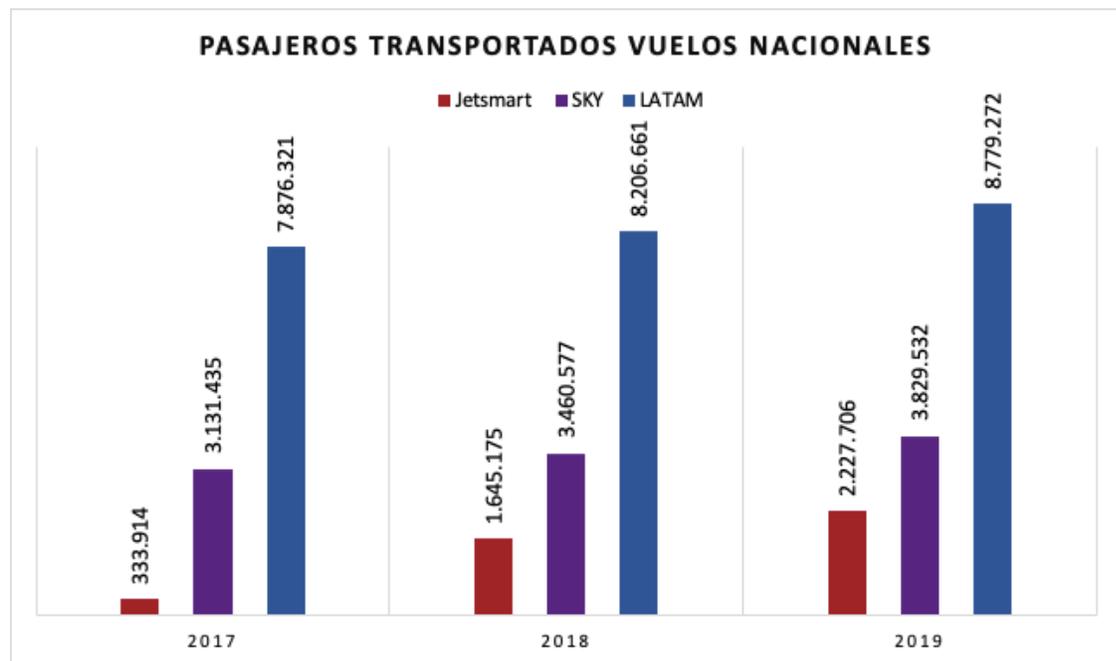
Fuente: Página web de la aerolínea.

Anexo 5: Movimiento de pasajeros (Cabotaje).



Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC). Elaboración Propia.

Anexo 6: Movimiento de pasajeros por aerolínea (Cabotaje).



Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC). Elaboración Propia.

Anexo 6: Rutas Nacionales LATAM Airlines.

Rutas Nacionales Latam Airlines			
2016	2017	2018	2019
SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE
SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA
SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA
SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO
SANTIAGO CON LA SERENA			
SANTIAGO CONI SLA DE PASCUA			
SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION
SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO
SANTIAGO CON CASTRO	SANTIAGO CON CASTRO	SANTIAGO CON CASTRO	SANTIAGO CON CASTRO
SANTIAGO CON OSORNO	SANTIAGO CON OSORNO	SANTIAGO CON OSORNO	SANTIAGO CON OSORNO
SANTIAGO CON PUERTO MONTT			
SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA
SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA
SANTIAGO CON PUERTO NATALES			
SANTIAGO CON PUNTA ARENAS			
SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA
IQUIQUE CON CONCEPCION			IQUIQUE CONCONCEPCION
ANTOFAGASTA CON IQUIQUE	ANTOFAGASTA CON IQUIQUE	ANTOFAGASTA CON IQUIQUE	
ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CONCONCEPCION
ANTOFAGASTA CON LA SERENA	ANTOFAGASTA CON LA SERENA	ANTOFAGASTA CON LA SERENA	ANTOFAGASTA CONLA SERENA
ANTOFAGASTA CON COPIAPO			
CALAMA CON LA SERENA			
PUERTO MONTT CON CASTRO			
PUERTO MONTT CON BALMACEDA			
PUERTO MONTT CON PUNTA ARENAS			
PUERTO MONTT CON TEMUCO			
PUNTA ARENAS CON PUERTO NATALES			
ARICA CON IQUIQUE	ARICA CON IQUIQUE	ARICA CON IQUIQUE	
	SANTIAGO CON VALDIVIA		
	CONCEPCION CON CASTRO		
	CONCEPCION CON PUNTA ARENAS	CONCEPCION CON PUNTA ARENAS	CONCEPCION CON PUNTA ARENAS
		ANTOFAGASTA CON COPIAPO	
		COPIAPO CON LA SERENA	
		PUERTO MONTT CON BALMACEDA	
			CONCEPCION CON PUERTO MONTT
			CONCEPCION CON VALDIVIA

Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC). Elaboración propia.

