UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS
SANTIAGO – CHILE

ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE BAJO COSTO APLICADO POR AEROLÍNEAS EN CHILE Y REFERENTES EN EUROPA

CRISTIAN RODRIGO VELOSO BAEZA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUÍA : CRISTIAN CARVALLO G.
PROFESOR CORREFERENTE : HERMAN SCHUMACHER G.

SEPTIEMBRE 2020

Agradecimientos.

Quiero agradecer a mi familia, en especial a mi madre, Patricia, quién fue un apoyo incondicional durante mis estudios y siempre estuvo presente cuando la necesité.

También quiero agradecer a mis amigos, que siempre me han apoyado y han sido una parte importante de mi vida.

Me gustaría además agradecer a mis profesores, quiénes me apoyaron a que todo esto fuese posible.

Muchas gracias.

Resumen Ejecutivo.

Chile es un país que ha experimentado un aumento superior al 10% en la cantidad de pasajeros transportados anualmente. Esta cifra ha aumentado en porcentajes similares desde el año 2015 hasta diciembre de 2019, por lo tanto, es importante considerar los factores que influyen en esta situación. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

En el año 2015, la primera aerolínea Low Cost en Chile comenzó sus operaciones, realizando modificaciones que cambiarían el modelo de negocios en la industria, principalmente en vuelos domésticos, donde se puede observar la competencia que surge principalmente entre Sky Airline y LATAM Airlines. En 2017, comienza sus operaciones la ULCC JetSMART, con una nueva forma de volar que reduce servicios y se enfoca en ofrecer precios aun más bajos que la competencia, considerándose como una aerolínea ULCC.

En el trabajo de título, se ha podido representar el aumento de la cantidad de pasajeros transportados en los últimos 4 años (sin considerar 2020, que es el año en curso) y se ha realizado un análisis del aumento porcentual en pasajeros transportados anualmente. Además, se ha mostrado cuantitativa y cualitativamente el impacto que ha tenido el ingreso a la industria de la Aerolínea JetSMART, que en 2017 representó el 2,9% de los pasajeros transportados (Junta Aeronautica Civil, 2020). Este porcentaje aumentó en 2018 a 12,2%, mientras que en 2019 la participación de JetSMART aumentó hasta un 14,9%. Esto definió el impacto que tuvo este aumento de concentración de mercado en la cantidad de pasajeros transportados y en el factor de ocupación, debido al aumento de oferta en los itinerarios para rutas domésticas.

Los factores más importantes para conocer los procesos de una LCC, es conocer la estructura estratégica que tiene ésta, lo que permite identificar cuál es el enfoque principal de cada compañía aérea (Perendreu, 2016). Es por esto por lo que se

realiza un análisis del microentorno y macroentorno de la industria de aerolíneas de bajo costo, con la realización de análisis de 5 fuerzas de Porter, y análisis FODA y PESTA, en la que se conoce cuál es la ventaja comparativa de la compañía en relación con empresas similares en la industria. (OCCMundial, 2019).

En los casos analizados, todas las aerolíneas tienen aspectos en los que éstas destacan, además de tener aspectos negativos tanto en sus estrategias operacionales o comerciales. En relación con la calidad de servicio, también existen notorias diferencias en las evaluaciones que tienen cada una de las aerolíneas, lo que demuestra que cada aerolínea de bajo costo tiene sus particularidades en la industria.

Con respecto a la industria low cost en Chile, las aerolíneas pueden alinear sus esfuerzos en aplicar estrategias comerciales que son utilizadas por aerolíneas de bajo costo, sin embargo, el mercado en el que operan es fundamental para conocer los límites de estas estrategias. Existen casos como el análisis de rutas o estrategias comerciales en el que la industria chilena se ve imposibilitada de innovar, principalmente debido a las condiciones geográficas que impactan en el caso de Europa y Chile.

Una aerolínea tiene múltiples desafíos para los próximos años, tanto a nivel operacional como estratégico, por consiguiente, se debe evaluar cuál es el posicionamiento que tiene una LCC con respecto a estos aspectos. Se debe evaluar la posibilidad de tener un alto poder de negociación, para así poder beneficiarse en términos de acuerdos comerciales, costos y eficiencia general en las operaciones de una aerolínea, sin embargo, para esto se debe tomar decisiones que influyen directamente en la operación de la compañía. El trabajo realizado muestra cuáles son los aspectos en las que cada aerolínea destaca de manera positiva y negativa, mostrando cuál es la ventaja competitiva de cada compañía en las principales estrategias que debe analizar una aerolínea low cost en la industria.

Palabras claves: Aerolíneas, Low Cost, procesos, estrategias, legacy, análisis comparativo, rutas, tarifas, servicios, costos, recursos humanos, infraestructura, flota, calidad de servicio.

Executive summary.

Chile has experienced an increase of more than 10% in the number of passengers transported annually. This indicator has increased in similar percentages from 2015 to December 2019, therefore, it is important to consider the factors that influence in this situation. (Junta Aeronáutica Civil, 2020)

In 2015, the first Low Cost airline in Chile started its operations, making changes that would change the business model in the industry, mainly on domestic flights, where the competition between Sky Airline and LATAM Airlines has been perceived. In 2017, the ULCC JetSMART started its operations, with a new way of flying that reduces services and it focuses on offering prices even lower than the competition, being considered as a ULCC airline.

In this thesis, it has been possible to represent the increase in the number of passengers carried in the last 4 years (without considering 2020, which is the current year) and an analysis of the percentage increase in passengers carried annually has been carried out. In addition, the impact of the entry to the industry of JetSMART Airline, which in 2017 represented 2.9% of the passengers transported (Junta Aeronautica Civil, 2020), has been shown quantitatively and qualitatively. This percentage increased in 2018 to 12.2%, while in 2019 JetSMART's participation increased to 14.9%. This defined the impact that this increase in market concentration had on the number of passengers transported and on the load factor, due to the increase in the supply of itineraries for domestic routes.

The most important factors to know the processes of an LCC, is to know the strategic structure that airlines have, which allows to identify which is the main focus of each airline (Perendreu, 2016). This is why an analysis of microenvironment and macroenvironment of the low-cost airline industry is carried out, with Porter's 5-force analysis, and SWOT and PESTA analysis, in which the competitive advantage is

known. of the company relative to similar airlines in the industry. (OCCMundial, 2019).

An airline has multiple challenges for the coming years, both at an operational and strategic level, in consequence, it is necessary to evaluate which is the position that a low-cost carrier has with respect to these aspects. The possibility of having a high bargaining power should be evaluated, in order to benefit in terms of commercial agreements, costs and general efficiency in the operations of an airline, however, for this, decisions that directly influence the operation of the company. The work carried out shows which are the aspects that stand out in a positive and negative way of each airline analyzed, showing which is the competitive advantage of each company in the main strategies that a low-cost airline should analyze in the industry.

Keywords: Airlines, Low Cost, processes, legacy, comparative analysis, routes, rates, services, costs, human resources, infrastructure, fleet, strategies, quality of service,

Glosario de términos.

- **DGAC** Dirección General de Aeronáutica Civil.
- **DAP** Dirección de Aeropuertos.
- **MOP** Ministerio de Obras Públicas.
- **IATA** International Air Transport Association.
- **IPC** Índice de Precios al Consumidor.
- **JAC** Junta de Aeronáutica Civil.
- **PIB** Producto Interno Bruto.
- **UE** Unión Europea.
- **LCC** Low Cost Carrier.
- **ULCC** Ultra Low-Cost Carrier.
- **LAW** Latin American Wings.
- **FODA** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **PESTA** Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.
- **RM** Revenue Management.
- **RM (2)** Región Metropolitana.
- **IHH** Índice de Herfindahl e Hirschman.
- **FNE** Fiscalía Nacional Económica.
- **AMB** Aeropuerto Arturo Merino Benítez.
- **ADR** American Depository Receipt.
- **RPK** Revenue Passenger Kilometer.
- **ASK** Availability Seat Kilometer.
- **INE** Instituto Nacional de Estadísticas.
- **NO** Óxido Nítrico.
- **Pax** Pasajeros.
- **OTP** On Time Performance.
- **ICAO** International Civil Aviation Organization
- **EU** European Union.

Aeropuertos Chile (Según código IATA).

- **ANF** Aeropuerto Nacional Andrés Sabella.
- **ARI** Aeropuerto Internacional Chacalluta.
- **BBA** Aeropuerto de Balmaceda.
- **CJC** Aeropuerto El Loa.
- **MHC** Aeropuerto de Mocopulli (Chiloé).
- **CCP** Aeropuerto Internacional Carriel Sur (Concepción).
- **CPO** Aeropuerto Desierto de Atacama (Copiapó).
- **IQQ** Aeropuerto Diego Aracena (Iquique).
- **IPC** Aeropuerto Internacional Mataveri (Isla de Pascua).
- **LSC** Aeropuerto La Florida (La Serena).
- **ZOS** Aeropuerto Cañal Bajo Carlos Hott Siebert (Osorno)
- **PMC** Aeropuerto Internacional El Tepual (Puerto Montt).
- **PNT** Aeródromo Teniente Julio Gallardo (Pto. Natales).
- **PUQ** Aerop. Int. Pdte Carlos Ibáñez del Campo. (Punta Arenas).
- **SCL** Aerop. Int. Comodoro Arturo Merino Benítez (Santiago).
- **ZCO** Aeropuerto Internacional La Araucanía (Temuco).
- **ZAL** Aeródromo Pichoy (Valdivia).

Aeropuertos latinoamérica (según Código IATA).

- **EZE** Aerop. de Ezeiza (Bs.As).
- **EPA** Aerop El Palomar (Bs.As).
- **COR** Aerop. de Córdoba.
- **MDZ** Aerop. de Mendoza.
- **ROS** Aerop. de Rosario.
- **IGU** Aerop. de Puerto Iguazú.
- **SSA** Aerop. de Salvador de B.
- **GRU** Aerop. de Sao Paulo.
- **GIG** Aerop. Río de Janeiro.
- **FLN** Aerop. de Florianópolis.
- **BOG** Aeropuerto de Bogotá.
- **CLO** Aeropuerto de Cali.
- **AQP** Aeropuerto de Arequipa.
- **LIM** Aeropuerto de Lima.
- **TRU** Aeropuerto de Trujillo.
- **CUZ** Aeropuerto de Cuzco.
- **MVD** Aerop. de Montevideo.
- **PDP** Aerop. de Punta del Este.
- **LPB** Aeropuerto de La Paz.
- **ASU** Aeropuerto de Asunción.
- **UIO** Aeropuerto de Quito.

Aeropuertos Europa. (Aeropuertos según Código IATA).

- **FRA** Aerop.de Frankfurt.
- **HHN** Aerop.de Frankfurt-Hahn.
- **BVA** Ap París-Beauvais-Tillé.
- **XCR** Ap.de Chalons-Vatry.
- **CDG** Ap.de Charles de Gaulle.
- **ORY** Aerop.de París-Orly.
- **LGW** Ap.de Londres-Gatwick.
- **SEN** Aerop.de Southend.
- **STN** Aerop.de Stansted.
- **LTN** Aerop.de Londres-Luton.
- **AMS** Aerop.de Amsterdam.
- **EIN** Aerop.de Einhoven.
- **LEJ** Aerop.de Leipzig-Halle.
- **LUX** Aerop.de Luxemburgo.
- **CGN** Aerop. de Colonia-Bonn.
- **BRU** Aerop.de Bruselas.
- **CRL** Aerop.de Bruselas Sur.
- **MXP** Aerop.de Milán-Malpensa.
- **BGY** Ap. Bérgamo-Orio Serio.
- **LIN** Aerop.de Milán-Linate.
- **MAD** Aerop.de Madrid-Barajas.
- **MUC** Aerop.de Munich.
- **FMM** Aerop.de Memmingen.
- **FDH** Aerop.de Friedrichshafen.
- **VIE** Ap.de Viena-Schwechat.
- **CPH** Aerop.de Copenhague.
- **MMX** Aerop.de Malmo.
- **FCO** Aer.de Roma-Fiumicino.
- **CIA** Aerop.de Roma Ciampino.
- **HEL** Aerop.de Helsinki-Vantaa.
- **TKU** Ap.Internacional de Turku.
- **BCN** Aerop.de Barcelona.
- **LIS** Aerop.de Lisboa.
- **RAK** Ap.de Marrakech-Menara.
- **VKO** Aerop.de Moscú-Vnúkovo.
- **ATH** Aerop. Int de Atenas.
- **BUD** Aerop.de Budapest.

Índice de trabajo.

AGRADECIMIENTOS ***2***

RESUMEN EJECUTIVO. ***3***

EXECUTIVE SUMMARY. ***6***

GLOSARIO DE TÉRMINOS. ***8***

AEROPUERTOS CHILE (SEGÚN CÓDIGO IATA). 9
AEROPUERTOS LATINOAMÉRICA (SEGÚN CÓDIGO IATA). 10
AEROPUERTOS EUROPA. (AEROPUERTOS SEGÚN CÓDIGO IATA). 11

INTRODUCCIÓN. ***14***

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES ***17***

JUSTIFICACIÓN. 17
OBJETIVOS. 21
METODOLOGÍA Y TEORÍA. 22
ALCANCE. 23

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE. ***24***

AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO. 24
PANDEMIA MUNDIAL EN 2020. 30
LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO EN EUROPA. 32

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO. ***36***

PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST. 38
DIFERENCIAS ENTRE AEROLÍNEAS LOW COST Y TRADICIONALES. 41
MEDICIÓN DE CONCENTRACIÓN DEL MERCADO AÉREO EN CHILE (ÍNDICE DE HERFINDAHL E HIRSCHMAN). 42
PROPUESTA METODOLÓGICA. 48

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. ***51***

ESTADÍSTICAS DEL TRANSPORTE AÉREO NACIONAL. 51
AEROLÍNEAS LOW COST EN CHILE. 56
Sky Airline *56*
LATAM Airlines. *59*
JetSMART Airlines. *64*
RESUMEN COMPARATIVO – AEROLÍNEAS CHILENAS. 67
AEROLÍNEAS LOW COST EN EUROPA. 68
Ryanair. *69*
Easyjet. *71*
Wizz Air. *73*
RESUMEN COMPARATIVO - AEROLÍNEAS LOW COST EUROPEAS. 75
5 FUERZAS DE PORTER EN LA INDUSTRIA CHILENA DE AEROLÍNEAS LOW COST. 76
ANÁLISIS FODA EN LA INDUSTRIA CHILENA DE AEROLÍNEAS LOW COST. 81
ANÁLISIS PESTA EN LA INDUSTRIA CHILENA DE AEROLÍNEAS LOW COST. 86

CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO. ***91***

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RUTAS. 92
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TARIFAS Y SERVICIOS. 102
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE COSTOS Y RRHH. 117
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES. 122
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE INFRAESTRUCTURA / FLOTA 127
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE SATISFACCIÓN. 137

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 141

RUTAS. 142
TARIFAS & SERVICIOS. 147
COSTOS & RRHH. 154
ESTRATEGIAS COMERCIALES. 158
INFRAESTRUCTURA & FLOTA. 164
SATISFACCIÓN. 169

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 174

BIBLIOGRAFÍA..... 181

ANEXOS. 188

TRANSPORTE AÉREO EN CHILE. 188
Marco regulatorio de la industria aeronáutica en Chile..... 188
Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)..... 188
Junta Aeronáutica Civil. 189
Dirección nacional de aeropuertos (DAP). 190
RED AEROPORTUARIA NACIONAL. 191
Red primaria. 191
Red secundaria..... 192
Pequeños aeródromos..... 193
ESTADÍSTICAS TRANSPORTE AÉREO..... 194
TRÁFICO INTERNACIONAL CON RESPECTO A CHILE. 199
SERVICIOS EXTRAS EN WIZZ AIR..... 201
FACTOR DE OCUPACIÓN A NIVEL NACIONAL..... 203
INGRESO PROMEDIO PER CÁPITA, POR PAÍS. 204

Introducción.

Las aerolíneas Low Cost (LCC) nacieron como un modelo de negocios que elimina servicios para que el pasajero pague exactamente lo que requiere, permitiendo de esta manera ofrecer precios más bajos.

La primera aerolínea Low Cost en el mundo que tuvo éxito fue Southwest Airlines, que en 1971 comenzó sus primeros vuelos en el estado de Texas, Estados Unidos. Luego, más aerolíneas norteamericanas imitaron el modelo Low Cost, siendo una alternativa frecuente en Estados Unidos y posteriormente en Europa, con la creación de nuevas aerolíneas como Ryanair, Easyjet, entre otras. El modelo Low Cost fue expandiéndose a nuevos países, principalmente en Europa debido a su ubicación geográfica, distancias entre países y el tamaño de los países europeos, lo que incentivó la expansión de la industria aerocomercial en el continente. El modelo también se expandió posteriormente a continentes como Asia y Oceanía. (Vargas, 2018)

En 2015, en Chile comenzó a operar la primera aerolínea Low Cost del país. Sky Airline inició sus operaciones como LCC ese año después de realizar cambios en su modelo de negocios, ya que anteriormente ésta operaba como aerolínea tradicional, compitiendo con LATAM Airlines, teniendo una concentración promedio de 24,8% en las rutas nacionales entre los años 2005 y 2014, en comparación con LATAM Airlines, que tenía una concentración aproximada del 74%. (Memoria LATAM Airlines, 2019).

En el año 2014, Sky Airline tuvo una participación de mercado de un 24,6%, mientras que en los años 2015 y 2016 la concentración de pasajeros transportados de Sky aumentó a un 24,8% y 25,6% respectivamente, aumentando en 1 punto porcentual desde 2014 hasta 2016.

La industria aerocomercial ha tenido un crecimiento promedio de 10,16% en el número de pasajeros transportados anualmente entre los años 2009 y 2019 (ilustración 1), lo que ha provocado el interés de nuevas aerolíneas para operar en Chile. De ellas, varias son aerolíneas Low Cost que ya comenzaron sus operaciones en el país, como JetSMART, que comenzó sus operaciones aéreas en 2017. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Pasajeros totales transportados por año en Chile y su crecimiento anual.

Año	Pasajeros	% Crecimiento
2009	**5.058.106**	-
2010	**5.974.730**	15,3
2011	**7.024.988**	15,0
2012	**8.334.841**	15,7
2013	**9.473.202**	12,0
2014	**9.813.590**	3,5
2015	**9.898.114**	0,9
2016	**10.835.958**	8,7
2017	**11.597.628**	6,6
2018	**13.454.174**	13,8
2019	**14.985.505**	10,2
% Crec. Promedio.		10,16

Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2020.

Este crecimiento ha producido desafíos en la industria, tanto para las empresas como para el estado, que debe adaptar la infraestructura aérea, junto con una actualización en la reglamentación de la aviación civil chilena. Entre ellas está la capacidad de los aeropuertos nacionales, tasas de embarque nacional e internacional, reglamentación aeronáutica, leyes relacionadas con la industria aerocomercial, etc.

Para esto se realizará un análisis de la industria de aerolíneas Low Cost, tanto chilenas como europeas, para posteriormente realizar una comparación entre ellas. Esto permitirá realizar un análisis de la industria, teniendo en consideración

aspectos financieros, estratégicos y operacionales, que ayudarán a describir cuáles son las similitudes y diferencias de la implementación del modelo Low Cost en aerolíneas referentes de Europa y las aerolíneas de bajo costo chilenas.

CAPÍTULO I: Antecedentes Generales

Justificación.

El presente tema de memoria tiene como fin realizar un análisis y comparación del modelo Low Cost implementado en Chile y el modelo Low Cost ejecutado en aerolíneas referentes de Europa. En los últimos 5 años, las aerolíneas de bajo costo en Chile han tenido un aumento importante en la industria aerocomercial nacional, teniendo hasta diciembre de 2019 tres competidores en la industria, a diferencia de 2014, año en el que ninguna aerolínea operaba con dicho modelo en Chile. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

La primera aerolínea que desarrolló este modelo de negocios en el país fue Sky Airline, que en 2015 desarrolló un nuevo cambio en sus estrategias, que consistía en ofrecer tarifas a un menor precio que la competencia en rutas nacionales e internacionales (dentro de Sudamérica), estos precios disminuyeron hasta en un 30% en el primer año de operación de Sky Airline como aerolínea Low Cost. (SKY Airline, 2020)

Pasajeros transportados en Chile.

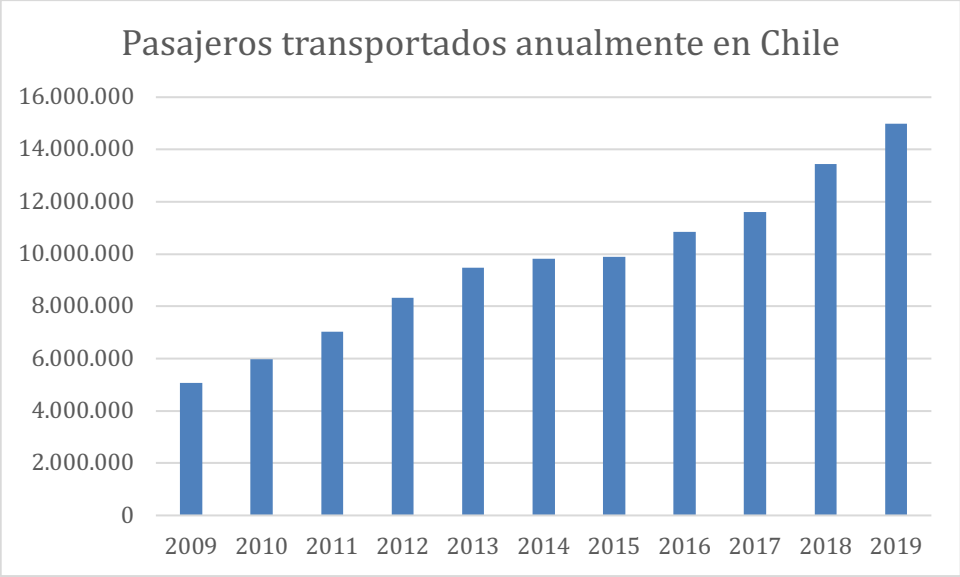


Gráfico 1.1. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Este cambio atrajo el interés de más aerolíneas que participaban hasta ese momento en la industria aeronáutica, como LATAM Airlines. Además, este cambio de paradigma incentivó la constitución de nuevas aerolíneas que intentarían abarcar el mercado de pasajeros aéreos en Chile, como LAW y JetSMART.

El gráfico 1.1 muestra el índice de pasajeros transportados, observándose un aumento anual en todos los años analizados. Esto refleja un aumento constante en el flujo de pasajeros transportados, lo que significa un mayor interés y uso de la infraestructura aeroportuaria por parte de los pasajeros.

Concentración de las 3 principales aerolíneas en Chile.

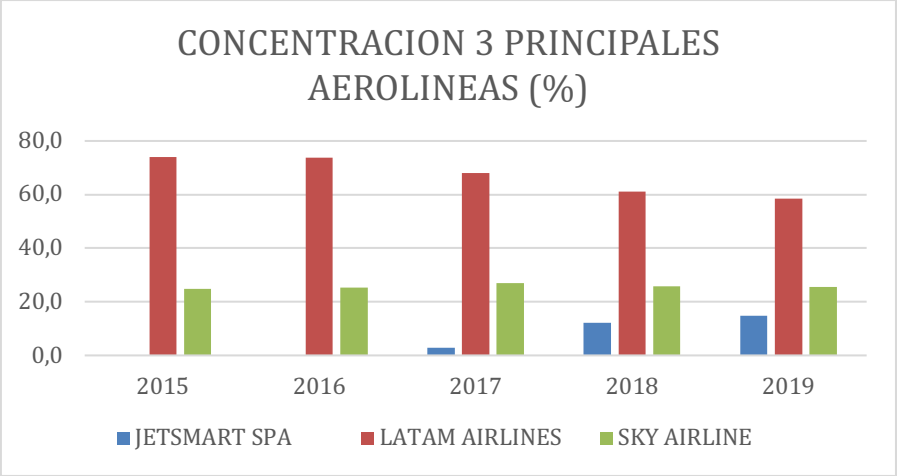


Gráfico 1.2. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Si se analiza la concentración de mercado de las 3 principales aerolíneas nacionales, se puede obtener el gráfico 1.2 que muestra un predominio de concentración de LATAM Airlines, que en 2015 tuvo un 74% de concentración del mercado aerocomercial chileno, mientras que Sky Airline tuvo un 24,8% de participación. Esto muestra un dominio de la aerolínea LATAM en los últimos años, sin embargo, se aprecia una disminución constante del mercado nacional, ya que en 2018 LATAM tuvo una participación de 61%, es decir, un 13 puntos porcentuales menos de participación nacional en un periodo de 4 años. También es posible saber un aumento considerable en la participación de JetSMART, que pasó de tener un

2,9% de participación desde julio de 2017, a un 12,2% en 2018, y a un 14,9% en 2019, mostrando una fuerte competencia en la industria. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

También es importante considerar que para los años 2021-2022 está pronosticado el comienzo de operaciones de nuevas aerolíneas Low Cost en Chile, entre ellas está Level, aerolínea española que realizará vuelos de manera directa entre Santiago de Chile y Barcelona, por lo tanto, será importante considerar el impacto que tendrá las operaciones de esta aerolínea en el resto de las aerolíneas tradicionales que realizan vuelos internacionales, como LATAM Airlines, Avianca y American Airlines.

Por otro lado, en Europa las aerolíneas implementaron un modelo Low Cost en la década de los 90. La primera aerolínea en comenzar sus operaciones con este modelo de negocios fue Ryanair, cuyas operaciones iniciaron en 1985 (Memoria Ryanair, 2020)

Crecimiento del total de pasajeros transportados en Europa en 2018.

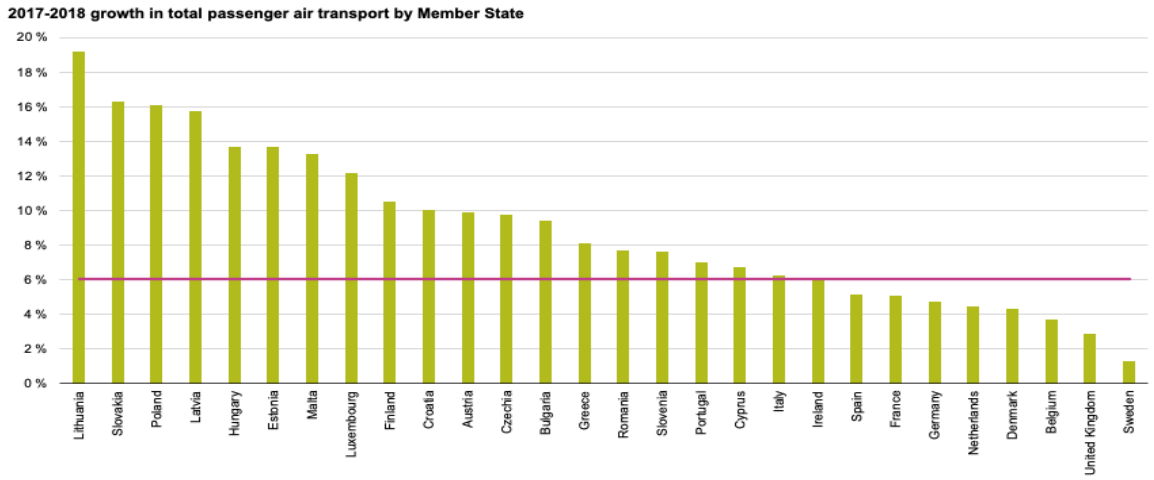


Gráfico 1.3. Fuente: Oficina Europea de Estadística, Eurostat.

La justificación del tema tiene como propósito responder preguntas relacionadas con el funcionamiento de las aerolíneas de bajo costo en Chile, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- ¿Cuál es el futuro de las aerolíneas low cost en Chile?
- ¿Qué similitudes y diferencias existen en los modelos LCC exitosas de otros mercados?
- ¿Es posible replicar las condiciones y/o modelos de líneas aéreas LCC europeas en Chile?

Objetivos.

Objetivo General.

- Realizar un análisis de los modelos Low Cost aplicados en Chile y en Europa, teniendo como referencia el modelo Low Cost utilizado por aerolíneas europeas para conocer aspectos en común y propios de la industria nacional.

Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar el modelo Low Cost chileno, considerando las 3 principales aerolíneas que utilizan este modelo en la actualidad.

- Analizar el modelo Low Cost aplicado por las aerolíneas pioneras en Europa.

- Describir y analizar las principales estrategias en las aerolíneas de bajo costo en Chile y Europa, con el propósito de conocer aspectos en común y particularidades en cada modelo de negocio.

