



RAMON CASADESUS-MASANELL

JORGE TARZIJAN

JORDAN MITCHELL

Lan Airlines en 2008: conectando el mundo con Latinoamérica

A principios de 2008, Enrique Cueto, presidente de Lan Airlines, revisaba los resultados de 2007. Todas las divisiones habían experimentado un gran crecimiento: el tráfico nacional de pasajeros había aumentado un 23,5%, el tráfico internacional, un 23,1% y el tráfico de carga, un 4,8%.¹ La mayor parte del incremento del tráfico nacional de pasajeros se atribuía al enfoque de "bajo coste" que la empresa había adoptado en rutas nacionales de corta distancia en abril de 2007. Internacionalmente, Lan había conseguido aumentar el tráfico con la expansión de sus rutas a través de filiales de su propiedad en Argentina y Perú, además de mantener la oferta de su red de vuelos de larga distancia y servicios completos en Norteamérica, Europa y otros puntos. En cuanto al negocio de carga, Lan obtenía de esta actividad el 33% de sus ingresos frente al 3-4% que obtenían las aerolíneas tradicionales estadounidenses.

No obstante, el crecimiento de Lan no sólo se circunscribía a este último periodo; desde que Cueto tomara las riendas de la empresa en 1994, en la comunidad aérea se reconocía que su liderazgo había sido extraordinario, a pesar de las recesiones económicas: de 1994 a 2007, los ingresos habían aumentado a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 19%, pasando de \$318 millones a \$3.500 millones, y los beneficios de explotación habían aumentado a una TCAC del 30%, de \$11 millones a \$413 millones. La empresa era una de las pocas aerolíneas con "grado de inversión" (clasificación de BBB) y su margen EBITDAR (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres de aviones) ocupaba el quinto lugar en la clasificación mundial de las principales aerolíneas con un 20,6%² (véase en el **anexo 1** el historial financiero reciente de la empresa).

Sin embargo, Cueto seguía pensando en el futuro; se planteaba la gestión de tres modelos empresariales diferenciados –"bajo coste" en vuelos nacionales de corta distancia, servicios completos en vuelos internacionales y tráfico de carga mundial–, además de seguir impulsando el nivel de crecimiento de la aerolínea.

El caso de LACC número 709-S24 es la versión en español del caso de HBS número 9-709-410. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright ©2008,2009 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje en sistemas de almacenaje, el uso en una planilla de cálculo o la transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso del Harvard Business School.

Descripción del sector aéreo mundial

En 2006, el total de los ingresos obtenidos por las aerolíneas a escala mundial fue de \$345.700 millones. Después de un notable declive a partir de los ataques terroristas de 2001, el sector se había recuperado con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 8,7%. El tráfico aéreo totalizaba aproximadamente 2.000 millones de pasajeros, con una TCAC del 6,5% desde 2002. Geográficamente, en el continente americano se generaba el 50,6% de los ingresos mundiales, seguido de Europa con un 28,4% y de Asia-Pacífico con un 21,1%. Con respecto al futuro, los analistas del sector debatían sobre el potencial crecimiento del sector aéreo mundial, ya que por un lado la gente seguiría teniendo necesidad de trabajar y de pasar sus vacaciones en otros lugares, pero sin embargo los temas relativos a la seguridad personal y el medio ambiente podrían representar un enemigo potencial para el transporte aéreo. Además, aproximadamente las dos terceras partes de los desplazamientos aéreos eran nacionales, lo que significaba que los pasajeros podían comparar el coste, la comodidad y la duración con otras alternativas de transporte.

Desde la perspectiva de una aerolínea, los tres costes principales correspondían al personal, al combustible y al propio avión. El promedio del coste laboral en el sector era del 20% al 40% de las ventas, mientras que el combustible fluctuaba según el valor comercial en el mercado abierto. Para reducir el riesgo de las fluctuaciones, las aerolíneas adquirían normalmente el combustible a través de una serie de instrumentos financieros de cobertura complejos. Otros costes como el mantenimiento, los alquileres, las comisiones de los agentes, las tasas aeroportuarias y de aterrizaje, suponían un coste total por "asiento disponible por kilómetro" (ASK) de entre 5 y 10 centavos. Habitualmente, las aerolíneas adquirían o alquilaban aviones a dos fabricantes principales: Boeing y Airbus. El coste de un avión variaba entre \$100 y \$300 millones. Si se trataba de aviones más pequeños con una capacidad inferior a 100 asientos, existían otros competidores destacados como la empresa brasileña Embraer o la canadiense Bombardier.

Si bien los elevados costes de desembolso de capital eran una barrera de entrada en el mercado, las desregulaciones en todo el mundo habían propiciado la aparición de multitud de nuevos competidores. De cualquier modo, el sector seguía estando comparativamente muy regulado y las nuevas aerolíneas tenían que cumplir unas regulaciones estrictas de seguridad para conseguir la licencia de operación. Normalmente, las licencias permitían a las aerolíneas operar dentro de jurisdicciones geográficas específicas. Una de las oleadas más notables de nuevos competidores había sido la de las aerolíneas de "bajo coste". Bajo la influencia del credo de bajo coste de la tejana Southwest Airlines, aerolíneas como RyanAir y EasyJet habían adquirido gran fuerza en Europa gracias a una oferta de vuelos baratos, de "punto a punto" y sin servicios extra, volando desde/a aeropuertos secundarios. El modelo de bajo coste había ganado popularidad en todo el mundo y algunas aerolíneas habían optado por implementar distintos niveles del modelo.

Con frecuencia, un componente principal del modelo de bajo coste, la venta de billetes aéreos por Internet, se consideraba también como un factor clave de transformación del sector aéreo mundial. Las personas y las empresas podían comparar con facilidad los precios y las rutas de los vuelos, reduciendo de esta forma la importancia histórica de los intermediarios, como las agencias de viajes. A pesar de la reducción en las comisiones de intermediarios que desembolsaban las aerolíneas, los márgenes medios, especialmente los de las compañías líderes del sector habían sido negativos desde 2001. El factor de carga media se consideraba como un indicador clave del potencial de una aerolínea. Los factores de carga superiores al 70% eran señal, por lo general, de la fortaleza de una aerolínea.

El sector aéreo en Latinoamérica

Los ingresos del sector aéreo en Latinoamérica se estimaban en aproximadamente \$20.000 millones o el 5,7% de los ingresos mundiales.³ En los dos últimos años, el crecimiento en la región había sido superior al 5% y los expertos del sector estaban convencidos de que Latinoamérica seguiría siendo un “lugar prometedor para las aerolíneas.”⁴ La Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA) calculaba que el número total de pasajeros de las aerolíneas asociadas había aumentado en 2007 un 8,4%, alcanzando 109,5 millones de pasajeros. A pesar del incremento, el factor de carga media de pasajeros había descendido ligeramente (véanse en el **anexo 2** los datos estadísticos de las aerolíneas latinoamericanas).

Históricamente, la mayoría de los países latinoamericanos disponían de aerolíneas estatales. A finales de los 80, se empezó a implementar una desregulación en la región, en distintos niveles, que dio lugar a la privatización de una serie de aerolíneas. A pesar de la reciente desregulación, algunos expertos del sector alegaban con frecuencia que era necesario que los gobiernos latinoamericanos continuaran racionalizando el número de jurisdicciones. Actualmente, una de las barreras principales con las que se encontraban los nuevos competidores era la obtención del permiso o los “derechos de vuelo” que otorgaban los gobiernos locales para operar en determinadas rutas. Por ejemplo, para ofrecer rutas nacionales, una aerolínea debía disponer de una filial nacional. En el caso de las rutas internacionales, el permiso se basaba en acuerdos bilaterales entre gobiernos. La región se diferenciaba considerablemente de EEUU y la Unión Europea, ya que en estos territorios se había promovido una política de “cielos abiertos” desde los 90. En Europa, bajo esta política, una aerolínea europea con sede en un determinado país no tenía que realizar ningún acuerdo bilateral específico con otro país, sino que tenía libertad para planificar sus rutas dentro de la Unión Europea. A este respecto, el responsable de IATA (International Air Transport Association) declaraba en un discurso sobre transparencia en el mercado aéreo latinoamericano:

Los gobiernos deben además darnos libertad para gestionar nuestras empresas como cualquier otra empresa. Los contratos bilaterales no pueden seguir el ritmo de los avances en el mercado e impiden la consolidación necesaria para que se desarrollen competidores mundiales fuertes. Latinoamérica representa aproximadamente el 5% del tráfico mundial, dividido en 39 mercados.⁵

En Latinoamérica, existían más de 100 aerolíneas en operación; se consideraba que aproximadamente 12 tenían presencia regional, de las cuales eran rentables un número muy reducido. En uno de los estudios realizados, se concluía que el 60% de las aerolíneas de la región generaba pérdidas.⁶ Si bien había quien responsabilizaba de estas pérdidas a las ineficiencias y a las regulaciones desfasadas, también se señalaba que estas aerolíneas pagaban unas tasas de un 10 a un 20% más a los GDS (sistemas de distribución mundial), como Amadeus y Sabre.⁷ (Véase en el **anexo 3** la información por países relativa a mercados y competidores clave).

Historia de Lan

La historia de Lan se remonta a 1929 cuando el gobierno chileno estableció Lan Chile S.A. como la primera aerolínea del país. En 1946, Lan ofreció su primera ruta fuera del país, con vuelos a la vecina Buenos Aires. A finales de los 50, se añadieron otras rutas que incluían vuelos a EEUU y, en 1970,

trayectos transatlánticos a Europa. Formando parte del impulso de privatización de Chile de finales de los 80, el gobierno vendió el 51% de la aerolínea a un grupo de inversores locales y a SAS (Aerolíneas escandinavas). La aerolínea se privatizó en su totalidad cinco años más tarde, en 1994, cuando dos grupos familiares chilenos -Grupo Cueto y Grupo Piñera- se convirtieron en los dueños mayoritarios. La familia Cueto llevaba tiempo en el negocio aéreo, habiendo establecido la aerolínea de carga Fast Air en los 70. Enrique Cueto hacía mención a 1994, el período al que se refería como la primera fase en la historia reciente de Lan:

En aquel momento, todas las aerolíneas latinoamericanas eran prácticamente propiedad de sus estados respectivos y casi todas atravesaban por una crisis económica. Prácticamente todos los pasajeros, tanto nacionales como extranjeros, preferían viajar en aerolíneas estadounidenses o europeas. Cuando adquirimos Lan, si bien era una aerolínea pequeña, era conocida por ofrecer un elevado nivel de servicio. Tratamos de hacer algo diferente. Ofreciendo también actividades de carga, podíamos alcanzar el punto de equilibrio de una manera más rápida que otras aerolíneas, especialmente si ofrecían gran número de rutas nacionales con aviones de pasillo único, lo que significaba que no tenían suficiente capacidad para realizar actividades de carga rentables. Debido a que nos encontrábamos geográficamente apartados, la mayoría de las rutas eran de larga distancia, por lo que se requerían aviones más grandes. Pensamos que podríamos aprovechar estos activos valiosos desarrollando una gran empresa de carga.

La segunda fase de la historia de Lan se inició cuando la dirección de Lan propuso al gobierno chileno la fusión con Ladeco, una aerolínea más pequeña, que fue aprobada en 1997. La fusión permitió a Lan acceder a un mayor número de rutas de vuelo, ya que las dos aerolíneas habían compartido previamente derechos de vuelo, especialmente en trayectos a Brasil. Por otra parte, permitió a Lan competir más directamente con la brasileña Varig, que tenía vuelos diarios programados a destinos clave en la región. En 1997, Lan firmó con American Airlines un acuerdo de código compartido para operar rutas entre Chile y EEUU. El mismo año, la empresa ofreció acciones en la Bolsa de Santiago y títulos ADR (American Depositary Receipt) en Nueva York.