Anexo 7: Rutas Nacionales SKY Airline.

Rutas Nacionales Sky Airline			
2016	2017	2018	2019
SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE
SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA
SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA
SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO
SANTIAGO CON LA SERENA			
SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION
SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO
SANTIAGO CON PUERTO MONTT			
SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA
SANTIAGO CON PUERTO NATALES			
SANTIAGO CON PUNTA ARENAS			
SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA
SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA
ANTOFAGASTA CON COPIAPO			
ANTOFAGASTA CON LA SERENA			
PUERTO MONTT CON BALMACEDA			
PUERTO MONTT CON PUNTA ARENAS			
	SANTIAGO CON OSORNO	SANTIAGO CON OSORNO	SANTIAGO CON OSORNO
	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	
	CONCEPCION CON CALAMA	CONCEPCION CON CALAMA	CONCEPCION CON CALAMA
			IQUIQUE CON LA SERENA
			ANTOFAGASTA CON CALAMA

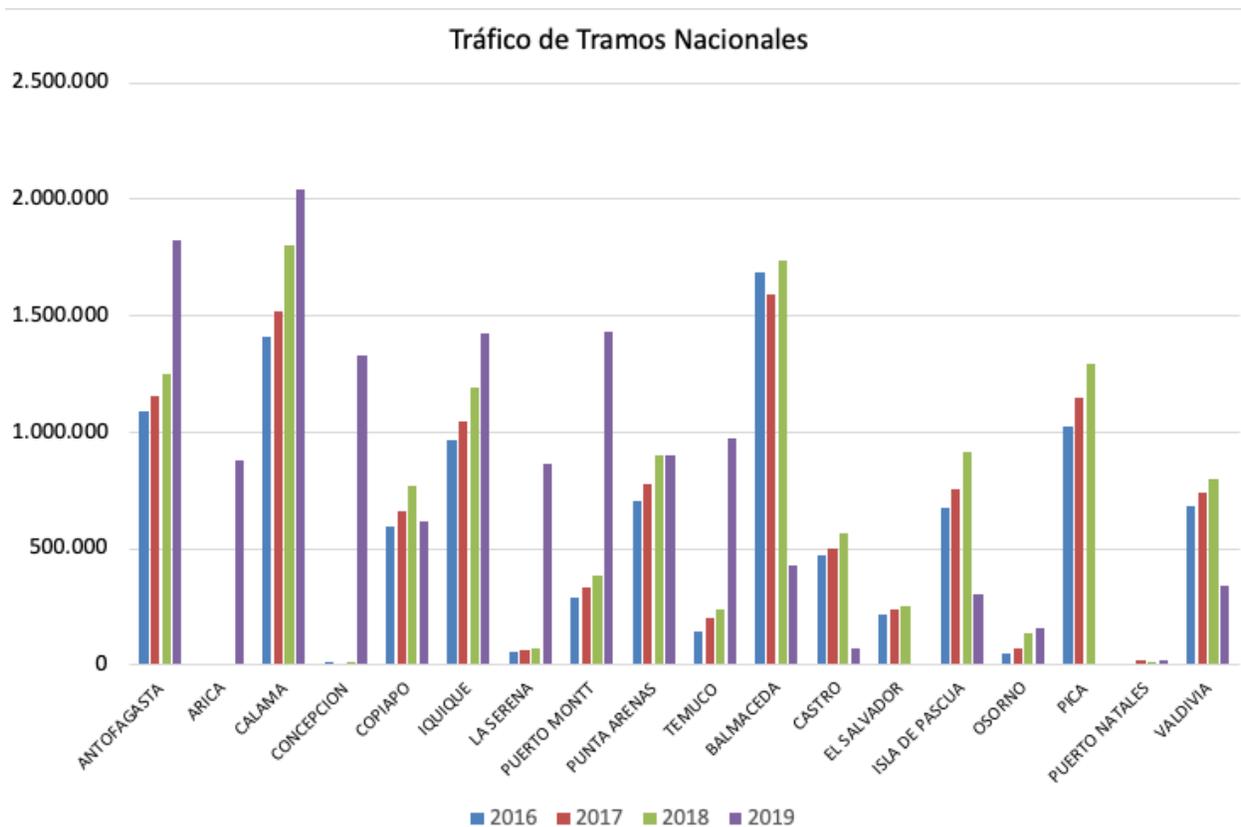
Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC), Elaboración Propia.