- Analizar la situación actual la industria de aerolíneas low cost chilenas en base a los resultados obtenidos en el análisis comparativo.

Metodología y Teoría.

En este trabajo de memoria se analizará principalmente el modelo Low Cost aplicado en Chile y en Europa, permitiendo tener una visión comparativa entre lo que se ha realizado en aerolíneas referentes de bajo costo en el continente europeo, y lo que se ha aplicado en Chile desde que Sky Airline modificó sus operaciones hacia una aerolínea Low Cost en 2015.

Investigación teórica.

- Análisis de aerolíneas: Se analizarán las aerolíneas Low Cost y europeas, sus principales indicadores financieros, estadísticas anuales, su aplicación de modelo de negocios, similitudes y diferencias entre los modelos Low Cost aplicados entre Chile y Europa.

  Para esto, se analizarán las principales estrategias utilizadas por aerolíneas de bajo costo. Uno de los principales conceptos utilizados en la industria es el Revenue Management, que consiste en optimizar la gestión de ingresos, para esto se realiza un análisis exhaustivo del consumidor, lo que conlleva a una definición del servicio a ofrecer.

  El revenue management (RM) genera una estructura general de la aerolínea con respecto a sus estrategias, esta gestión de los ingresos origina la estructura de tarifas, costos, uso de los recursos humanos y las estrategias comerciales de la compañía, teniendo como consecuencia una oferta de servicios adecuada al consumidor al que se quiere dirigir la aerolínea.

Investigación práctica.

- Análisis de encuestas, estados financieros e indicadores de comparación entre aerolíneas.

- Análisis de satisfacción y expectativas a clientes en relación con sus preferencias de uso de una aerolínea de bajo costo.

Alcance.

El alcance del trabajo de memoria será correlacional y descriptivo, que son especificados a continuación:

Descriptivo:

- Recolección de información de estadísticas, procesos y estrategias de aerolíneas de bajo costo chilenas y europeas.

Correlacional:

- Comparación de estrategias, gestión operacional, índices de eficiencia, preferencias de consumidor y estadísticas de mercado entre aerolíneas low cost chilenas y europeas mediante la comparación de variables en comú

CAPÍTULO II: Estado del Arte.

Aerolíneas de bajo costo.

Una aerolínea low cost es una compañía que ofrece vuelos a precios más bajos que una aerolínea tradicional, a cambio de no ofrecer algunos servicios que no son indispensables al momento de viajar, de esta manera se cumple la premisa de pagar sólo lo estrictamente necesario para una función única y principal que es el transporte entre un punto de origen y destino de manera segura. También existen aerolíneas de ultra bajo costo, las que intensifican sus estrategias de disminuir sus costos operacionales, permitiendo ofrecer tarifas más competitivas en un determinado mercado.

La primera aerolínea que comenzó a utilizar este modelo de negocios exitosamente fue Southwest Airlines, que en 1971 ingresó a la industria aeronáutica estadounidense teniendo 3 principales objetivos: Ofrecer vuelos a precios bajos, realizar vuelos de punto a punto y tener una alta frecuencia de vuelos para satisfacer la demanda de pasajeros. (Vargas, 2018)

La aerolínea inicialmente tuvo problemas para ingresar a la industria, debido a la innovación que mostraba al ingresar a una industria altamente competitiva, pero que tenía baja volatilidad en los ingresos, costos y utilidades. A pesar de los problemas, SouthWest Airlines se convirtió en la primera aerolínea de bajo costo en el mundo que obtenía rentabilidad anual. (Aige, 2014)

El modelo que utilizó esta aerolínea fue ofrecer vuelos punto a punto sin tener que realizar conexiones en los aeropuertos HUBs, lo que permitió a pasajeros a transportarse en menos tiempo, evitando conexiones y procesos innecesarios. También la compañía fijó su flota en un solo modelo de aeronave, para evitar costos extras en aspectos como mantenimiento. Todos estos aspectos permitían a la aeronave a estar mayor tiempo en el espacio aéreo, lo que se traduce en una

mayor cantidad de rutas a realizar en un mismo tiempo, además de evitar costos en slots de aeropuertos. (Aige, 2014)

De esta manera, la aerolínea podía recibir ingresos extras y poder ofrecer precios bajos teniendo un modelo de negocios sustentable. Además, es necesario mencionar que Southwest Airlines consideró el uso de aeropuertos secundarios, para evitar costos adicionales al usar aeropuertos HUB, que eran los aeropuertos principales y con mayores conexiones en Estados Unidos. En consecuencia, Southwest pudo establecerse como un competidor dentro de la industria aerocomercial, teniendo un modelo de negocios distinto al tradicional, y evitando costos de distintas maneras, lo que se traducía en precios más bajos, lo que generaría en consecuencia una mayor competencia con respecto a las aerolíneas tradicionales del país norteamericano. (Aige, 2014)

En el caso de Chile, la primera aerolínea de bajo costo en ser constituida como tal, fue Sky Airline, ya que en 2015 ésta modificó su modelo de negocio por uno de bajo costo, ofreciendo rutas directas (punto a punto), con precios más bajos que la competencia (en comparación principalmente a LATAM, que tenía un 74% de concentración del mercado hasta ese momento). (Memoria LATAM Airlines, 2019).

En 2015, una de las primeras medidas que se decidieron en Sky Airline, fue estandarizar su flota a una compuesta por aeronaves de la familia Airbus-320, de esta manera se homogeneizaron los procedimientos de mantenimiento, herramientas y componentes que permitieron a la aerolínea reducir sus costos operacionales. Otras medidas que se tomaron fue eliminar rutas con bajo factor de ocupación (Ej.: Santiago-La Paz) y utilizar la flota en rutas que tuvieran un factor de ocupación más alto.

Entre 2015 y 2017, Sky Airline implementó la segunda parte de su modelo low cost, cobrando por el servicio de traslado de equipaje, además de cobrar por la elección de asientos. De esta manera los precios podían ser aun más

competitivos, permitiendo aumentar el factor de ocupación de su flota, además de aumentar la cantidad de pasajeros transportados y aumentar su concentración de mercado de 24,8% en 2015 a un 27% en 2017. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

En julio de 2017 ingresó a la industria la aerolínea JetSMART, proponiendo un modelo ultra low cost (ULCC), que tenía como propósito generar mayor competencia en la industria aeronáutica chilena y atraer un público objetivo que hasta el momento no viajara de manera frecuente en avión. Teniendo cualidades similares a Sky Airline, JetSMART tuvo un 2,9% de participación en 2017, principalmente debido a que comenzó sus operaciones en el segundo semestre del año, además de tener una flota de entre una y tres aeronaves durante aquel año. (Alvarado, 2019)

Sin embargo, en 2018, JetSMART logró tener un 12,2% de participación en el mercado, en comparación al 25,7% de Sky Airline y el 61,0% de participación de LATAM Airlines en rutas nacionales. JetSMART logró posicionarse como la tercera aerolínea con mayor flujo de pasajeros transportados en 2018, principalmente a causa de la disminución de precios con respecto a su competencia y la creación de nuevas rutas nacionales (principalmente interregionales), lo que permite transportarse en aeropuertos sin conectar con Santiago, algo que fue un factor relevante por siempre en Chile.

JetSMART ofreció pasajes a precios muy reducidos en relación con la competencia, teniendo tarifas de incluso $990 para vuelos como Santiago - La Serena o posteriormente en el caso de Santiago – Concepción. Debido a que estos precios no habían sido vistos con anterioridad en el país, esto provocó que la aerolínea aumentara rápidamente su participación en el mercado aerocomercial chileno.

Pasajeros transportados (nacional e internacional) entre 2015 y 2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	9.898.114	10.835.958	11.597.628	13.454.174	14.985.505
Internacional	8.255.428	9.252.375	10.718.464	11.080.149	11.101.107
Total	**18.153.542**	**20.088.333**	**22.316.092**	**24.534.323**	**26.086.612**

Tabla 2.1. Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2020.

Crecimiento de flujo de pasajeros en Chile (nacional e internacional) entre los años 2015 y 2019.

Año	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]
Nacional	0,9	9,5	7,0	16,0	10,2
Internacional	11,1	12,1	15,8	3,4	0,2
Total	5,3	10,7	11,1	9,9	5,9

Tabla 2.2. Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2020.

Considerando los años desde 2015 hasta 2019, es posible observar que el número de pasajeros transportados ha crecido un promedio de 10%, según lo observado en las tablas 2.1 y 2.2.

Si se considera la comparación entre los años 2017 y 2019, se puede observar que hay un aumento de 16% en los pasajeros aéreos transportados, y entre los años 2018 y 2019 un aumento de 3,4%, lo que a pesar de ser un aumento menor al año previo, demuestra el crecimiento constante del mercado de pasajeros aéreos, que tienen preferencias y cualidades distintas. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

En el caso del continente europeo, la llegada de las aerolíneas low cost fue influenciada por un proceso de desregulación implementado en la Unión Europea. Antes de este proceso, la industria estaba normalizada exclusivamente por los gobiernos de cada país, teniendo regulación en todos los aspectos operacionales y comerciales de una aerolínea, como precios, rutas, frecuencia de vuelos, destinos, utilidades, entre otros. (Vargas, 2018)

El proceso de desregulación de la industria se realizó en tres importantes procesos:

Las primeras medidas se aplicaron en el año 1987, en las que se definió un marco nuevo de operación para el transporte aéreo en la Unión Europea. Este paquete de medidas especificó la posibilidad de que existieran nuevos operadores aéreos hacia un determinado destino, algo que anteriormente existía de manera monopólica, en el que sólo una aerolínea podía realizar el servicio, teniendo una regulación de los factores anteriormente mencionados. Este paquete de medidas permitió que se inauguraran 127 rutas nuevas en el continente. Esto ayudó como primer paso a desregularizar una industria que siempre estuvo protegida y controlada.

El segundo paquete de medidas se aplicó entre los años 1990 y 1991. Sus avances más importantes fueron principalmente la aprobación automática de tarifas que serían aplicadas por las aerolíneas, teniendo en consideración el cumplimiento de ciertos requisitos normativos. Aun así, esto significó que las autoridades aeronáuticas tenían la facultad de aprobar automáticamente las tarifas propuestas por las aerolíneas.

También se flexibilizaron algunos derechos de tráfico, específicamente de la tercera, cuarta y quinta libertad, con el objetivo de masificar las operaciones aéreas en la región.

El tercer paquete de medidas finalizó una implementación de un conjunto de medidas que tenían como principal propósito liberalizar la industria del transporte aéreo. En este último paquete se permitió la competencia entre aerolíneas, que podrían proveer servicios de rutas seleccionadas de manera libre, además del término de las tarifas reguladas en la industria.

Ésto provocó en su conjunto que la competencia de las aerolíneas europeas aumentase y la industria tuviese una nueva estructura general, pasando a ser

un sistema con menor regulación y mayor capacidad de operaciones en el continente. (Vargas, 2018).

Pandemia mundial en 2020.

Es importante considerar que la industria aeronáutica ha tenido una fuerte caída en sus operaciones desde marzo de 2020. La pandemia que afecta al mundo durante el presente año ha generado pérdidas millonarias en la industria.

Variación porcentual de pasajeros transportados en Chile, mayo 2020 - mayo2019

Mayo 2020	Pasajeros 2019		Pasajeros 2020		Variación porcentual		
	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Total
Semana 1	200.533	248.355	2.511	25.400	-98,7%	-89,8%	-93,8%
Semana 2	204.177	257.395	2.335	23.959	-98,9%	-90,7%	-94,3%
Semana 3	201.272	249.148	1.246	21.962	-99,4%	-91,2%	-94,8%
Semana 4	195.682	247.965	2.582	21.201	-98,7%	-91,5%	-94,6%
Total mes	**887.966**	**1.111.287**	**9.894**	**97.522**	**-98,9%**	**-91,2%**	**-94,6%**

Tabla 2.3. Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2020.

La tabla de variación porcentual de transporte de pasajeros muestra la diferencia de pasajeros transportados en vuelos de cabotaje e internacional, esta variación representa un 94,6% menos de pasajeros transportados con respecto al año 2019, significando una caída abrupta en todas las operaciones aéreas desde abril de 2020.

A nivel de carga, la caída es menos pronunciada, debido a que de igual manera se realizan vuelos con transporte de este tipo. Aun así, en mayo de 2020 la carga transportada fue de 30.777 toneladas en vuelos nacionales e internacionales, representando una caída de 8,6% respecto a la carga transportada en mayo de 2019. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Debido a que el presente informe se realizó con información hasta diciembre de 2019, la pandemia mundial no afecta al desarrollo de la investigación, sin embargo, las estadísticas mostradas en la tabla 2.3 impactan considerablemente

a la situación actual de la industria, además de generar un impacto directo en las proyecciones tanto en la estadística de transporte de pasajeros / carga como también a la proyección de ingresos en la industria.

Liberalización del transporte aéreo en Europa.

Como se ha mencionado anteriormente, el paquete de medidas implementado en Europa desde 1987 fue el puntapié inicial para que las aerolíneas low cost iniciaran su operación en Europa. Las aerolíneas precursoras en este modelo de negocios fueron Ryanair e Easyjet, que iniciaron sus operaciones en 1985 y 1995, respectivamente.

Este suceso tiene directa relación el aumento de las operaciones aéreas desde 1990, cuando el crecimiento del transporte de pasajeros en el continente europeo comenzó a aumentar a una escala mayor, casi duplicándose los pasajeros transportados en Europa entre 1990 y 2000. (Banco Mundial).

Pasajeros aéreos transportados en la Unión Europea, entre 1990 y 2000.

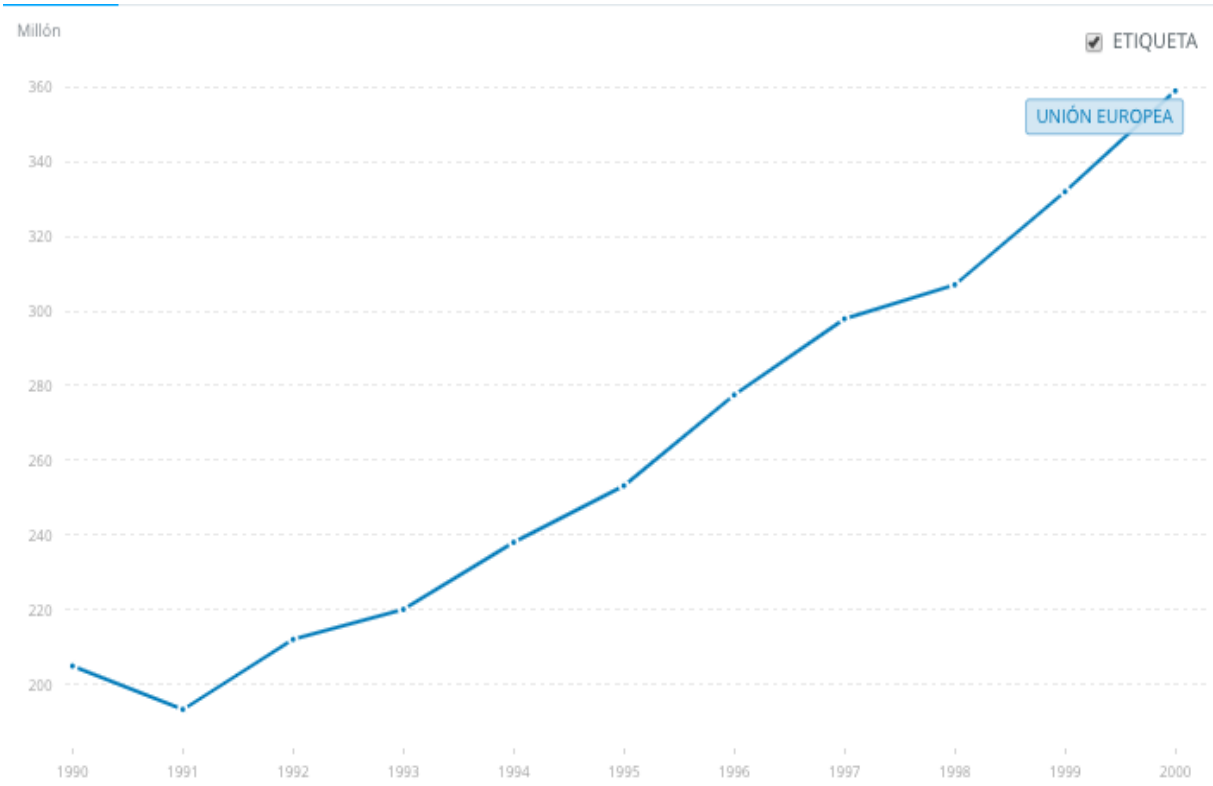


Ilustración 2.1. Fuente: Banco mundial, 2018.

En el caso de Ryanair, esta es una aerolínea que fue fundada en 1985 en la ciudad de Dublín, Irlanda. Su primer servicio de pasajeros se realizó entre Waterford (Irlanda) y la ciudad de Londres (Inglaterra), en una aeronave que tenía capacidad para 15 personas. (Memoria Ryanair, 2020)

La aerolínea transportó un total de 5.000 pasajeros en su primer año de operación, lo que permitió continuar sus operaciones con una estrategia de expansión en sus rutas comerciales. Al año siguiente, Ryanair logró transportar 82.000 pasajeros, después de agregar la ruta Dublín (Irlanda) - Londres (Inglaterra).

Es en este momento cuando Ryanair comienza a competir con aerolíneas tradicionales, como British Airways y Aer Lingus.

Ryanair siempre ha competido con precios más bajos que las aerolíneas tradicionales. Éste es uno de los fundamentos de las operaciones de aerolíneas low cost. A pesar de tener precios más bajos que la competencia, y de generar una revolución en el mercado aéreo, la compañía generó pérdidas en sus primeros 6 años de operación, hasta generar utilidades por primera vez en su historia en 1991.

Posteriormente, la compañía comenzó su expansión por todo el continente europeo, además de aprovechar las medidas implementadas por la Unión Europea para iniciar operaciones como cabotaje dentro de países claves en el continente, como Inglaterra, Alemania y Francia, además de Irlanda, su país de origen.

En el caso de Easyjet, esta aerolínea comenzó sus operaciones en 1995 y su primera ruta comercial fue Londres (Inglaterra) - Luton (Inglaterra). (Memoria Ryanair, 2020)

Esta aerolínea ha tenido un crecimiento sostenido desde el inicio de sus operaciones. Desde la década de los 90 las operaciones aéreas han tenido un fuerte crecimiento en el transporte de pasajeros y carga (ilustración 2.1), por lo

tanto, Easyjet aprovechó este crecimiento para poder competir con aerolíneas tradicionales de Europa.

Una estrategia clave de la compañía ha sido la adquisición de aerolíneas más pequeñas. Hasta el momento, Easyjet ha adquirido aerolíneas como GB Airways Ltd y Go Fly. (Espejo, 2018).

No obstante, han existido aerolíneas de bajo costo que no han logrado mantener sus operaciones de manera indefinida, teniendo que cesar su funcionamiento por distintos motivos. En la siguiente tabla se muestra un resumen de aerolíneas que no están vigentes en la actualidad.

Aerolíneas low cost que han cesado operaciones.

Aerolíneas	Inicio operaciones	Fin operaciones	Tipo de vuelo	Razón del fin de operaciones
Oaisis Hong Kong	2005	2008	Interregional	Costos insostenibles debido al aumento de precio del combustible
Zoom Airlines	2002	2008	Interregional	Costos insostenibles debido al aumento de precio del combustible
Air Madrid	2003	2005	Interregional	Fallas operacionales en su flota
Air Comet	1997	2009	Interregional	Deudas insostenibles e impagas
Primera Air	2003	2018	Europa	Bancarrota por deudas impagas
Monarch Airlines	1967	2017	Europa	Bancarrota por deudas impagas
Ted	2003	2009	Estados Unidos	Fusión con United Airlines
WebJet Linhas Aereas	2005	2012	Brasil	Adquirida por Gol
Air Scotland	2003	2005	Europa	Licencia suspendida (Incumplimientos operacionales)

Tabla 2.4. Fuente: Elaboración propia.

Esto ha generado, en síntesis, una fuerte competencia en la industria de la aviación comercial. La ilustración 2.1 muestra un aumento exponencial en los pasajeros transportados entre 1990 y 2000. Actualmente, los pasajeros transportados en Europa alcanzan los 1.106 millones de pasajeros transportados,

lo que triplica los pasajeros transportados en el año 2000, y quintuplica los pasajeros transportados en el año 1990.

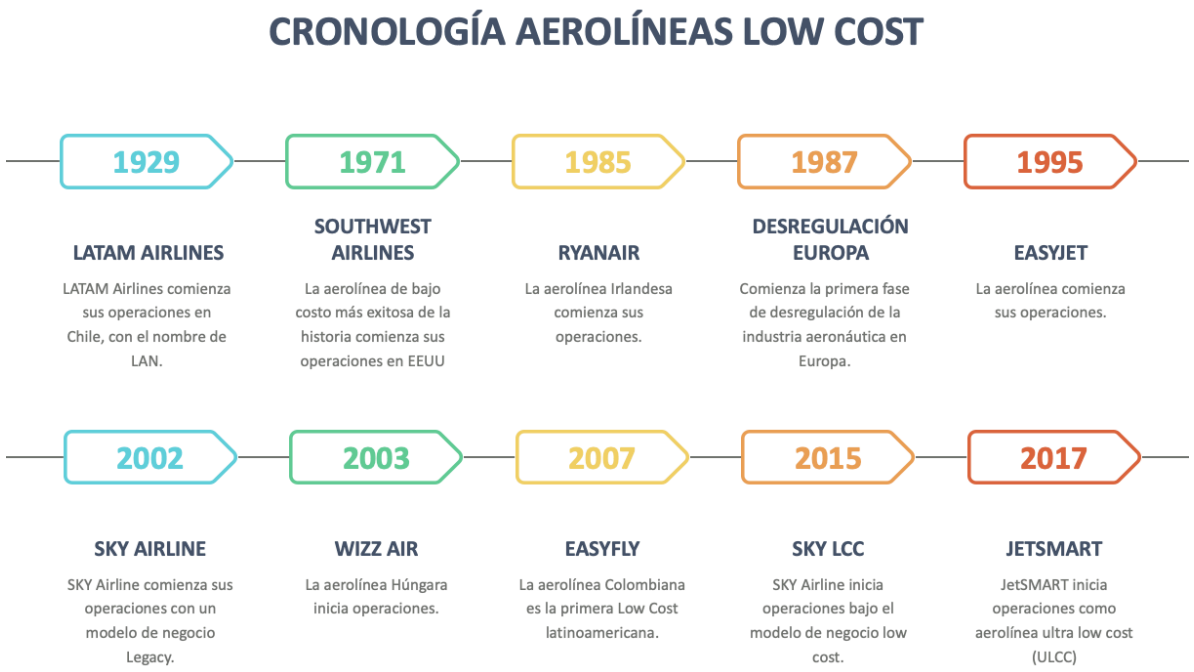


Ilustración 2.2. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III: Marco Teórico.

Para poder desarrollar el análisis y comparación del modelo Low cost aplicado en Chile y sus referentes en Europa, se deben evaluar y analizar distintos estudios, investigaciones, conceptos e indicadores que permitirán obtener un paradigma del funcionamiento de la industria.

Para conocer el funcionamiento de las aerolíneas de bajo costo y sus estrategias implementadas, es necesario conocer estos estudios, ya que en base a los resultados que se muestren, será posible tomar decisiones y crear estrategias para poder tener una mejor visión y contexto de lo que se va a analizar. (Greatbustardsflight, 2018)

A continuación, se mencionarán los principales aspectos que se desarrollarán durante el trabajo de título, los que serán analizados y utilizados para realizar un análisis y comparación de la aplicación de los modelos de negocio de bajo costo en las aerolíneas chilenas y europeas:

- Estructura operacional de una aerolínea low cost: Se utilizará esta información para conocer la estructura de una LCC en términos operacionales. Se podrá saber cómo se estructura el modelo de bajo costo en Chile y en Europa, cuáles son sus principales implementaciones, cuál es el enfoque operacional y comercial de una aerolínea de bajo costo, y se podrá describir cuáles son los aspectos socioculturales que se deben tener en consideración, según la zona en la que se quiere implementar este modelo de negocios.

  El principal objetivo de este estudio es poder identificar cuáles son los principales rasgos que debe tener una aerolínea low cost para operar, además de conocer cuáles son las similitudes y diferencias entre modelos

low cost. Con esta información, se podrá analizar cuál es el mejor modelo de negocio para una aerolínea low cost en Chile, teniendo en consideración las estrategias realizadas por aerolíneas low cost referentes en el continente europeo.

- Factor de ocupación de aerolíneas low cost para rutas domésticas e internacionales.

A nivel europeo, se analizará la industria en general, teniendo como principal enfoque conocer de qué forma se ha implementado el modelo low cost en el continente y cuáles son los fundamentos que llevan a las aerolíneas low cost europeas a tener altos índices de rentabilidad.

Rentabilidad de las principales aerolíneas low cost, en millones de dólares (2018).

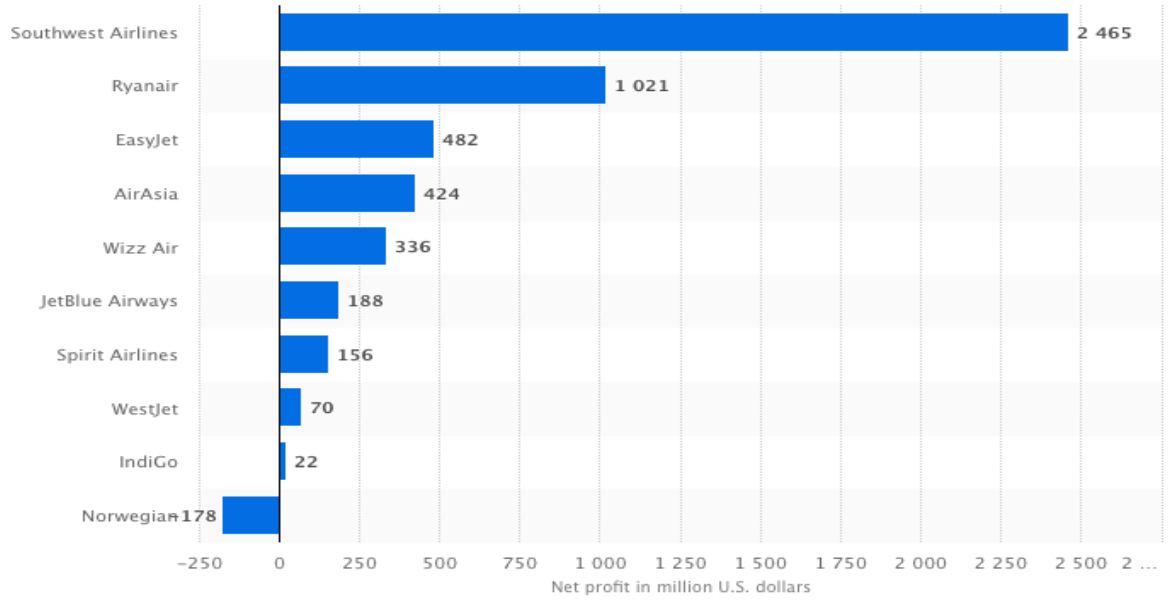


Ilustración 3.1. Fuente: Statista.com

Principales estrategias de las aerolíneas Low Cost.

Las aerolíneas de bajo costo tienen un modelo de negocios estructurado basado en la reducción de sus costos al mínimo, además de garantizar el máximo ingreso en sus operaciones, tanto de sus servicios principales como secundarios, los que son mayoritariamente pagados. Cada aerolínea tiene una estrategia que varía según el mercado en que se encuentre, no obstante, existen rasgos idénticos en el funcionamiento de las aerolíneas que tienen estas aerolíneas, los que son descritos a continuación.

Disminución de costos: Uno de los aspectos fundamentales para una aerolínea low cost es disminuir sus costos operacionales. Las compañías buscan reducir sus costos en todas las áreas, a excepción del mantenimiento y costo de combustible, que son costos estandarizados, especialmente el combustible, que tiene un precio volátil según el momento en que la aerolínea opere.