La tercera fase implicaba la transformación de Lan en una empresa que operaría desde múltiples centros logísticos, en numerosos países y con múltiples empresas filiales. En 1999, estableció filiales especializadas en servicios de pasajeros en Perú y, en 2003, en Ecuador y la República Dominicana, además de iniciar operaciones de carga en Miami, Brasil y México. En 2000, fue la primera aerolínea latinoamericana que ingresó en la alianza *oneworld* y, como Cueto señalaba, "al unírnos a *oneworld*, de pronto nuestro logotipo empezó a aparecer junto a las principales aerolíneas del mundo". La aerolínea mantenía una serie de acuerdos de vuelos y servicios con American Airlines, Iberia y Qantas. Con un mayor número de rutas internacionales y operaciones totalmente de su propiedad en la región, en 2004, la empresa cambió su nombre de Lan Chile a "Lan Airlines". En cada país donde operaba, el nombre del país se añadía a la palabra "Lan" para los vuelos locales (por ejemplo, Lan Perú, Lan Ecuador, etc.). En 2005, estableció una filial de su entera propiedad, Lan Argentina, para rutas nacionales. Con respecto a la manera en que la imagen de las aerolíneas latinoamericanas había evolucionado desde 1994 a la actualidad, Cueto comentaba:

Desde finales de los 90 hasta la primera mitad de los 2000, se produjo un gran cambio. La gente empezó a querer volar con una aerolínea latinoamericana. No se realizó ningún gran esfuerzo publicitario para lograrlo, pero Lan empezó a ser reconocida fuera del país como una aerolínea que ofrecía un elevado nivel de servicio. De repente, un gran número de ciudadanos estadounidenses y europeos elegía a Lan, en lugar de sus propias aerolíneas, para viajar a Sudamérica.

Modelo operativo

“El modelo de Lan se basa en la complementación de sus operaciones de carga y pasajeros, lo que nos permite operar de una manera más eficiente y adaptarnos a los cambiantes escenarios económicos.”⁸ – Jorge Awad Mehech, Presidente del Consejo de Administración de Lan

El objetivo del modelo de Lan era integrar sus actividades de carga con las rutas de pasajeros. La empresa obtenía el 33% de sus ingresos de las actividades de carga; por el contrario, las principales aerolíneas estadounidenses, como Delta y American, obtenían únicamente un 3% y un 4% respectivamente por este concepto. A nivel mundial, otras aerolíneas con un alto porcentaje de carga en su estructura de ingresos eran Korean Air, con un 29%, y Cathay Pacific, con un 22%. (Véase en el **anexo 4** una comparación de 2007).

Rutas y alianzas

Lan daba servicio a 62 destinos de pasajeros y 16 destinos de carga adicionales⁹. De las rutas de pasajeros de Lan se encargaban cinco empresas: Lan Express de las rutas nacionales chilenas (con una participación del 99,9%), Lan Perú (70%), Lan Ecuador (71,95%), Lan Argentina (90%) y Lan Airlines (la empresa matriz). De la mayoría de los vuelos internacionales de larga distancia de la empresa se encargaba la empresa matriz, Lan Airlines, las empresas proveían de una red global a Lan a través de distintos centros logísticos (Santiago, Chile; Lima, Perú; Quito, Ecuador y Buenos Aires, Argentina), ofreciendo a la aerolínea más posibilidades en cuanto a los orígenes, destinos y planificación de rutas. Lan se refería a los centros logísticos sudamericanos como los “centros locales” y los utilizaba para distribuir la demanda “local” a los “centros logísticos internacionales”, como Nueva York, Miami, Los Ángeles, Frankfurt y Madrid. Por ejemplo, al ser propietaria de Lan Perú, la empresa podía integrar y programar un vuelo Santiago-Lima-Los Ángeles, lo que le permitía transportar pasajeros y carga entre tres puntos. Por otra parte, al tener participaciones mayoritarias en aerolíneas nacionales, Lan podía disponer de los derechos de vuelo apropiados para operar rutas nacionales respetando las regulaciones estatales. Por ejemplo, Lan Perú ofrecía vuelos nacionales a 11 destinos peruanos, entre los que se incluían Cuzco, Trujillo y Arequipa. Lan Perú era una entidad legal independiente que tenía un activo de \$96,2 millones, un pasivo de \$89 millones y un patrimonio neto de \$7,2 millones.¹⁰

Las rutas principales de Lan eran de Chile a EEUU o Europa, haciendo escala con frecuencia en algún otro destino sudamericano clave, como Perú, donde embarcaban o desembarcaban pasajeros o carga. Las operaciones de pasajeros y carga se diferenciaban considerablemente por una razón esencial; mientras que los pasajeros adquirían normalmente billetes de ida y vuelta, la carga sólo viajaba en una dirección. Por otra parte, la demanda de rutas de pasajeros y carga era considerablemente diferente. Por ejemplo, una ruta de pasajeros con gran demanda era la ruta de Santiago a Madrid, mientras que una ruta de carga con gran demanda era la ruta de Santiago a Frankfurt. Para abordar esta diferencia, Lan organizaba un vuelo de Santiago a Madrid con pasajeros y carga. A continuación, el mismo avión volaba de Madrid a Frankfurt para dejar la carga a través de una alianza que operaba con Lufthansa Cargo (con frecuencia, la empresa embarcaba a pasajeros adicionales a través de códigos compartidos y otros acuerdos, pero la finalidad principal del vuelo Madrid-Frankfurt era la entrega de la carga). Con respecto a las rutas de EEUU, Lan ofrecía vuelos directos e indirectos a Los Ángeles y Nueva York. Por ejemplo, la empresa había reanudado en junio de 2007 tres vuelos semanales directos entre Santiago y Nueva York, después de suspenderlos tras los

ataques del 11 de septiembre. Estos vuelos complementaban la ruta de Santiago-Lima-Nueva York, que se realizaba seis veces a la semana. (Véase en el **anexo 5** el mapa de las rutas de Lan).

Además de sus propias rutas, la pertenencia de Lan como socio en la alianza *oneworld* le facilitaba la posibilidad de conectarse con un total de 675 destinos en 150 países. Asimismo, disponía de acuerdos bilaterales de códigos compartidos con miembros de *oneworld* (American Airlines, British Airways, Iberia y Qantas), así como con otras aerolíneas que no pertenecían a esta alianza, como era el caso de Aeroméxico, Mexicana, Alaska Airlines, Korean Airlines y TAM. Con respecto a las operaciones de carga, Lan mantenía una alianza con Lufthansa Cargo desde 2002, por la que ambas aerolíneas se asignaban espacio mutuamente. La alianza de carga de Lan-Lufthansa era considerada por numerosos analistas del sector como una relación de ganancia mutua; Lan se beneficiaba de la infraestructura de Lufthansa en Frankfurt y en otros lugares de Europa, mientras que Lufthansa podía sacar partido de la posición dominante en las operaciones de carga de Lan en Miami y Latinoamérica.

Estructura de costes

Mediante la integración de sus operaciones de carga, Lan fue capaz de reducir el punto de equilibrio del factor de carga total¹¹ del 70% al 61,9%.¹²

El indicador clave de costes para Lan era el coste por ATK (tonelada disponible por kilómetro) ya que tenía en cuenta la disponibilidad tanto de pasajeros como de carga. Lan no utilizaba el coste por ASK (asiento disponible por kilómetro) como una medida de coste corporativo total, ya que en ASK se excluían las operaciones de carga (sin embargo, se utilizaba este indicador en determinadas rutas de pasajeros en mercados nacionales). En 2007, el coste por ATK de Lan había aumentado un 2,8%, pasando de 41,5 a 42,7 centavos. En el mismo período, los ingresos por ATK se incrementaron un 5,0%, pasando de 45,5 a 47,7 centavos. La categoría individual que suponía el mayor coste era el combustible; en 2003, este concepto representaba el 15,8% del total de los costes operativos, pero a partir de 2007, pasó a representar el 29,9%. La razón de este incremento relativo fue el incremento del coste del combustible de los aviones en el mercado abierto. En el caso de Lan, el coste por galón había aumentado de 99 centavos en 2003 a \$2,29 en 2007. La empresa intentó paliar el riesgo del incremento creciente del combustible intentando conseguir una mayor eficacia en su consumo, mediante la actualización de la flota y el uso de instrumentos financieros de cobertura (derivados) para la compra de combustible. En 2008, aproximadamente la mitad del combustible se adquirió mediante estos instrumentos de cobertura. Debido a la incertidumbre en la subida de los precios del petróleo, Lan desarrolló un esquema de recargo por combustible con el fin de repercutir el incremento del precio a los clientes. Otros conceptos que representaban un elevado coste eran los salarios y los beneficios sociales (15,7%), las comisiones a los agentes (12,9%) y las tasas de alquiler y aterrizaje (11,8%). (Véanse en el **anexo 6** los datos clave de explotación).

Flota

La flota de Lan se componía de 83 aviones; 73 eran de pasajeros y 10 únicamente de carga. De los 83 aviones, 40 eran de su propiedad y 43 eran alquilados. La empresa trataba de reducir al mínimo el número de familias de aviones, disponiendo de la combinación apropiada para realizar los vuelos nacionales de corta distancia y los vuelos transpacíficos (o transatlánticos) de larga distancia. Para los vuelos de corta distancia, Lan solía utilizar los Airbus A320 (incluidos los A318 y A319) y los Boeing 737-200. En 2008, la empresa había retirado progresivamente los Boeing 737-200 en favor de una

familia completa de Airbus 320 para las rutas de corta distancia. La empresa debía recibir 20 A318 y 4 A320 antes de 2008 y también había ejercido opciones para recibir 15 aviones adicionales hasta 2011, de manera que, en los próximos cinco años, dispondría de 39 aviones destinados a rutas de corta distancia. (Véase en el **anexo 7** la tabla donde se detalla la flota actual y los planes de renovación).

En las rutas de larga distancia, la empresa utilizaba los Boeing 767-300 (tanto en su versión de transporte de pasajeros como de carga) y había realizado órdenes de pedido para adquirir 32 Boeing 787 Dreamliner. Lan había elegido el modelo 767-300 por su adecuación al tamaño y la distancia de sus rutas internacionales (Lan complementaba su flota de Boeing 767-300 para rutas de larga distancia con 5 aviones Airbus A340-300). El 767-300ER disponía de 221 asientos (191 en clase turista y 30 en clase business) y podía transportar 15 toneladas de carga. La versión carguero, el 767-300F, tenía una capacidad de 54 toneladas de carga (y no disponía de asientos de pasajeros). La empresa tiene previsto recibir 4 cargueros B777, que prácticamente duplican la capacidad de carga del B767 y tienen un mayor alcance, lo que le permitirá abrir nuevas rutas de carga. Al disponer de aviones similares tanto en las versiones de pasajeros como de carga, Lan podrá beneficiarse de economías de escala, principalmente en las áreas de planificación, mantenimiento y formación de pilotos. Un ejecutivo comentaba acerca de la relación entre los aviones de pasajeros y de carga:

Teniendo en cuenta que nosotros transportamos carga en las bodegas de nuestros aviones de pasajeros, lo normal es preguntarse: ¿por qué no hacen otras aerolíneas lo mismo?. La respuesta es que, para conseguir una masa crítica de carga en la bodega de un avión de pasajeros, se necesita además disponer de aviones de carga especializados que sirvan de respaldo al conjunto de las operaciones. Si no se dispone de cargueros independientes, no será posible hacer frente a todas las necesidades de los clientes, porque los itinerarios de los vuelos de pasajeros no siempre coinciden con la demanda de carga.

Personal y formación

Lan atribuía una gran parte de su flexibilidad a la disposición y a la ética laboral a sus empleados. Por ejemplo, Lan era capaz de poner en servicio a sus aviones en rutas de corta distancia en menos de 45 minutos y, en el caso de vuelos de larga distancia, entre una y dos horas, gracias a la agilidad y la velocidad de su personal de vuelo y tierra.