Anexo 8: Rutas Nacionales JetSmart.

Rutas Nacionales JetSmart		
2017	2018	2019
SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE	SANTIAGO CON IQUIQUE
SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA	SANTIAGO CON ANTOFAGASTA
SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA	SANTIAGO CON CALAMA
SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO	SANTIAGO CON COPIAPO
SANTIAGO CON LA SERENA	SANTIAGO CON LA SERENA	SANTIAGO CON LA SERENA
SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION	SANTIAGO CON CONCEPCION
SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO	SANTIAGO CON TEMUCO
SANTIAGO CON PUERTO MONTT	SANTIAGO CON PUERTO MONTT	SANTIAGO CON PUERTO MONTT
SANTIAGO CON PUNTA ARENAS	SANTIAGO CON PUNTA ARENAS	SANTIAGO CON PUNTA ARENAS
IQUIQUE CON LA SERENA	IQUIQUE CON LA SERENA	IQUIQUE CON LA SERENA
ANTOFAGASTA CON LA SERENA	ANTOFAGASTA CON LA SERENA	ANTOFAGASTA CON LA SERENA
ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION	ANTOFAGASTA CON CONCEPCION
CALAMA CON LA SERENA	CALAMA CON LA SERENA	CALAMA CON LA SERENA
CONCEPCION CON CALAMA	CONCEPCION CON CALAMA	CONCEPCION CON CALAMA
CONCEPCION CON PUERTO MONTT	CONCEPCION CON PUERTO MONTT	
PUERTO MONTT CON PUNTA ARENAS	PUERTO MONTT CON PUNTA ARENAS	PUERTO MONTT CON PUNTA ARENAS
	SANTIAGO CON BALMACEDA	SANTIAGO CON BALMACEDA
	SANTIAGO CON VALDIVIA	SANTIAGO CON VALDIVIA
	SANTIAGO CON ARICA	SANTIAGO CON ARICA
	IQUIQUE CON CONCEPCION	IQUIQUE CON CONCEPCION
	CONCEPCION CON LA SERENA	CONCEPCION CON LA SERENA
	CALAMA CON COPIAPO	CALAMA CON COPIAPO
	TEMUCO CON BALMACEDA	TEMUCO CON BALMACEDA
	TEMUCO CON PUNTA ARENAS	TEMUCO CON PUNTA ARENAS
	BALMACEDA CON PUNTA ARENAS	CONCEPCION CON BALMACEDA
	ARICA CON ANTOFAGASTA	ARICA CON ANTOFAGASTA
	ARICA CON CALAMA	ARICA CON CALAMA
		CONCEPCION CON PUERTO NATALES
		CONCEPCION CON PUNTA ARENAS
		PUERTO MONTT CON BALMACEDA
		BALMACEDA CON PUNTA ARENAS
		ARICA CON CONCEPCION
		ARICA CON LA SERENA
		SANTIAGO CON PUERTO NATALES
		ANTOFAGASTA CON IQUIQUE

Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC), Elaboración Propia.

Anexo 9: Tramos más importantes a nivel nacional de pasajeros transportados.



Ciudades	2016	2017	2018	2019
ANTOFAGASTA	1.091.494	1.154.530	1.250.929	1.822.066
ARICA	3.614	4.437	5.928	875.646
CALAMA	1.412.864	1.516.606	1.803.588	2.042.703
CONCEPCION	12.447	9.582	10.647	1.332.730
COPIAPO	596.263	658.585	767.515	615.383
IQUIQUE	964.732	1.045.150	1.193.702	1.420.833
LA SERENA	58.933	67.573	69.470	866.512
PUERTO MONTT	291.959	335.544	382.406	1.430.272
PUNTA ARENAS	701.952	774.293	897.247	901.822
TEMUCO	146.267	200.271	238.560	975.800
BALMACEDA	1.685.815	1.590.062	1.736.492	427.206
CASTRO	471.761	504.145	565.826	69.040
EL SALVADOR	215.557	237.940	256.351	9.578
ISLA DE PASCUA	674.488	753.523	912.441	302.580
OSORNO	49.261	71.557	137.429	162.958
PICA	1.026.976	1.146.643	1.293.230	6.955
PUERTO NATALES	3.418	21.616	15.306	24.661
VALDIVIA	682.271	742.792	802.651	343.506

Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC), Anuario de Transporte Aéreo 2016-2019.

Anexo 10: Flota Operativa de LATAM al 31 de diciembre 2019.