Reducir los costos permite a la aerolínea ofrecer servicios con un mayor rango de rentabilidad, ofreciendo a los pasajeros sólo los servicios esenciales que se requieren para tener un viaje estándar. (Briñon)

Enfoque en precios: La industria aeronáutica, específicamente hablando del transporte de pasajeros, es una industria con baja diferenciación, debido a que las aerolíneas ofrecen servicios similares, los que no varían entre las tarifas de bajo costo. Esto genera que las aerolíneas enfoquen sus esfuerzos en disminuir sus precios, ofreciendo la tarifa más conveniente posible. Las aerolíneas low cost buscan aumentar sus porcentajes de participación de esta forma, con el propósito de generar rentabilidad en base a la cantidad de pasajeros transportados. (Briñon)

Cobro de servicios extras: Esta es una de las estrategias principales que utilizan las aerolíneas para generar ingresos extras. Debido a que la rentabilidad por

pasajero es baja, las aerolíneas utilizan el cobro de servicios extras para generar mayores ingresos, los que en algunos casos, llegan a ser incluso un 20% del total de los ingresos de la compañía (como en el caso de Ryanair). Al pasajero se le ofrece una tarifa básica, que considera un asiento aleatorio dentro de la cabina más el transporte de equipaje de mano (de 8kg o 10kg), todos los servicios que no estén incluidos deberán ser pagados por el usuario, como el equipaje de bodega, selección de asientos, transporte de equipaje sobredimensionado, alimentos, entre otros. (Muñoz, 2018)

Flota única: Las aerolíneas de bajo costo operan mayoritariamente con una selección de aeronaves única, debido a que esto genera ahorros en el mantenimiento de la flota. El ahorro consiste en que el personal de mantenimiento requiere menos certificaciones, ya que éstos trabajan con una flota única en la que sus componentes principales no varían. Además, esta estrategia permite que se compren componentes de reparación en mayores volúmenes, ya que los repuestos pueden ser funcionales para todas las aeronaves de la flota de la compañía. (Muñoz, 2018)

Optimización de uso de flota: En el caso de las aerolíneas de bajo costo, el promedio de uso de flota es de aproximadamente 10-12 horas, mientras que una aerolínea tradicional tiene un uso que puede promediar entre 8 y 9 horas. Para maximizar el uso de la flota, las aerolíneas operan en rutas punto a punto, sin tener que aterrizar en aeropuertos Hub, con el propósito de estar el menor tiempo posible en tierra. Las aerolíneas low cost tienen estrictos tiempos de operación, lo que tiene como propósito mantener en vuelo a las aerolíneas el mayor tiempo posible. (Santillana, 2018)

Maximización de asientos en cabina: Al momento de realizar la compra de una aeronave, la aerolínea tiene la opción de poder elegir cómo se construirá el interior de la aeronave, principalmente en aspectos como la capacidad de la flota. Para

maximizar ingresos, las compañías maximizan la cantidad de asientos ubicadas en la cabina del avión. (Santillana, 2018)

Uso de aeropuertos alternativos: En la medida de lo posible, las aerolíneas low cost utilizarán aeropuertos secundarios para realizar sus operaciones, esto se realiza ya que operar en un aeropuerto secundario genera menor costo para las aerolíneas, además de estar menos congestionados que los aeropuertos principales, lo que aumenta el tiempo en vuelo de la flota.

Enfoque "Online": Toda la venta de boletos aéreos se realiza de manera digital, principalmente en el sitio web de cada aerolínea. En su mayoría, las aerolíneas no realizan venta presencial, ya que esto aumenta los costos en recursos humanos y en arriendo de oficinas físicas.

Uso de horarios con menor demanda: Para evitar congestión en sus operaciones, las aerolíneas de bajo costo planifican sus itinerarios en horarios de baja demanda, con el objetivo de utilizar aeropuertos en horarios con baja operación. Esto genera menores costos a las aerolíneas, además de maximizar el uso de su flota y también de los aeropuertos. (Santillana, 2018)

Diferencias entre aerolíneas Low Cost y tradicionales.

Principales diferencias entre aerolíneas Low Cost y aerolíneas tradicionales.

Descripción	Aerolíneas Low Cost	Aerolíneas tradicionales
Tipo de flota	Única	Variada según tramo
Tipo de asiento	Único	Mixto
Tipo de tarifa	Segmentada	Mixta
Tipo de ruta	Regional	Regional, interregional
Canales de venta	Internet	Internet, presencial
Tipos de vuelos	Cortos (< 4 hr)	Mixtos
Enfoque	Costos	Cliente
Escalas	No	Sí
Servicios extras incluídos	No	Sí
Tipo de pasajero	Economy	Economy, ejecutivo, business
Equipaje de bodega incluídos	No	Sí
Preferencia de aeropuertos	Secundarios	Primarios
Cobro por cambio de nombre	No	Según tarifa
Cobro por cambio de fecha	No	Según tarifa
Reserva de asientos	Variable, pagado	Sí, gratis
Recurso humano	Polifuncional	Especializado
Entretenimiento a bordo	Variable	Sí

Tabla 3.1. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, las aerolíneas de bajo costo tienen estrategias que las diferencian de las aerolíneas tradicionales. A pesar de que ambos modelos buscan maximizar su rentabilidad en las operaciones, éstas utilizan distintas estrategias, tanto en los servicios ofrecidos en un vuelo regular como en el uso de infraestructura aeroportuaria para cumplir sus objetivos, las que son representadas en la tabla adjunta.

Medición de concentración del mercado aéreo en Chile (índice de Herfindahl e Hirschman).

El índice de Herfindahl-Hirschman es un tipo de medición que se realiza para analizar y describir la concentración de un determinado mercado. Se analiza el poder que tienen las empresas en general y cuál es el control que tienen en una industria.

Se calcula elevando al cuadrado la participación de cada una de las empresas existentes en la industria, como se presenta a continuación en el caso del mercado aerocomercial chileno:

$$\text{IHH} = \sum_{i=1}^{n} S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \cdots + S_i^2$$

Ilustración 3.3. Ecuación de Herfindahl e Hirschman.

Índice general de Herfindahl e Hirschman de la industria aeronáutica nacional, 2015-2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Índice HH	0,362	0,361	0,318	0,275	0,261

Tabla 3.2. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Gráfico de variación del Índice de Herfindahl e Hirschman en el mercado aéreo nacional, entre 2015 y 2019.

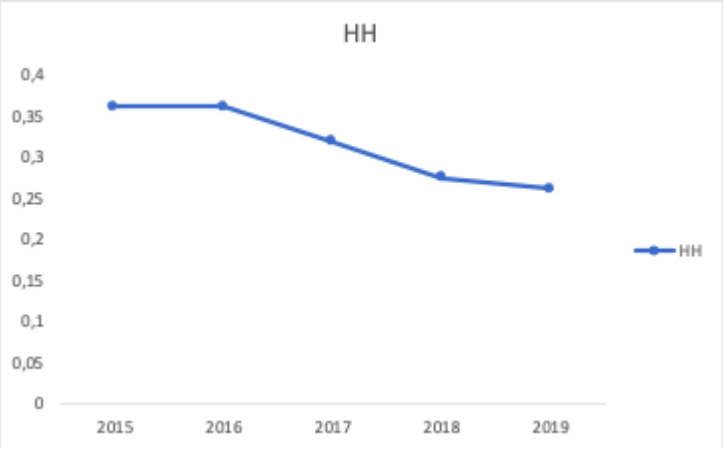


Ilustración 3.4. Fuente: Elaboración propia con información de Junta Aeronáutica Civil.

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) considera que las industrias que tienen un bajo índice de HH tienen bajas posibilidades de tener estrategias anticompetitivas. Es por esto por lo que la FNE analiza 3 casos, teniendo en consideración el cálculo de Herfindahl-Hirschman:

a. Si el IHH posterior a la operación es inferior a 0,15.

b. Si 0,15 < IHH < 0,25 (el valor de este índice refleja un mercado moderadamente concentrado) y ΔIHH < 0,2

c. Si IHH > 0,25 (el valor de este índice refleja un mercado altamente concentrado) y ΔIHH < 0,1

En la tabla 3.13 e ilustración 3.8, se observa que en 2015 el resultado fue de 0,36, lo que según la FNE es considerado un mercado altamente concentrado. En 2019, el índice fue de 0,26, que sigue siendo un IHH muy concentrado, sin embargo, este índice se acerca cada vez más al rango de 0,15 < IHH < 0,25, lo que refleja un mercado moderadamente concentrado, lo que permitiría a la industria funcionar con indicadores que eviten concentrar excesivamente al mercado, evitando estrategias anticompetitivas. (FNE, 2020)

Índice HH por año en el mercado aéreo doméstico chileno.

Año	HH nacional	Concentración	Var. %
2015	0,362	Muy alta	
2016	0,361	Muy alta	- 0,3%
2017	0,318	Muy alta	-13,5%
2018	0,275	Muy alta	-15,6%
2019	0,261	Muy alta	-5,4%

Tabla 3.3. Fuente: Elaboración propia.

Se analizará el factor de ocupación para aerolíneas low cost y se realizará una comparación en relación con aerolíneas low cost europeas, obteniendo datos que permitirán analizar cuál es el enfoque que tiene una aerolínea low cost en relación con este aspecto. Además, se analizará cuáles son las estrategias que realizan las aerolíneas low cost en Chile y Europa, según los criterios estratégicos que existen en la operación.

- Análisis FODA: Se realizará el análisis FODA para la industria de aerolíneas low cost, que contempla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una determinada industria. En este caso, se realizará un análisis de una aerolínea de bajo costo, que analizará el mercado en su totalidad, de esta forma se podrá identificar los principales aspectos externos que debe tener la compañía en consideración para poder realizar una estrategia en sus operaciones.

Esquema FODA.

Ilustración 3.5. Fuente: Business Trustedshops

El objetivo de realizar este análisis es conocer en mayor medida las oportunidades que tiene una aerolínea de bajo costo en Chile, esto permitirá conocer en detalle cuáles son los aspectos para tener en consideración al momento de comparar el modelo low cost implementado en la actualidad con respecto a lo realizado por aerolíneas europeas. Del mismo modo, identificar las amenazas colaborará en saber el impacto que podría provocar cualquiera de las estrategias no

implementados hasta el momento en Chile, considerando los riesgos que se generarán en caso de replicar medidas similares.

Las debilidades serán fundamentales para describir cuál es la visión futura de la industria en Chile con respecto a estos problemas, debido a que las debilidades son los puntos negativos de una LCC, esto significa que de este ítem se puede extrapolar información relevante para realizar mejoras de valor, tomando en cuenta lo aplicado en Europa.

Finalmente, de las fortalezas se identificarán los aspectos más positivos de una aerolínea low cost, que deben ser explotados lo más posible, y que serán de utilidad para establecer las estrategias comerciales de una compañía.

- 5 fuerzas de Porter: Para este caso, se realizará un análisis de 5 fuerzas de Porter. Esto contempla el análisis de poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos. A diferencia del análisis FODA, en este análisis se identificarán los aspectos más relevantes de los factores externos y de la competencia de una aerolínea de bajo costo.

En base a la información que se recopile en el análisis de 5 fuerzas de Porter, se podrán considerar estrategias de mercado, tales como:

- Costos de la empresa: En relación con el poder de negociación de proveedores, se puede considerar este factor para conocer las posibilidades de obtener costos más bajos. Si el poder de negociación de los proveedores es alto, entonces en este aspecto, los costos se mantendrán constantes.

- Diferenciación del servicio y/o producto: Es necesario realizar una diferenciación con respecto a la competencia. Ésta pueda ser relacionada con el servicio ofrecido, servicio al cliente, precio, publicidad, etc.

- Enfoque de lo que se vende: Se debe tener en consideración qué se venderá en el negocio, y buscar las formas necesarias para poder alinear la estrategia de negocio elegida.

Ilustración 3.6. Fuente: Harvard Business Review.

Este análisis permitirá identificar los aspectos más importantes de la competencia en la que se puedan analizar factores importantes en la aplicación del modelo low cost en Chile. No obstante, será también relevante en el transcurso del desarrollo

del trabajo de título para mostrar un paradigma de la industria aeronáutica chilena y conocer cuáles son los puntos en los que una aerolínea estándar se deberá enfocar, tanto en términos económicos, como de operación y reglamentarios. Para esto, se considerarán las 5 fuerzas de Porter, que se pueden visualizar en la ilustración 3.6.

Propuesta Metodológica.

Hasta el momento se ha realizado un análisis y descripción de la industria, principalmente con respecto al desarrollo de las aerolíneas de bajo costo, que han tenido un impacto en las operaciones aéreas en el país desde 2015, cuando Sky Airline comenzó sus operaciones aéreas como la primera aerolínea de bajo costo en el país. Desde ese año, los pasajeros transportados han aumentó en promedio un 10% anualmente, lo que significa un incremento en la demanda de pasajeros transportados. La política del país relacionada con aviación civil se ha mantenido constante, sin embargo, el aumento en la competencia dentro de la industria de aviación comercial requiere de transformaciones generales para permitir una libre competencia en la industria aerocomercial.

Para realizar un análisis comparativo de las estrategias generales en las aerolíneas de bajo costo chilenas, se debe analizar y describir la estructura de una compañía estándar, con el propósito de conocer su estructura de tarifas, costos, revenue management y de marketing, especialmente para conocer las preferencias y comportamientos de los pasajeros con respecto a los índices de satisfacción que existen con relación a las aerolíneas low cost, tanto en Europa como en Chile.

Para esto, se describe la estructura operacional y comercial de tres aerolíneas de bajo costo chilenas y tres europeas, lo que permitirá conocer cuáles son los aspectos fundamentales de estas aerolíneas low cost, pudiendo conocer los principios y fundamentos de estas compañías. Para conocer esta información, se realizará benchmarking, de esta manera se conocerá en detalle cuáles son los principales cimientos de una aerolínea en los factores mencionados anteriormente y poder realizar un análisis comparativo.

Con el propósito de identificar las principales estrategias de negocio de una LCC, se realizará análisis de FODA, fuerzas de Porter y análisis PESTA, para así conocer el microentorno y macroentorno de las aerolíneas de bajo costo en Chile y Europa,

ya que tendrán importancia en la gestión de decisiones en los procesos de la compañía, junto con el análisis de estrategias implementados en los distintos países.

Este análisis se realizará con el propósito de comprender el funcionamiento de las aerolíneas low cost en Chile, debido a que este modelo de negocios comenzó a funcionar hace 4 años en el país, por lo tanto, existen muchos cambios que se deben realizar, tanto a nivel operacional como a nivel comercial, debido a que la industria ha tenido cambios a nivel de preferencias, uso e infraestructura.

Se evaluarán principalmente las 3 aerolíneas low cost en Chile: Sky Airline, JetSMART y LATAM Airlines, debido a su enfoque low cost (especialmente Sky Airline y JetSMART), además que toda su flota opera de manera homogénea y con las mismas restricciones en cuanto a los servicios ofrecidos. Se analizará su situación e impacto en la industria aeronáutica desde el año 2015 hasta la actualidad, con el propósito de tener una visión complementaria de los principales factores de importancia en el funcionamiento de una aerolínea de bajo costo.

A nivel europeo, se analizará la industria en general, teniendo como principal enfoque conocer de qué forma se ha implementado el modelo low cost en el continente y cuáles son los fundamentos que llevan a las aerolíneas low cost europeas a tener altos índices de rentabilidad.

Al realizar el análisis de la industria y la comparación de estrategias entre las compañías aéreas, se podrá conocer cuál es la situación actual de la industria de aerolíneas de bajo costo en Chile, junto con saber cuál es la posición estratégica de la industria tanto en Chile como en Europa. Además, con este análisis se podrá conocer cuál es la factibilidad de poder implementar nuevas estrategias en las aerolíneas chilenas, con el propósito de que las LCC puedan tener una ventaja competitiva con respecto a las aerolíneas tradicionales.

Análisis de la industria

¿Qué analizar?

- Descripción de antecedentes en la industria.
- Análisis FODA de la industria.
- Análisis PESTA de la industria.
- Análisis de 5 fuerzas de Porter.
- Descripción de estadísticas de transporte anual de pasajeros en Chile y Europa.

¿Cómo analizar?

- Análisis de ensayos,.
- Análisis de tesis y memorias.
- Análisis de documentos financieros.
- Sitio web de cada aerolínea.
- Noticias e informes de actualidad en la industria.
- Memoria anual de cada aerolínea.

Análisis de estrategias

¿Qué analizar?

- Rutas.
- Tarifas.
- Servicios básicos y adicionales.
- Costos.
- Recursos humanos.
- Estrategias comerciales.
- Infraestructura aeroportuaria.
- Flota.
- Calidad de servicio.

¿Cómo analizar?

- Análisis de estados financieros.
- Análisis de ensayos.
- Análisis de tesis y memorias.
- Noticias e informes de actualidad.
- Análisis de estadísticas (JAC, Statista, Skytrax, etc).
- Análisis de encuestas.

Ilustración 3.7. Esquema de propuesta metodológica en el análisis general de la industria y análisis de estrategias.

CAPÍTULO IV: Análisis de la industria.

Estadísticas del transporte aéreo nacional.

Pasajeros transportados y participación de mercado por aerolínea, 2015-2019.

Operadores	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Aerodesierto	Pasajeros	1.288	579	-	-	-
	% mercado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aerovías D.A.P	Pasajeros	81.217	86.392	96.391	108.576	102.094
	% mercado	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,7%
Amaszonas S.A.	Pasajeros	-	-	38.832	12.418	-
	% mercado	0,0%	0,0%	0,3%	0,1%	0,0%
ChileJet S.A.	Pasajeros	-	-	267	-	-
	% mercado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
JetSMART SpA	Pasajeros	-	-	333.914	1.645.175	2.227.706
	% mercado	0,0%	0,0%	2,9%	12,2%	14,9%
LATAM Airlines Group	Pasajeros	2.527.993	2.778.467	2.989.300	3.286.547	4.801.172
	% mercado	25,5%	25,6%	25,8%	24,4%	32,0%
LATAM Airlines Chile	Pasajeros	4.796.013	5.201.652	4.887.021	4.920.114	3.978.100
	% mercado	48,5%	48,0%	42,1%	36,6%	26,5%
Latin American Wings	Pasajeros	-	-	105.331	4.109	-
	% mercado	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%
One SpA	Pasajeros	35.175	18.300	15.137	16.658	46.901
	% mercado	0,4%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%
Sky Airline	Pasajeros	2.456.428	2.750.568	3.131.435	3.460.577	3.829.532
	% mercado	24,8%	25,4%	27,0%	25,7%	25,6%

Tabla 4.12. Fuente: Elaboración propia con info de Junta Aeronáutica Civil.

La aviación comercial en Chile ha tenido un crecimiento constante en las operaciones domésticas. Desde el año 2015, el transporte de anual de pasajeros ha aumentado en un promedio de 10,97%, teniendo su mayor crecimiento en el año 2018, cuya operación aumentó en un 16,08% con respecto al año 2017.
(Tabla 4.12) (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Pasajeros transportados y crecimiento general entre los años 2015 y 2019.

Año	Pax	Crecimiento
2015	9.898.114	
2016	10.835.958	9,5
2017	11.597.628	7,0
2018	13.454.174	16,0
2019	14.895.505	11,4
Promedio	**12.154.276**	**11,0**

Tabla 4.13. Pasajeros y crecimiento promedio de pasajeros entre 2015 y 2019.
Fuente: Elaboración propia.

Concentración del mercado aéreo nacional entre las 3 aerolíneas principales que operan en Chile.

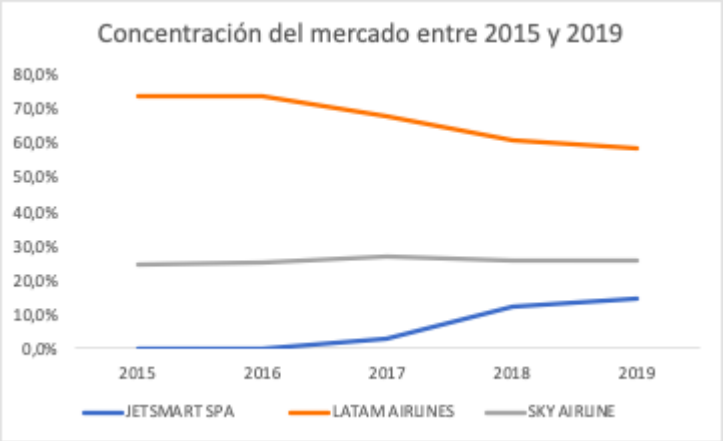


Ilustración 4.2. Fuente: Elaboración propia con información de Junta Aeronáutica Civil.

Entre 2015 y 2019, 2 aerolíneas han predominado en la concentración del mercado aéreo en Chile, además de JetSMART Airlines, que comenzó sus operaciones en 2017.

En 2015, las aerolíneas en Chile transportaron un total de 9.898.114 pasajeros, mientras que en el año 2019 se transportó a 14.985.505 personas, existiendo un aumento total de 51,4% de pasajeros transportados en una diferencia de 4 años.

En la ilustración 4.2 de concentración de mercado en vuelos domésticos, se puede observar una disminución de la concentración de LATAM Airlines en el país para todos los años analizados, mientras que la curva de disminución es más inclinada desde 2017, cuando JetSMART comenzó sus operaciones comerciales en el país. Además, se observa que Sky Airline aumentó levemente su participación de mercado cada año, pasando de tener un 24,8% de participación en 2015 a un 25,6% de la concentración del mercado nacional en 2019, teniendo su peak de participación en 2017 con un 27% (ilustración 4.2).

Se observa también un punto a considerar en el análisis de la industria. LATAM Airlines ha disminuido su concentración del mercado de un 74,0% a un 58,6% de la participación en el mercado aerocomercial chileno entre los años 2015 y 2019, sin embargo, los pasajeros transportados en el país aumentaron en todos los periodos analizados, por lo tanto, se puede concluir que la disminución de la concentración de LATAM Airlines se debe a que aerolíneas como JetSMART y Sky Airline han logrado captar nuevos pasajeros, que antes no estaban considerados en las estadísticas de transporte aéreo. Ésto puede ocurrir principalmente por la nueva estrategia low cost aplicada por Sky Airline desde 2015, que se complementa con la llegada de JetSMART al mercado, lo que logra atraer a nuevas personas que deciden transportarse en una aerolínea, cambiando su forma de transporte. (Tabla 4.13) (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Carga transportada y porcentaje de participación por operador, entre los años 2015 y 2019.

OPERADORES	2015	2015%	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
LATAM AIRLINES GROUP	79.138	0%	30.000	0%	67.251	0%	107.928	0%	16.977.070	49%
LATAM AIRLINES CHILE	10.542.229	42%	12.661.178	43%	14.367.648	46%	15.020.396	48%	11.066.786	32%
SKY AIRLINE	11.425.197	46%	13.029.507	44%	11.604.299	37%	10.905.448	35%	6.343.163	18%
LATAM CARGO	2.978.038	12%	3.967.691	13%	5.111.191	16%	5.308.822	17%	150.110	0%
TOTAL GENERAL	**25.024.602**	**100%**	**29.688.376**	**100%**	**31.150.389**	**100%**	**31.342.594**	**100%**	**34.537.129**	**100%**

Tabla 4.14. Fuente: Elaboración propia con información de Junta Aeronáutica Civil.

Concentración de la carga aérea nacional, considerando las filiales de LATAM Airlines como una sola aerolínea.

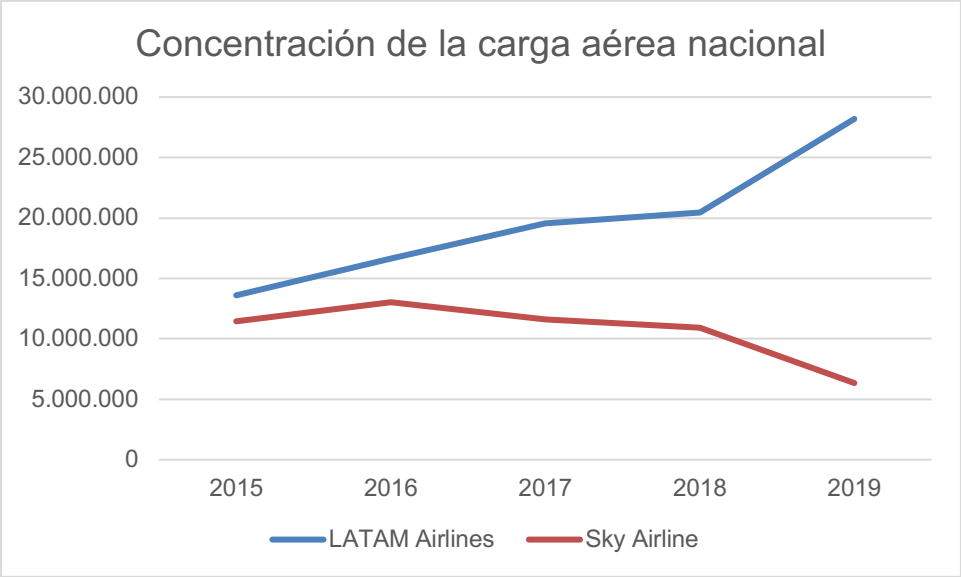


Ilustración 4.3. Fuente: Elaboración propia con información de Junta Aeronáutica Civil.

En el caso de la carga aérea, se consideró a LATAM Airlines como una sola aerolínea, teniendo en consideración que la aerolínea opera con los nombres de LATAM Cargo, LATAM Airlines Group y LATAM Airlines Chile (Tabla 4.14 e ilustración 4.3).

LATAM Airlines tiene un dominio en transporte de pasajeros y transporte de carga en todos los años analizados, teniendo una concentración del mercado de carga aérea doméstica que varía entre el 83% y 88%.

Número de aerolíneas en Chile, entre los años 2015 y 2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Nº aerolíneas	6	6	9	8	6

Tabla 4.15. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Número de aerolíneas que transportaron pasajeros en Chile entre 2015 y 2019.

Ilustración 4.4. Fuente: Elaboración propia con información de Junta Aeronáutica Civil.

Como se ha mencionado anteriormente, 3 aerolíneas mantienen la concentración principal del mercado aerocomercial chileno. En 2019, LATAM Airlines, JetSMART y Sky Airline obtuvieron en total al 99,0% de los pasajeros nacionales, no obstante, existen más aerolíneas que operan vuelos regulares y ocasionales.

En el año 2019, además de las 3 aerolíneas destacadas, operaron Aerovías DAP y One Spa, cuyas aerolíneas transportaron a 102.094 y 46.901 pasajeros nacionales, respectivamente. (Tabla 4.15 e ilustración 4.4) (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Aerolíneas low cost en Chile.

Sky Airline

La primera aerolínea en Chile que comenzó a operar con modelo de negocios low cost fue Sky Airline, cuya aerolínea funcionaba con un modelo de negocios tradicional.

Fue fundada el día 24 de abril del año 2002 por Jurgen Paulmann, con el objetivo de generar una alternativa para transporte de pasajeros dentro del país. La aerolínea compitió desde sus inicios con LATAM Airlines, teniendo una concentración de mercado de aproximadamente un 25%.

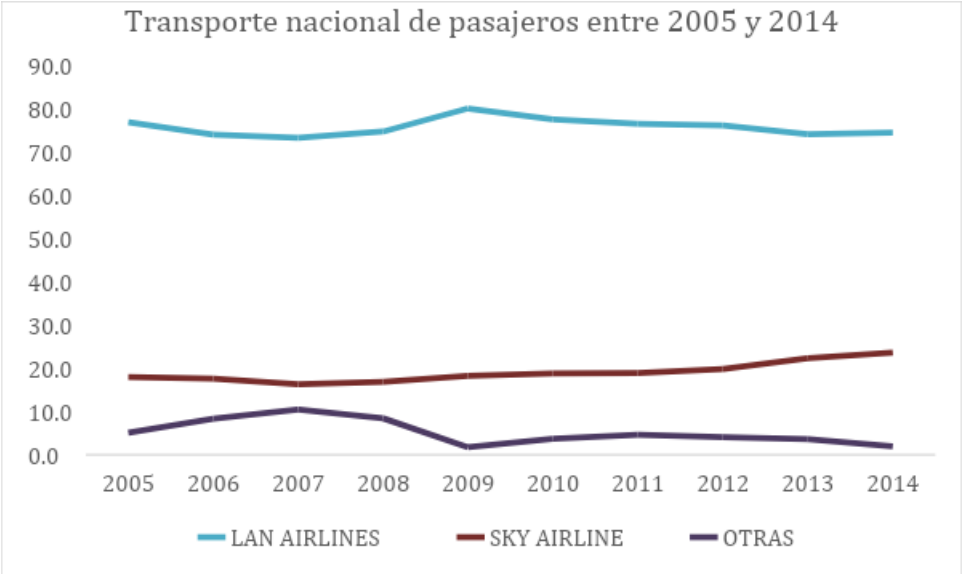


Ilustración 4.1. Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2019.

En la ilustración 4.1 se puede observar la concentración del mercado de Sky Airline entre los años 2005 y 2014, junto con la concentración de LATAM Airlines (anteriormente llamada LAN Airlines y LAN Express).