Los pilotos de la aerolínea se consideraban un activo crucial en la flexibilidad de la aerolínea. En palabras de un ejecutivo de Lan:

Nuestros pilotos son muy leales y, como decimos en Chile, 'llevan la camisa corporativa'. Por ejemplo, si necesitamos que un piloto haga una parada en Lima, en lugar de volar directamente a Miami, podemos realizar este cambio con relativa rapidez. Esta actitud flexible ha aportado a la empresa grandes beneficios y le ha permitido crecer.

Prácticamente el 35% de los empleados de Lan pertenecía a un sindicato. La mayoría de los contratos sindicales se negociaban por un período de cuatro años (el límite máximo según la legislación chilena). Los analistas estimaban que los salarios de los pilotos de Lan eran relativamente similares a los salarios de los pilotos de otras aerolíneas principales.

Lan disponía de una estructura salarial asociada al desempeño para el personal administrativo, directivo y de vuelo. Por ejemplo, las escalas salariales del personal de facturación, técnico y

administrativo estaban asociadas con aptitudes específicas como el dominio de otros idiomas. Según los analistas, el salario medio de un auxiliar de vuelo en Chile se encontraba entre \$15.000 y \$25.000 anuales (en el caso de los auxiliares de vuelo estadounidenses, el salario era normalmente un 10-25% superior). Aproximadamente el 90% de los empleados de la aerolínea eran candidatos a recibir pluses asociados al desempeño, basados en los resultados individuales, del equipo y de la empresa.

A finales de 2007, Lan tenía 15.800 empleados repartidos en diferentes países. La empresa se esforzaba en transmitir los valores de seguridad, logro, eficacia y amabilidad, habiendo logrado que el 80% de sus empleados fuera consciente de estos cuatro principios clave. En 2007, la empresa facilitó un total de 4.652 cursos a 13.443 empleados y concedió 57 subvenciones y becas para realizar estudios superiores.¹³

Servicio de tierra y mantenimiento

En todos los aeropuertos de Chile, Lan se hacía cargo de los servicios de tierra y manipulación. En el aeropuerto principal de Chile, Arturo Merino Benítez (Santiago), la aerolínea proporcionaba servicios de tierra a prácticamente todas las aerolíneas extranjeras. Además de sus servicios de tierra, la empresa disponía de un área de mantenimiento de 877.258 pies cuadrados, que incluía hangares, almacenes, talleres y oficinas; el área de aparcamiento podía albergar 17 aviones de corta distancia. En los últimos años, la empresa había ampliado su área de mantenimiento. Por ejemplo, en 2005, finalizó un hangar adicional y amplió el área de aparcamiento con un coste de \$2,1 millones y, en 2007, dispuso de nuevas oficinas, tiendas e instalaciones de almacenamiento con un coste de aproximadamente \$3,3 millones.¹⁴

Otros servicios

En 2007, Lan obtuvo \$173,4 millones en concepto de ingresos por otros servicios, entre los que se incluían los servicios de tierra prestados a otras aerolíneas. El desglose de los ingresos es el siguiente: servicios de tierra (\$9,3 millones), alquiler de aviones (\$37,2 millones), logística y mensajería (\$29,3 millones), venta a bordo libre de impuestos (\$22,2 millones), almacenaje y corretajes aduaneros (\$29,6 millones) y otras actividades (\$45,8 millones).

*Tecnología de la información*¹⁵

En un esfuerzo por convertir los costes fijos en variables y garantizar los estándares de servicio, Lan subcontrató en 2003 la gestión de la infraestructura de TI a Electronic Data Systems (EDS). El cometido de EDS era la administración y el soporte de dos centros de datos de la empresa en Santiago. Las actividades de reservas, facturación de equipajes, inventario, planificación de vuelos y seguimiento de equipajes se realizaban a través de empresas externas como Amadeus (el mayor operador de sistemas de reserva y venta de billetes de Europa), Iberia y SITA (uno de los mayores proveedores mundiales de TI al sector aéreo). Otros sistemas principales de Lan eran un sistema de ventas directas implementado en 2002 y un sistema de planificación de recursos (ERP), finalizado en 2004. El sistema ERP se adquirió a SAP e incluía funciones de gestión empresarial, como por ejemplo finanzas, contabilidad, gestión de inventarios, recursos humanos, gestión de almacenes y un portal.

Datos sobre el negocio de pasajeros de Lan

“En el negocio de pasajeros, pensamos en términos de las tres patas de una mesa: seguridad, eficacia y servicio de calidad”. – Enrique Cueto

Lan vendía los billetes de pasajeros a través de una combinación de sistemas directos y agencias de viajes externas. En 2007, el 73% de los billetes de pasajeros se vendió a través de agencias de viajes,¹⁶ a las que Lan abonó comisiones entre 0% y 9% (las comisiones variaban en función de los mercados). En los últimos años, Lan, al igual que otras muchas aerolíneas de todo el mundo, había reducido las comisiones a las agencias de viajes. Por ejemplo, la comisión estándar para los vuelos chilenos se redujo del 6% al 1% en los vuelos de clase turista. Entre los canales directos, se encontraba la red de oficinas físicas de Lan, los “call centers” y su sitio de Internet Lan.com. El sitio web era el único canal donde no se abonaba ninguna comisión por realizar una reserva. Lan realizaba un marketing directo a través de sus programas de viajeros frecuentes LanPass que contaba con 2,8 millones de afiliados.

Mercados internacionales

Lan asignaba aproximadamente el 76% de la capacidad de pasajeros a las rutas internacionales. En el caso de los mercados internacionales, Lan establecía tres niveles de tarifas: turista, business y primera clase. La empresa tenía aproximadamente 10 tarifas de precios diferentes y los adaptaba mediante un modelo de gestión de los ingresos, que le permitía utilizar análisis estadísticos que comprendía parámetros, tales como la fecha, la longitud de estancia, la permanencia del sábado por la noche y la flexibilidad en la cancelación. Los precios tanto de las rutas de corta distancia como de larga distancia se reducían con frecuencia durante las horas o las temporadas de menor afluencia de pasajeros para fomentar las reservas. El precio en Lan.com de un trayecto de Santiago a Sao Paulo costaba \$379 en comparación con los \$478 de Gol.¹⁷ Los precios de un trayecto de Miami a Santiago en Lan.com eran: \$1.194 en clase turista y \$7.973 en clase business. En comparación, los precios de Delta eran \$1.370 en turista y \$8.062 en business.¹⁸

Lan ofrecía un servicio completo en los vuelos internacionales, que incluía platos calientes y bebidas, además de extras como periódicos, revistas y películas en varios idiomas. Los auxiliares de vuelo vestían de manera formal, el uniforme consistía en trajes en azul y rojo, con corbatas para los hombres y pañuelos para las mujeres. En los dos últimos años, la empresa había implementado un plan multianual destinado a mejorar sus aviones Boeing 767 de larga distancia. Una de las medidas de este plan de mejora de las condiciones de viaje de los pasajeros consistía en la creación de una nueva clase “premium business” (que era resultado de la fusión entre la primera clase y la clase business) con asientos totalmente planos, lo que la convertía en la primera aerolínea entre Latinoamérica y EEUU que disponía de camas, y había instalado unidades de entretenimiento personal en la clase turista. El presupuesto del proyecto de restauración de los aviones ascendía a \$80 millones.¹⁹

La empresa había recibido numerosos galardones por su excelente nivel de servicio, entre los que se encontraban “Best Business Class in Latin America” concedido por la revista *Business Traveler*, “Best airline in South America” por la revista oficial *Airline Guide*, “Best Latin American airline” por *Global Finance Magazine*, una de las diez mejores aerolíneas del mundo por la revista alemana *Reise & Preise* y la mejor operadora de A-340 en el mundo por Airbus. Además, la empresa había recibido el

galardón "Best Airline Lounge" por su sala de espera Neruda, de 7.500 pies cuadrados en el aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez de Santiago, construida en 2001 y con un coste de \$550.000.²⁰

Mercados nacionales

Aproximadamente el 24% de la capacidad de pasajeros de Lan se dedicaba a los mercados internos, que se definían como vuelos nacionales en las empresas de Lan en Chile, Perú y Argentina. A través de sus aerolíneas nacionales, Lan ofrecía 13 destinos en Chile, 12 en Perú, 2 en Ecuador y 10 en Argentina. Por ejemplo, un vuelo de Buenos Aires a Mendoza lo realizaba Lan Argentina y se consideraba nacional, mientras que un vuelo de Buenos Aires a Santiago se consideraba internacional.

El cambio más importante en la mayoría de las rutas nacionales fue la adopción de un modelo de "bajo coste", que se inició como un programa piloto en tres rutas principales de Chile a finales de 2006²¹. Desde que el movimiento de bajo coste ganara impulso en Europa con la popularidad de RyanAir y EasyJet a mediados de los 90, la dirección de Lan se había planteado con frecuencia si una revolución de bajo coste tendría también lugar en Latinoamérica. En 2001, la brasileña Gol comenzó a operar un modelo de bajo coste y, en 2004, cuando lanzó su OPV (oferta pública de venta), ya se había convertido en la segunda aerolínea de bajo coste más rentable, por detrás de RyanAir. Sin embargo, en los años siguientes, Gol se había enfrentado a numerosos problemas después de la catástrofe aérea de 2006, así como a presiones de costes tras la adquisición de la rival brasileña Varig (en el **anexo 3** se facilita más información sobre Gol y otros competidores latinoamericanos). Cueto hablaba sobre el modelo de bajo coste en el contexto de Latinoamérica:

Mientras veíamos cómo el fenómeno de bajo coste iba tomando realmente forma, nos dimos cuenta que las aerolíneas de bajo coste tenían un EBITDAR del 30% frente a nuestro 15%. Observamos los modelos y llegamos a la conclusión de que, 'se trataba de una situación diferente'. En primer lugar, en Latinoamérica no existen aeropuertos secundarios. Por otra parte, el acceso a Internet en los hogares no está tan extendido. Analizamos a nuestros competidores inmediatos y vimos que existían diferentes niveles de bajo coste. Quizá, una empresa como Copa sería de "semi-bajo coste". Nos planteamos, '¿qué ocurriría si intentásemos implantar un modelo de bajo coste en algunas rutas?'. Si se analiza una ruta como Londres-Barcelona, el tráfico de British Airways e Iberia no se ha modificado en los últimos cinco años. Sin embargo, RyanAir y EasyJet han duplicado la demanda total.

A principios de 2006, los ejecutivos de Lan mantuvieron entrevistas con responsables de empresas de bajo coste que habían tenido éxito en el mundo, con el fin de conocer las particularidades operativas de una aerolínea de bajo coste. La empresa contrató a experimentados consultores de McKinsey de EEUU, Europa y Asia, que entendían el modelo de bajo coste y comenzó a analizar la manera en que Lan podría integrar elementos de este modelo. Vlamir Domic, responsable de las operaciones nacionales de Chile, comentaba:

La pregunta que nos planteábamos era la siguiente: '¿Nuestro modelo será de bajo coste o un modelo intermedio?'. Una de las cuestiones que nos preocupaban era el prestigio de nuestra imagen y la manera en que la gente percibiría a Lan, que se asociaba con una elevada calidad y un servicio excelente. Finalmente, llegamos a la conclusión de que la transformación de la empresa vendría determinada por lo que los pasajeros deseaban en los vuelos de larga distancia y lo que deseaban en los vuelos de corta distancia. En los vuelos de larga distancia,

un plato de comida caliente era importante para la mayoría de los pasajeros pero, en los trayectos cortos, eran innecesarios los extras, siempre que el precio fuera razonable. Nos planteamos la diferencia entre una 'revolución', que significaría adoptar completamente el modelo de bajo coste, frente a una 'evolución', que implicaría implementar el modelo de bajo coste en determinadas rutas de corta distancia.