LATAM			
Flota pasajeros	Fuera de Balance	Flota Actual	Total
Airbus A319 -100	9	37	46
Airbus A320-200	46	96	126
Airbus A320-Neo	6	7	4
Airbus A321-Neo	19	30	49
Airbus A 350-900	7	6	7
Boeing 767-300 ER	2	29	35
Boeing 777-300 ER	6	4	10
Boeing 787-8	4	6	10
Boeing 787-9	10	6	14
Total	109	211	301

Fuente: Memoria LATAM 2019. Elaboración Propia

Anexo 11: Flota Operativa de SKY y JetSmart al 31 de diciembre del 2019.

Sky Airline			
Flota pasajeros	Fuera de Balance	Flota Actual	Total
Airbus A319	7	2	9
Airbus A319 -100	7	2	9
Airbus A320-200	3	0	3
Airbus A320-Neo	0	15	15
Boeing 737-200	9	0	9
Total	19	19	36
JetSmart			
Airbus A320-200	0	6	6
Airbus A320-Neo	0	7	7
Total	0	13	13

Fuente: www.airfleet.es

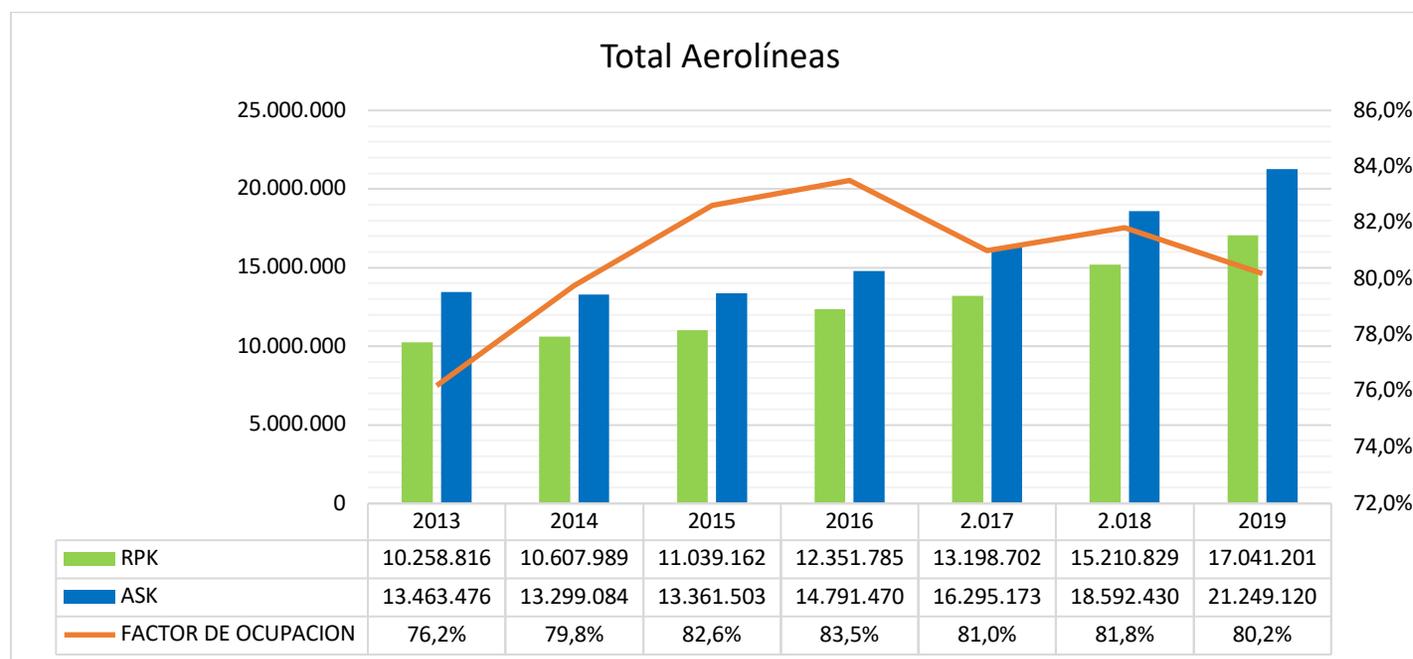
Anexo 12: Modelos de negocio de las aerolíneas a octubre 2018.