Se puede observar que Sky Airline aumenta su concentración del mercado aerocomercial chileno, desde un 18% inicial hasta un 23,7% de la concentración del mercado. LATAM Airlines mantiene su concentración del mercado, disminuyendo

levemente de un 76,9% a un 74,4% desde 2005 a 2014. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Concentración del mercado de LAN Airlines, Sky Airline y el resto de las aerolíneas presentes en el mercado entre 2005 y 2014.

OPERADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LATAM AIRLINES	76,9	74	73,2	74,7	80	77,5	76,4	76,1	74,1	74,4
SKY AIRLINE	18	17,6	16,3	16,9	18,2	18,8	18,9	19,8	22,3	23,7
OTRAS	5,1	8,4	10,5	8,4	1,7	3,8	4,6	4,1	3,7	1,9

Tabla 4.1. Fuente: Elaboración propia con información de la JAC.

La implementación del modelo low cost en Sky Airline se completó en marzo de 2017, aplicando el nuevo modelo de negocios a toda su flota. Entre sus principales características, se puede mencionar los nuevos tipos de tarifa, teniendo una tarifa light y plus (Duran & Prieto, 2016). Estas tarifas dependían de los servicios adicionales que el usuario incluía en su boleto, teniendo la opción de incluir equipaje adicional de bodega (23 kg), cambio de fecha del vuelo sin recibir una penalización por realizar esta acción, la modalidad de check-in que elija el usuario, entre otras características que impactarían en el valor total a pagar por el boleto aéreo. (Alvarado, 2019) (Contreras, 2018)

Servicios según tarifa a pagar. Tarifas de Sky Airline son: zero, light y plus.

Servicio	Tarifa zero	Tarifa light	Tarifa plus
Pasaje aéreo	Sí	Sí	Sí
Equipaje de mano (8 kg)	Sí	Sí	Sí
Equipaje de bodega (23 kg)	No	Sí	Sí
Selección de asiento	No	Sí	Sí
Cambio de vuelo	No	No	Sí
Star pass	No	No	Sí
Cambio de nombre	No	No	Sí

Tabla 4.2. Fuente: Elaboración propia con información de Sky Airline.

Posteriormente, en noviembre de 2018, Sky Airline implementó una nueva división de tarifas, estableciendo mayores restricciones a su tarifa más básica, aunque también esto permitió que Sky Airline pudiese disminuir el precio de sus boletos con respecto a sus tarifas anteriores.

Entre las principales estrategias adquiridas por Sky Airline, se puede mencionar a la disminución de sus tarifas generales a cambio de disminuir sus costos operativos, como el potenciamiento de sus plataformas de venta en internet, la venta de alimentos durante los vuelos, cobro por servicios extras que no estén incluidos en la tarifa básica, mayor uso diario de su flota, homogeneización de la flota para disminuir costos operacionales y de mantenimiento, entre otros.

Hasta marzo de 2020, Sky Airline vuela a un total de 36 destinos, considerando destinos en Chile (15), Argentina (2), Perú (12), Brasil (4), República Dominicana (1), México (1) y Colombia (1), además de realizar servicios esporádicos a Montevideo y Punta del este, en Uruguay. (Sitio web de cada aerolinea, 2020)

LATAM Airlines.

LATAM Airlines fue inaugurada en marzo de 1929, con el nombre de LAN. Fue fundada por Arturo Merino Benítez, quién gestionó la creación de LAN como la primera aerolínea de Chile. La compañía fue estatal hasta el año 1989, cuando el gobierno de Chile vendió el 98,7% de las acciones a la familia Cueto, quienes son los controladores actuales y accionistas mayoritarios de LATAM Airlines. (Tabla 4.3) (Memoria LATAM Airlines, 2019).

Distribución de acciones en LATAM Airlines, al 31 de diciembre de 2019.

Nombre	Total de acciones	%
Grupo Cueto	130.165.390	21,46
Delta Air Lines	121.281.538	20,00
Qatar Airways	60.640.768	10,00
Grupo Eblen	27.644.702	4,56
Grupo Bethia	25.662.136	4,23
Grupo Amaro	12.009.257	1,98
Todos los accionistas minoritarios	229.003.902	37,76
Total	**606.407.693**	**100,00**

Tabla 4.3. Fuente: Memoria LATAM 2019.

Hasta el 31 de diciembre de 2019, LATAM Airlines opera a un total de 145 destinos, en un total de 26 países alrededor del mundo. A nivel de cabotaje, LATAM Airlines opera internamente en Chile, Brasil, Argentina, Perú y Colombia.

Además, la compañía opera teniendo como centro de operaciones a distintos HUBs en Latinoamérica, como los HUBs de Chile (Aeropuerto Arturo Merino Benítez, Santiago), Brasil (Aeropuerto de Guarulhos, Sao Paulo) y Perú (Aeropuerto de Lima).

La operación en estos HUBs le permite a LATAM Airlines operar de manera eficiente para vuelos regionales dentro del continente, lo que permite facilitar las conexiones entre las capitales y ciudades importantes de cada país.

Actualmente, LATAM Airlines está conformada por un total de 342 aeronaves, que tienen una edad promedio de 10 años. Para la operación de largo alcance, la aerolínea cuenta con 80 aeronaves. (Tabla 4.4) (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Para el caso de vuelos nacionales y regionales, la aerolínea opera con una flota de familia A320, teniendo como potencial aeronave estándar al modelo Airbus 320neo, que consume un 15% menos de combustible, además de generar menos ruido con respecto a las demás aeronaves de la familia A320.

Distribución de la flota de LATAM para operación de pasajeros y carga.

Flota operativa	Aeronaves incluídas en activos por derecho de uso	Aeronaves incluídas en propiedad, planta y equipo	Total
Flota de pasajeros			
Airbus A319-100	9	37	46
Airbus A320-200	46	96	142
Airbus A320-Neo	6	7	13
Airbus A321-200	19	30	49
Airbus A350-900	7	6	13
Boeing 767-300 ER	2	29	31
Boeing 777-300 ER	6	4	10
Boeing 787-8	4	6	10
Boeing 787-9	10	6	16
Total	**109**	**221**	**330**
Flota de carga			
Boeing 767-300F	1	11	12
Total	1	11	12
Flota total	**110**	**232**	**342**

Tabla 4.4. Fuente: Memoria LATAM 2019.

En la actualidad, LATAM Airlines es la única aerolínea en Latinoamérica en conformar el índice de Sostenibilidad Dow Jones World, teniendo presencia por 6 años consecutivos en este índice financiero, basándose principalmente en criterios económicos y ambientales dentro de la industria aeronáutica. Además, las acciones de LATAM Airlines son transadas en la bolsa de Santiago y en el mercado financiero

de Estados Unidos, principalmente en Nueva York en forma de ADRs (acciones de empresas extranjeras en entidades financieras estadounidenses).

Esta aerolínea está compuesta por una sociedad, que tiene como objetivos principales capitalizar la rentabilidad de la compañía, de esta forma se le permitirá mantener acceso a los mercados financieros mundiales para desarrollar sus actividades y planificaciones de mediano y largo plazo, asegurando el retorno de capitales a sus acciones y manteniendo una posición potente y sólida en los mercados financieros.

LATAM utiliza distintos canales de distribución para la venta de pasajes aéreos. En la actualidad, la venta por internet es el principal medio de venta para la distribución de venta de pasajes aéreos. Para esto, LATAM Airlines vende pasajes a través de su portal web, además de la venta por portales de internet que funcionan como intermediarios, como agencias de viaje. Además, se ofrece venta presencial en LATAM Travel, que funciona como venta personalizada para realizar la compra de boletos de manera presencial. Además, se puede mencionar que LATAM Airlines publicita sus servicios a través de publicidad en televisión, redes sociales, en su página web, zonas públicas, entre otros.

En relación con la operación internacional de LATAM Airlines, se puede mencionar que la aerolínea realiza vuelos regionales entre Sudamérica y Centroamérica, además de los vuelos de larga duración, entre Sudamérica y el resto de los continentes del mundo.

Según las últimas estadísticas actualizadas (diciembre 2019), LATAM Airlines transportó un total de 16,1 millones de pasajeros internacionales, teniendo un factor de ocupación de 84,9%. Actualmente, la aerolínea opera en un total de 138 destinos para pasajeros en total (17 nacionales en Chile y 121 internacionales).

En el caso de operaciones domésticas, LATAM Airlines realiza operaciones internas en 6 países: Chile, Perú, Argentina, Brasil, Ecuador y Colombia. Sus indicadores principales son presentados en la tabla 4.5, realizada para comparar KPI's principales en los 6 países en que participa LATAM Airlines.

Indicadores de factor de ocupación, participación de mercado, tráfico consolidado, capacidad y principales competidores de LATAM Airlines en cada mercado doméstico.

País	Ocupación	Mercado	Tráfico	Capacidad	Competidores
Chile	79,10%	54%	+7% RPK	+9,6% ASK	Sky Airline y JetSMART
Perú	79,30%	63%	+16,4% RPK	+20,1% ASK	Sky Airline Perú, Viva Airlines Perú, Star Perú y Avianca
Argentina	87%	16%	+5,5% RPK	+0,8% ASK	Aerolíneas Argentinas, JetSMART, Andes, Norwegian y Flybondi
Brasil	82,50%	38%	+10,5% RPK	+0,3% ASK	Gol y Azul
Ecuador	82,80%	29%	-1,7% RPK	+1,6% ASK	TAME y Avianca
Colombia	82,80%	23%	+4,4% RPK	+10,2% ASK	Avianca, Copa Airlines Colombia, Easyfly y Viva Colombia

Tabla 4.5. *Fuente: Memoria LATAM 2019.*

LATAM Airlines tiene participación de mercado mayoritario en Chile y Perú, países en los que compite con otras aerolíneas de bajo costo. Además, la compañía ha aumentado sus porcentajes de tráfico consolidado y capacidad con respecto al año 2018 (a excepción del tráfico consolidado de Ecuador). Con respecto al factor de ocupación, LATAM Airlines mantiene un porcentaje de ocupación similar en los 6 países en que opera, teniendo un factor de ocupación de aproximadamente un 80%.

Con respecto a la magnitud de recursos humanos en la empresa, el total de empleados de la aerolínea es de 41.729 personas alrededor del mundo, lo que representa un 1,34% de aumento de su planta de personal con respecto al 2018, y un 3,17% menor a la cantidad total de empleados con respecto al año 2017.
(Tabla 4.6) (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Total de empleados en la compañía durante los últimos 3 años de operación.

Gestión de personas	2017	2018	2019
Total de empleados	43.095	41.170	41.729
Tasa de rotación	15,50%	14,20%	13,70%
Promedio de horas de capacitación	39,8	35,5	37,1
Cargos críticos con sucesor identificado	89%	62%	88%

Tabla 4.6. Fuente: Memoria LATAM 2019.

La aerolínea también tiene filiales y coligadas, ubicadas en distintos países. A continuación, las que se presentan en la tabla 4.7.

Sociedades de LATAM Airlines hasta diciembre de 2019.

SOCIEDAD	PAÍS	SOCIEDAD	PAÍS
LATAM AIRLINES GROUP S. A	CHILE	LATAM TRAVEL S.R.L.	CHILE
TAM S.A. Y FILIALES	BRASIL	LAN PAX GROUP S.A. Y FILIALES	CHILE
SOCIEDADES FILIALES DE TAM S.A.	BRASIL	SOCIEDADES FILIALES DE LAN PAX	ARGENTINA
LAN CARGO S.A Y FILIALES	CHILE	GROUP S.A. Y PARTICIPACIONES	CHILE
SOCIEDADES FILIALES DE LAN CARGO S.A	CHILE	TECHNICAL TRAINING LATAM S.A.	CHILE
LATAM AIRLINES PERÚ S.A	PERÚ	JARLETUL S.A.	URUGUAY
INVERSIONES LAN S.A	CHILE	PROFESIONAL AIRLINE SERVICES INC.	ESTADOS UNIDOS
SOCIEDAD FILIAL DE LATAM TRAVEL	CHILE	LATAM FINANCE LIMITED.	ISLAS CAIMÁN
CHILE S.A. Y PARTICIPACIÓN	CHILE	PEUCO FINANCE LIMITED.	ISLAS CAIMÁN

Tabla 4.7. Fuente: Memoria LATAM 2019.

JetSMART Airlines.

JetSMART es una aerolínea de bajo costo chilena, que comenzó sus operaciones oficialmente el día 25 de julio de 2017 en la ciudad de Santiago, Chile. Es la primera aerolínea ultra low cost en el país, y es controlada por el grupo Indigo Partners, grupo que también controla aerolíneas tales como Wizz Air, Volaris y Frontier Airlines.

En la actualidad, la aerolínea cuenta con una flota de 11 Airbus A320neo, con proyecciones de incorporar nueva flota con Airbus 320 neo.

En el año 2018, JetSMART adquirió la aerolínea Argentina Alas del Sur, cuyas operaciones nunca se concretaron, pero que en ese momento ya tenía los permisos para realizar operaciones nacionales. De esta forma, JetSMART Airlines comenzó a operar con el mismo nombre en Argentina, teniendo rutas de cabotaje. En 2019, se concretó la compra de la aerolínea Norwegian Air Shuttle, aumentando su volumen de operaciones en el país trasandino.

El modelo de negocios de JetSMART consiste en ofrecer las tarifas más bajas del mercado, ofreciendo los servicios básicos para un vuelo entre un punto de origen y destino. Además, toda la flota de la compañía pertenece a la familia A320, lo que permite a la aerolínea disminuir y en consecuencia optimizar los costos de mantenimiento de la empresa, además de utilizar al máximo cada una de las aeronaves en operación, teniendo una utilización de cada avión en un promedio de horas mayor al de una aerolínea tradicional, que es uno de los factores claves para rentabilizar la operación en una aerolínea low cost.

En la actualidad, JetSMART Airlines opera de manera interna en Chile y Argentina. Su flota está compuesta por 11 Airbus A320, 6 Airbus A320neo, además de tener órdenes de compra por 57 Airbus A320neo, 14 Airbus A321neo y 12 Airbus

A321neo XLR, los que tienen una llegada pronosticada a partir de 2021. (Oviedo, 2020)

Cantidad total de pasajeros transportados en vuelos nacionales en los últimos 3 años.

JetSMART	**2017**	**2018**	**2019**
Pasajeros transportados	333.914	1.645.175	2.227.706
Participación de mercado	2,90%	12,20%	14,90%

Tabla 4.8. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Según las estadísticas obtenidas de la JAC, JetSMART tuvo un 2,9% de participación de mercado en 2017. Esto se debe ya que comenzó sus operaciones este año, y su operación comenzó con la flota de un Airbus 320 en rutas reducidas.

Durante el año 2018, JetSMART tuvo una participación mayor, alcanzando un 12,2% de participación, teniendo como destinos principales las ciudades de Antofagasta, Calama, La Serena y Concepción. Su participación de mercado aumentó considerablemente con respecto al año 2017, y se puede observar en el mismo año una disminución de la concentración del mercado por parte de LATAM Airlines, cuya aerolínea disminuyó su participación de un 67,9% a un 61,0%, teniendo 6,9 puntos porcentuales menos de participación en un año. Sky Airline, por otro lado, también disminuyó su participación en el mercado, variando de un 27,0% a un 25,7%, teniendo 1,3 puntos porcentuales menos de participación con respecto al total de los participantes. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Rutas realizadas por JetSMART hasta febrero de 2020.

País	Destinos		
Argentina	Buenos Aires	Puerto Iguazú	Tucumán
	Córdoba	Rosario	Ushuaia
	Mendoza	Salta	San Salvador de Jujuy
	Neuquén	San Carlos de Bariloche	
Brasil	Foz do Iguaçu	Salvador de Bahía	São Paulo
Chile	Antofagasta	Caldera	Punta Arenas
	Arica	Concepción	Puerto Montt
	Balmaceda	Iquique	Puerto Natales
	Calama	La Serena	Santiago
	Punta Arenas	Temuco	Valdivia
Colombia	Bogotá	Cali	
Perú	Arequipa	Lima	Trujillo

Tabla 4.10. Fuente: Elaboración propia con información de sitio web de JetSMART.

Hasta febrero de 2020, JetSMART Airlines operaba con rutas en 5 países. Desde Santiago, por ejemplo, la aerolínea realiza vuelos regulares en Chile (15), Argentina (11), Brasil (3), Perú (3) y Colombia (2), las que se representan en la tabla 4.10.

Resumen comparativo – Aerolíneas chilenas.

Descripción	LATAM Airlines	Sky Airline	JetSMART
Año inicio operaciones	1929 (como Lan)	2001	2017
Nº de destinos nacionales (Chile)	17	15	15
Nº de destinos internacionales	138	22	21
Pax transportados 2019	8.779.272	3.829.532	2.227.706
Carga transportada 2019	82%	18%	0%
% de Mercado doméstico 2019 (Pax)	58,60%	25,60%	14,90%
Flota total	342	27	18
Tipo de flota	Mixta	Única	Única
Países en los que opera	24	8	5
Regularidad 2019 (4º trimestre 2019)	99,50%	99,50%	99,10%
Puntualidad 2019 (4º trimestre 2019)	91,90%	88,20%	88,00%
Nº de despegues (4º trimestre 2019)	10.053	3.702	1.709

Tabla 4.11. Cuadro comparativo de las 3 principales aerolíneas chilenas.
Fuente: Elaboración propia.

Aerolíneas low cost en Europa.

Las aerolíneas en Europa han tenido un proceso de consolidación desde la liberalización del mercado aéreo, como se ha mencionado en capítulos anteriores. Ésto ha provocado una mayor competencia y el ingreso de nuevas aerolíneas a la industria, con nuevas estrategias y objetivos para competir en el mercado. (Vargas, 2018)

Las aerolíneas low cost pioneras en Europa son Ryanair y Easyjet, cuyas aerolíneas comenzaron a operar por primera vez en el continente europeo bajo el modelo de bajo costo. Posterior a la creación de éstas, más aerolíneas se unieron a la industria, tanto con un modelo tradicional como low cost.

Debido a la crisis sub-prime de 2008 y 2009, las aerolíneas low cost tuvieron un auge en Europa, ya que éstas se posicionan como una alternativa de bajo costo, con servicios similares a las de una aerolínea tradicional, y que cumplían su objetivo principal de transportar pasajeros dentro del continente. (Vargas, 2018)

Para el análisis de las principales estrategias que consideran las aerolíneas de bajo costo en su operación, se describirán 3 aerolíneas europeas, cuyo volumen de pasajeros transportados son de los más importantes en el continente europeo.

Ryanair.

La aerolínea Ryanair nació en 1985 como una alternativa de bajo costo a las 2 aerolíneas tradicionales que realizaban vuelos en Irlanda e Inglaterra: British Airways y Aer Lingus. (Memoria Ryanair, 2020)

El principal objetivo de la aerolínea es ofrecer tarifas económicas a los pasajeros. Para ésto, la aerolínea utiliza estrategias que permiten a Ryanair ahorrar costos, lo que permitirá a la compañía ofrecer tarifas más competitivas, ofreciendo sólo los servicios esenciales, para posteriormente cobrar por servicios extras sólo en caso de que el pasajero así lo requiera.

Es importante considerar que un porcentaje importante de los usuarios de la compañía solo utilizan los servicios básicos de la compañía, es decir, una baja cantidad de pasajeros utiliza la aerolínea para realizar vuelos extensos, con equipaje extra, con un consumo de alimentos dentro del avión, entre otros. Esto quiere decir que los usuarios que viajan en Ryanair tienen una baja disposición a pagar por servicios extra, lo que en consecuencia significa que los usuarios utilizan este tipo de aerolínea de manera frecuente, ya que las aerolíneas tradicionales contemplan en su tarifa servicios extras que una parte importante de los pasajeros low cost no utilizan, y que en consecuencia no pagan. (Espejo, 2018)

Comparación de costo por pasajero en euros con Ryanair, para el análisis de 6 aerolíneas low cost.

	Ryanair	Easyjet	Norwegian	AirBerlin	Spirit	SouthWest
Personal	5	8	15	14	16	33
Aeropuertos y servicios	8	18	8	26	15	22
Gastos de ruta	6	6	13	8	-	-
Adquisición y mantenimiento de flota	6	8	17	20	16	17
Marketing y ventas	2	6	12	31	4	2
Total	27	46	65	99	51	74
% vs Ryanair	**-**	**+67%**	**+137%**	**+262%**	**+86%**	**+170%**

Tabla 4.16. Fuente: CAPA Data Centre, 2019.

En la tabla 4.16, se puede observar que los costos generales de Ryanair (en euros, por pasajero) son más bajos que en todas las aerolíneas low cost europeas, además de considerar los costos generales con respecto a Southwest Airlines. Ésto significa que Norwegian tiene costos un 137% más altos que Ryanair, es decir, sus costos son más del doble que los de la aerolínea irlandesa, mientras que Easyjet tiene costos un 67% superiores a los de Ryanair. Ésta es considerada la ventaja competitiva más importante para Ryanair frente a sus competidores en Europa y Estados Unidos.

Easyjet.

La aerolínea Easyjet es la segunda compañía más grande de Europa, después de Ryanair. Tiene su sede en el aeropuerto de London Luton, en Londres, Inglaterra. (Memoria Easyjet, 2020)

El enfoque de la aerolínea es realizar vuelos de punto a punto, operando comercialmente en aeropuertos secundarios, pero que tengan altos índices de conectividad, para que ésto no sea un aspecto en contra al momento de volar en aerolíneas de bajo costo.

En la actualidad, opera en un total de 159 aeropuertos, 3 más que en el año 2018. Mientras que en 2019, la aerolínea aumentó su itinerario de rutas de 979 a 1051, aumentando en un 6,9% las rutas operadas en el transcurso de un año.

Es importante tener en consideración que un porcentaje mayoritario de la flota de Easyjet es propia, teniendo un total de 232 aeronaves propias, mientras que la flota adquirida por leasing es de un total de 99, representando la flota propia un 70% con respecto al total de las aeronaves que componen la flota principal de la compañía. (ilustración 4.5) (Memoria Easyjet, 2020)

Indicadores financieros de Easyjet, al 31 de diciembre de 2019.

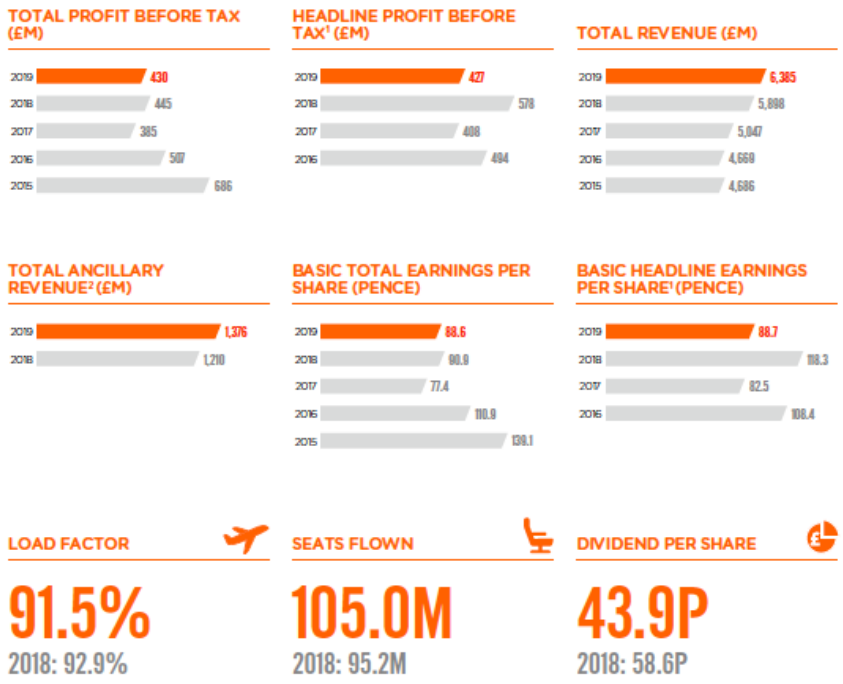


Ilustración 4.5. Principales indicadores financieros de Easyjet en 2019. Fuente: Memoria Easyjet 2019.

Wizz Air.

Es una aerolínea húngara que fue constituida en el año 2003. Su sede principal está ubicada en Vecses, Hungría. Actualmente es la tercera aerolínea con mayor volumen de pasajeros y operaciones anuales en Europa. (Memoria Wizz Air, 2020)

En la actualidad tiene una flota de 113 aeronaves, compuesta en su total de aeronaves Airbus de la familia A320. Además, la aerolínea opera en un total de 110 destinos en el continente europeo.

Los principales aeropuertos utilizados como Hub están ubicados en Polonia, Hungría y Rumania, y están ubicados en posiciones estratégicas debido a sus ubicaciones geográficas, ya que conectan a Europa entre los países que componen el continente, tanto en Europa occidente como oriente.

Los indicadores financieros generales de la compañía se ven representados en la ilustración 4.6.

Indicadores financieros de Wizz Air, al 31 de diciembre de 2019.

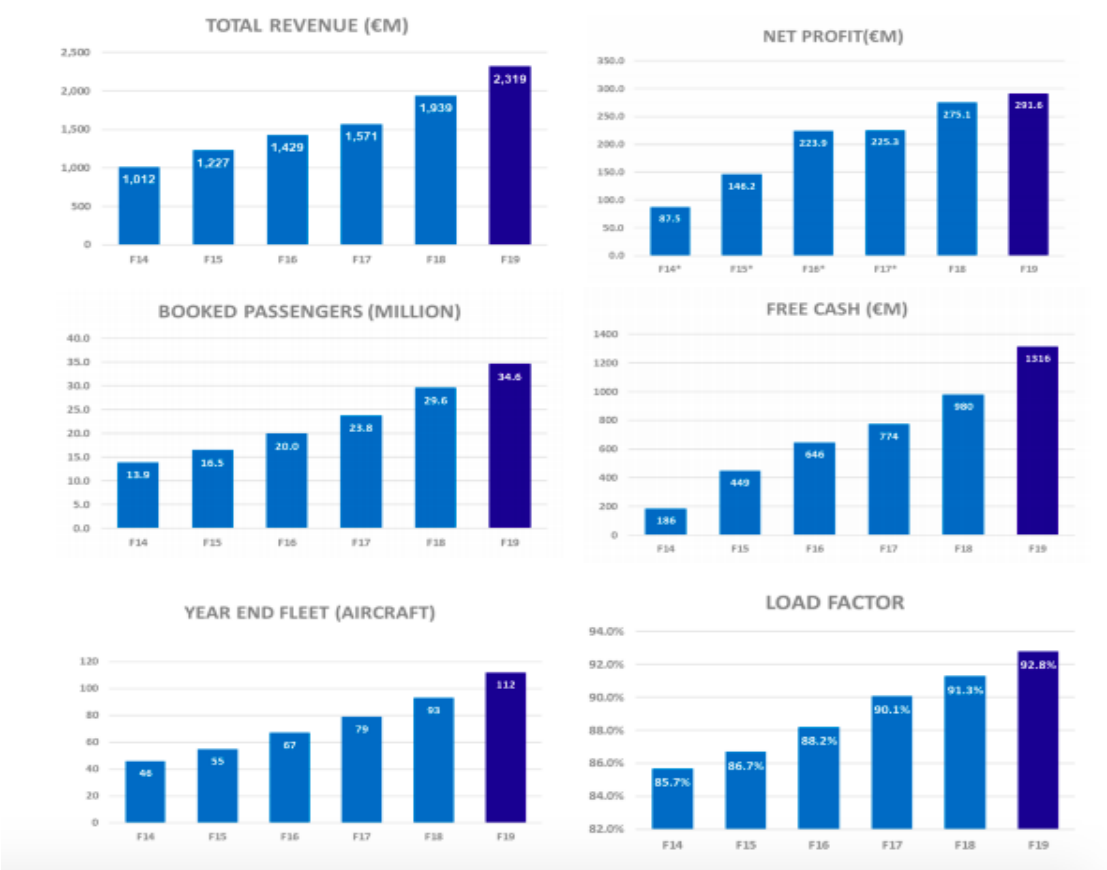


Ilustración 4.6. Principales indicadores financieros de Wizz Air. Fuente: Memoria Wizz Air 2019.

Resumen comparativo - Aerolíneas low cost europeas.