Uno de los objetivos clave era aumentar la utilización de los aviones de 8 a 12 horas diarias. La dirección había anticipado una elasticidad precio-demanda entre -1 y -2,5 en las rutas nacionales, con una mayor elasticidad en determinadas rutas y horas (como a primera hora de la mañana o a última de la tarde). Esto significaba que si los precios de los billetes se reducían un 20%, la demanda aumentaría entre un 20 y un 50%.^a Esta hipótesis se puso en primer lugar a prueba reduciendo los precios un 20% en rutas nacionales clave de Chile, como la ruta Santiago-Punta Arenas y Santiago-Puerto Montt. Si bien la demanda había disminuido ligeramente desde 1998 en un gran número de rutas nacionales, el número de pasajeros se incrementó entre un 30 y un 50%, dependiendo de las semanas. La empresa incorporó nuevos horarios, como la salida a las 4:00h desde Santiago al sur de Chile con un descuento del 35%, lo que sorprendió a muchos analistas al comprobar que los aviones se llenaban de pasajeros. Los analistas estimaban que, en general, con la nueva política de precios, el 28,6% de los pasajeros pagaba un 20% menos por sus billetes y un 35,7% pagaba un 10% menos (se estimaba que el 35,7% restante de los pasajeros pagarían lo mismo que con las tarifas anteriores). Antes de la adopción del modelo de bajo coste, un vuelo nacional medio en Chile transportaba aproximadamente 100 pasajeros (con una capacidad total de 140 pasajeros debido al tamaño del avión) con un precio de billete medio de \$200 por persona.^b

Con la prueba que los descuentos en los precios estimulaban considerablemente la demanda, los ejecutivos de Lan desarrollaron una serie de metas con el objetivo último de incrementar la rentabilidad. El plan se expresó en la forma de un círculo (véase el **anexo 8**): al disminuir las tarifas en las rutas de corta distancia, la aerolínea calculaba que atraería, por término medio, un 40% más de pasajeros. Con un mayor número de pasajeros, la aerolínea podría utilizar nuevos aviones más eficientes, como los A318, que podían volar una mayor cantidad de horas diarias. El aumento de la utilización de un avión equivale al aumento de la capacidad. Además, al igual que otros operadores de bajo coste, Lan había solicitado a Airbus que retirara las cocinas de los aviones A318 para añadir asientos suplementarios.

Al implementar estas acciones, la dirección de la empresa confiaba en que podría reducir los costes entre un 15 y un 30%, dependiendo de una serie de factores, como la ruta, la capacidad y la hora del día. Para conseguir una reducción de costes del 30%, Lan tendría que conseguir los siguientes incrementos: la utilización de los aviones de estructura estrecha tendría que pasar de 8 a 12 horas diarias, el porcentaje de vuelos directos del 33% al 70%, la duración de los trayectos de vuelo de 1,21 horas a 1,58 horas, el porcentaje de ventas de Internet del 17% al 55% y el porcentaje de facturación en Internet del 38% al 70%. Además, la empresa se proponía reducir el tiempo de puesta en servicio de un avión de 45 a 30 minutos. (En el **anexo 9** se muestra un ejemplo de la manera en que Lan reduce su coste por ASK (excluido el combustible) en las rutas nacionales chilenas).

^a El cálculo es el siguiente: elasticidad precio-demanda de $-1 * -20\% = +20\%$ y $-2,5 * -20\% = +50\%$.

^b Estas cifras se han simplificado y fueron estimadas por el escritor del caso, por lo que su propósito es únicamente de debate.

La nueva estructura de tarifas se implantó en todas las rutas chilenas en abril de 2007 y, a principios de este año (2008), en Perú. En Argentina, las tarifas tendrían que ajustarse a determinadas bandas de precios fijadas por el gobierno argentino, lo que limitaba los cambios en las estrategias de precios de las aerolíneas. La aerolínea estimaba que, en Chile y Perú, el cambio en los precios de las tarifas había estimulado la demanda de 500.000 pasajeros adicionales, muchos de ellos viajaban en avión por primera vez.²² El tráfico se incrementó en un 23,5% en Chile y un 31,8% en Perú.²³ En cuanto al tráfico nacional, Lan competía con una serie de pequeñas aerolíneas locales como Sky Airlines y Air Comet Chile en Chile, y Star Perú, AeroCondor y Taca Perú en Perú. Los principales competidores en Argentina eran Aerolíneas Argentinas y Austral. En 2007, el negocio nacional de Lan Argentina había aumentado un 41,6%.²⁴ (Véase en el **anexo 10** la evolución de los pasajeros en los 10 últimos años en Chile (según la información facilitada por JAC, Junta Aeronáutica Civil) y en el **anexo 11** la cuota de Lan en los mercados de pasajeros por países).

Datos sobre el negocio de carga de Lan

“En carga, somos la puerta de entrada a Latinoamérica”. – Enrique Cueto

Lan transportaba el 62% de sus envíos de carga en cargueros y el 38% en la bodega de los aviones de pasajeros.²⁵ En 2007, la empresa transportó 604.000 toneladas de carga, lo que supuso un incremento del 7,1% en comparación con 2006. Las ventas se incrementaron un 7,6%, alcanzando \$1.200 millones en el mismo período. El negocio de carga era unidireccional y se basaba en un número limitado de categorías de productos. Al decidirse entre el transporte aéreo o marítimo, las empresas tenían que considerar si los bienes eran perecederos y el ratio de valor-peso de sus productos. La mayor parte del negocio de Lan Cargo se realizaba con EEUU. Los tres productos principales que se exportaban de Sudamérica a EEUU eran el salmón fresco de Chile, los espárragos de Perú y las flores de Ecuador. Las tarifas variaban por lo general entre \$1,30 y \$1,40 por kilogramo. Los envíos más habituales desde EEUU a Latinoamérica eran ordenadores, productos electrónicos, teléfonos móviles y piezas de repuesto de automóviles, cuyas tarifas variaban de \$1,90 a \$2,00 por kilogramo. Además de los flujos de tráfico en dirección norte (principalmente de pescado, flores, frutas y verduras) y los flujos en dirección sur (principalmente de productos electrónicos, maquinaria y componentes/piezas de repuesto de automóviles), la empresa también consideraba los flujos en dirección este y oeste (véase en el **anexo 12** el diagrama correspondiente). En palabras de Alvaro Carril, vicepresidente de Marketing y Ventas de Lan Cargo:

La cuestión que se plantea con el transporte es la siguiente: ¿Por qué un determinado producto se transporta en avión en lugar de utilizar otros métodos de transporte?. Cuando se trata de salmón o espárragos, interesa que el envío se realice con rapidez, ya que son productos frescos y perecederos. Cuando se trata de artículos informáticos, el ratio valor-peso es bastante elevado. Estamos hablando de un valor aproximado de \$500 por kilogramo. Si se añaden \$2 por kilogramo, el producto no se vende. Es más importante que el envío se realice con puntualidad y sin daños... El negocio de la carga es tremendamente dinámico. La situación puede cambiar en un breve periodo de tiempo, ya que la demanda de salmón, flores o productos frescos puede subir o bajar y los tipos de cambio pueden repercutir considerablemente en los envíos.

En las operaciones de carga, Lan operaba a través de Lan Airlines y Lan Cargo, de la que era propietaria, así como a través de las empresas filiales MasAir en México y Absa en Brasil. De los

servicios adicionales como la manipulación, la mensajería y la logística se encargaban Lan Airlines y otras filiales más pequeñas. Lan transportaba la carga de cuatro maneras: en las bodegas de sus aviones de pasajeros, en sus cargueros, en el espacio de bodega contratado a otras aerolíneas y a través del alquiler o el flete de aviones con tripulación, mantenimiento y seguro.

Las operaciones internacionales de carga de la empresa se realizaban en unas instalaciones de 380.000 pies cuadrados, ubicadas en el aeropuerto internacional de Miami. La capacidad de almacenaje total era de 1.450 toneladas métricas y estaban equipadas con más de 50 salas y extensas unidades de refrigeración, lo que la convertía en la mayor aerolínea latinoamericana con instalaciones destinadas a operaciones de carga en suelo estadounidense. Aparte de transportar productos frescos y componentes de ordenador, la red extendida por el continente y la experiencia con una amplia variedad de categorías de productos capacitaban a Lan para hacerse cargo de una serie de envíos exclusivos. Carril explicaba:

En muchos países, únicamente se permite que una empresa nacional viaje a determinadas áreas. Podemos hacer frente a este requisito a través de Absa en Brasil o de nuestra empresa mexicana de carga. Nos gusta mantener una "red de araña" en Latinoamérica. Gracias a esta red, se nos contrata para realizar tipos de envíos muy específicos. Por ejemplo, el grupo de rock The Police realizó una gira mundial y ocho de sus conciertos tuvieron lugar en ciudades latinoamericanas. ¡Para transportar el material de los conciertos, se necesitaron dos jumbos!. Fuimos capaces de encargarnos de este trabajo, gracias a nuestros activos, nuestra experiencia y la red en el continente.

Aparte de estos trabajos especiales, como el de The Police, también tenemos experiencia en otros tipos de transporte, como el de animales vivos. Un contrato importante que tenemos actualmente consiste en transportar cerdos desde Canadá a Brasil. No tenemos mucho que ver con Canadá, pero la empresa canadiense nos ha contratado porque confía en que sabremos cuidar de los animales y porque somos además una aerolínea con sede en Brasil. Lo mismo ocurre con el envío de caballos desde Argentina a EEUU. Lo cierto es que sería muy difícil para cualquier competidor disponer de los derechos que tenemos a volar en distintos países y de la flexibilidad de nuestra aerolínea.

En las operaciones de carga entre Latinoamérica y EEUU, Lan competía con Cielos del Perú S.A., Transportes Aéreos Mercantiles Panamericanos S.A. (Tampa), Arrow, Polar Air y American Airlines. Entre Latinoamérica y Europa, entre los principales competidores se encontraban Cargolux, Lufthansa Cargo, Martinair y Air France.

El futuro: la gestión de los tres modelos

Desde 1994, Lan había pasado de ser una aerolínea nacional chilena a la primera aerolínea de Latinoamérica, con una estrategia que consistía en operar en distintos países y con múltiples centros logísticos, que era capaz de combinar el transporte unidireccional de carga con el transporte bidireccional de pasajeros. En 2007, había incorporado un tercer modelo, el modelo de bajo coste, en rutas nacionales de Chile, Perú y Argentina. Cueto subrayaba la razón de reducir las tarifas e incorporar el modelo de bajo coste en la oferta de Lan:

Cuando en 2007 presentamos esta idea de reinventar nuestras rutas de corta distancia al comité de dirección, naturalmente la idea se cuestionó. Sin embargo, se trataba de un enfoque

integral destinado a estimular la demanda e incrementar la capacidad. Nos preguntamos: '¿Qué es lo que buscan los pasajeros en los vuelos de corta distancia?.' Buscan seguridad, eficacia y el precio más bajo posible.

Si bien los resultados iniciales habían sido positivos, con un incremento del tráfico nacional del 23,5% en Chile, el 31,8% en Perú y el 41,6% en Argentina, algunos analistas se planteaban la sostenibilidad en la gestión de un modelo de aerolíneas "híbrido". Un analista apuntaba:

Desde finales de 2006, Lan ha comenzado a implementar un nuevo modelo empresarial en las operaciones nacionales de Chile, Perú y Argentina, donde se reproducen ciertos elementos de las operaciones de bajo coste, como son el uso de una flota única, un sistema de ventas más directo, una mayor utilización de los aviones y unas tarifas más bajas^c. Lan mantendrá sus operaciones de servicios completos, utilizando aviones de estructura ancha en determinadas rutas regionales y en vuelos de larga distancia, con una estructura de costes más elevada. Creemos que no sólo será un reto conseguir que aumenten los ingresos con márgenes de explotación adecuados en ambos modelos al mismo tiempo, sino que se pueden solapar mutuamente y afectar las operaciones consolidadas.²⁶

^c Sin embargo, el modelo de Lan no es absolutamente de bajo coste (como RyanAir), ya que, por ejemplo, Lan se desplaza entre aeropuertos principales, no vuela sólo de punto a punto y ofrece gratuitamente algún refrigerio a los pasajeros.