Modelos de negocio aerolíneas más importantes			
	JetSmart	Sky Airline	Latam
Equipaje	Bolso de mano esta incluido no más de 10kg; Equipaje de mano no esta incluido; Equipaje en bodega con un peso máximo de 23 kg; Equipaje sobredimensionado con un máximo de 23kg.	Equipaje de mano esta incluido; Equipaje en bodega con un peso máximo de 23 kg; Equipaje sobredimensionado con un máximo de 23kg.	Equipaje de mano está incluido; Equipaje en bodega con un peso máximo de 23 kg; Equipaje sobredimensionado con un máximo de 23kg.
Menú a Bordo	No está Incluido, costo adicional si lo desea.	No está Incluido, costo adicional si lo desea.	No está Incluido, costo adicional si lo desea.
Compra de Boletos	Sólo web o vía telefonica.	Sólo web.	Compra vía web y en sucursal con costo.
Tarjeta de Embarque	Check in 72 horas antes via web gratis, check in e impresión de tarjeta de embarque en el aeropuerto tiene costo.	Web o presencial tiene costo.	Web o presencial tiene costo.
Selección de Asientos	Después de comprar el pasaje, el pasajero tiene la opción de cambiar su asiento con mas espacio teniendo un costo extra.	Tarifa Plus: Selección de asiento en la categoria estándar. Tarifa full: Incluye cualquier selección de asiento preferente. Tarifa Zero: Ellos te asignan el asiento sin costo al momento de hacer el check-in.	Después de comprar el pasaje, el pasajero tiene la opción de cambiar su asiento con mas espacio teniendo un costo extra. Clientes premium pueden cambia de asiento sin costo alguno.
Cambios	Todas las tarifas permiten cambios de fecha,vuelo,ruta y nombre sujeto al pago de un cargo y/o diferencia tarifaria que corresponda.	Para cambios de fecha,vuelo o ruta tiene costo adicional por pasajero y tramo; cambio de nombre de pasajero 48 horas antes de iniciar el vuelo con costo adicional.	Para cambios de fecha,vuelo o ruta tiene costo adicional por pasajero y tramo (si la tarifa pagada lo permite); Estos cambios de ser permitidos estarán sujetos a multas.
Categoría de pasajes	Vuela Ligero: Tarifa aérea, bolso de mano (incluido en el precio del ticket). Pack Smart: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, equipaje facturado (costo extra). Pack Full: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, equipaje facturado ,embarque prioritario, impresión tarjeta de embarque, cambio de fecha, hora y tramo.	Tarifa Zero: Tarifa aérea, bolso de mano. Tarifa Plus: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, equipaje facturado (costo extra). Tarifa full: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, 2 equipaje facturado ,embarque prioritario, impresión tarjeta de embarque, cambio de fecha, hora, tramo y nombre.	Promo: Tarifa aérea, bolso de mano. Light: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, equipaje facturado (costo extra) Plus: Tarifa aérea, bolso de mano, equipaje de mano, asiento estandar, 2 equipaje facturado, opcion a postular upgrade de cabina, acumulación de puntos, devolución con multa. Top: Todos los beneficios y flexibilidad.
Cargo por servicios	La compra de pasajes en el contact center o el aeropuerto tienen un costo.	Toda atención Personalizada tiene un cargo adicional por servicio.	Toda atención Personalizada tiene un cargo adicional por servicio.
Mascotas a bordo	En cabina: Sólo se permite a bordo perros y gatos de tamaño pequeño.	En cabina: Sólo se permite a bordo perros y gatos que no superen los 6kg. En bodega: Sólo se permite a bordo perros, gatos y aves ornamentales (Según disponibilidad), cupo maximo de 3 mascotas por vuelo.	En cabina: Sólo se permite a bordo perros y gatos que no superen los 6kg. En bodega: Sólo se permite a bordo perros y gatos.

Fuente: Páginas webs de las aerolíneas

Anexo 13: Comportamiento de el factor de ocupación (rutas de cabotaje).

LATAM			SKY			JETSMART			
Año	RPK	ASK	F.O	RPK	ASK	F.O	RPK	ASK	F.O
2017	9.352.965	11.454.945	81,7%	3.364.506	4.071.547	82,6%	306.360	448.656	68,3%
2018	9.755.462	11.806.297	82,6%	3.569.324	4.454.425	80,1%	1.684.829	2.162.453	77,9%
2019	10.450.655	13.037.602	80,2%	4.009.149	4.830.554	83,0%	2.451.950	3.193.928	76,8%



Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC). Elaboración propia.

Anexo 14: Comparación entre avión y buses en diferentes rutas.