Descripción	Ryanair	Easyjet	Wizz Air
Año inicio operaciones	1994	1995	2003
Nº de destinos totales	350	159	146
Utilidad anual 2019 (MM euros)	980,6	476,6	291,6
Pax transportados 2019 (MM)	142,0	96,0	34,6
Utilización promedio [Hr]	9,02	10,9	12,02
Número de empleados	16840	15000	4550
Flota total	450	331	112
Países en los que opera	34	34	44
Factor de ocupación 2019	96,0%	91,5%	92,8%
Puntualidad 2019	90,0%	75,0%	71,8%

Tabla 4.17. Cuadro comparativo de las 3 aerolíneas europeas analizadas. Fuente: Elaboración propia.

El presente cuadro comparativo muestra las principales características de cada aerolínea, como el número de destinos en el que opera cada una de ella, la utilidad anual de cada aerolínea, pasajeros transportados, utilización de flota, puntualidad, etc. Cada uno de estos aspectos será analizado en el análisis comparativo de los próximos capítulos.

5 fuerzas de Porter en la industria chilena de aerolíneas Low Cost.

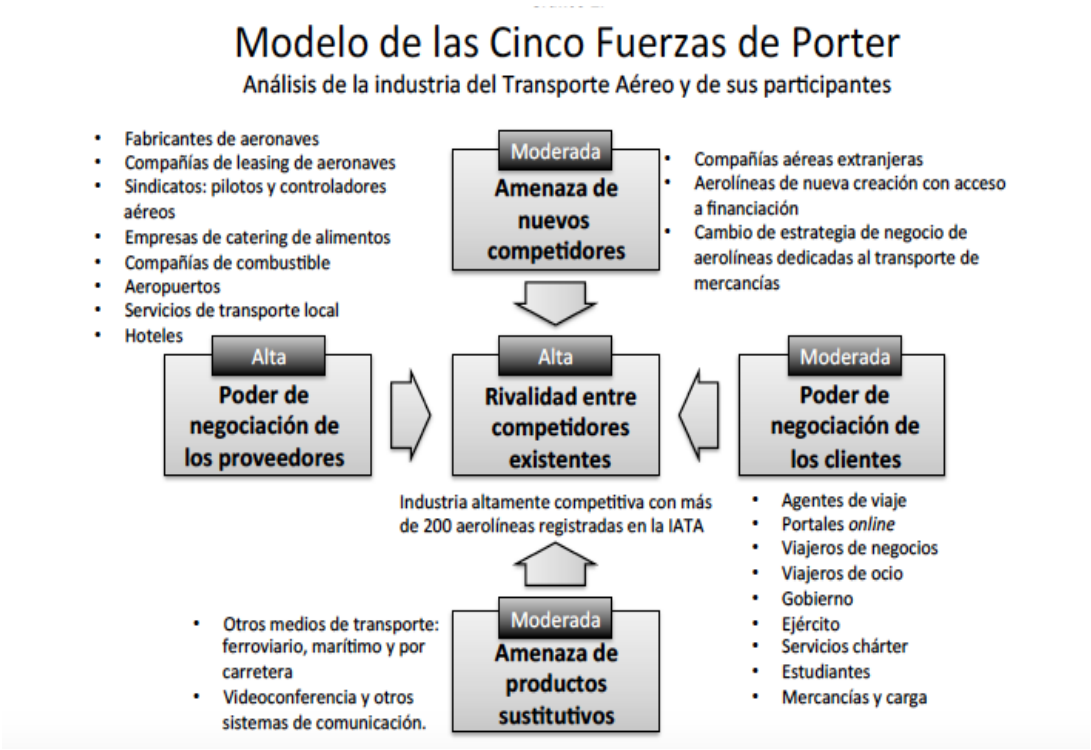


Ilustración 4.8. Fuente: Memoria - Visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines - Patricia Calleja.

Las 5 fuerzas de Porter en la industria de aerolíneas Low Cost consiste en analizar el nivel de competencia que existe entre las empresas. Es necesario identificar 5 aspectos fundamentales para analizar el microentorno de la industria: Amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores.

Amenaza de nuevos competidores:

Es importante considerar que para ingresar a la industria aeronáutica como línea aérea, es necesario tener una alta inversión. Es por ésto que el elevado capital requerido para crear una aerolínea genera una disminución en el ingreso de nuevos competidores a la industria.

Sin embargo, la entrada a la industria de aerolíneas low cost ha aumentado sosteniblemente en los últimos 20 años a nivel mundial, y estas aerolíneas están en la actualidad entre las principales aerolíneas de bajo costo en indicadores de volumen de pasajero, satisfacción y concentración del mercado, como Norwegian, Wizz Air, Transavia Airlines. En el caso de Latinoamérica, se puede mencionar a Viva Air Colombia, Volaris e Interjet, mientras que en Chile, Sky Airline y JetSMART destacan entre las aerolíneas que implementaron el modelo de negocio low cost.

En el caso específico de Chile, es necesario considerar que en el país no existen restricciones para ingresar a la industria, debido a la política de cielos abiertos existente en el país. Es más, aerolíneas de capitales extranjeros pueden realizar operaciones comerciales en Chile, tanto a nivel nacional como internacional.

En la situación nacional, JetSMART ingresó a la industria nacional en 2017, y en 3 años la compañía ha pasado de tener un 2,2% de concentración inicial del mercado a un 14,9% de la participación total del transporte de pasajeros a nivel nacional.

Amenaza de sustitutos.

Las aerolíneas low cost tienen 3 grandes sustitutos: Buses, trenes y transporte marítimo (principalmente en el caso de Europa).

Todos los sustitutos serán más o menos atractivos dependiendo principalmente de la distancia a recorrer entre el origen y destino seleccionado, además de factores como el tiempo requerido de viaje y el precio a pagar por el transporte.

Los buses y trenes (especialmente en Europa, donde la industria ferroviaria tiene un mayor desarrollo que en Latinoamérica) conectan directamente a ciudades principales y secundarias, teniendo una infraestructura que generalmente está localizada en el centro de las ciudades, teniendo una fácil conexión entre origen-destino, mientras que los aeropuertos están ubicados en zonas alejadas, y que dependiendo del caso, pueden tener vías de acceso deficitarias, sin acceso a transporte público y sin conexiones rápidas con las ciudades de destino.

Poder de negociación de compradores.

En el caso de las aerolíneas de bajo costo, se debe considerar que los compradores tienen una alta volatilidad al precio a pagar. Éstos consideran distintos factores para elegir un determinado servicio, tales como aeropuertos a utilizar por la aerolínea, vías de conexión, transporte de equipaje, entre otros.

En el caso de vuelos cortos, los compradores tienen más alternativas que una aerolínea de bajo costo, como aerolíneas tradicionales, buses interurbanos, ferrocarril, trenes de alta velocidad, automóvil, etc.

Ésto genera una baja diferenciación en el servicio ofrecido por aerolíneas low cost, debido a que éstas se enfocan principalmente en el precio de sus tarifas, teniendo una estrategia constante basada en disminuir constantemente sus precios. Ésto demuestra que los pasajeros pueden elegir fácilmente entre el abanico de opciones que tenga en la industria nacional analizada, lo que le da un alto poder de negociación al momento de elegir el servicio deseado.

Poder de negociación de proveedores.

En la industria aeronáutica existen distintos proveedores que necesita una aerolínea para realizar sus operaciones.

El proveedor principal de una aerolínea es el fabricante de aeronaves. Éstos son principalmente Boeing y Airbus, y ambos dominan el mercado, por lo tanto, tienen

un alto poder de negociación debido a que son un oligopolio, generando un bajo poder de negociación para el caso de las aerolíneas con respecto a los fabricantes.

En el caso del capital humano, éste debe tener una alta capacitación y formación, ya que la industria aeronáutica genera constantes desafíos y una excelencia en la calidad y operación del servicio generado. Al tener éstos una formación robusta, podrán tener un poder de negociación alto frente a una industria, debido a la dificultad de generar rotación de personal en la industria debido a la especificidad de la capacitación necesaria.

También es importante considerar que la industria aeronáutica es altamente sindicalizada, por lo tanto, ésto genera un poder de negociación mayor para el capital humano de la industria.

Rivalidad entre competidores.

Como se ha mencionado anteriormente, la industria en la actualidad está en proceso de desregulación generalizada. Esto provoca que nuevas aerolíneas ingresen a la industria, generando un aumento en la competencia entre las aerolíneas.

Debido a la baja diferenciación entre aerolíneas de bajo costo, la competencia principal entre éstas es por el precio de las tarifas, lo que genera una constante disminución en el precio de los pasajes aéreos. La aerolínea de bajo costo que ingresa al mercado debe necesariamente captar la mayor cantidad de pasajeros, para poder operar comercial y operativamente en base al volumen de pasajeros, de esta forma la aerolínea podrá tener números sanos en base a los costos reducidos en su estrategia general.

Ésto genera en síntesis una alta rivalidad entre competidores, ya que la posibilidad de diferenciarse es baja, y la entrada de aerolíneas de bajo costo aumenta constantemente, tanto en Chile como en Europa.

En la tabla 4.18 se muestra un resumen de las 5 fuerzas de Porter aplicado a las aerolíneas de bajo costo.

Resumen 5 fuerzas de Porter	
Descripción	Indicador
Amenaza de nuevos competidores	Medio
Amenaza de sustitutos	Medio
Poder de negociación proveedores	Alto
Poder de negociación compradores	Alto
Rivalidad de competidores	Alto

Tabla 4.18. Resumen de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 4.18, existe una alta rivalidad entre competidores. En el caso europeo, esto ocurre debido a la fase de desregulación de la industria aeronáutica desde 1987, mientras que en Chile existe una política actual de cielos abiertos. En relación con las amenazas de nuevos competidores y sustitutos, estas son amenazas de nivel medio. En el caso de la amenaza de nuevos competidores, hay una alta inversión necesaria, no obstante, esto no ha frenado el ingreso de nuevas aerolíneas en las industrias chilena y europea, mientras que la amenaza de sustitutos es media ya que los principales factores entre la utilización de medio de transporte aéreo, terrestre o marítimo es el costo del viaje y el tiempo requerido entre un origen-destino.

Con respecto al poder de negociación de proveedores y compradores, en ambos casos este poder es alto. Los proveedores tienen un alto poder, ya que los fabricantes de aeronaves principales a nivel mundial son sólo 2 (Airbus y Boeing), mientras que el capital humano de la empresa está altamente sindicalizado, por lo tanto, estos proveedores también tienen un poder alto en una aerolínea.

Análisis FODA en la industria chilena de aerolíneas Low Cost.

El análisis FODA consiste en analizar aspectos internos y externos de una determinada empresa. Tiene como propósito generar un diagnóstico actual de la compañía, focalizando su análisis en identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.

- Una aerolínea low cost no tiene oficinas físicas para la venta de pasajes ni servicio al cliente, esto disminuye costos fijos por arriendo de oficinas, contratación de personal o gastos como electricidad, agua, calefacción, etc. Esto permite disminuir costos que una aerolínea debe costear mensualmente.

- La industria aerocomercial ha tenido un aumento promedio de 10,16% en los últimos 10 años en Chile, desde 2010 a 2019. En Europa, las aerolíneas transportaron más de mil millones de pasajeros aéreos en 2018, según la última información actualizada (Statistic, 2019). Esto produce un aumento en la demanda por boletos aéreos, y las aerolíneas deben adaptarse a los requerimientos de los usuarios. Esta es una oportunidad para las aerolíneas de poder atraer a los nuevos pasajeros que se están uniendo a la industria como consumidores.

- El aumento de pasajeros transportados ha provocado que los aeropuertos deban extender su capacidad para poder abarcar todas las operaciones aéreas necesarias. En el caso de Chile, la estrategia principal ha sido aumentar la capacidad de aeropuertos ya existentes, mientras que en Europa, además de expandir los aeropuertos construidos, se ha proyectado la construcción y expansión de aeropuertos secundarios cercanos a los aeropuertos principales.

- Flota estandarizada: En el caso de Sky Airline y JetSMART, ambas aerolíneas tienen una flota homogénea de la familia Airbus-320, con el propósito de disminuir costos de mantenimiento. De esta forma, se puede estandarizar el proceso de mantenimiento y calidad del área productiva de la compañía. A diferencia de una LCC, una aerolínea tradicional debe tener una flota de aeronaves distinta, ya que el uso de la flota dependerá de la ruta que se va a realizar, por lo tanto, la capacidad de la aeronave y el tamaño del avión deberán ser distintos para optimizar los recursos que se utilizarán en la operación aérea.

- Hasta fines del año 2018, las aerolíneas low cost chilenas representaban 40,5% de la concentración de mercado de las rutas domésticas en Chile (25,6% Sky Airline y 14,9% JetSMART), lo que muestra una preferencia de los clientes por este tipo de aerolíneas. Si se compara con el año 2015, año en el que sólo Sky Airline (24,8%) operaba como aerolínea low cost, se puede observar un aumento de 15,7 puntos porcentuales en las preferencias por volar en aerolíneas de bajo costo.

Oportunidades.

- Las aerolíneas low cost en Chile están en plena expansión, inaugurando nuevas rutas a operar dentro y fuera del país. En los últimos años se han creado nuevos itinerarios a destinos como Punta del Este y Arequipa, incentivando el traslado a estas ciudades que antes eran rutas que debían conectar mediante escalas con aeropuertos principales.

- Las LCCs han sido pioneras en la conexión doméstica entre aeropuertos distintos a AMB. Actualmente, tanto JetSMART como Sky Airline ofrecen vuelos interregionales, como, por ejemplo: Antofagasta-Concepción, La Serena-Concepción, Puerto Montt-Punta Arenas, entre otras rutas. Esto es una nueva oportunidad de negocio que ayuda a descentralizar las

operaciones aéreas, principalmente en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez, que ha sido siempre considerado como un Hub principal en Chile.

- En la actualidad, las aerolíneas chilenas operan en aeropuertos principales de las ciudades del país, especialmente en la región metropolitana. En la actualidad, sólo el aeropuerto Arturo Merino Benítez es opción para operar en la RM. Operar en un aeropuerto alternativo es una oportunidad para las LCCs que permitirá disminuir costos operacionales, ya que los aeropuertos secundarios cobran tarifas más bajas que un aeropuerto principal.

Debilidades.

- La percepción de los clientes es un tema para considerar en las aerolíneas de bajo costo, debido a que éstas han cambiado la forma de viajar en el país, cobrando por servicios que anteriormente estaban incluidos en la tarifa final. Los pasajeros que viajaban en aerolíneas tradicionales han debido adaptarse a este nuevo modelo de negocio, ya que las 3 principales aerolíneas chilenas funcionan de esta manera, incluyendo a LATAM Airlines que cobra una tarifa diferenciada, en la que se cobran servicios de equipaje y alimentos a bordo. En el caso de aerolíneas low cost europeas, los aspectos con menor satisfacción que pueden ser mencionados son servicios ofrecidos durante los vuelos o que se deben pagar al momento de llegar al aeropuerto a realizar check-in. (Organización de consumidores y usuarios).

- Las tasas de embarque impactan negativamente en la demanda por pasajes aéreos para una LCC. Si se considera el precio de “oferta” de un pasaje aéreo, que puede variar entre los $1.000 y $10.000 (por tramo), el valor actual de la tasa de embarque doméstica ($5.516) es un porcentaje similar a lo que cuesta un pasaje aéreo, lo que afecta directamente al precio que paga finalmente el consumidor.

- En relación con el valor de la tasa de embarque, en algunos casos este valor es más caro que el mismo pasaje (*Ejemplo: Santiago-La Serena, cuyo pasaje según temporada y oferta cuesta entre $990 y $8.990 en horarios convenientes)*, lo que genera una distorsión en el precio que paga el consumidor. Es un problema que las aerolíneas de bajo costo deben afrontar, más aún si el valor de la tasa de embarque se reajusta trimestralmente según el porcentaje de variación del IPC. (Sitio web de cada aerolinea, 2020)

Amenazas.

- Chile tiene una política de cielos abiertos en aviación, lo que permite que aerolíneas de capitales nacionales y extranjeros puedan operar rutas domésticas e internacionales con base en Chile. Al haber un aumento en el interés y de pasajeros transportados, esto provocará incentivos para aumentar la competencia entre los participantes de la industria. Es posible que nuevas aerolíneas se interesen en operar en Chile con el modelo de negocios low cost, aumentando la competencia en la industria. Esto se puede observar en el índice de factor de ocupación en Chile, en el que existe una disminución en el índice promedio de ocupación que disminuyó de un 83,5% a un 81% en 2017, coincidiendo con el ingreso de la aerolínea JetSMART a la industria aerocomercial.

- Al disminuir los costos operacionales, una aerolínea Low Cost puede ser más competitiva en términos de precios y oferta de pasajes aéreos, pero el combustible y el mantenimiento de las aeronaves no puede ser disminuido, principalmente por razones de seguridad.

- En el caso del combustible, la aerolínea no puede disminuir costos, por lo tanto, el precio del combustible impactará en los costos de la compañía, sin tener incidencia en la volatilidad del precio de este factor. El combustible es el costo más importante para una aerolínea, junto con los activos que podría adquirir la compañía, además, el precio de éste varía constantemente y es volátil a situación económica de los países, pudiendo modificar su costo rápidamente.

Ilustración 4.9. Resumen de análisis FODA aplicado a las aerolíneas low cost. Fuente: Elaboración propia.

Análisis PESTA en la industria chilena de aerolíneas Low Cost.

El análisis PESTA consiste en analizar un entorno relacionado a una determinada industria, teniendo en consideración los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. El propósito de este análisis es identificar los factores que pueden afectar directamente a una compañía, por lo tanto, es clave considerar estos factores para la creación de estrategias para planificar el funcionamiento de una empresa, en este caso, de una aerolínea de bajo costo.

Aspectos políticos-legales.

Teniendo en consideración la tendencia a liberalizar las políticas del transporte de pasajeros aéreos, se puede considerar que las aerolíneas low cost tienen oportunidades para aumentar su presencia en el mercado. La liberalización del transporte aéreo ha permitido aumentar la competencia de los operadores aéreos, tanto en Chile como en Europa, cuyo continente ha tenido un aumento exponencial en la competencia de aerolíneas que han entrado al mercado aéreo, especialmente de aerolíneas de bajo costo que han cambiado el paradigma de la industria.

En el caso de los recursos humanos de las aerolíneas, es necesario considerar que los sindicatos tienen un alto poder en la negociación de remuneraciones y beneficios. Ésto tiene importancia ya que tanto en Chile como en Europa se permite la negociación colectiva de las remuneraciones del equipo de trabajo. Además, se debe tener en cuenta que en Chile y en los países europeos en que operan las aerolíneas analizadas, se permite el derecho a huelga con el objetivo de obtener mayores beneficios colectivos para los trabajadores, lo que en el caso de Chile está explícitamente estipulado en el Código del trabajo, artículo 345.

En el aspecto de regulación del mercado, en el caso de Chile, la fiscalía nacional económica se encarga de supervisar y promover la libre competencia en las industrias presentes en Chile. Es importante tener en consideración aspectos como la participación del mercado, índice de pasajeros transportados, índice de

Herfindahl, entre otros indicadores para evitar tener conflictos con respecto a la creación de monopolios. Como se explicó en el capítulo que hace referencia al índice de Herfindahl, la industria aerocomercial chilena es altamente concentrada, a diferencia de la industria aerocomercial europea, por lo tanto, la Fiscalía Nacional Económica ha tenido un rol activo en la fiscalización relacionada con la libre competencia en la industria.

También es importante mencionar que las aerolíneas chilenas son fiscalizadas por la DGAC, que tiene como objetivo velar por la seguridad aeronáutica e infraestructura aeroportuaria en Chile. En cada país Europeo, existe un organismo dependiente del gobierno que tiene funciones similares con respecto a la industria aeronáutica en general.

Aspectos económicos.

Los principales aspectos económicos que son considerados por las aerolíneas son los índices de inflación, PIB y capacidad de consumo de los países en que éstas operarán. En el caso de las aerolíneas, especialmente de las aerolíneas de bajo costo, el costo de combustible es uno de los principales aspectos que se deben tener en consideración para operar de manera eficiente. Sin embargo, no es posible ahorrar en este tipo de costos, por lo tanto, las aerolíneas low cost deben enfocar sus esfuerzos en la optimización de costos renovando su flota con aeronaves más eficientes con el consumo de combustible para poder operar.

Un factor no menos importante es el valor de las principales divisas del mundo, como el dólar, euro y la moneda nacional de los países donde las aerolíneas funcionan principalmente. El debilitamiento de estas monedas puede generar pérdidas a las aerolíneas, teniendo menores ingresos nominales con respecto a proyecciones realizadas por las aerolíneas para sus reportes anuales.

Aspectos socioculturales.

Para analizar el factor social de una aerolínea low cost, se debe enfocar el estudio en los pasajeros y a la población en la que una aerolínea low cost está operando. Ésto significa que las preferencias y capacidades de los pasajeros para adquirir pasajeros es fundamental para entender cuáles son los servicios que pueden ser ofrecidos.

Para ingresar a un mercado de un determinado país, las aerolíneas de bajo costo deben analizar aspectos como el ingreso de la población, teniendo en consideración aspectos como la mediana, covarianza y función Gaussiana para lograr comprender cuáles son los potenciales clientes a los que se puede optar. (Castelló, 2018)

En el caso específico de las aerolíneas de bajo costo, se debe analizar cuál es la percepción que los usuarios tienen sobre estas aerolíneas, ya que ésto definirá cuáles serán las preferencias de los consumidores al momento de elegir una aerolínea para la compra de un pasaje aéreo.

Es de importancia conocer cuál es la capacidad de pago de los pasajeros en cada país. En el caso de Chile, el país tiene un ingreso promedio per cápita de US 24.600, siendo superado en Latinoamérica sólo por Panamá, cuyo ingreso promedio es de US 25.400 (Revisar anexo de ingreso promedio per cápita). Sin embargo, la mediana del ingreso en Chile es distinta al ingreso promedio.

En el caso de la mediana de ingreso, el 50% de los chilenos hombres recibe un ingreso menor a $411.100, mientras que en el caso de las mujeres, el 50% de ellas recibe $343.234, lo que equivale a US 6.218 y US 5.192 anuales. (INE, 2019).

También es fundamental entender cuál es la idiosincrasia de cada país, y analizar la ubicación geográfica en la que se operará, conocer cuáles son los principales medios de transporte, cuáles son las ciudades más importantes de un país, entre

otros aspectos que se deben tener en cuenta para analizar socialmente el mercado en que se quiere ingresar a competir.

Aspectos tecnológicos.

La industria aeronáutica está muy expuesta a los cambios tecnológicos a nivel general. En el caso de la flota de una aerolínea, se pueden observar cambios constantes en la tecnología utilizada, que ayuda a tener un manejo eficiente de los recursos de una compañía.

En el caso de internet, ésto ha tenido un impacto relevante en la forma de vender pasajes aéreos, teniendo canales de venta muy distintos a los de hace 20 años, lo que genera un cambio de paradigma con respecto a la forma de obtener ingresos, además de modificar la estructura de costos, ya que el uso de internet ha permitido a las aerolíneas modificar su estructura de venta, procedimiento de control de pasajeros en aeropuerto, y de crear una marca en el mercado para conseguir una mayor rentabilidad. (Castells, 2014)

Aspectos ambientales.

Es necesario considerar que la industria aeronáutica genera gases contaminantes que aumentan los niveles de contaminación a nivel mundial. Este aspecto cada vez es más considerado por los gobiernos, lo que requiere de un análisis exhaustivo del futuro de la industria en aspectos medioambientales.

En el caso de Chile, una multitud de aeropuertos tienen restricciones horarias, debido a que éstos están ubicados en zonas cercanas a barrios residenciales, lo que genera una molestia a habitantes de la zona. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Una medida para mitigar la contaminación a nivel general ha sido el lanzamiento de nuevas familias de aeronaves, que buscan como objetivo utilizar una cantidad de menor de combustible, además de generar menos gases contaminantes como NO.

Ilustración 4.10. Resumen de análisis PESTA aplicado a aerolíneas Low Cost. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Análisis comparativo.

Las aerolíneas low cost, dependiendo del país, aplican distintas estrategias, tanto comerciales como operacionales, para competir en un mercado determinado. Teniendo en consideración que durante este trabajo se han analizado aerolíneas low cost chilenas y europeas, se realizará un análisis comparativo que considere a las 3 principales aerolíneas chilenas: LATAM Airlines, Sky Airline y JetSMART. En el caso de Europa, se tendrán en consideración las aerolíneas Ryanair, Easyjet y Wizz Air.

Este análisis tiene el propósito de poder conocer el funcionamiento de aerolíneas de bajo costo europeas, y analizar la factibilidad de que las principales estrategias aplicadas por estas aerolíneas sean replicadas en las aerolíneas ya existentes en Chile, o en su defecto, de una aerolínea que tenga intenciones de operar en el país con un modelo low cost.

Análisis y descripción de rutas.

En la actualidad, Sky Airline y JetSMART suman un total de 30 destinos nacionales y 34 internacionales. En el caso de LATAM Airlines, la aerolínea opera en un total de 16 destinos nacionales y 120 destinos internacionales, aunque las operaciones internacionales se realizan en modelo legacy, operando como aerolínea tradicional. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

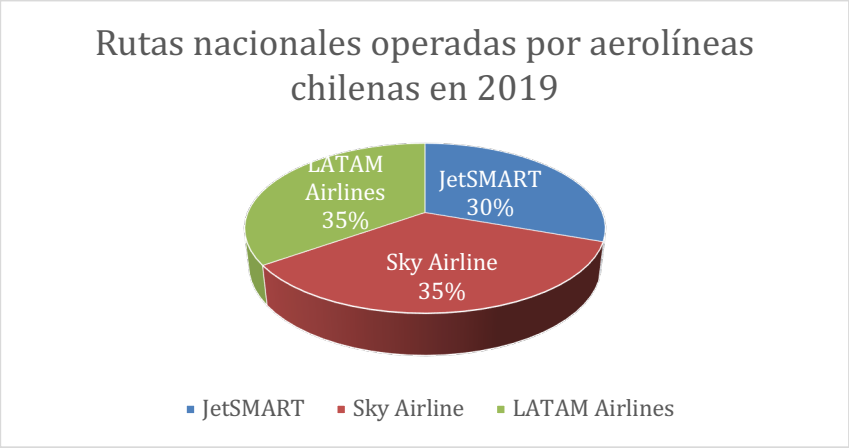


Ilustración 5.1. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Si se analiza la ilustración 5.1, se puede observar que las 3 principales aerolíneas chilenas tienen una participación similar entre las rutas nacionales, teniendo como referencia a Chile. En el caso de la concentración de mercado de pasajeros en Chile, las estadísticas son distintas. Según la tabla 4.9, la concentración de mercado de LATAM Airlines para vuelos domésticos es de 58,6% (considerando LATAM Airlines Group y LATAM Airlines Chile), en Sky Airline la participación es de 25,6%, mientras que JetSMART tiene una concentración de 14,9%. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Esto muestra que las aerolíneas tienen un alto radio de cobertura para vuelos domésticos dentro del país, sin embargo, LATAM Airlines tiene una concentración de mercado mayor a sus competidores debido a que la aerolínea tiene una mayor frecuencia de servicios, además de ser un actor predominante en el mercado aéreo nacional, debido a su trayectoria en la industria aerocomercial chilena.

Principales países de origen y destino desde Chile. Año 2019.

Par origen - destino	Hacia Chile [%]	Desde Chile [%]	Promedio Pax [%]
ARGENTINA	26,0	27,1	26,5
BOLIVIA	1,5	1,4	1,4
BRASIL	24,7	24,6	24,6
COLOMBIA	8,2	8,0	8,1
ECUADOR	1,5	1,4	1,5
I.FAKLAND/MALVINAS	0,1	0,1	0,1
MEXICO	3,8	4,1	3,9
PANAMA	5,7	5,7	5,7
PARAGUAY	1,3	1,2	1,2
PERU	23,7	22,8	23,2
REP. DOMINICANA	0,3	0,4	0,3
URUGUAY	3,3	3,2	3,3
COSTA RICA	0,1	0,1	0,1

Tabla 5.1. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

Para las rutas internacionales, las 3 principales aerolíneas chilenas realizan vuelos de manera frecuente. Si se considera a los principales países latinoamericanos, la tabla 5.1 muestra que los países a los que más pasajeros se transporta anualmente son Argentina, Brasil y Perú, con un 26,5%, 24,6% y 23,2% promedio con respecto al total. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Los 3 países mencionados anteriormente coinciden al ser países que están ubicados geográficamente cercanos a Chile, especialmente en el caso de Perú y Argentina.

En el caso de Perú, Lima es el origen-destino principal del país, considerando los viajes realizados desde Chile. El aeropuerto de Lima tiene un funcionamiento como Hub, teniendo conexiones desde Uruguay, Chile y Argentina con el propósito de realizar conexión al resto del continente, además de Estados Unidos y Canadá.