Anexo 1 Estados financieros de Lan

Pérdidas y ganancias de Lan

En millones de dólares \$	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos de explotación					
Pasajeros	918,4	1.169,0	1.460,6	1.813,4	2.197,2
<i>% del total</i>	<i>56,0%</i>	<i>55,9%</i>	<i>58,3%</i>	<i>59,8%</i>	<i>62,3%</i>
Carga	602,0	799,7	910,5	1.072,7	1.154,3
<i>% del total</i>	<i>36,7%</i>	<i>38,2%</i>	<i>36,3%</i>	<i>35,4%</i>	<i>32,7%</i>
Otros	118,4	124,2	135,3	147,9	173,4
<i>% del total</i>	<i>7,2%</i>	<i>5,9%</i>	<i>5,4%</i>	<i>4,9%</i>	<i>4,9%</i>
Total Ingresos de explotación	1.638,8	2.092,9	2.506,4	3.034,0	3.524,9
Gastos de explotación:					
Salarios y beneficios	240,9	292,8	371,6	443,0	489,6
Combustible de los aviones	259,6	414,5	642,7	764,0	930,2
Comisiones a agentes	224,0	291,7	345,4	403,9	402,6
Depreciación y amortización	72,6	77,4	80,5	122,8	153,9
Servicios a los pasajeros	36,2	45,0	53,2	56,1	71,8
Alquileres de aviones	139,1	132,4	148,2	157,7	158,9
Mantenimiento de aviones	97,9	120,8	132,2	117,2	159,1
Otras tarifas de alquileres y aterrizaje	258,5	287,8	301,5	336,8	366,4
Otros gastos de explotación	198,3	258,8	289,5	329,9	379,1
Total gastos de explotación	1.527,1	1.920,7	2.364,7	2.731,3	3.111,6
Beneficios de explotación	111,7	172,1	141,6	302,6	413,4
<i>Beneficios de explotación %</i>	<i>6,8%</i>	<i>8,2%</i>	<i>5,7%</i>	<i>10,0%</i>	<i>11,7%</i>
Otros gastos:					
Ingresos de intereses	6,3	10,8	12,4	7,9	18,0
Gastos de intereses	(39,4)	(36,5)	(39,2)	(60,7)	(76,2)
Varios neto	24,1	45,2	58,2	37,1	12,6
Total otros gastos	(9,0)	19,5	31,5	(15,7)	(45,6)
Beneficios antes de intereses minoritarios	102,8	191,6	173,1	286,9	367,8
Intereses minoritarios	(0,9)	0,2	1,8	1,2	0,3
Beneficios antes de impuestos s/beneficios	101,9	191,8	174,9	288,1	368,1
Impuestos sobre beneficios	(18,3)	(28,3)	(28,3)	(46,8)	(59,8)
Beneficio neto	83,6	163,6	146,6	241,3	308,3
<i>Beneficio neto %</i>	<i>5,1%</i>	<i>7,8%</i>	<i>5,8%</i>	<i>8,0%</i>	<i>8,7%</i>

Fuente: Informe anual de Lan, www.sec.gov, 20-F, 31 de diciembre, 2006, p. F-6, e Informe anual de Lan 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 92.

Nota: Otros ingresos proceden del alquiler de aviones, servicios en tierra, venta a bordo libre de impuestos, servicios de logística, mensajería y otras actividades.

Anexo 2 Datos estadísticos sobre la aviación en Latinoamérica**Datos estadísticos anuales del tráfico latinoamericano (2007)**

% representa el aumento o la disminución a partir de 2006

PASAJEROS

Región	RPK (000.000)	%	ASK (000.000)	%	PAX Pasajeros	%	PLF (Factor de carga de pasajeros)	%
Asia Pacífico	2.991,8	26,4%	3.654,2	22,1%	366.150	25,8%	81,9%	2,8%
Chárter	2.548,2	-26,8%	3.328,4	-25,4%	1.674.159	-21,5%	76,6%	-1,5%
Nacionales	62.208,7	8,1%	91.033,1	9,5%	73.838.106	7,2%	68,3%	-0,9%
Europa	19.242,9	-6,3%	25.755,9	0,4%	2.245.234	-7,8%	74,7%	-5,4%
Latinoamérica	33.568,7	22,2%	46.987,7	20,1%	20.423.878	20,9%	71,4%	1,2%
Norteamérica	33.089,5	6,2%	46.247,7	5,4%	10.988.079	5,4%	71,5%	0,5%
Dentro de LATAM	95.777,4	12,7%	138.020,7	12,9%	94.261.984	9,9%	69,4%	-0,1%
Fuera de LATAM	57.872,3	0,6%	78.986,1	2,6%	15.273.622	-0,1%	73,4%	-1,5%
Total	153.649,7	7,8%	217.006,8	8,9%	109.535.606	8,4%	70,8%	-0,8%

CARGA

Región	FTK	%
Asia Pacífico	53.777	37,8%
Chárter	1.890	-78,2%
Nacionales	393.864	-12,0%
Europa	825.719	-11,5%
Latinoamérica	563.531	10,5%
Norteamérica	1.898.491	13,4%
Dentro de LATAM	957.395	0,0%
Fuera de LATAM	2.779.877	4,7%
Total	3.737.272	3,5%

Fuente: Reporte de Tráfico Mensual, diciembre, 2007, ALTA

RPK = ingresos por pasajeros-kilómetros = número de asientos vendidos (pasajeros transportados) multiplicado por la distancia recorrida.

ASK = asientos disponibles-kilómetros = número de asientos disponibles para venta multiplicado por la distancia recorrida.

FTK = toneladas de carga-kilómetros = número de toneladas de carga transportada en servicios de pasajeros y en todos los servicios de carga multiplicado por la distancia recorrida.

Aeropuerto	Ciudad	País	Total vuelos	Vuelos añadidos	Cambio de vuelos
1 MEX	Ciudad de México	México	13.221	1.219	10%
2 CGH	Sao Paulo	Brasil	7.962	587	8%
3 BOG	Bogotá	Colombia	6.522	2.597	66%
4 SJU	San Juan	Puerto Rico	6.161	227	4%
5 GRU	Sao Paulo	Brasil	5.365	1.497	39%
6 CCS	Caracas	Venezuela	4.199	827	25%
7 GDL	Guadalajara	México	4.178	581	16%
8 GIG	Río de Janeiro	Brasil	4.001	1.107	38%
9 BSB	Brasilia	Brasil	394	926	31%
10 MTY	Monterrey	México	3.279	224	7%
11 CUN	Cancún	México	3.069	710	30%
12 SCL	Santiago	Chile	2.933	494	20%
13 LIM	Lima	Perú	2.784	606	28%
14 NAS	Nassau	Bahamas	2.706	-212	-7%
15 EZE	Buenos Aires	Argentina	2.632	605	30%
16 SJO	San José	Costa Rica	2.583	156	6%
17 AEP	Buenos Aires	Argentina	2.566	182	8%
18 UIO	Quito	Ecuador	234	635	37%
19 SXM	St Maarten	Antillas Holandesas	2.265	-51	-2%
20 SSA	Salvador	Brasil	2.215	562	34%
Promedio restante (437)			277	47	32%

Fuente: Capacidad en Latinoamérica y el Caribe 2007, ALTA, abril, 2007.

Anexo 3 Aerolíneas latinoamericanas

Brasil. El mercado de aviación más grande era Brasil, que representaba aproximadamente el 40% del mercado latinoamericano.²⁷ Las tres principales aerolíneas brasileñas eran TAM, Varig y Gol.

TAM. Establecida por el piloto de taxi-aéreo Capitán Rolim Adolfo Amaro en 1961 y cotizando en bolsa desde 1989, TAM había crecido hasta convertirse en la mayor aerolínea del país, con unos ingresos de \$3.400 millones y una flota de 95 aviones.²⁸ Su cuota en el mercado nacional era de un 49,1%, ofreciendo vuelos a 46 puntos nacionales y 13 puntos internacionales directamente. TAM enumeraba en su sitio web las siguientes ventajas competitivas: servicios de valor añadido a precios competitivos, que incluían una red nacional amplia y frecuencia de horarios de vuelos; enfoque en la gestión de costes con un factor de carga media del 74%, bloques de horas por avión de 12,7 horas y edad media de la flota de 7,8 años; marca reconocida, “espíritu de servicio” y programa de fidelidad; equipo de dirección sólido; y gran liquidez y solvencia.²⁹ Si bien TAM mantenía varios contratos de códigos compartidos, no formaba parte de ninguna alianza de aerolíneas importante.

Varig era la compañía de bandera de Brasil y operaba desde 1927. A partir de 1945, la empresa pertenecía mayoritariamente a la organización no lucrativa Fundación Ruben Berta (debía su nombre al primer empleado de la empresa). En 2003, Varig firmó una serie de contratos de códigos compartidos con TAM como etapa preliminar de colaboración antes de una posible fusión. En 2005, las conversaciones de fusión con TAM se paralizaron. Varig había sufrido grandes pérdidas y contraído una deuda superior a \$3.000 millones. Disponía de 87 aviones y la edad media de la flota era de 13,2 años. A mediados de 2006, la empresa presentó un expediente de quiebra y fue adquirida por VarigLog por la cantidad de \$24 millones (VarigLog era la empresa de carga de Varig, que previamente había sido adquirida por la empresa brasileña Volo y el fondo de inversión estadounidense Matlin Patterson).³⁰ La aerolínea recortó la plantilla en un 60% (5.500 personas), redujo la flota drásticamente y garantizó la protección plena a los acreedores de Varig. No obstante, a pesar de los esfuerzos por salvar la aerolínea, a principios de 2007 Star Alliance suspendió la adhesión como miembro de Varig. En enero de 2007, Lan ofreció un préstamo de \$17,1 millones a Varig con el propósito de adquirir una participación minoritaria en la aerolínea. A finales de marzo de 2007, la aerolínea brasileña de bajo coste Gol fue la adjudicataria, adquiriendo Varig por \$320 millones.

Gol (conocida como Gol, la aerolínea inteligente), se había establecido en 2001 como una aerolínea de bajo coste. En 2004, la empresa comenzó a cotizar en las bolsas de Sao Paulo y Nueva York, en un momento en que era la segunda aerolínea de bajo coste más rentable del mundo, por detrás de RyanAir; debido a su gran rentabilidad y al potencial de mercado de Brasil, las solicitudes triplicaron la OPV.³¹ Los ingresos y los beneficios se incrementaron en un 35% y un 50%, respectivamente. A finales de 2006, la aerolínea se enfrentó a una situación complicada, cuando un avión de Gol colisionó con un avión privado en vuelo, falleciendo los 154 pasajeros. El accidente minó la confianza en la seguridad de la aerolínea; a continuación, se produjeron varias huelgas de controladores aéreos, una serie de cambios en las regulaciones, retrasos graves y alteraciones en los horarios.³² A finales de 2006, Gol tenía una cuota del 37,1% en el mercado nacional y del 13,3% en el mercado internacional. Tenía un factor de carga media del 73,1%, una flota de 65 aviones y 55 destinos.³³ A diferencia de las aerolíneas de bajo coste europeas y estadounidenses, que tenían en su estructura de costes un componente laboral importante, el 70% de los costes de Gol correspondían al combustible, a los alquileres y al mantenimiento. Con la reciente adquisición de Varig, Gol pretendía operar las aerolíneas como marcas separadas, con Varig centrada en dar servicio a los destinos internacionales. Gol se planteaba incrementar la flota de Varig de 17 a 34 aviones en los próximos años.³⁴

Anexo 3 (continuación)

Aerolíneas en Centroamérica. Las dos aerolíneas de mayor éxito en Centroamérica eran Taca de Salvador (Transportes Aéreos Centroamericanos) y Copa de Panamá. En 1931, Taca se estableció originalmente como una empresa de carga aérea y, desde 1961, era propiedad de la familia del actual presidente, Roberto Kriete. Su estructura actual como una aerolínea pan-regional era resultado de la combinación de los activos de las aerolíneas de Taca en El Salvador y Honduras con Lacsá de Costa Rica, Aviateca de Guatemala y Nica de Nicaragua, que tuvo lugar a mediados de los 90. En 2001, la empresa estableció Taca Perú como entrada en Sudamérica. Era también propietaria de una participación minoritaria en la aerolínea mexicana de bajo coste Volaris, que había iniciado sus operaciones en 2006. La empresa ofrecía vuelos a 35 destinos en la región.