Fines de Semana						
Destino	Origen	Avion	Tiempo	Bus	Tiempo	
Santiago	Iquique	\$ 51.064	04:59	\$ 49.550	24:29:00	
Santiago	Calama	\$ 33.074	04:17	\$ 33.790	21:35	
Santiago	Antofagasta	\$ 41.074	04:31	\$ 42.190	19:57	
Santiago	La Serena	\$ 24.074	04:09	\$ 14.400	07:03	
Santiago	Concepción	\$ 24.074	04:30	\$ 17.000	06:25	
Santiago	Temuco	\$ 36.064	04:28	\$ 11.200	08:45	
Santiago	Puerto Montt	\$ 22.064	05:28	\$ 13.200	11:36	

Resto de la Semana						
Destino	Origen	Avion	Tiempo	Bus	Tiempo	
Santiago	Iquique	\$ 54.564	04:59	\$ 49.550	24:29:00	
Santiago	Calama	\$ 51.074	04:17	\$ 33.790	21:35	
Santiago	Antofagasta	\$ 59.074	04:31	\$ 42.190	19:57	
Santiago	La Serena	\$ 14.074	04:09	\$ 14.400	07:03	
Santiago	Concepción	\$ 11.074	04:30	\$ 10.200	06:25	
Santiago	Temuco	\$ 49.074	04:28	\$ 11.200	08:45	
Santiago	Puerto Montt	\$ 24.574	05:28	\$ 13.200	11:36	

Fuente: www.publimetro.cl, Elaboración Propia.

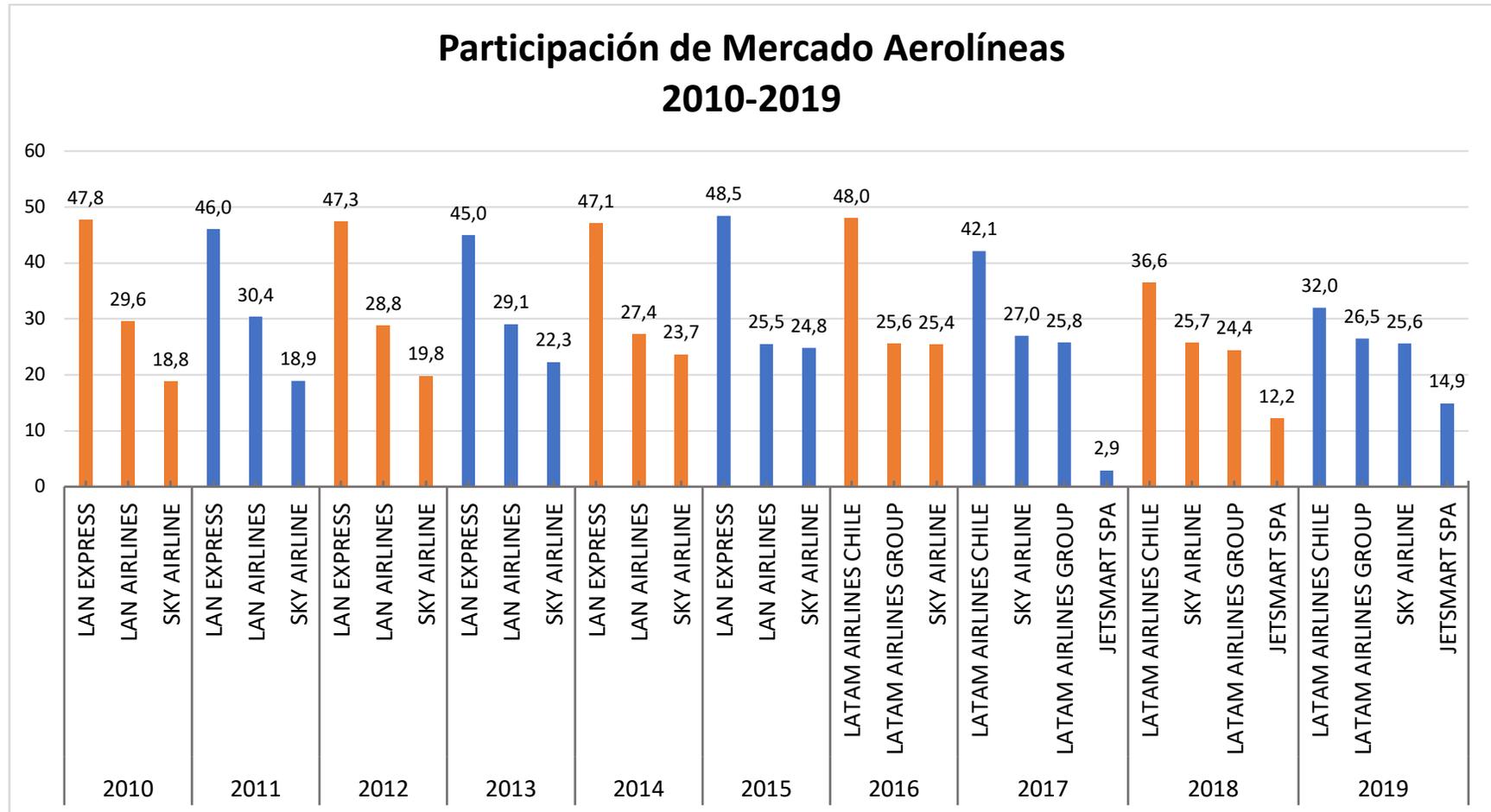
Estas incluyen el valor de traslado en taxi y otros servicios hacia y desde el terminal en las ciudades analizadas, así como los tiempos totales en cada ruta.