Desde Chile, Lima también es un punto de conexión para operaciones aéreas en Europa, además de ser un punto importante de llegada para la conexión de rutas hacia Machu Picchu, uno de los destinos más visitados en Sudamérica.

Esta ciudad también es un punto importante como ciudad turística, debido a que históricamente Lima ha sido una ciudad atractiva por sus atracciones turísticas, además de favorecer a turistas el tipo de cambio, junto con la cercanía geográfica y el fuerte polo gastronómico que destaca al país.

Por último, es importante considerar que los ciudadanos peruanos son la comunidad con mayor porcentaje de ciudadanos extranjeros en Chile, sumando un total de 205.609 inmigrantes, los que representan un 21,9% del total de residentes extranjeros en el país.

En el caso de Argentina, existen ciudades importantes que son consideradas como ciudades principalmente turísticas. Entre ellas se puede mencionar Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

Buenos Aires, fue el principal destino turístico de los ciudadanos chilenos hasta el 2019, año en que la ciudad fue superada por Lima como la ciudad con más pasajeros totales transportados, sin embargo, Buenos Aires sigue siendo uno de los destinos y orígenes más demandados en ambos países.

Para visualizar esta información, se realizó una tabla en el anexo con cantidad de pasajeros transportados en 2019 por aerolínea y según el origen-destino seleccionado. Para realizar un análisis exacto, sólo se consideró la temporada alta, que corresponde a diciembre, enero y febrero, de esta forma se puede analizar al total de aerolíneas en igualdad de condiciones respecto a la cantidad de pasajeros transportados.

En enero, febrero y diciembre de 2019, los pasajeros transportados para Lima fue de 489.936, en Buenos Aires fue de 423.381, a Sao Paulo 367.003 y Río de Janeiro 149.241. (INE, 2019)

Si se analiza la participación de las aerolíneas low cost en vuelos desde y hacia Chile, se obtiene la siguiente tabla.

Concentración de mercado de Sky Airline y JetSMART en las principales rutas.

Origen - Destino	Distancia	Tiempo vuelo	% LCC
Santiago - Florianópolis	2202 km	3,5h	41,7
Santiago - Mendoza	360 km	0,5h	29,1
Santiago - Lima	2463 km	4h	26,6
Santiago - Buenos Aires	1138 km	2h	25,5
Santiago - Córdoba	640 km	1h	19,3
Santiago - Río de Janeiro	2915 km	4h	17,7
Santiago - Montevideo	1343 km	2h	15,2
Santiago - Sao Paulo	3465 km	4h	5,7

Tabla 5.2. Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

La tabla 5.2 muestra la participación de aerolíneas low cost chilenas en los principales destinos latinoamericanos. Para este análisis, no se consideró a LATAM Airlines, ya que esta aerolínea predomina en muchas de las rutas analizadas. Sólo se consideró a Sky Airline y JetSMART en el origen – destino seleccionado.

Todos los orígenes – destinos representan un tiempo de vuelo menor a 4 horas. Estos destinos están ubicados en Argentina, Perú, Brasil y Uruguay.

Las aerolíneas Low Cost tienen una alta participación de mercado en rutas importantes, tales como Buenos Aires, Florianópolis, Lima y Mendoza, no obstante, la participación de mercado de estas aerolíneas disminuye en periodos de temporada baja, debido a que destinos como Florianópolis, Montevideo y Río de Janeiro son utilizados como destinos temporales, que son fortalecidos en temporada alta, ofrecidos principalmente como destinos turísticos.

Sao Paulo es el destino en el que Sky Airline y JetSMART tienen menor participación. Esto ocurre debido a que, tal como se muestra en el anexo, LATAM Airlines representa el 70,8% de la concentración de mercado de la ruta, además de una alta participación de aerolíneas locales brasileñas como Gol y OceanAir, que operan la ruta Santiago – Sao Paulo de manera regular. (Junta Aeronautica Civil, 2020).

En el caso de las aerolíneas low cost europeas, las rutas seleccionadas por las aerolíneas low cost dependen de 4 factores principales:

- Demanda de pasajeros.
- Tiempo de viaje.
- Distancia de rutas operacionales.
- Rentabilidad de las rutas a operar.

Estos factores concuerdan con los principales puntos a considerar para seleccionar rutas en una aerolínea de bajo costo chilena, sin embargo, es necesario considerar el factor geográfico que tiene un rol fundamental en las rutas a seleccionar entre una aerolínea de bajo costo Europa y una LCC chilena. (Duran & Morales, 2018)

Si se analiza a nivel mundial, de las 20 aerolíneas con mayor cantidad de rutas, es posible observar 5 aerolíneas de bajo costo europeas. Entre ellas están Ryanair, Easyjet, Wizz Air, Eurowings y Jet2.com, las que representan un 10,1% del total de rutas operadas a nivel mundial, como se puede ver en la ilustración 5.2. (Statista, 2019)

Rutas operadas por aerolínea y su % de participación con respecto al total de rutas mundial.

Ranking	Aerolínea	Rutas operadas	% Participación (mundial)
1	**Ryanair**	3643	4,7
2	American Airlines	2040	2,6
3	United Airlines	1753	2,3
4	Delta Air Lines	1715	2,2
5	**Easyjet**	1706	2,2
6	China Eastern Airlines	1669	2,1
7	China Southern Airlines	1503	1,9
8	**Southwest Airlines**	1407	1,8
9	**Wizz Air**	1182	1,5
10	Air China	986	1,3
11	Turkish Airlines	844	1,1
12	Hainan Airlines	798	1,0
13	TUI Airways Lyd	742	1,0
14	Eurowings	724	0,9
15	Sichuan Airlines	700	0,9
16	Air Canada	685	0,9
17	Lufthansa	674	0,9
18	IndiGo	631	0,8
19	Allegiant Air	602	0,8
20	**Jet2.com**	590	0,8

Tabla 5.3. Fuente: Statista.com

Distancia entre los principales países europeos.

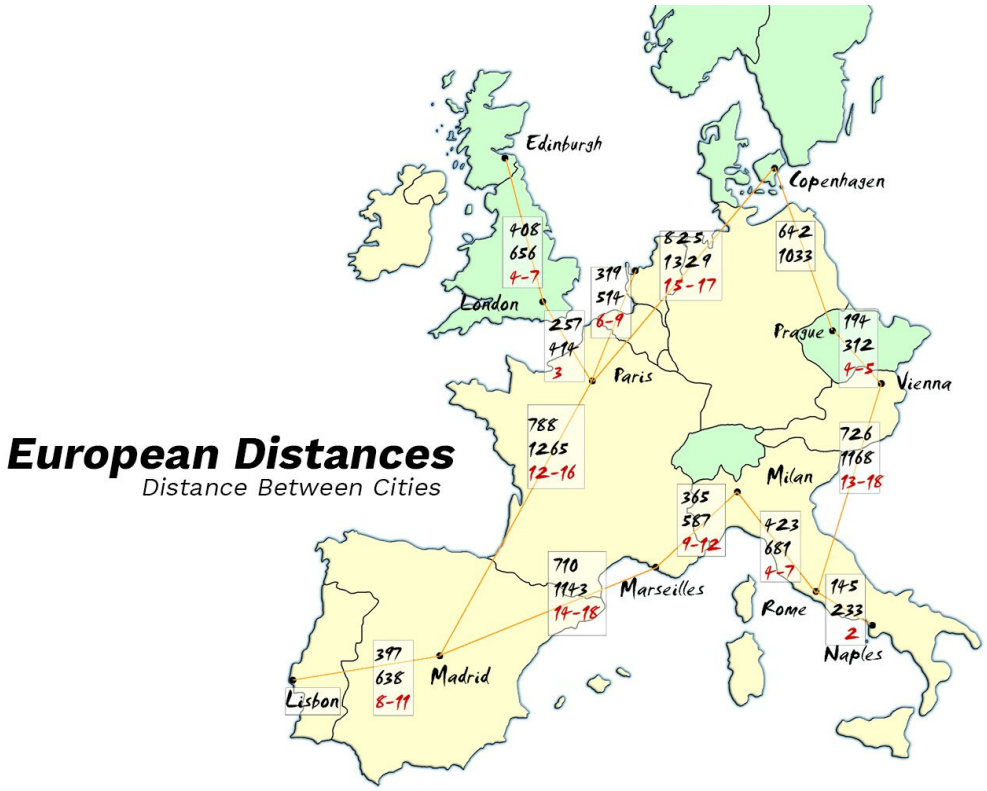


Ilustración 5.2. Fuente: g-switch.org/

Es importante considerar que las distancias entre ciudades y países de Europa son menores a la distancia entre las principales ciudades latinoamericanas. Además, si se analiza el contiene europeo completamente, es posible observar que las principales ciudades del continente están descentralizadas y distribuidas de mejor manera que en Latinoamérica, continente en el que las principales ciudades latinoamericanas están ubicadas cercanas al mar.

También es importante analizar el tamaño de ambos continentes. Mientras que Europa tiene una superficie de 10,18 millones de km^2, América en su totalidad tiene una superficie de 42,55 millones de km^2. De hecho, si sólo se considera a Sudamérica, el subcontinente tiene una superficie de 17,84 millones de km^2, un 75% mayor a la superficie de Europa. (Saber es practico, 2019)

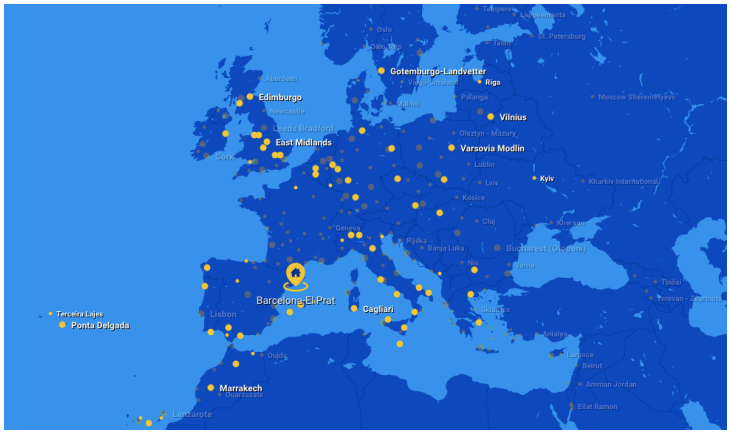


Ilustración 5.3. Rutas operadas por Ryanair. Fuente: Sitio web de Ryanair, 2020.

Ilustración 5.4. Rutas operadas por Easyjet. Fuente: Sitio web de Easyjet, 2020.

Ilustración 5.5. Rutas operadas por Wizz Air. Fuente: Sitio web de Wizz Air, 2020.

Distancia en kilómetros (línea recta) entre las principales ciudades europeas en las que operan las aerolíneas low cost

Ciudad	AMS	ATE	BAR	BRN	BRU	BUD	DUB	FRA	KOP	LIS	LON	MAD	MIL	PAR	ROM	STO	VIE
Ámsterdam		2112	1102	532	143	998	761	316	529	1611	378	1236	791	346	1203	991	827
Atenas	2112		2298	1764	2052	1103	2657	1793	2136	3191	2309	2762	1616	2118	1715	2550	1345
Barcelona	1102	2298		644	959	1450	1463	944	1505	895	1083	438	741	753	1021	1953	1287
Berlín	462	1786	1315		528	637	1122	384	312	2021	765	1645	740	761	1064	739	457
Bruselas	143	2052	959	446		963	645	281	662	1464	265	1091	660	207	1069	1109	815
Budapest	998	1103	1450	790	963		1612	690	962	2292	1233	1872	728	1101	906	1370	175
Dublín	761	2657	1463	1072	645	1612		934	1257	1975	380	1573	1277	698	1689	1746	1434
Frankfurt	316	1793	944	291	281	690	934		568	1694	547	1291	506	405	910	1016	515
Copenhague	529	2136	1505	860	662	962	1257	568		2132	914	1747	1075	874	1432	451	755
Lisboa	1611	3191	895	1547	1464	2292	1975	1694	2132		1595	457	1607	1259	1904	1906	2079
Londres	378	2309	1083	678	265	1233	380	547	914	1595		1205	900	319	1309	1363	1056
Madrid	1236	2762	438	1094	1091	1872	1573	1291	1747	457	1205		1099	884	1459	2209	1695
Milán	791	1616	741	253	660	728	1277	506	1075	1607	900	1099		594	410	1520	581
París	346	2118	753	392	207	1101	698	405	874	1259	319	884	594		1009	1307	875
Roma	1203	1715	1021	669	1069	906	1689	910	1432	1904	1309	1459	410	1009		1880	803
Estocolmo	991	2550	1953	1306	1109	1370	1746	1016	451	1906	1363	2209	1520	1307	1880		1196
Viena	827	1345	1287	601	815	175	1434	515	755	2079	1056	1695	581	875	803	1196	

Tabla 5.4. Fuente: Elaboración propia.

Para visualizar la diferencia de distancias entre ciudades europeas, se realizó una tabla de distancias para ciudades en las que operan las LCC como Ryanair, Easyjet y Wizz Air.

En base a la tabla realizada, se puede obtener una visión general de cuál es la distancia de las rutas operadas por estas aerolíneas de bajo costo.

Tiempo de viaje por ruta.

Tiempo de viaje	Nº rutas	%
< 1hr	123	45,2
> 1 hr y < 1,5 hr	74	27,2
> 1,5 hr y < 2 hr	46	16,9
> 2 hr	29	10,7
Total	**272**	**100**

Tabla 5.5. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.5. agrupa las distancias obtenidas de la tabla 5.4 en rangos de tiempos de viaje. La tabla 5.5 muestra que un 45,2% de las rutas operadas en las principales

ciudades europeas requiere menos de una hora de viaje, mientras que un 27,2% de los viajes requiere entre 1 hora y 1,5 horas de viaje.

Esta estadística difiere de las estadísticas obtenidas para el caso latinoamericano, en que una menor cantidad de viajes internacionales realizados por LCC chilenas requiere menos de un tiempo de viaje, lo que refleja una diferencia importante entre la operación de rutas entre aerolíneas de bajo costo chilenas y europeas.

Análisis y descripción de tarifas y servicios.

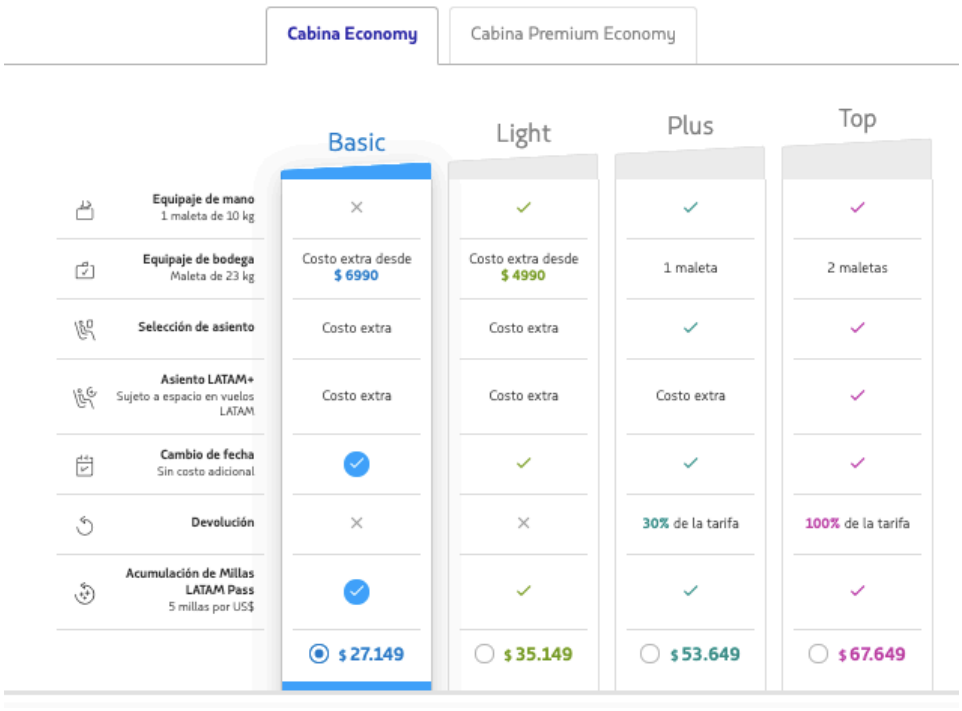
Las aerolíneas de bajo costo chilenas y europeas tienen un mismo objetivo, que es ofrecer las tarifas más bajas posibles. Para esto, las LCC reducen al mínimo sus costos fijos y variables, con el propósito de poder ofrecer tarifas competitivas a los pasajeros. (Castelló, 2018)

Esta reducción de costos implica ofrecer sólo los servicios imprescindibles para realizar un viaje aéreo, por lo tanto, el pasajero deberá pagar un monto extra por utilizar servicios como alimentación, trasladar equipaje, seleccionar asientos, entre otros.

En el caso de las aerolíneas low cost chilenas, el cambio de modelo de negocios de Sky Airline permitió una disminución de las tarifas generales en hasta un 35%, esto provocó un cambio en la política de tarifas de las aerolíneas que operaban rutas nacionales e internacionales que pudiesen ser competencia de una aerolínea low cost.

En la actualidad, las 3 principales aerolíneas de Chile operan bajo un modelo de negocios de bajo costo, incluyendo a LATAM Airlines, que ofrece una segmentación de tarifas, y en la que su tarifa base compite con el precio de boletos aéreos de Sky Airline y JetSMART. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Parrilla de tarifas ofrecidas por LATAM Airlines.



	Basic	Light	Plus	Top
Equipaje de mano 1 maleta de 10 kg	×	✓	✓	✓
Equipaje de bodega Maleta de 23 kg	Costo extra desde $ 6990	Costo extra desde $ 4990	1 maleta	2 maletas
Selección de asiento	Costo extra	Costo extra	✓	✓
Asiento LATAM+ Sujeto a espacio en vuelos LATAM	Costo extra	Costo extra	Costo extra	✓
Cambio de fecha Sin costo adicional	✓	✓	✓	✓
Devolución	×	×	30% de la tarifa	100% de la tarifa
Acumulación de Millas LATAM Pass 5 millas por US$	✓	✓	✓	✓
	$ 27.149	$ 35.149	$ 53.649	$ 67.649

Ilustración 5.6. Fuente: Latam.com (2020)

En el caso de LATAM Airlines, esta aerolínea ofrece 4 tarifas con distintas condiciones de viaje, las que se presentan en la ilustración 5.6. Actualmente, debido a la pandemia que afecta a la población a nivel mundial, LATAM Airlines ofrece gratuitamente un cambio sin costo en la fecha del vuelo, aunque esta opción se ofrece sólo como situación excepcional, ya que las aerolíneas de bajo costo cobran un monto adicional para este tipo de cambios. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Es importante considerar también que LATAM Airlines no permite el traslado de un equipaje de mano en su tarifa más básica, lo que se diferencia con la oferta de tarifas que ofrecen las aerolíneas competidoras, como Sky Airline y JetSMART.

Parrilla de tarifas Plus y Top ofrecidas por LATAM Airlines.

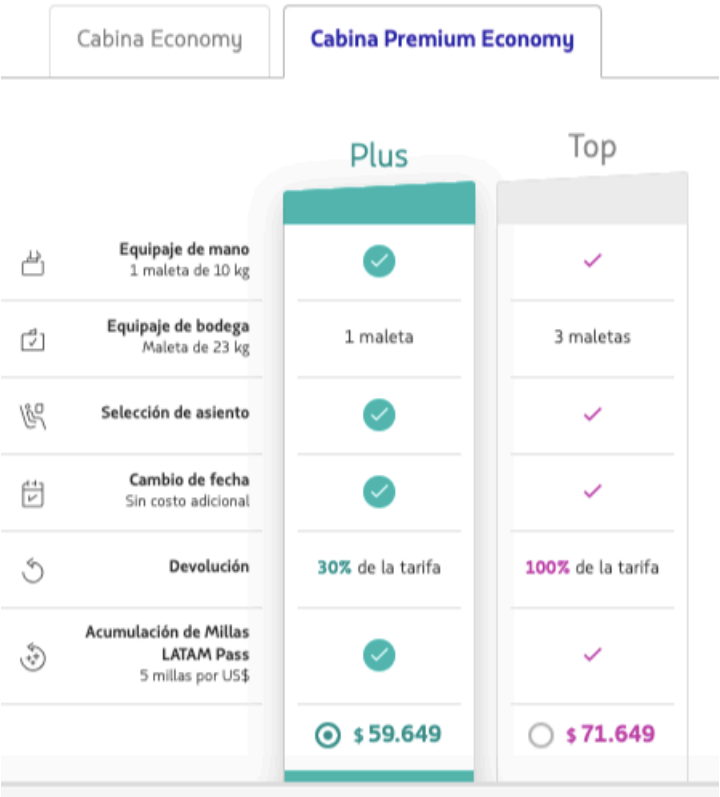


Ilustración 5.7. Fuente: Latam.com

LATAM Airlines además ofrece una tarifa Plus y Top (ilustración 5.7) que consiste en un boleto aéreo que permite trasladar equipaje de mano y bodega, además de tener todos los servicios adicionales que generalmente son ofrecidas por una aerolínea tradicional, no obstante, estas tarifas duplican o incluso triplican a la tarifa más básica para un mismo origen-destino.

En el caso de Sky Airline, la compañía tiene 3 tipos de tarifas, las que se pueden observar en la ilustración 5.8.

Tarifas ofrecidas por Sky Airline.

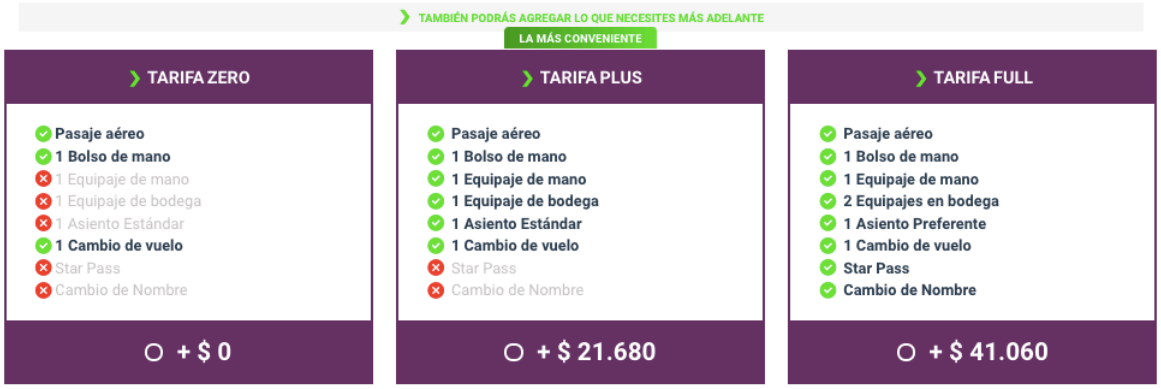


Ilustración 5.8. Fuente: skyairline.com

Sky ofrece 3 tipos de tarifas, unas más caras que otras, aunque éstas varían dependiendo netamente de los servicios que se pueden utilizar en el viaje aéreo.

Para la tarifa más básica, que es la tarifa zero, se permite 1 bolso de mano de hasta 8 kg, además de 1 cambio de vuelo sin costo (sólo por la situación excepcional que ocurre en la actualidad debido a la pandemia), lo que diferencia a la compañía de LATAM Airlines, cuya aerolínea no permite el equipaje de mano en su tarifa más básica.

Las tarifas Plus y Full tienen un costo extra además del precio básico del pasaje aéreo, lo que permite selección de asiento, traslado de equipaje, cambio de vuelo, entre otros.

La tarifa full, además de los servicios mencionados anteriormente, permite utilizar Star pass, que corresponde a embarque prioritario, que se puede pagar extra en caso de seleccionar la tarifa zero o tarifa plus (sólo está disponible sin costo en la tarifa full). (SKY Airline, 2020)

La aerolínea JetSMART tiene un modelo de tarifas y servicios similar a Sky Airline. La compañía ofrece 3 tipos de tarifa, que se pueden visualizar en la ilustración 5.9.

Parrilla de tarifas ofrecidas por JetSMART.

Ilustración 5.9. Fuente: jetsmart.com

JetSMART ofrece los servicios básicos en su tarifa ligera, que es la tarifa de menor precio. Ofrece la tarifa aérea, además de un bolso de mano de hasta 8kg, junto con el programa FlexiSMART para realizar cambios en el vuelo hasta el 31 de diciembre de 2020, como situación excepcional.

Además, en su tarifa de mayor precio, la aerolínea ofrece impresión sin costo de la tarjeta de embarque, en caso de no tenerla físicamente o de manera digital. (JetSMART, 2020)

Los servicios ofrecidos por las 3 aerolíneas chilenas muestran un modelo de negocio distinto al de hace 5 años, en el que los pasajeros pagaban una tarifa que incluía todos los servicios mencionados anteriormente, sin distinción de si las personas utilizaban los servicios. Esto ha permitido disminuir tarifas a nivel nacional a precios históricos, aunque con condiciones mucho más exigentes, y que requieren de una planificación previa de los pasajeros, para evitar pagar sobrecosto en el pasaje aéreo que se compró.

Para el caso de las aerolíneas de bajo costo europeas, estas tienen estrategias de tarifas y servicios con aspectos similares, sin embargo, las aerolíneas low cost europeas van más allá de ofrecer los servicios básicos de un viaje aéreo.

En el caso de Ryanair, la estructura de tarifas consiste en ofrecer 4 tipos de tarifa, como se puede ver en la ilustración 5.10.

Estructura de tarifas de Ryanair, 2020.

Ilustración 5.10. Fuente: ryanair.com

Ryanair ofrece una tarifa básica que consiste en el pasaje aéreo, además de un equipaje de mano con un límite de 30cm x 20cm x 25 cm de volumen. Las demás tarifas se pueden obtener pagando un monto extra, además de la tarifa básica.

Entre los servicios extras ofrecidos por Ryanair para tarifas de mayor precio, se puede mencionar la posibilidad de tener prioridad de embarque, traslado de equipaje extra (bodega), asientos reservados, facturación gratuita en aeropuerto y la opción de cambiar la fecha de vuelo sin costo adicional (sólo disponible para tarifa Flexi Plus).

Publicidad para seleccionar el arriendo de un vehículo.

Ilustración 5.11. Fuente: ryanair.com

Además de la selección de tarifas, Ryanair tiene un sistema de publicidad que es más invasivo que el resto de las aerolíneas de bajo costo analizadas. En la ilustración 5.11 Ryanair publicita el arriendo de vehículos para el destino seleccionado en la tarifa, con la posibilidad de poder concretar el arriendo de un auto de manera inmediata.

Publicidad para seleccionar eventos turísticos.

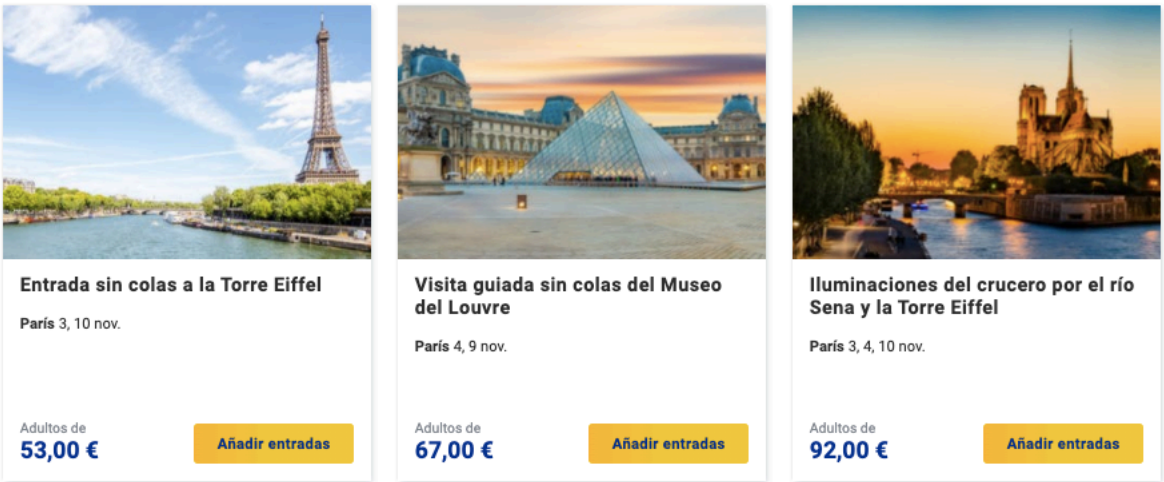


Ilustración 5.12. Fuente: ryanair.com

La ilustración 5.12 muestra la opción de poder seleccionar un evento turístico pagado, para este caso, se seleccionó París como destino del viaje, en el que la aerolínea ofrece distintas opciones para poder pagar inmediatamente por un evento relacionado con turismo en la ciudad de destino.