La constitución de Copa Holdings se remontaba a 1947, cuando la aerolínea empezó a dar servicio a ciudades de Panamá. A partir de 1970, la aerolínea comenzó a expandirse en la región. En 1998, Continental Airlines adquirió una participación del 49% en Copa, que más tarde se redujo al 10% con la OPV de Copa en 2005 y una segunda oferta un año más tarde. El 29% del capital de la empresa y todos sus derechos de voto estaban bajo el control de los directivos de Copa Holdings. El presidente de Copa, Pedro Heilbron, creía que la fortaleza de la aerolínea residía en su red y había bautizado a la ciudad de Panamá como el "Centro de las Américas" debido a su ubicación geográfica.³⁵

	Gol		TAM		Copa	
	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2006	Dic. 2007
Ingresos	1.778,3	2.788,0	3.436,9	4.594	851,2	1.027,3
<i>Incremento/(dic) de los ingresos</i>	<i>n/d</i>	<i>56,8%</i>	<i>n/d</i>	<i>33,7%</i>	<i>n/d</i>	<i>20,7%</i>
Beneficios de explotación	328,1	-13	511,4	236	166,1	197,5
Margen de explotación	18,4%	<i>n/d</i>	14,9%	5,1%	19,5%	19,2%
Total ingresos netos	266,2	57,9	379,2	265	133,8	161,8
Margen de beneficios netos	15,0%	2,1%	11,0%	5,8%	15,7%	15,8%
BPA diluido del total de ingresos netos (\$)	-	0,29	-	1,75	3,10	3,72
Balance						
Total activo	1.991,8	3.953,3	3.590,6	5.636	1.255,0	1.707,3
Total pasivo	960,4	2.612,3	2.872,3	4.525	883,3	1.175,6
Total patrimonio neto	1.031,4	1.341,0	718,3	1.111	371,7	531,6

Fuente: Hoovers.com, con la excepción de TAM, diciembre, 2007, que se obtuvo del Informe anual de Tam, 20-F, GAAP EEUU, 31 de diciembre, 2007, www.sec.gov, p. 9, 11.

Anexo 3 (continuación)

México. México era el segundo mercado más grande de Latinoamérica, con unos ingresos aproximados del 30% en la región. En el país, operaban 14 aerolíneas y, en palabras de un analista, “cualquier persona puede establecer una aerolínea, porque las barreras de entrada son muy bajas.”³⁶ Las dos principales aerolíneas eran las compañías de bandera Aeroméxico y Mexicana.

Establecida en 1934 y controlada por el gobierno a finales de los 50, Aeroméxico ofrecía 30 destinos nacionales y 20 destinos internacionales con una flota de 40 aviones. Aeroméxico era la mayor aerolínea del país y miembro fundador de la alianza SkyTeam. Si bien no existía información financiera detallada disponible, se creía que Aeroméxico tenía pérdidas económicas. En 2005, el gobierno mexicano accedió a vender su parte del 60% en la empresa, pero rechazó las ofertas, porque las consideraba demasiado bajas. En 2006, el gobierno inició una subasta pública de los activos. Hubo varios intentos de adquirir la aerolínea, uno de ellos por parte de Mexicana. A principios de 2007, no estaba claro si el organismo de la competencia mexicano permitiría la fusión entre las dos compañías de bandera.

Fundada en 1921, Mexicana disponía de una flota de 62 aviones con una edad media de 8,7 años y ofrecía vuelos a 19 destinos nacionales y 16 internacionales.³⁷ La aerolínea había sido propiedad de una empresa estatal hasta que, en 2005, se vendió a la cadena hotelera Grupo Posadas por \$165,5 millones más la asunción de deudas por un valor total de \$1.460 millones.³⁸ Mexicana consideraba que su ventaja competitiva residía en su moderna flota, una excelente base de mantenimiento, una gran calidad de servicio y un horario de vuelo diario medio de 12,5 horas por avión.³⁹

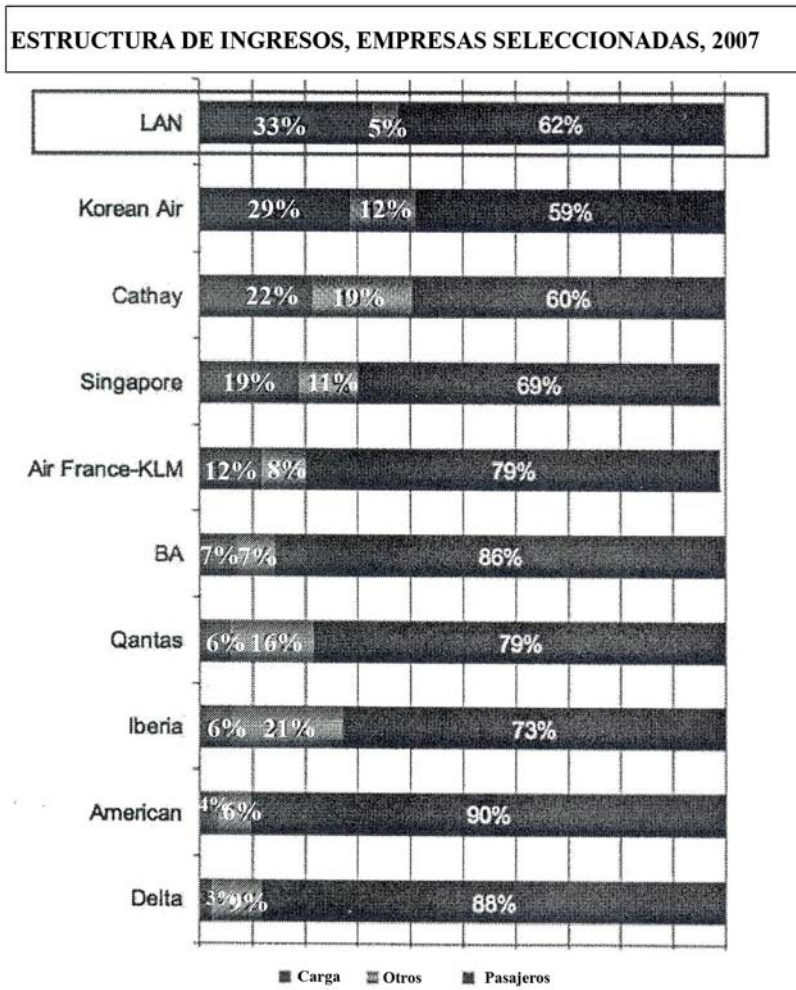
Dos aerolíneas prometedoras. Aerolíneas Argentinas y Avianca de Colombia eran dos aerolíneas fundadas con el propósito de que fueran rentables y se extendieran por Latinoamérica.

Aerolíneas fue fundada por el gobierno argentino en 1929 y privatizada en 1989. La aerolínea Iberia adquirió el 30%, aumentando más tarde su participación hasta alcanzar un 83,5%. En la década de 1990, Iberia transfirió su participación en Aerolíneas a un grupo estatal español. En 2001, la aerolínea entró en crisis debido a la inestabilidad del país y a su deuda masiva. Aerolíneas presentó un expediente de quiebra y se vendieron una serie de activos. El grupo turístico español Marsans adquirió en 2001 el 92% de la aerolínea. El porcentaje restante quedó en poder del gobierno y de más de 7000 empleados. Disponía de 65 aviones con una edad media de 19,1 años. En Argentina, tenía una cuota en el mercado nacional del 70%.

La compañía de bandera Avianca de Colombia empezó a operar en 1919. En 2004, la empresa presentó un expediente de quiebra y se inició un plan de reorganización. La empresa brasileña Synergy Group (una empresa diversificada con extensas operaciones en la industria petrolera así como en la aerolínea brasileña OceanAir y la ecuatoriana VIP) y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia inyectaron una financiación de \$63 millones en la aerolínea.⁴⁰ El presidente de Synergy, German Efromovich, tenía el objetivo de convertir a Avianca en una “aerolínea principal de Latinoamérica”. Avianca volaba a 20 destinos colombianos y 20 ciudades internacionales con su flota de 35 aviones.

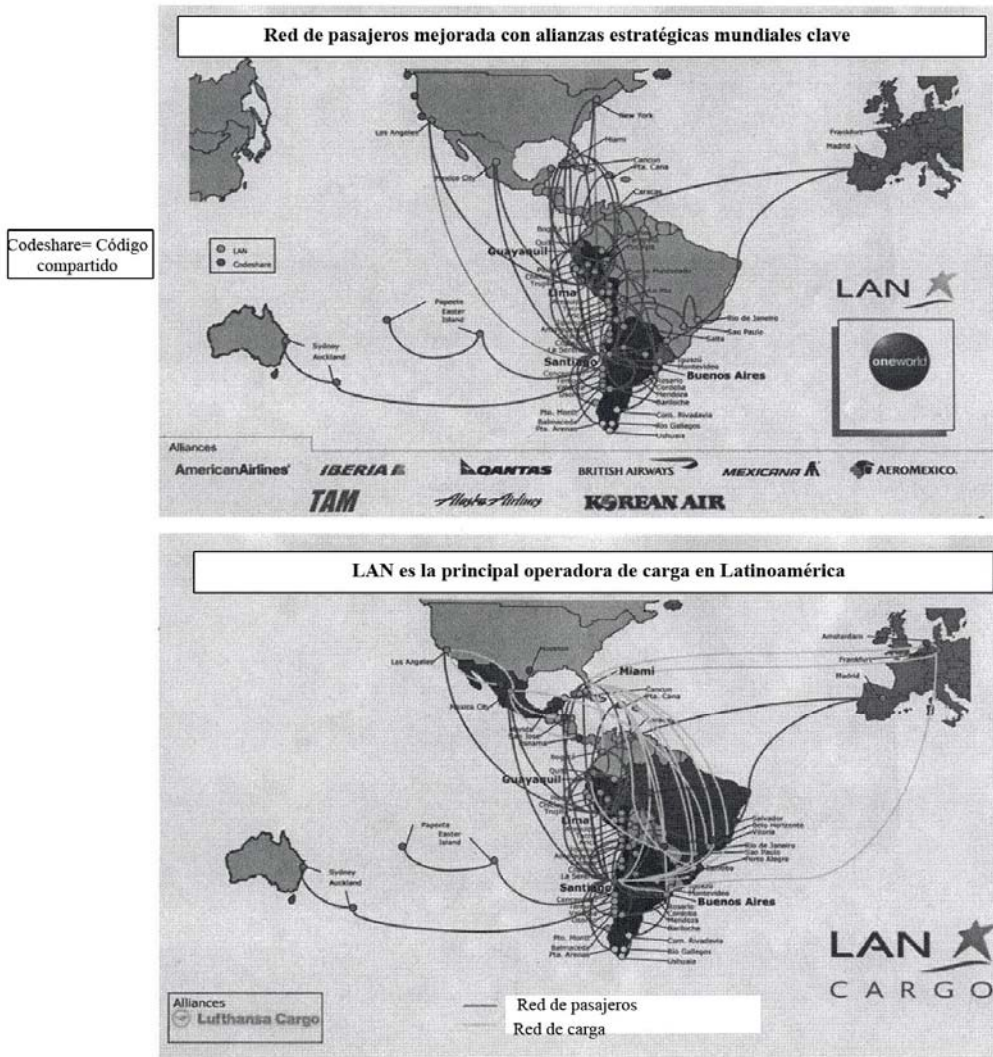
Fuente: Hoovers.com, con la excepción de TAM, diciembre, 2007, que se obtuvo del Informe anual de Tam, 20-F, GAAP EEUU, 31 de diciembre, 2007, www.sec.gov, p. 9, 11.