Anexo 15: Evolución histórica de fallecidos en siniestros de tránsito desde el 2006-2019.



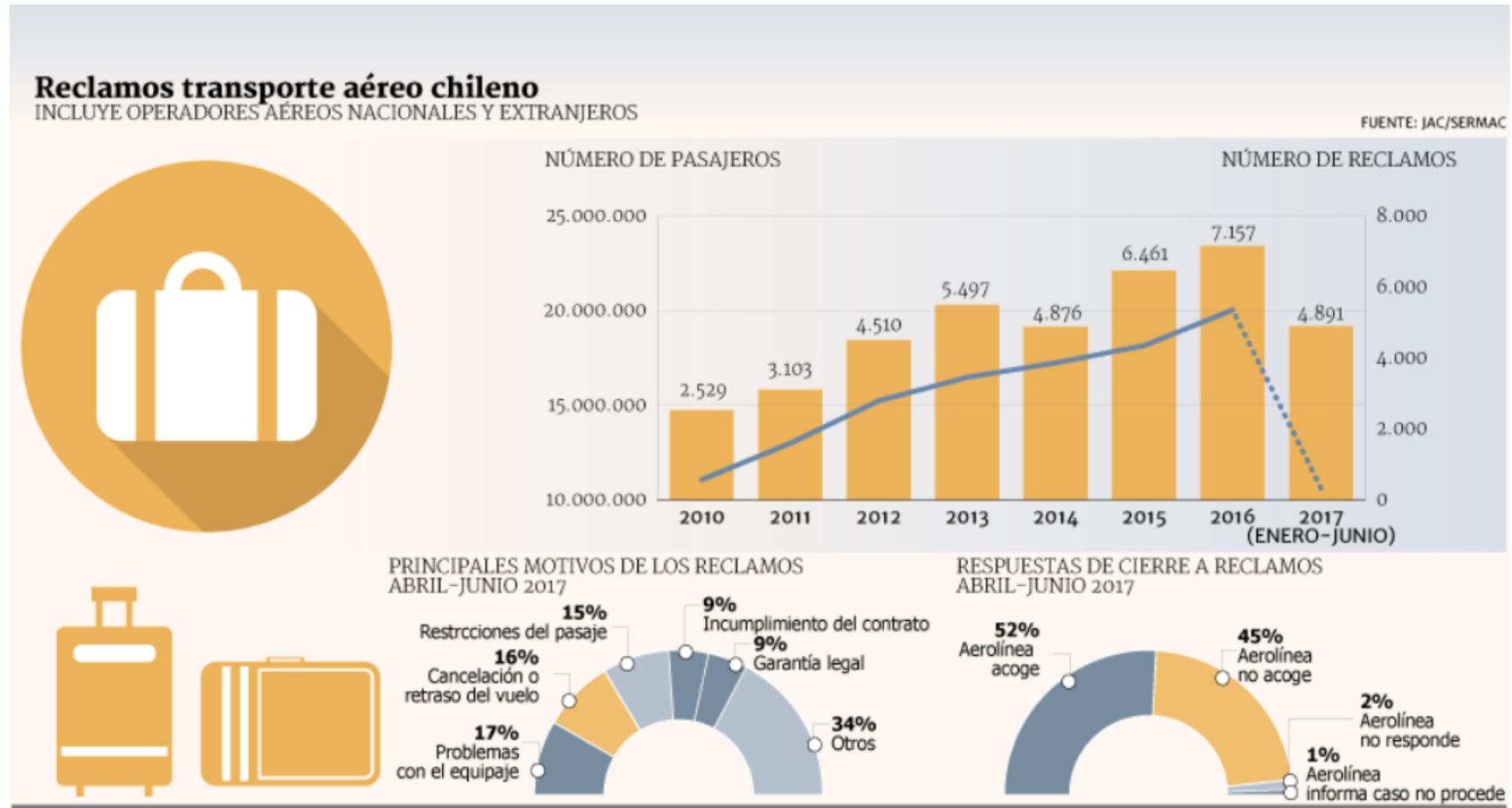
Fuente: www.conaset.cl.