Publicidad para seleccionar alojamiento en la ciudad de destino.

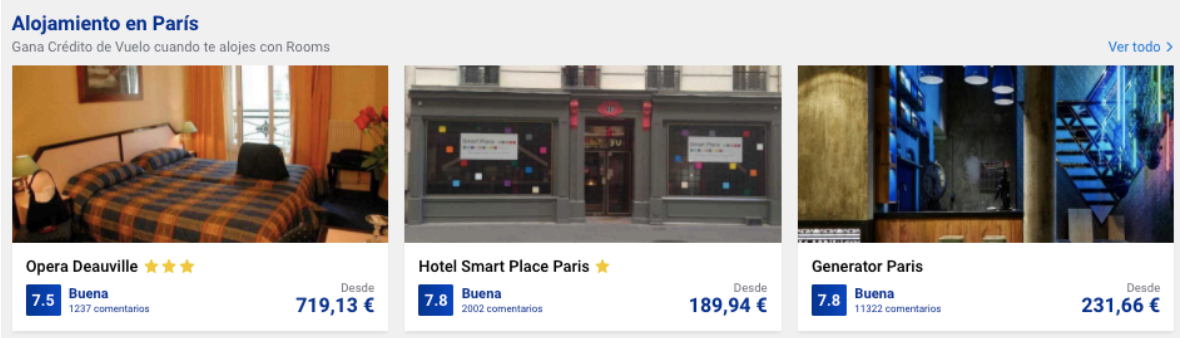


Ilustración 5.13. Fuente: ryanair.com

De la misma forma en que Ryanair ofrece la opción de seleccionar el arriendo de vehículos y eventos turísticos (ambos de pago), la aerolínea también permite seleccionar alojamiento directamente desde el sitio web de Ryanair. En este menú, los hoteles y hostales disponibles para arriendo están unidos directamente al portal de Booking, uno de los principales portales de búsqueda de reservas de alojamiento en el mundo. (Memoria Ryanair, 2020)

En el caso de Easyjet, la compañía ofrece sólo tarifa básica y flexi, que variará según el horario, demanda y anticipación de compra. La diferencia radica en que la compañía ofrece una tarifa básica, en el que el pasajero deberá seleccionar cada uno de los servicios extras, pagando un valor extra a la tarifa básica, mientras que la tarifa flexi incluye todos los servicios adicionales pagados. La diferencia en el caso de Easyjet, es que no hay tarifas intermedias, sólo existe una tarifa básica o Premium.

Selección de tarifa en Easyjet.

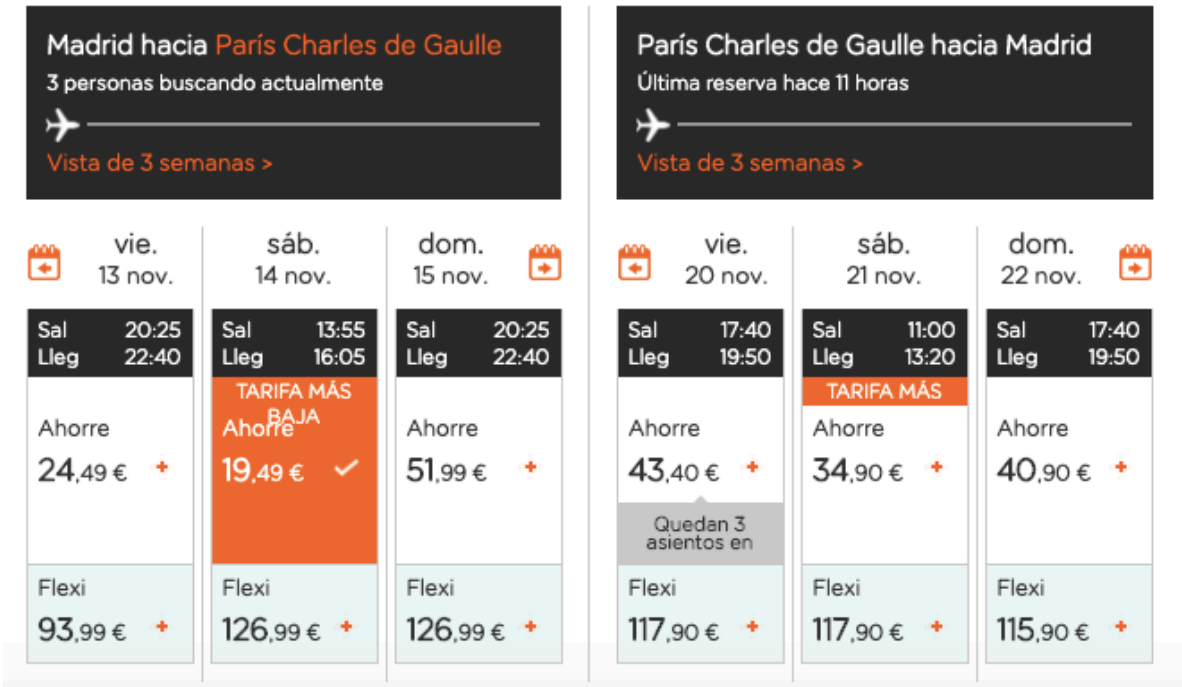


Ilustración 5.14. Fuente: easyjet.com

La compañía ofrecerá una tarifa básica y flexi, como se puede observar en la ilustración 5.14. En el caso de seleccionar la tarifa básica, la compañía ofrecerá cada uno de los servicios que el pasajero podría requerir.

Selección de servicios extras a la tarifa básica.

Ilustración 5.15. Fuente: easyjet.com

Después de seleccionar la tarifa básica, la aerolínea ofrecerá en pantallas separadas la opción de elegir servicios extras, como selección de asientos, que está separado en 3 tipos distintos: Extra legroom, Up Front y Standard.

Los asientos Extra legroom son los primeros asientos ubicados en la aeronave, los que eventualmente tienen preferencia y embarque rápido al momento de llegar al aeropuerto de destino, además se permite el traslado de 2 piezas de equipaje de mano.

Los asientos Up Front están ubicados en las filas siguientes, tienen un embarque prioritario, entrega de equipaje exclusivo en secciones diferenciadas, además de tener la opción de trasladar 2 piezas de equipaje de mano.

Los asientos standard son a libre elección, desde la fila 7 hacia atrás en la aeronave, sin posibilidad de embarque prioritario o traslado de equipaje de mano extra.

Entre los servicios que se deben pagar unitariamente, se puede mencionar el equipaje de bodega facturado, equipaje de mano, la selección de asientos y equipaje deportivo con dimensiones superiores al permitido en equipaje de bodega

Además de los servicios básicos, Easyjet ofrece la opción de elegir el arriendo de vehículos y un seguro de viaje, todo dentro del portal de la compañía, como se puede ver en la ilustración 5.16.

Publicidad para selección de arriendo de vehículos en el destino elegido.

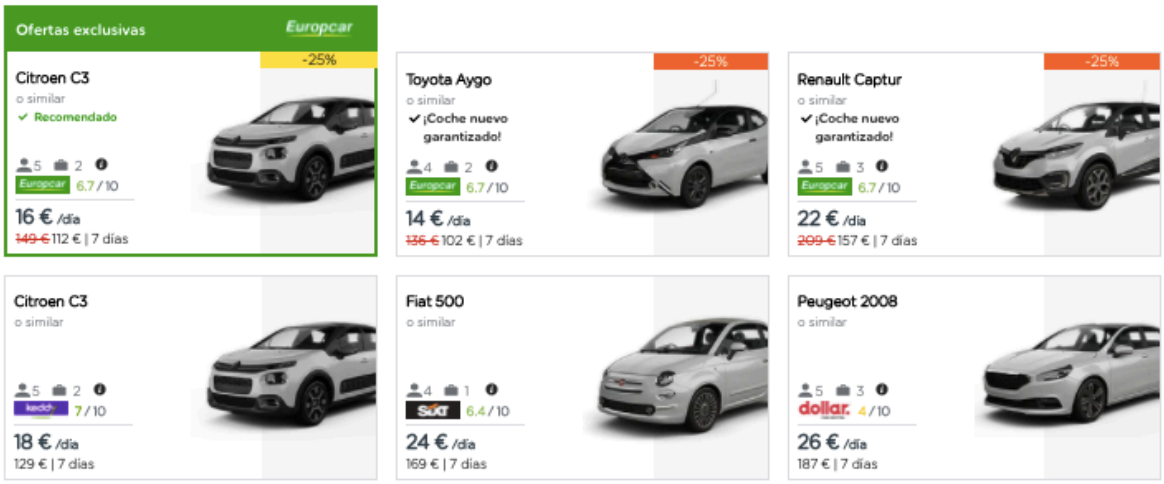


Ilustración 5.16. Fuente: easyjet.com

Publicidad para selección de seguro de viaje para el origen-destino seleccionado.

Ilustración 5.17. Fuente: easyjet.com

La selección de todos los servicios de arriendo de vehículos, seguros de viaje, oferta de eventos turísticos y la opción de pagar alojamiento, son promocionados por las aerolíneas, pero las empresas que realizan los servicios son empresas externas,

relacionadas al rubro del servicio extra. La aerolínea recibe una comisión por vender este tipo de servicios dentro de su portal de ventas. (Memoria Easyjet, 2020)

Finalmente, Wizz Air sigue la línea de su política de tarifas relacionadas con una segmentación, en la que se ofrecen distintos servicios extras que son acomodables a las necesidades de cada pasajero. La ilustración 5.18 muestra las tarifas ofrecidas por la aerolínea.

Parrilla de tarifas ofrecidas por Wizz Air.

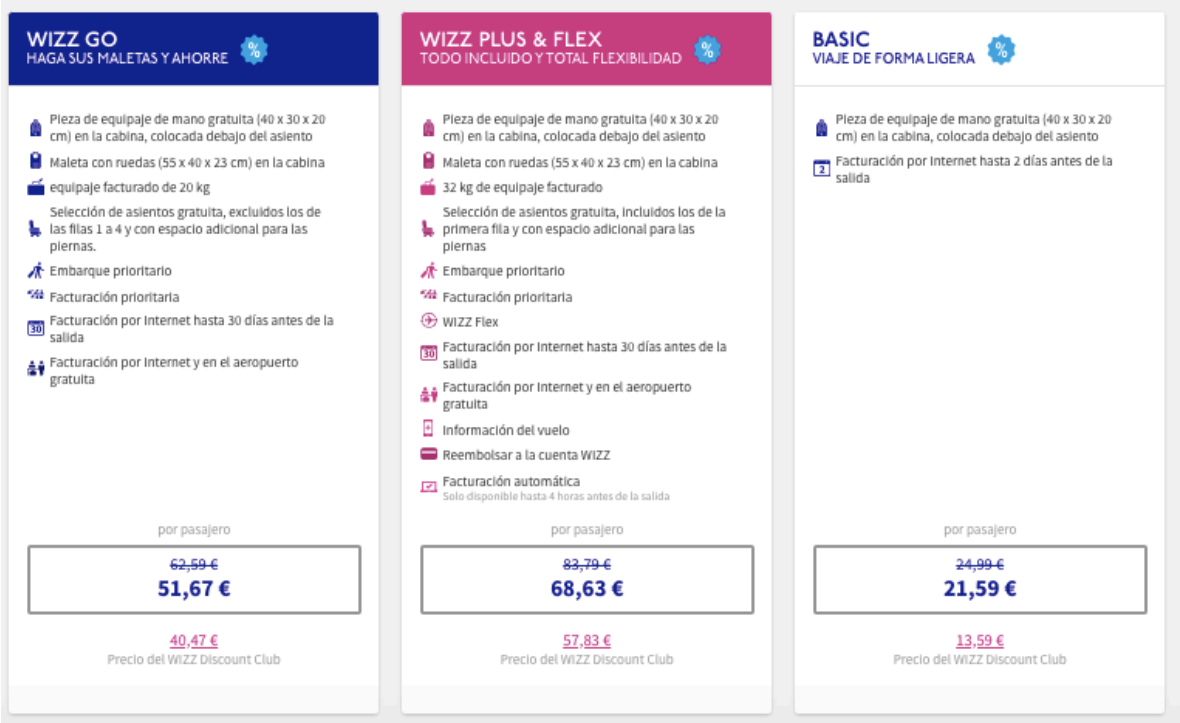


Ilustración 5.18. Fuente: wizzair.com

La aerolínea tiene 3 tipos de tarifas: Wizz Go, Wizz Plus & Flex y la tarifa Basic. A diferencia del resto de aerolíneas, estas tarifas están ordenadas de mayor a menor precio (izquierda a derecha), siendo la tarifa Basic la de menor valor, teniendo el pasajero la opción de trasladar una pieza de equipaje de mano de volumen 40 x 30 x 20 cm.

La tarifa Wizz Go es considerada una tarifa estándar, ya que ofrece servicios como equipaje facturado, selección de asientos, embarque prioritario, entre otros, mientras que la tarifa Wizz Plus permite acceder a extras como Wizz Flex (cambio de fecha de vuelo), reembolso a cuenta Wizz y Facturación automática hasta 4 horas antes del vuelo.

Entre los servicios extras ofrecidos por la aerolínea, se pueden mencionar los siguientes: Wizz Priority, Facturación automática, facturación en aeropuerto, estacionamiento en aeropuerto, arriendo de vehículos, traslado al aeropuerto, información del vuelo y seguro de viaje (revisar anexos para imágenes).

Facturación automática ofrecida por Wizz Air.

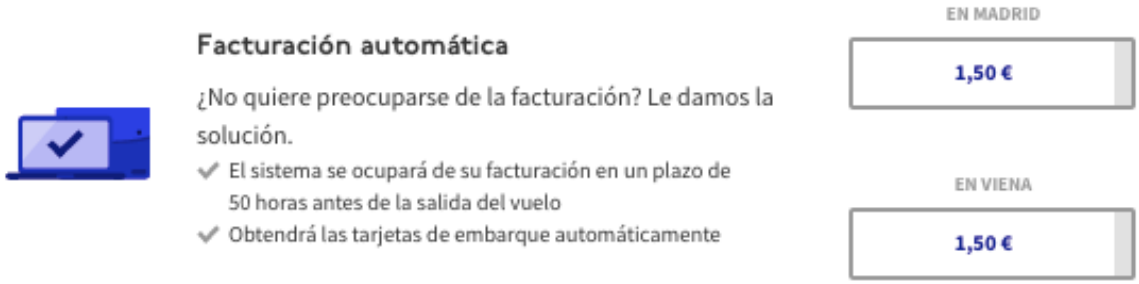


Ilustración 5.19. Fuente: wizzair.com

La facturación automática (ilustración 5.19) y en aeropuerto consisten en realizar el proceso de check-in. En caso de seleccionar la facturación automática, la aerolínea seleccionará los servicios comprados de manera automática para generar la orden de check-in, de esta forma el pasajero recibirá el comprobante en PDF en su correo electrónico, para agilizar el proceso de embarque en el aeropuerto de origen. (Memoria Wizz Air, 2020)

Tabla comparativa entre tarifas / servicios.

Descripción	LATAM Airlines	Sky Airline	JetSMART	Ryanair	Easyjet	Wizz Air
Modelo de tarifas						
Tarifas variables	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Segmentación de tarifas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tipos de tarifas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4	3	3	3	3	3
Libre elección de tarifas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicios tarifa básica						
Boleto aéreo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipaje de mano	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	8 kg	8 kg	8 kg	8 kg	8 kg	10 kg
Equipaje de bodega	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Selección de asientos	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Club de descuentos						
Club de descuento interno gratuito	✓	✗	✗	✗	✓	✗
Club de descuento pagado	✗	✗	✓	✗	✗	✓
Nombre club de descuento	LATAM Pass	✗	Club de descuentos	✗	Fight Club	Club de descuentos
Descuento con tarjetas de crédito	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Convenio con bancos	Santander	Chile	Estado	✗	✗	✗
Servicios extras pagados						
Equipaje de mano	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipaje de bodega	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Selección de asientos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Embarque prioritario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Check-in automático	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Check-in en aeropuerto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Check-in digital	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Menú a bordo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Impresión tarjeta de embarque	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad cambio fecha de vuelo	✓*	✓*	✓*	✓*	✓*	✓*
Flexibilidad cambio nombre de vuelo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad cambio destino de vuelo	✓*	✓*	✓*	✓*	✓*	✓*
Mascota a bordo (cabina)	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Mascota a bordo (bodega)	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Traslado perro de asistencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Descripción	LATAM Airlines	Sky Airline	JetSMART	Ryanair	Easyjet	Wizz Air
Servicios extras pagados						
Equipaje sobredimensionado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Check-in anticipado	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Control de seguridad express	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Información de vuelo digital (pagado)	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Servicios extras adicionales						
Arriendo de vehículos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estacionamiento en aeropuerto	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Seguro de viaje	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Alojamiento en destino	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atracciones turísticas	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Traslado aeropuerto	✓**	✓**	✓	✓	✓	✓
Paquetes turísticos	✓	✓	✗	✗	✗	✗
*✓** Disponible sólo en tarifas específicas*						
✓ Servicio disponible sin costo por situación excepcional de pandemia.*						

Tabla 5.6. Tabla comparativa según tarifas y servicios ofrecidos por cada aerolínea. Fuente: Elaboración propia.

Análisis y descripción de costos y RRHH.

El estudio de costos de una aerolínea es un factor fundamental en la estrategia de la compañía, especialmente en aerolíneas low cost. El enfoque principal de una aerolínea de bajo costo es maximizar sus ingresos, teniendo como pilar fundamental el ahorro en costos generales.

En la tabla 5.7 se muestran los principales costos que tiene una aerolínea en su operación.

Proporción de los principales costos con respecto a los costos totales de la aerolínea.

Descripción	% Ryanair	% Easyjet	% Wizz Air	% LATAM
Remuneraciones	13,0	14,5	9,8	19,1
Combustible	32,0	23,9	33,1	31,2
Comisiones	-	-	-	2,4
Depreciación/Amortización	8,0	4,0	4,6	14,6
Navegación	-	6,9	-	-
Cobros por ruta	10,0	-	-	12,8
Cargos de Airport handling	14,0	31,1	27,3	0,0
Servicios a pasajeros	-	-	-	3,0
Mantenimiento	2,0	6,5	5,7	3,9
Marketing	7,0	2,6	1,9	-
Arriendos	1,0	-	-	-
Otros	13,0	10,4	17,6	13,1
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tabla 5.7. Fuente: Elaboración propia con información de memoria anual de cada aerolínea.

En la tabla 5.7 se puede observar que el combustible es el principal costo proporcional en las aerolíneas, a excepción de Easyjet. El combustible representa en promedio un 30% de los gastos totales.

Es importante considerar que el precio del combustible es variable, de hecho, es el factor que más varía en los costos de una aerolínea, por lo tanto, los costos en general de una compañía pueden variar significativamente de un año a otro,

teniendo en consideración cómo se comporta el precio del combustible en los intervalos analizados.

En el caso del año 2019, los costos por combustible de Ryanair aumentaron en un 28%, mientras que en los casos de Easyjet y Wizz Air fue de 17% y 39,2% respectivamente. En el caso de LATAM Airlines, la situación fue distinta, ya que el gasto en combustible disminuyó en un 1,8%, siendo la única aerolínea analizada que disminuyó sus costos en este ítem.

La razón de esta disminución se debe a que hubo una disminución de precios sin cobertura en 9,1%, lo que ha significado una disminución general en 60,6 millones de galones de combustible en 2019. Además, la compañía ha operado con modelos A320neo, los que reducen la utilización de combustible en un 15%, además de generar la mitad de ruido que el resto de las aeronaves de la flota de las aerolíneas de bajo costo. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Otro factor fundamental es el costo en remuneraciones (tabla 5.7). LATAM Airlines tiene una proporción mayor al resto de las aerolíneas en este aspecto. La principal razón es que LATAM Airlines no es una aerolínea de bajo costo para rutas interregionales. Su modelo low cost se basa en ofrecer tarifas competitivas en territorio en el que tiene operaciones de cabotaje, como son el caso de Chile, Colombia, Perú, entre otros. Sin embargo, para vuelos interregionales como los vuelos desde Sudamérica a Europa-Norteamérica, la compañía tiene un modelo de negocios basado en el modelo Legacy. Esto significa que su estructura de costos es distinta a las aerolíneas low cost analizadas en la tabla. La tabla 5.8 muestra el costo de cada empleado de la compañía y nº de empleados por cada aeronave de la flota de las aerolíneas analizadas.

Nº de empleados, flota total y proporción de empleados por cada aeronave.

Descripción	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM Airlines
Nº empleados	16.840	15.000	4.550	41.729
Flota	450	331	112	342
Empleados / aeronave	37,4	45,3	40,6	122,0

Tabla 5.8. Fuente: Elaboración propia con información de memoria anual de cada aerolínea.

La tabla 5.8 muestra la proporción de empleados en cada aerolínea según su flota total. Esto muestra que LATAM Airlines es la compañía con mayor cantidad de personas trabajando en la compañía, con respecto al total de aeronaves. Ryanair tiene la proporción más baja en este aspecto, con 37,4 empleados por aeronave.

No obstante, LATAM Airlines ha disminuido la cantidad de trabajadores de la compañía en los últimos años, teniendo una estrategia inversa a las demás aerolíneas analizadas. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

A medida que aumenta la flota de la compañía, LATAM Airlines se ha encargado de disminuir la cantidad de trabajadores de forma general, disminuyendo su total de trabajadores en 1.366 personas desde 2017, lo que representa una disminución de un 3,27%.

Total de empleados en LATAM Airlines, años 2017 a 2019.

Descripción	**2017**	**2018**	**2019**
Total de empleados	43.095	41.170	41.729
Var. Nominal	-	-1.925	559
Var. Nominal acum	-	-1.925	-1.366
Variación %	-	-4,68%	1,34%
Var. % acum	-	-4,68%	-3,27%

Tabla 5.9. Fuente: Memoria anual LATAM Airlines (2019).

En el año 2019, LATAM Airlines aumentó la cantidad total de trabajadores en la compañía, después de haber disminuido en un 4,68% la planilla de empleados en 2018. Se debe considerar que LATAM Airlines también subcontrata a su capital

humano, el que no está incluido en esta tabla, al ser considerados oficialmente como trabajadores de empresas externas a la aerolínea.

Por otro lado, Ryanair tiene una política de recursos humanos basada principalmente en la subcontratación de sus colaboradores. Una parte de la planilla de trabajadores de la compañía son trabajadores autónomos, o que están contratados de manera temporal o part time, según la temporada del año.

Es importante considerar que esto permite a la aerolínea acomodar la cantidad de trabajadores según sus necesidades, es decir, en temporada baja para la industria, Ryanair puede despedir todos los trabajadores externos para disminuir la carga salarial de la compañía. Esta estrategia es usada para utilizar el capital humano sólo en las horas estrictamente activas de trabajo.

Una estrategia importante Ryanair para mantener una baja cantidad de trabajadores, es la de evitar que su personal de flota pernocte en ciudades distintas a la base aérea asignada para la tripulación, esto evita que la tripulación genere mayores gastos en hospedaje, alimentación y tiempo libre extra al estar los trabajadores ubicados en otras ciudades. (Memoria Ryanair, 2020)

Costo por pasajeros en los ítems principales, para las aerolíneas analizadas.

Costo por pasajero (en dólares)				
Descripción	Ryanair	Wizz Air	Easyjet	LATAM
Remuneraciones	7,98	6,84	11,4	24,2
Airport Handling	7,98	12,54	23,94	-
Cargos por rutas	5,7	5,7	5,7	16,3
Mantenimiento	6,84	17,1	10,26	4,9
Marketing	4,56	2,28	9,12	-
Total	**33,06**	**44,46**	**60,42**	**126,7**

Tabla 5.10. Información faltante en LATAM Airlines se incluyó en el resto de los factores descritos en la tabla, sumando el 100% de sus costos.
Fuente: Elaboración propia con información de memoria anual de cada aerolínea.

La tabla 5.10 muestra el costo por pasajero asociado a los principales factores en los gastos totales de una aerolínea, excluyendo el combustible. Ryanair es la aerolínea líder en costos, teniendo un costo total de USD 33,06 por pasajero. Su mayor costo es el ítem de remuneraciones, teniendo una variación en su total de trabajadores en un 13,6%, pasando de tener en 2018 aproximadamente 14.600, a tener 16.840 empleados en 2019. Aun así, la aerolínea mantiene una baja cantidad de trabajadores en relación con su flota total. (Memoria Ryanair, 2020)

En mantenimiento, las aerolíneas reducen sus costos utilizando una flota homogénea, de esta manera, se puede realizar la compra de repuestos y componentes en un mayor volumen, además de capacitar de manera más rápida a su capital humano encargado de trabajar en áreas de mantenimiento. Es por esto por lo que el mantenimiento, en el caso de Ryanair, tiene un costo similar a otros factores como las remuneraciones y el airport handling.

Por otro lado, LATAM Airlines tiene un costo por pasajero de USD 126,7. Como se explicó anteriormente, la aerolínea no tiene un modelo de bajo costo en todas sus operaciones, por lo tanto, sus estrategias y estructuras de costos son distintas según las rutas operadas. En el caso de remuneraciones, su costo por pasajero es significativamente mayor al resto de las aerolíneas analizadas, esto ocurre debido a que LATAM Airlines tiene una cantidad de empleados considerablemente más alta que Ryanair, Easyjet y Wizz Air, como se muestra en la tabla 5.8.

Análisis y descripción de estrategias comerciales.

En la industria de aerolíneas Low Cost, cada aerolínea tiene estrategias asociadas a su filosofía de trabajo. Muchas de estas estrategias pueden coincidir, no obstante, cada aerolínea enfoca sus esfuerzos en aportar un valor agregado para tener una mayor participación en el mercado en el que operan.

En los últimos años, las aerolíneas de bajo costo han enfocado estos esfuerzos en mantener los menores costos posibles, ésto se puede observar en la tabla 5.10, que muestra un costo por pasajero considerablemente menor en las aerolíneas low cost europeas analizadas, con respecto a LATAM Airlines, cuya aerolínea tiene un modelo de negocios mixto, lo que produce un aumento de sus costos por pasajero en rutas en las que éste opera como aerolínea Legacy.

En este aspecto, es fundamental tener en consideración la estrategia de diferenciación en las aerolíneas de bajo costo en la industria. Al ofrecer todas las aerolíneas el mismo servicio, las compañías deben competir principalmente por precio, esta es la estrategia principal básica de las aerolíneas para competir en un determinado mercado. (Duran & Morales, 2018)

Un precio bajo es la principal ventaja competitiva de las aerolíneas de bajo costo, sin embargo, una disminución de los precios implicará directamente una disminución en ingresos, por lo tanto, las aerolíneas deberán bajar sus costos para poder tener rentabilidad en sus operaciones.

Las aerolíneas de bajo costo europeas utilizan distintas estrategias para disminuir sus costos, como se ha analizado en capítulos anteriores. Entre las principales, se puede mencionar la venta de servicios extras al momento vender pasajes aéreos.

Este ítem es la estrategia principal de las aerolíneas de bajo costo en Europa. En algunas ocasiones, las aerolíneas incluso obtienen pérdidas por pasajero

transportado, considerando sólo la tarifa pagada por los pasajeros. Las aerolíneas de bajo costo obtienen utilidades gracias a la venta de servicios extras, como alimentación, traslado de equipaje extra, publicitar la venta de seguros, alojamiento, arriendo de vehículos a cambio de recibir comisiones por la venta de estos servicios, entre otros.

Otro factor fundamental de las aerolíneas de bajo costo es el marketing. Al existir una baja diferenciación en los servicios de estas aerolíneas, éstas deben atraer al consumidor mediante la publicidad y "haciéndose notar" dentro de la industria. Esta es una de las razones de por qué Ryanair, una aerolínea que disminuye sus costos al mínimo gasta un 7,0% del total de sus costos generales, o el caso de Easyjet, que tiene un gasto de USD 9,12 por pasajero, sólo en concepto de Marketing.

En el aspecto de recursos humanos, la tabla 5.8 muestra que las aerolíneas low cost buscan bajar al mínimo la cantidad de trabajadores, maximizando la productividad de sus trabajadores y disminuyendo "tiempos muertos" de trabajo, especialmente en los casos de tripulación, técnicos y personal en terreno.