Anexo 4 Comparación entre la estructura de ingresos



Fuente: Documentos de la empresa, "Lan: informe corporativo", junio, 2008, p. 6.

Anexo 5 Mapa de rutas de Lan



Fuente: Documentos de la empresa, "Lan: informe corporativo", octubre, 2007, pp. 8-9

Anexo 6 Estadística de operación de Lan

	2003	2004	2005	2006	2007
Sistema total					
ATKs (millones)	4.539,2	5.256,2	5.810,8	6.349,8	7.023,1
RTKs (millones)	3.052,2	3.620,7	3.967,9	4.333,8	4.862,4
Factor de carga del sistema	67,2%	68,9%	68,3%	68,3%	69,2%
Factor de carga del punto de equilibrio	63,8%	63,8%	65,0%	62,3%	61,9%
Rentabilidad (basada en RTKs - centavos \$)	49,81	54,37	59,76	66,59	68,93
Ingresos de explotación por ATK (centavos \$)	33,5	37,45	40,8	45,45	47,72
Costes de explotación por ATK (centavos \$)	31,76	34,67	38,83	41,52	42,66
Precio medio del combustible (\$/galón)	0,99	1,35	1,9	2,09	2,29
Número de aviones	55	63	72	80	83
Pasajeros					
Pasajeros embarcados (millares)	5.509,1	6.578,9	7.966,9	8.881,3	11.091,3
ASKs (millones)	18.323,9	21.147,4	23.687,3	26.400,0	31.556,1
RPKs (millones)	12.671,0	15.125,3	17.490,8	19.495,5	24.001,2
Factor de carga de pasajeros (basado en ASKs)	69,1%	71,5%	73,8%	73,8%	76,1%
Rentabilidad (basada en RPKs- centavos \$)	7,25	7,73	8,35	9,3	9,15
Ingresos por ASK (centavos \$)	5,01	5,53	6,17	6,87	6,96
Carga					
Toneladas transportadas (millares)	424,2	506,3	529,0	564,1	604,3
ATKs (millones)	2.848,7	3.039,8	3.213,8	3.399,1	3.632,8
RTKs (millones)	1.911,9	2.259,4	2.392,3	2.579,2	2.702,3
Factor de carga de mercancía (basado en ATKs)	67,1%	74,3%	74,4%	75,9%	74,4%
Rentabilidad (basada en RTKs - centavos \$)	31,49	35,39	38,06	41,59	42,72
Ingresos por ATK (centavos \$)	21,13	26,31	28,33	31,56	31,77

Fuente: Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p.5.

Términos:

ATKs: Toneladas disponibles-kilómetros; capacidad total en toneladas para el transporte de carga generadora de ingresos (pasajeros y carga) multiplicada por los kilómetros recorridos.

RTKs: Ingresos toneladas-kilómetros; carga (pasajeros y carga) en toneladas multiplicada por los kilómetros recorridos.

ASKs: Asientos disponibles-kilómetros; número de asientos disponibles para venta multiplicado por los kilómetros recorridos.

ATKs: Toneladas disponibles-kilómetros; capacidad total en toneladas para el transporte de carga generadora de ingresos multiplicada por los kilómetros recorridos.

RPKs: Ingresos pasajeros-kilómetros; número de pasajeros multiplicado por el número de kilómetros recorridos.

RTKs: Ingresos toneladas-kilómetros; carga en toneladas multiplicada por los kilómetros recorridos.

Rentabilidad pasajeros: Ingresos procedentes de las operaciones de pasajeros divididos por los RPKs (en centavos \$).

Rentabilidad carga: Ingresos procedentes de las operaciones de carga divididos por los RTKs (en centavos \$).

Factor de carga

Sistema: sistema RTKs expresado como porcentaje del sistema ATKs.

Pasajeros: RPKs expresado como porcentaje de ASKs.

Carga: RTKs expresado como porcentaje de ATKs.

Anexo 7 Flota de Lan

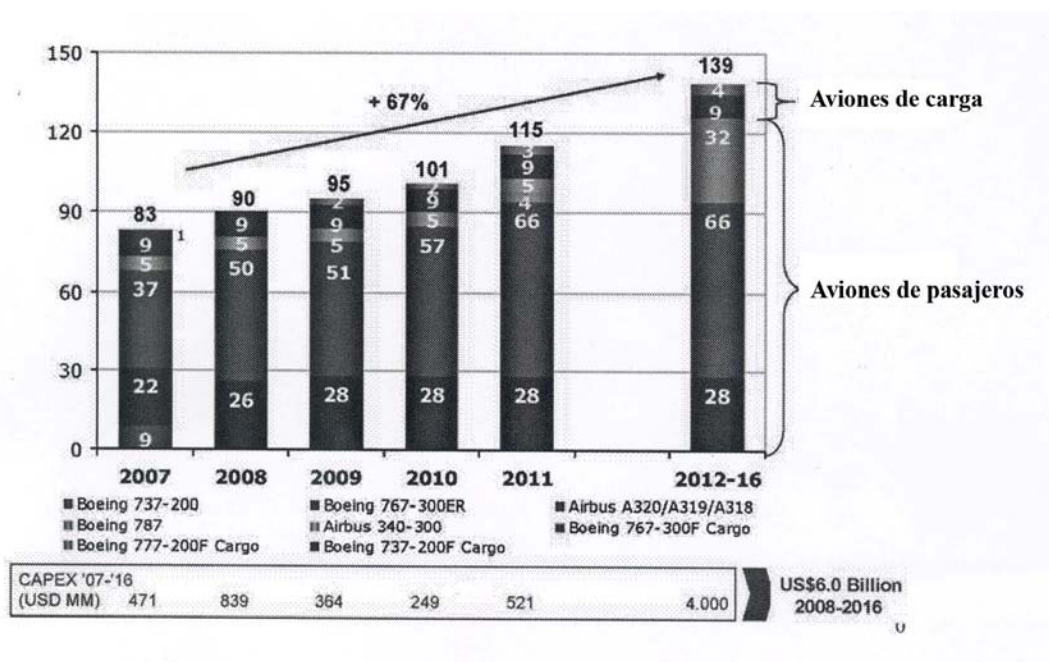
	En propiedad	Alquiler de operaciones	Total
Aviones de pasajeros			
Boeing 737-200	6	3	9
Airbus A318-100	0	5	5
Airbus A319-100	5	10	15
Airbus A320-200	11	6	17
Boeing 767-300	12	10	22
Airbus A340-300	5	0	5
Total aviones de pasajeros	39	34	73
Aviones de carga*			
Boeing 737-200c carguero	0	1	1
Boeing 767-300 carguero	1	8	9
Total aviones de carga	1	9	10
Total flota	40	43	83

(*) Durante el año, LAN operó también entre uno y dos Boeing 747 y un avión de carga DC-10 a través de contratos de alquiler ACMI (tripulación, mantenimiento y seguro).

Nota: En la tabla no se incluye un Boeing 767-200 alquilado a AeroMéxico, un Boeing 737-200 alquilado a Pluna Líneas Aéreas Uruguayas S.A., y un Boeing 737-200 alquilado a Sky Services S.A.

Fuente: Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p.55.

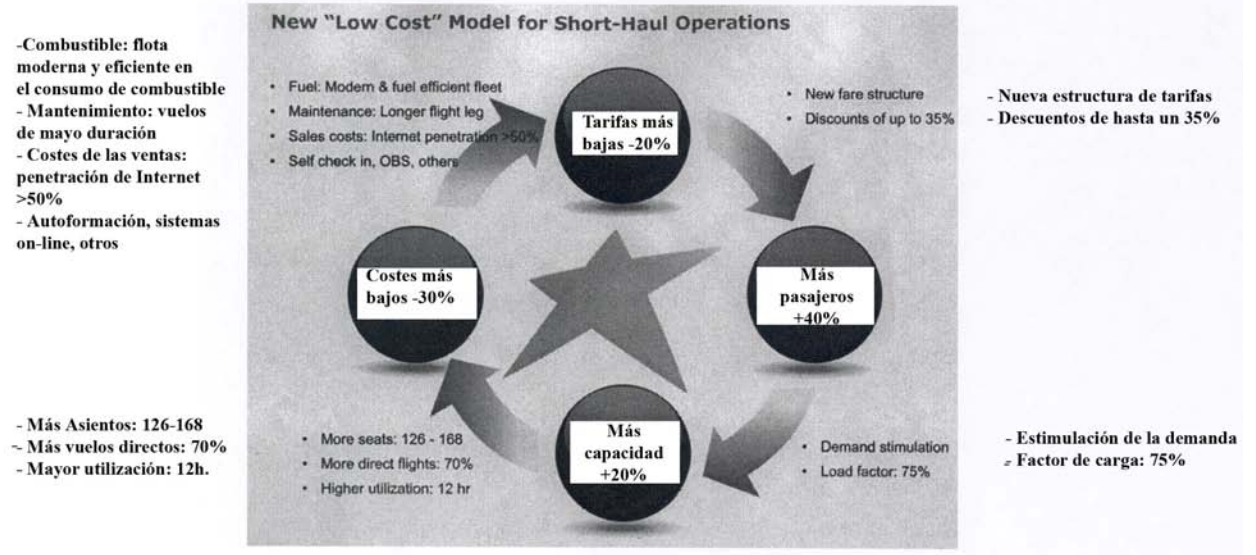
PLAN DE FLOTA



Fuente: Documentos de Lan.

Anexo 8 Círculo de "bajo coste"

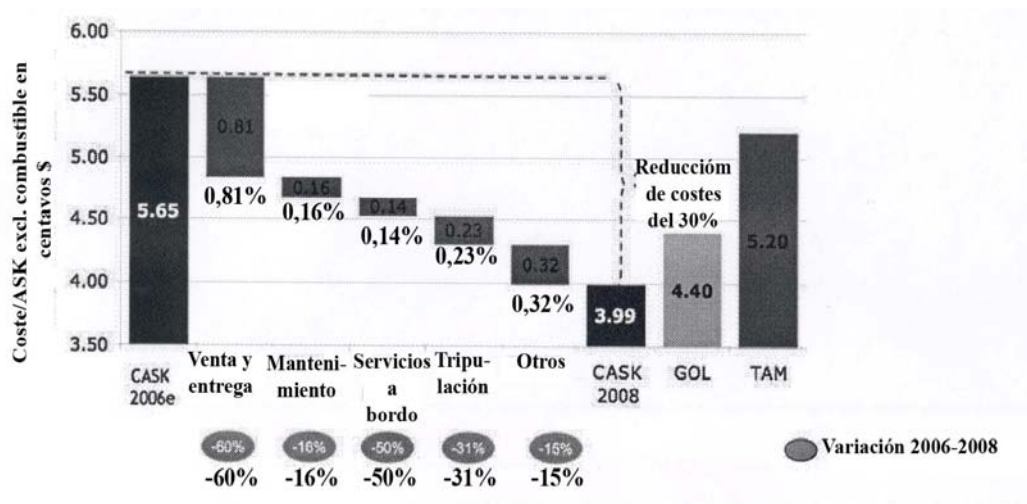
NUEVO MODELO DE "BAJO COSTE" OPERACIONES DE CORTA DISTANCIA



Fuente: Documentos de la empresa, "Lan: informe corporativo", octubre, 2007, p. 10.

Anexo 9 Reducción de costes en las rutas nacionales chilenas

Evolución del CASK (excluido el combustible) 2006-2008 en las operaciones nacionales de Chile



Fuente: datos facilitados directamente por la empresa. Nota: los costes por ASK (CASK) de Gol y Tam corresponden al primer semestre de 2006.