Anexo 16: Participación de mercado de las principales aerolíneas.



Fuente: Página Web Junta Aeronáutica Civil (JAC). Elaboración propia.

Anexo 17: Reclamos de transporte aéreo.



Fuente: JAC/Sermac, Elaboración: José Troncoso Osternol, www.df.cl.

Anexo 18: Evolución precio del petróleo.

Evolución Precio del Petróleo 1960-2019



Fuente: OPEP, Elaboración: www.statista.com

Anexo 19: Imagen de avión A320 neo de JetSmart.

Primer A320neo de JetSMART

A320neo imbatible eficiencia de consumo de combustible



Hasta **2.950 nm**
5.470 km
de rango

- 50%** huella acústica y emisiones de NOx vs la previa generación de aeronaves
- 20%** consumo de combustible por asiento vs la previa generación de aeronaves
- Motores** Pratt & Whitney
- 186** asientos

Fuente: Página web de la aerolínea.

Anexo 20: Ruta Puerto Montt-Punta Arenas.



Fuente: www.ecured.cu

Anexo 21: Listado Aeropuertos en Chile.

Listado Aeropuertos principales en Chile al 2019		
Ciudad	Nombre	Código
Santiago de Chile	Arturo Merino Benitez	SCL
Antofagasta	Antofagasta	ANF
Iquique	Iquique	IQQ
Arica Chacalluta	Arica Chacalluta	ARI
Calama	El Loa	CJC
Valdivia	Pichoy	ZAL
Concepción	Concepción	CCP
La Serena	La Serena	LSC
Puerto Montt	El Tepual	PMC
Punta Arenas	Punta Arenas	PUQ
Copiapó	Copiapó	CPO
Isla de Pascua	Mataverí	IPC
Balmaceda Vidal	Balmaceda Vidal	BBA
Temuco Manquehue	Temuco Manquehue	ZCO
Osorno	Osorno	ZOS
Porvenir	Porvenir	WPR
Puerto Williams	Puerto Williams	WPU
El Salvador (Chile)	El Salvador (Chile)	ESR
Puerto Natales	Puerto Natales	PNT
Dalcahue	Mocopulli	MHC

Fuente: Página web Dirección Aeronáutica Civil (DGAC)

Links relacionados.

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/25/892644/Transporte-aereo-en-Chile-aumento-un-111-en-2017-El-mayor-alza-se-reflejo-en-los-vuelos-internacionales.html>

<https://www.biobiochile.cl/noticias/2016/01/06/la-nueva-estrategia-de-sky-airlines-para-ser-low-cost-publicidad-en-todo-el-avion.shtml>

<https://www.t13.cl/noticia/negocios/9-preguntas-sobre-JetSMART-la-nueva-aerolinea-que-atterrizara-en-Chile>

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=97749>

<https://www.ing.uc.cl/noticias/ingenieros-determinan-cuanto-cuesta-realmente-viajar-en-avion-versus-bus/>

<https://aviaciondia.com/2019/08/como-funciona-el-leasing-o-arrendamiento-de-aviones.html>

<https://ciperchile.cl/2014/06/11/la-bitacora-de-problemas-de-la-aerolinea-que-casi-dejo-a-dos-mil-hinchas-sin-viajar-a-brasil/>

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/06/23/863942/Tasas-de-embarque-El-contraste-del-valor-entre-Chile-y-el-resto-de-Sudamerica.html>

<https://www.economia.gob.cl/2018/08/29/gobierno-anuncia-rebaja-de-20-en-el-valor-de-las-tasas-de-embarque.htm>

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/03/13/898425/Las-turbulencias-de-LAW-la-aerolinea-que-no-puede-volar-y-que-ha-despertado-la-ira-por-sus-vuelos-cancelados.html>

<https://aerolatinnews.com/aeropuertos/chile-comision-de-evaluacion-ambiental-aprueba-oleoducto-que-abastecera-al-aeropuerto-de-santiago/>

<https://aerolatinnews.com/industria-aeronautica/viajar-por-chile-sin-pasar-a-santiago-las-claves-del-alza-en-demanda-de-rutas-aereas-entre-regiones/>

https://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_2009.pdf

<https://www.worldairlineawards.com/a-z-airline-awards-winners-2019/>