Anexo 10 Evolución de los pasajeros en Chile

Número de pasajeros (llegadas y salidas) por aerolínea en vuelos nacionales chilenos

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
LAN TOTAL*	2.438.541	2.244.748	2.241.503	2.805.30	2.716.422	2.025.41	2.452.23	2.142.76	2.500.248	2.999.35
% Inc/(Diciembre)		72,0%	-0,3%	10,0%	9,8%	-13,2%	3,8%	0,1%	1,5%	19,9%
A.L.T.A.	39.978	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.V.A.N.T.	624.856	866.811	769.176	98.734	-	-	-	-	-	-
AFROCONTINENTE CHI	-	-	7.923	18.589	21.435	-	-	-	-	-
AEROLINEAS DEL SUR (Air	-	-	-	-	-	-	2.425	13.894	25.639	402.317
AEROMET S.A.	-	-	9.383	8.278	6.661	100	-	-	-	-
AFROVIAS D A P	16.844	17.519	18.185	1.781	1.911	20.916	23.421	2.453	26.671	27.316
AEROVIP S.A.	-	2.606	-	-	-	-	-	-	-	-
NATIONAL AIRLINES	20.637	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SKY SERVICE	-	-	-	-	103.195	482.821	505.993	575.786	595.783	667.501
Otras	185.733	-	71.307	183.330	17.199	329.643	-	462.600	230.751	-
TOTAL GENERAL	3.326.589	3.131.684	3.117.477	3.116.01	2.866.823	2.858.89	2.984.07	3.197.50	3.379.092	4.096.48
		-5,9%	-0,5%	0,0%	-8,0%	-0,3%	4,4%	7,2%	5,7%	21,2%

Fuente: Descargado de JAC (Junta Aeronáutica Civil), www.jac-chile.cl, acceso el 23 de junio de 2008.

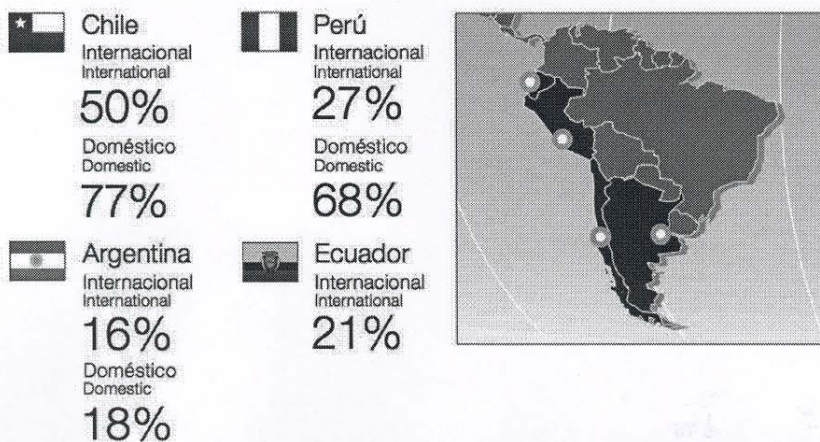
*Nota: Lan Total incluye Ladeco, Lan Chile y Lan Express.

Las cifras corporativas de Lan difieren ligeramente debido a las metodologías de contabilización de JAC. Otras cifras de la empresa pueden también diferir de las cifras de JAC.

Anexo 11 Cuota de mercado de pasajeros de Lan

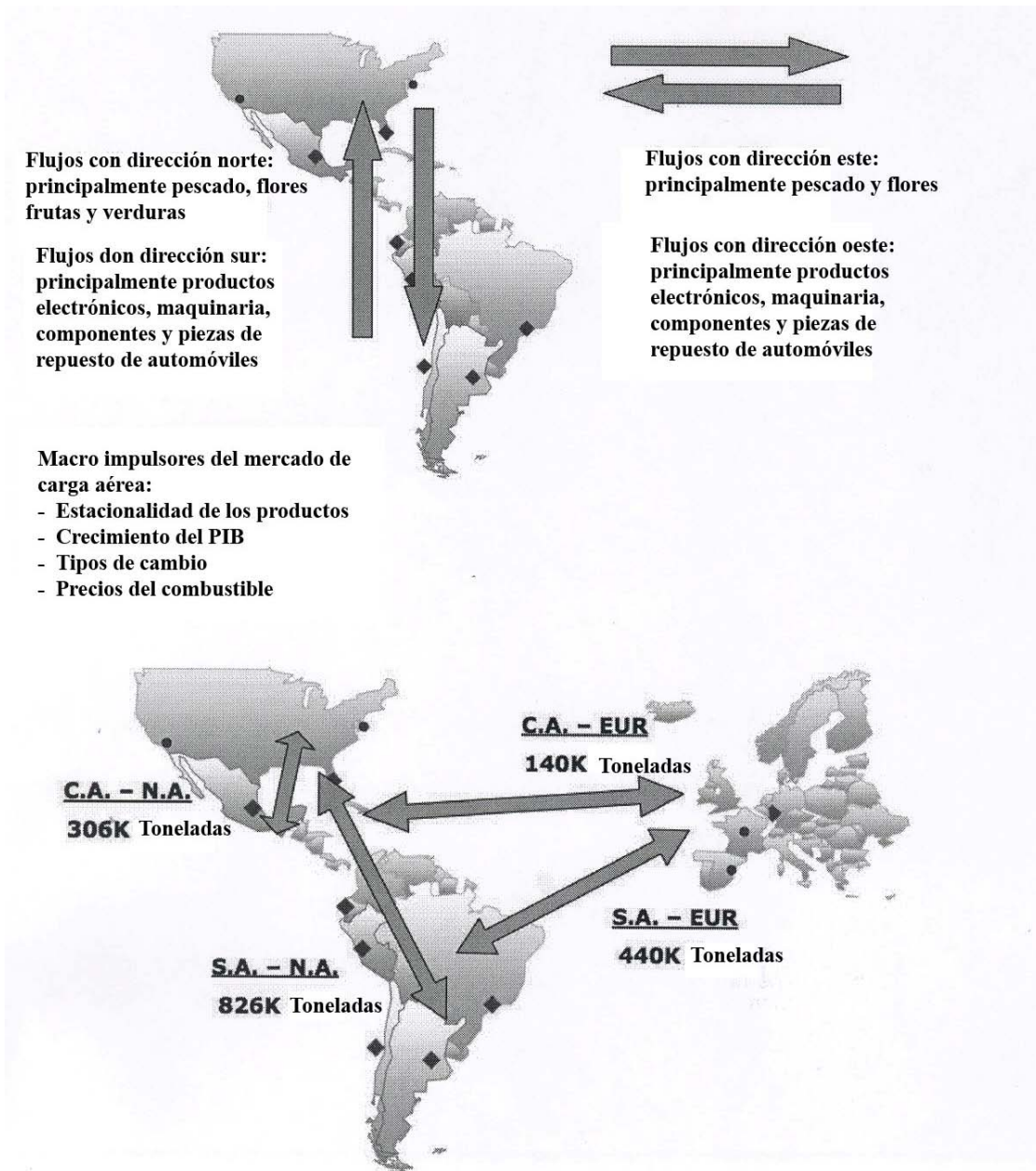
Cuota de mercado de pasajeros (diciembre de 2007)

Passenger Market Share (December 2007)



Fuente: Informe anual de Lan 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 40.

Anexo 12 Flujos del mercado de carga entre Latinoamérica y Norteamérica/Europa



Centroamérica-Norteamérica 306.000 toneladas	Centroamérica-Europa 140.000 toneladas
Sudamérica-Norteamérica 826.000 toneladas	Sudamérica-Europa 440.000 toneladas

Fuente: Documentos de la empresa, "Lan: informe corporativo", junio, 2008, pp. 14-15.

Notas

¹Informe anual de Lan 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 60.

²Las cinco principales aerolíneas en términos de margen EBITDAR eran: RyainAir (29,0%); Singapore (25,8%); COPA (25,6%); Air Asia (25%); y Lan (20,6%). Los márgenes EBITDAR de otras aerolíneas eran: KoreanAir (19,8%); Cathay (19%); Iberia (16,9%); TAM (14,6%); Delta (13,1%); Gol (12,4%); American (12%); y Lufthansa (11,7%).

³Latinoamérica/Caribe: Informe mundial de aerolíneas, ATW, julio, 2007, p. 90.

⁴Ian Putzger, "Airlines Studying Latin," Traffic World, 11 de junio, 2007, p. 29.

⁵"Comentarios de Giovanni Bisignani en la Cumbre iberoamericana de liderazgo en la aviación", 8 de noviembre, 2007.

⁶"60% de aerolíneas latinoamericanas registra pérdidas," El Nacional, 28 de marzo, 2006.

⁷Mark Pilling, "Seeking the Latin success formula," Airline Business, 20 de noviembre, 2007, p. 111.

⁸Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 11.

⁹Los 14 destinos de carga representan únicamente los destinos *adicionales*. La carga también se transporta desde/a una gran parte de los 59 destinos de pasajeros.

¹⁰Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 261.

¹¹El punto de equilibrio del factor de carga es el porcentaje que una aerolínea necesita transportar, tanto de pasajeros como de carga, para cubrir los costes fijos.

¹²Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 5.

¹³Ibíd., p. 83.

¹⁴Informe anual de Lan Airlines 2006, 31 de diciembre, 2006, p. 50.

¹⁵Informe anual de Lan Airlines 2006, 20-F, 31 de diciembre, 2006, pp. 43-44.

¹⁶Informe anual de Lan Airlines 2007, 10-K, 31 de diciembre, 2007, p. 30.

¹⁷La búsqueda se realizó el 31 de enero de 2008 durante una semana, desde el 21 al 28 de marzo de 2008, en los sitios web como no-residente.

¹⁸La búsqueda se realizó el 14 de mayo de 2008 durante dos semanas, desde el 8 al 22 de octubre de 2008, como residente de Estados Unidos.

¹⁹Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 34.

²⁰Informe anual de Lan Airlines 2006, 10-K, 31 de diciembre, 2006, p. 42.

²¹Santiago-Puerto Montt-Santiago, Santiago-Punta Arenas-Santiago y Santiago-La Serena-Santiago.

²²Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 39.

²³Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 39. Las cifras de tráfico de Chile difieren ligeramente de las cifras de JAC (Junta Aeronáutica Civil), que registraban un incremento del 19,9% de Lan en 2007.

²⁴Informe anual de Lan Airlines 2007, 31 de diciembre, 2007, p. 39.

²⁵Ibíd., p. 44.

²⁶Bernardo Carneiro y Dan McGoey, "Lan: Cruising altitude; initiating with a Hold," Deutsche Analyst Report, 18 de julio, 2007, p. 17.

²⁷Airlines in Brazil, Datamonitor, noviembre, 2007.

²⁸Informe anual de Tam 2006, 31 de diciembre, 2006, p. 42.

²⁹Sitio web de relaciones con los inversores de Tam, http://www.mzweb.com.br/tam/web/conteudo_en.asp?idioma=1&tipo=9142&submenu=1&img=5455&conta=44, acceso el 30 de enero de 2008.

³⁰Matthew Cowley, "Gol CFO: Legal Guarantees Were Key To Varig Acquisition," Dow Jones International News, 30 de marzo, 2007.

³¹Claudia Assis, Tales of the Tape: Brazil's Gol Struggles Amid Air Crisis," Dow Jones Newswires, 13 de noviembre, 2007.

³²Ibíd.

³³Informe anual de Gol 2006, 31 de diciembre, 2006, p. 4.

³⁴"Brazil low-cost airline GOL to buy Varig," Agence France Presse, 29 de marzo, 2007.

³⁵Latinoamérica/Caribe: Informe mundial de aerolíneas, ATW, julio, 2007, p. 91.

³⁶Mark Pilling, "Seeking the Latin success formula," Airline Business, 20 de noviembre, 2007, p. 111.

³⁷Sitio web de Mexicana, www.mexicana.com.mx; datos corporativos, acceso el 31 de enero de 2008.

³⁸Perry Flint, "The Efficient Legacy," Air Transport World, <http://www.atwonline.com/magazine/article.html?articleID=1923>, mayo, 2007, p. 20.

³⁹Sitio web de Mexicana, www.mexicana.com.mx, Datos corporativos, acceso el 31 de enero de 2008.

⁴⁰Sitio web de Avianca, <http://www.avianca.com/Inicio/Navegacion/AcercaAvianca/Nuestra+historia/en/Nace+una+historia+con+alas.htm>, acceso el 31 de enero de 2008.