A pesar de que las aerolíneas de bajo costo maximizan la productividad de su equipo de trabajo para minimizar costos generales, los empleados de estas compañías obtienen remuneraciones similares a los de aerolíneas Legacy (al menos sus trabajadores de planta). Esto se debe principalmente a que los trabajadores de una aerolínea deben tener una alta capacitación y formación, principalmente relacionado a conocimientos técnicos, certificaciones y licencias que se deben renovar o adquirir frecuentemente. Esto tiene un costo para los trabajadores, por lo tanto, la remuneración de las personas debe ser competitiva con respecto a una aerolínea tradicional. Sin embargo, aerolíneas como Ryanair, Easyjet y LATAM Airlines utilizan la subcontratación como forma de aliviar carga financiera, ya que estos trabajadores están contratados por empresas externas, y las aerolíneas pueden liberar estos gastos al solicitar la suspensión de estas personas.

Esta estrategia tiene como propósito utilizar sólo a personal requerido según la temporada del año en que operan las aerolíneas, que puede ser alta, media o baja según el mes del año. (Vargas, 2018)

Es importante considerar que el combustible es uno de los principales gastos de una aerolínea. Como se ha observado anteriormente en la tabla 5.7, el gasto de las aerolíneas analizadas en este aspecto es de aproximadamente un 30,0%, lo que genera volatilidad en los gastos generales de cada empresa, ya que el combustible es el gasto que más varía durante un periodo de análisis.

Comparación de estrategias, según aerolínea.

Enfoque en…	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM Airlines	Sky Airline	JetSMART
Ciudades con más aerop. secundarios utilizados	Londres	Londres	Londres	✗	✗	Buenos Aires
Uso de horarios con menor demanda	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acuerdos por precio de combustible	✓	?	?	?	?	?
Rutas punto a punto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Optimización tiempos en aeropuertos	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Ayuda estatal	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Maximización de capacidad de asientos	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Capacidad promedio de asientos	197	175	198	219	186	186
Asientos homogéneos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Subcontratación	✓	✗	✗	✓	?	?
Procesos digitales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vuelos reservados	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Mayor tecnología en vuelo	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Renovación de flota	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aumento de frecuencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓
+ servicios incluídos	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Enfoque en…	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM Airlines	Sky Airline	JetSMART
Segmentación de pasajeros	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	✗	✗	✗	Economy, business y first class	✗	✗
Publicidad en terreno	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Publicidad en medios de comunicación masivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Publicidad digital	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Utilización de Hub	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Sustentabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entretenimiento a bordo	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Asientos reclinables	✗	✗	✗	✓	✗	✗

Tabla 5.11. Fuente: Elaboración propia.

Análisis y descripción de Infraestructura / Flota

Aeropuertos nacionales utilizados por las LCC chilenas analizadas

Ciudad	Horario funcionamiento	LATAM	Sky Airline	JetSMART	¿Principal o secundario?	Pax 2019
Antofagasta	24 hrs	ANF	ANF	ANF	Principal	2.112.775
Arica	24 hrs	ARI	ARI	ARI	Principal	909.120
Balmaceda	06 hrs -17 hrs	BBA	BBA	BBA	Principal	437.256
Calama	24 hrs	CJC	CJC	CJC	Principal	2.149.789
Chiloé	?	MHC	-	-	Principal	69.040
Concepción	08 hrs - 21:30 hrs	CCP	CCP	CCP	Principal	1.495.019
Copiapó / Caldera	24 hrs	CPO	CPO	CPO	Principal	615.383
Iquique	24 hrs	IQQ	IQQ	IQQ	Principal	1.551.109
Isla de Pascua	24 hrs	IPC	-	-	Principal	302.580
La Serena	07 hrs - 23 hrs	LSC	LSC	LSC	Principal	866.512
Osorno	08:30 hrs - 18:30 hrs	ZOS	ZOS	-	Principal	162.958
Puerto Montt	24 hrs	PMC	PMC	PMC	Principal	1.933.297
Puerto Natales	?	PNT	PNT	PNT	Principal	24.661
Punta Arenas	24 hrs	PUQ	PUQ	PUQ	Principal	904.097
Santiago	24 hrs	SCL	SCL	SCL	Principal	13.270.212
Temuco	?	ZCO	ZCO	ZCO	Principal	1.028.340
Valdivia	?	ZAL	ZAL	ZAL	Principal	343.506

Tabla 5.12. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.12 muestra los aeropuertos utilizados para las operaciones aéreas de cabotaje en Chile. En la tabla se puede observar que todos los aeropuertos (o aeródromos) son principales, esto significa que en la ciudad analizada, el aeropuerto utilizado para las operaciones es el aeropuerto principal de toda la ciudad.

Esto ocurre debido a que en ciudades distintas a Santiago, no existen aeropuertos secundarios que puedan recibir operaciones aéreas, por lo tanto, aerolíneas como LATAM Airlines, Sky Airline y JetSMART no tienen alternativas, además de los aeropuertos en los que operan actualmente.

Existen aeropuertos, tales como el aeropuerto El Loa o Arturo Merino Benítez, que actualmente están al límite de su capacidad, y la estrategia de las autoridades aeronáuticas ha sido expandir la infraestructura actual, centralizando los vuelos frecuentes en sólo un aeropuerto por ciudad. A diferencia de las ciudades europeas, en Chile no existen 2 aeropuertos en una misma ciudad en las que se dividen las operaciones diarias. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Es importante considerar también que no todos los aeropuertos tienen horario de funcionamiento de 24 horas. Existen aeropuertos como los de Balmaceda, Concepción, La Serena y Osorno, en los que el funcionamiento de la infraestructura tiene horario fijo o es variable según los itinerarios de los vuelos que aterrizarán en el aeropuerto. Esto limita los itinerarios de las aerolíneas de bajo costo, teniendo que operar necesariamente en los horarios establecidos de cada aeropuerto, sin tener la alternativa de poder realizar vuelos en horarios de baja demanda.

Aeropuertos utilizados para cada origen-destino de rutas operadas por LCC analizadas.

-	ANF	ARI	BBA	CJC	MHC	CCP	CPO	IQQ	IPC	LSC	ZOS	PMC	PNT	PUQ	SCL	ZCO	ZAL	Total
ANF	-	✓				✓				✓					✓			3
ARI	✓	-								✓					✓			3
BBA			-									✓		✓	✓	✓		4
CJC				-		✓				✓					✓			3
MHC					-										✓			1
CCP	✓			✓		-		✓		✓				✓	✓			6
CPO							-								✓			1
IQQ						✓		-		✓					✓			3
IPC									-						✓			1
LSC	✓	✓		✓		✓		✓		-					✓			6
ZOS											-				✓			1
PMC			✓									-		✓	✓			3
PNT													-		✓			1
PUQ			✓			✓						✓		-	✓	✓		5
SCL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	16
ZCO			✓											✓	✓	-		3
ZAL															✓		-	1
Total	3	3	4	3	1	6	1	3	1	6	1	3	1	5	16	3	1	-

Tabla 5.13. Fuente: Junta Aeronáutica Civil

Se realizó una tabla comparativa entre los aeropuertos que operan para origen-destino de alguna de las 3 aerolíneas low cost chilenas analizadas. Para esto, se revisó información de la Junta Aeronáutica Civil hasta el 31 de diciembre de 2019, y se consideró como origen-destino frecuente a todos los aeropuertos que hayan tenido un flujo de pasajeros igual o mayor a 10.000 durante el 2019 (Salidos + llegados).

El aeropuerto Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago, es el único aeropuerto que conecta con todas las ciudades analizadas, conectando a Santiago directamente con 16 ciudades chilenas. Le siguen Concepción (6), La Serena (6) y Punta Arenas (6).

Es importante destacar que Santiago tampoco tiene un aeropuerto secundario, por lo tanto, todas las operaciones aéreas se concentran en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez, teniendo un flujo total en 2019 de 13.270.212 pasajeros. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Aeropuertos utilizados por LCC chilenas en rutas internacionales.

Ciudad	LATAM	Sky Airline	JetSMART
Buenos Aires	EZE	EZE	EPA
Córdoba	COR	-	COR
Mendoza	MDZ	MDZ	MDZ
Rosario	ROS	-	ROS
Foz de Iguazu	IGU	-	IGU
Salvador de Bahía	SSA	SSA	SSA
Sao Paulo	GRU	GRU	GRU
Río de Janeiro	GIG	GIG	-
Florianópolis	FLN	FLN	-
Bogotá	BOG	BOG	BOG
Cali	CLO	-	CLO
Arequipa	AQP	-	AQP
Lima	LIM	LIM	LIM
Trujillo	TRU	-	TRU
Cuzco	CUZ	-	-
Montevideo	MVD	MVD	-
Punta del Este	PDP	-	-
La Paz	LPB	-	-
Asunción	ASU	-	-
Quito	UIO	-	-

Tabla 5.14. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la utilización de aeropuertos internacionales, se consideraron las principales rutas a las que vuelan las 3 LCC chilenas analizadas, además, se agregaron las capitales de países cercanos a Chile para analizar cuál es la estrategia actual de las LATAM Airlines, Sky Airline y JetSMART.

La tabla 5.14 muestra que no todas las aerolíneas realizan vuelos a las mismas rutas. Por ejemplo, en los casos de Córdoba, Rosario, Foz de Iguazu, Cali, Arequipa y Cuzco, Sky Airline no realiza operaciones frecuentes, mientras que en Río de Janeiro y Florianópolis es JetSMART la aerolínea que no tiene itinerarios frecuentes.

Por otro lado, LATAM Airlines tiene operaciones aéreas en todas las rutas analizadas, cubriendo la totalidad de las rutas principales chilenas.

Si se realiza la comparación de aeropuertos utilizados para su funcionamiento, sólo existe una diferencia, que es en Buenos Aires. LATAM Airlines y Sky Airline operan en Ezeiza, mientras que JetSMART tiene operaciones aéreas en El Palomar.

En el caso de Ezeiza, este es el aeropuerto principal de la ciudad de Buenos Aires. Está ubicado a 22 kilómetros del centro de la ciudad y aquí operan principalmente vuelos internacionales. Con respecto a JetSMART, esta aerolínea realiza sus operaciones rutinarias en el aeropuerto de El Palomar, que es el primer aeropuerto para aerolíneas low cost de Buenos Aires. Está ubicado a 18 kilómetros del centro de la ciudad, y a diferencia de Ezeiza, tiene conexión directa con tren con servicio directo a la capital federal de la región.

También opera el Aeroparque Jorge Newbery, que actualmente sólo realiza vuelos de cabotaje, debido a que tiene limitación horaria y de despegues/aterrizajes, ya que está ubicado muy cerca de la población de la ciudad.

JetSMART opera en este aeropuerto, aunque como se ha mencionado, sólo vuela de manera nacional en el país, realizando vuelos entre Buenos Aires y el resto de las regiones de Argentina. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Si se analiza la tabla 5.14, no existen más casos con variaciones entre los aeropuertos utilizados para un origen-destino, todas las aerolíneas operan en los mismos aeropuertos.

Aeropuertos utilizados por LCC europeas en rutas internacionales.

Ciudad	Ryanair	Easyjet	Wizz Air
Frankfurt	FRA	FRA	HHN
Paris	BVA / XCR	CDG / ORY	BVA / CDG / ORY
Londres	LGW / SEN / STN / LTN	LTN / SEN / STN / LGW	LTN / SEN / LGW
Ámsterdam	AMS	AMS	-
Eindhoven	EIN	-	EIN
Leipzig	LEJ	-	LEJ
Luxemburgo	LUX	LUX	-
Colonia	CGN	CGN	CGN
Lieja	-	-	-
Bruselas	BRU	BRU	CRL
Milán	MXP / BGY	LIN / MXP / BGY	MXP / BGY
Madrid	MAD	MAD	MAD
Munich	MUC	MUC	FMM
Friedrichshafen	-	FDH	FDH
Viena	VIE	VIE	VIE
Copenhague	CPH	CPH	CPH
Malmo	MMX	-	MMX
Roma	FCO / CIA	FCO	FCO / CIA
Helsinki	HEL	HEL	-
Turku	TKU	-	TKU
Barcelona	BCN	BCN	BCN
Lisboa	LIS	LIS	LIS
Marrakech	RAK	RAK	RAK
Moscú	-	-	VKO
Atenas	ATH	ATH	ATH
Budapest	BUD	BUD	BUD

Tabla 5.15. Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la infraestructura aeroportuaria utilizada en Europa, se consideraron las 20 ciudades con mayor cantidad de pasajeros transportados (considerando llegados + salidos), además de algunas capitales importantes dentro del continente. (Statistic, 2019)

Se puede observar que los aeropuertos usados son más variados, teniendo las aerolíneas en algunos casos hasta 4 aeropuertos como infraestructura de operaciones dentro de una misma ciudad. En el caso de Londres, Ryanair e Easyjet utilizan 4 aeropuertos distintos dentro de la misma ciudad, y el aeropuerto de origen-destino dependerá de la ruta que se realizará.

En la tabla 5.15 existen 7 ciudades en las que las 3 LCC analizadas tienen variación en su base de operaciones. Estas ciudades son: Frankfurt, París, Londres, Bruselas, Milán, Munich y Roma.

También es posible ver que no todas las aerolíneas realizan las mismas rutas, las aerolíneas utilizan aeropuertos en ciudades distintas, pero que están ubicadas en zonas cercanas al destino principal. Por ejemplo, en el caso de Ámsterdam, Wizz Air no realiza operaciones directamente a esa ciudad, sin embargo, sí realiza vuelos a la ciudad de Eindhoven, cuya ciudad está ubicada a 127 km de distancia de Ámsterdam, lo que significa 1 hora 20 minutos de viaje por transporte terrestre.

Otro ejemplo es Turku, ciudad finlandesa que está ubicada a 170 km de distancia de Helsinki, la capital de Finlandia. Wizz Air no realiza vuelos directamente a la capital, no obstante, sí opera en el aeropuerto de Turku, ofreciendo una alternativa a quienes viajan a Helsinki y sus alrededores.

Cuadro comparativo de infraestructura aeroportuaria en LCC chilenas y europeas.

Descripción	LCC chilenas	LCC europeas
Uso de aeropuertos principales	✓	✓
Disponibilidad de aeropuertos secundarios	✓	✓
Uso de aeropuertos secundarios	✓	✓
Uso mayoritario de aeropuertos	Principales	Secundarios
Variedad de uso	Baja	Muy alta
Cantidad de aeropuertos	Baja	Alta
Concentración de operaciones aeroportuarias	Muy alta	Baja
Aeropuertos 100% 24 hrs	✓	✓
Uso de aeropuertos múltiples	X	✓
Rutas en horarios menos demandados	✓	✓
Expansión de infraestructura	✓	✓
Aeropuertos privados o públicos	Mixto	Mixto
País con mayor cantidad de aeropuertos (origen-destino)	Brasil	Alemania
Aeropuerto con mayor Nº de pasajeros (origen-destino)	Charles de Gaulle Airport (París)	Guarulhos (Sao Paulo)
Aeropuerto más grande (origen-destino)	Londres Heathrow Airport	Guarulhos (Sao Paulo)

Tabla 5.16. Fuente: Elaboración propia.

Si se realiza una comparación entre la infraestructura aeroportuaria en la que operan aerolíneas chilenas y europeas, se pueden observar diferencias que son mostradas en la tabla 5.16.

Las principales diferencias que se pueden examinar son la variedad de aeropuertos que tienen las aerolíneas como alternativas. En el caso de Chile, sólo existe un aeropuerto principal en cada ciudad, mientras que en Europa se utiliza más de uno, e incluso las propias aerolíneas realizan vuelos en aeropuertos distintos dentro de la misma ciudad, según la ruta que se está operando.

La cantidad de aeropuertos también es un factor que se debe tener en consideración, ya que esto genera como consecuencia mayores alternativas para que las aerolíneas de bajo costo pueden realizar sus funciones. No obstante, es necesario considerar que esto es una consecuencia del alto flujo de pasajeros que existe, ya que Europa representa el 26% del total del flujo aéreo en el mundo, a diferencia de Sudamérica, que tiene un 5,2% de participación a nivel mundial. (Statistic, 2019)

Cuadro comparativo de flota actual de LCC chilenas y europeas analizadas.

Descripción	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM	Sky Airline	JetSMART
Flota total	475	331		342	27	18
Promedio de edad (años)	7	7,4	4,7	9	-	2
Promedio de asientos	197	175	198,5	219	186	186
Total Boeing 737	455	-	-	-	-	-
Total Boeing 767	-	-	-	31	-	-
Total Boeing 767F	-	-	-	12	-	-
Total Boeing 777-300	-	-	-	4	-	-
Total Boeing 787-8	-	-	-	10	-	-
Total Boeing 787-9	-	-	-	16	-	-
Total Airbus A350	-	-	-	13	-	-
Total Familia A320	20	194	112	237	25	11
Total Airbus A320neo	-	31	0	13	11	7
Total Airbus A321neo	-	6	0	-	-	-
Flota mayoritaria	B737	A320-186	A321	A320-200	A319	A320
Flota mixta	Sí	No	No	Sí	No	No
Bases principales	Dublín	Londres	Budapest	Santiago / Sao Paulo / Miami	Santiago	Santiago
Flota propia	Sí	Sí	Sí	No	-	-
Flota leasing	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-
Uso diario de flota	9,02	10,9	12,2	-	-	-

Tabla 5.17. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la flota utilizada por las 6 aerolíneas de bajo costo analizadas, es posible notar diferencias. La tabla 5.17 muestra una comparación de la flota operativa hasta el 31 de diciembre de 2019.

La aerolínea con mayor número de flota es Ryanair, con un total de 475 aeronaves. Entre lo más destacado de esta flota, se puede ver que 455 aeronaves son Boeing 737, lo que representa un 95,7% del total de su flota. En el resto de las aerolíneas no se observan B737 en su flota, por lo que Ryanair es la única aerolínea que aun utiliza este tipo de aeronaves. A pesar de que las aerolíneas utilizan este tipo de aeronaves desde 1968, la flota de Ryanair tiene una edad promedio de sólo 7,0 años. (Memoria Ryanair, 2020)

LATAM Airlines es la aerolínea con mayor variedad de flota, esto ocurre debido a que LATAM Airlines no tiene operaciones 100% low cost, por lo tanto, utiliza aeronaves de distinta envergadura según el tipo de ruta que deba realizar. Es por esta razón que se explica que la LATAM Airlines sea la aerolínea con mayor promedio de asientos en su flota, con 219 asientos promedio. La flota de A350 y B787 muy superior a la de una aeronave de la familia A320 (A350: 348 asientos, B787: entre 247 y 313 asientos y B777-300: 379 asientos de capacidad) lo que genera un aumento en el promedio de capacidad de la aerolínea, sin embargo, este tipo de flota no es utilizada para rutas en las que la aerolínea pueda operar como modelo Low Cost, ya que LATAM Airlines utiliza mayoritariamente la flota de familia A320 de Airbus para realizar este tipo de operaciones, que generalmente son en tramos de tiempo menos a 4,5 horas. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Con respecto a la edad promedio de flota, JetSMART es la aerolínea con la flota más nueva (2 años), debido a que es la aerolínea más reciente en ingresar a la industria (2017) y LATAM Airlines es la aerolínea con mayor edad promedio de su flota, debido principalmente a la utilización de una flota más variada y que renueva con menor frecuencia, principalmente debido al costo de adquirir flota para vuelos interregionales, como Airbus A350 y Boeing 767-777-787. (Oviedo, 2020)

Análisis y descripción de satisfacción.

Comparación de satisfacción en servicios ofrecidos por aerolíneas low cost analizadas.

Descripción	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM
Comodidad asientos	★★★	★★★★	★★★	★★★
Calidad información / video	-	★★★★	★★★	★★★★
Limpieza general	★★★★	★★★★	★★	★★★
Limpieza baños	★★★★	★★★	★★	★★★
Calidad alimentos	★★★★	★★★★	★★★	★★★
Pre-orden de alimentos	-	-	★	-
Variedad de alimentos	★★★★	★★★★	★★★	★★★
Precio de alimentos	★★★★	★★★★	★★★	★★★
Atención a seguridad de los pasajeros	★★★★	★★★★	★★★	★★★★
Calidad de servicios	★★★	★★★★	★★★	★★★
Rapidez y tiempo de servicio	★★★★	★★★★	★★★	★★★★
Amabilidad y entusiasmo	★★★	★★★★	★★	★★★
Hospitalidad en servicio	★★★	★★★★	★★	★★★
Interacción con pasajeros	-	★★★★	★★	★★★
Idiomas de tripulación	★★★	★★★	★★★	★★★
Presencia y atención general	★★★	★★★★	★★★	★★★
Calidad en la respuesta	★★★	★★★★	★★★	★★★
Calidad consistente de la tripulación	★★★	★★★★	★★★	★★★
Variedad de idiomas en sitio web	★★★★	★★★★	★★★★*	★★★★*
Facilidad de reserva vuelo	★★★	★★★★	★★★*	★★★★*

Descripción	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM
Información de servicios extras	★★★	★★★★	★★★★*	★★★★*
Costo reserva de asientos	★★★★	★★★★	★★★★*	★★★★*
Costo reserva de equipaje	★★★★	★★★★	★★★★*	★★★*
Costo boarding pass	★★★★	★★★★	★★★★*	★★★★*
Costo alimentos	★★★	★★★★	★★★*	★★★*
Costo check-in	★	-	★★*	★★*
Gestión de reserva	★★★	★★★	★★★*	★★★★*
Plus costo/beneficio	-	★★★★	★★★★*	★★★*
Puntuación general	**3,38**	**3,85**	**2,93**	**3,30**
Puntualidad aerolínea (OTP)	90,0%	74,6%	80,0%	88,0%

(*): Calificación propia en base a calificación realizadas en otras aerolíneas.
Tabla 5.18. Fuente: Elaboración propia con información de Skytrax.

El análisis de satisfacción en los pasajeros es importante para considerar los principales aspectos en los que una aerolínea debe enfocar sus esfuerzos. Para este análisis, se utilizó información de Skytrax, compañía británica que se dedica a realizar análisis y comparación en la calidad de distintas aerolíneas.

Las aerolíneas de bajo costo tienen una buena calificación general en aspectos de servicio en internet. Destaca la variedad de idiomas que tienen los portales de venta de estas aerolíneas, principalmente debido a que es una industria globalizada que requiere una gran variedad de alternativas de idioma para todos los pasajeros que realizan compras de viajes aéreos. No obstante, un problema de las aerolíneas de bajo costo es el alto precio de algunos servicios, como los asociados a los que se realizan en el aeropuerto. Uno de los aspectos en que las aerolíneas cobran un alto precio es en servicios como check-in presencial, o el cobro de equipaje, lo que genera molestias reiteradas en los pasajeros. Este es un problema constante y

genera una imagen negativa en los consumidores, quienes consideran a las aerolíneas low cost como aerolíneas deshonestas en su servicio.

Este es el modelo de negocio principal de una aerolínea de bajo costo, si los pasajeros no se informan de los costos extras de los servicios, es un factor importante que se debe corregir, de esta forma, los pasajeros tendrán toda la información necesaria al momento de realizar su compra, teniendo la constancia de que en caso de requerir servicios extras, tendrán que pagar por ello, más aun si los servicios son comprados sin anticipación. (Skytrax, 2020)

En términos de puntualidad, las aerolíneas analizadas tienen indicadores aceptables, a excepción de Easyjet, aerolínea que tiene un OTP de puntualidad de un 73,6%, es decir, sólo ¾ de sus vuelos inician con un retraso menor a los 15 minutos (para este caso, se utilizó un OTP 15 de puntualidad).

En el año 2019, 10 aerolíneas tuvieron una calificación general de 5 estrellas, de ellas, todas las aerolíneas destacadas tienen un modelo de negocio legacy.

Aerolíneas con mejor calificación en satisfacción de pasajeros.

Aerolínea	Calificación
ANA All Nippon Airways	★★★★★
Asiana Airlines	★★★★★
Cathay Pacific Airways	★★★★★
EVA Air	★★★★★
Garuda Indonesia	★★★★★
Hainan Airlines	★★★★★
Japan Airlines	★★★★★
Lufthansa	★★★★★
Qatar Airways	★★★★★
Singapore Airlines	★★★★★

Tabla 5.19. Fuente: Skytrax rankings.

La tabla 5.19 muestra las aerolíneas con mayor satisfacción en el mundo. Entre las aerolíneas destacadas, sólo Lufthansa es europea, y en el caso de Latinoamérica

no hay aerolíneas en el listado. Entre los principales aspectos evaluados por estas aerolíneas son los siguientes:

- Servicio a bordo.
- Servicio del staff.
- Calidad de infraestructura en cabina.
- Calidad de infraestructura y servicios en aeropuertos base.
- Calidad de servicios extras.

Aerolíneas low cost mejor calificadas en el mundo, Europa y Latinoamérica.

Aerolíneas Low Cost mejor calificadas			
Nº	Mundo	Europa	Latinoamérica
1	AirAsia	Easyjet	Sky Airline
2	Easyjet	Norwegian	Easyfly
3	Norwegian	Ryanair	Gol
4	Southwest Airlines	Eurowings	Viva Air
5	AirAsia X	Vueling Airlines	JetSMART
6	Jetstar Airways	LEVEL	-
7	WestJet	Jet2.com	-
8	IndiGo	Wizz Air	-
9	Ryanair	airBaltic	-
10	Eurowings	Pobeda	-

Tabla 5.20. Fuente: Skytrax rankings.

La tabla 5.20 muestra las mejores aerolíneas de bajo costo según continente. En el mundo, la aerolínea mejor calificada es Air Asia, aerolínea que opera desde 1993 con base principal en Malasia.

De las aerolíneas analizadas, en el ranking aparecen Easyjet (2º) y Ryanair (9º). En el caso de Europa, Easyjet es considerada la aerolínea con mayor satisfacción, estando Ryanair en tercera posición, mientras que Wizz Air está en octava posición. En el caso de Latinoamérica, Sky Airline es la aerolínea de bajo costo con mejor calidad de servicio y satisfacción en el continente, mientras que JetSMART está en quinta posición. (Skytrax, 2020)

Capítulo VI: Análisis e interpretación de resultados.

Hasta el momento se ha realizado un análisis de la industria, tanto en su macroentorno como microentorno, además de realizar un análisis comparativo de las principales estrategias que son utilizadas por las aerolíneas analizadas. Este es uno de los aspectos principales que considera una aerolínea para sus operaciones, basadas en un revenue management que tiene como propósito ofrecer un servicio adecuado a un cliente objetivo.

En base a los resultados obtenidos en los análisis comparativos realizados, se analizará la situación actual de la industria Low Cost en Chile, además de establecer cuáles son las principales similitudes y diferencias con respecto al modelo de bajo costo aplicado en Europa, lo que conllevará a comprender cuál es el modelo de negocios aplicado en la actualidad en Chile.

Rutas.

El análisis de rutas operadas por aerolíneas de bajo costo es fundamental para comprender cuál es el modelo de negocios que utilizan las compañías. En comparación a una aerolínea tradicional, las aerolíneas de bajo costo realizan vuelos en tramos acotados, generalmente que no sean por un tiempo mayor a 4-5 horas de vuelo.

Esta estrategia puede ser contraproducente en algunos casos. Uno de los factores principales para optimizar los tiempos de ruta de vuelo, es tener a un avión el mayor tiempo posible en vuelo, esto es debido a que la aeronave no genera ingresos en tierra. Este es uno de los principios básicos de todo tipo de aerolíneas, lo que puede generar ciertos problemas a las aerolíneas de bajo costo en sus operaciones, ya que al tener rutas más cortas, esto genera que las aerolíneas deban pasar más tiempo en tierra al momento de despegar, aterrizar, realizar funciones de traslado de equipaje y pasajeros, esperar en aeropuerto, entre otros. Sin embargo, las aerolíneas de bajo costo aprovechan esta estrategia para ahorrar tiempo y costo en otras estrategias que serán mencionadas más adelante.

En Chile, las aerolíneas LATAM, Sky Airline y JetSMART tiene una concentración similar en su oferta de rutas (ilustración 4.1), esto es así debido a que las aerolíneas realizan vuelos a los principales destinos dentro de Chile. Para las rutas de cabotaje, LATAM Airlines realiza vuelos a Chiloé e Isla de Pascua de manera exclusiva, mientras que en el resto de las ciudades chilenas las 3 aerolíneas compiten en iguales condiciones. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Una diferencia importante es el análisis del origen-destino de los vuelos. Antes de 2015, las aerolíneas operaban principalmente desde Santiago hacia el resto del país, teniendo que realizar escalas forzosamente en la capital chilena en caso de que los pasajeros requirieran realizar vuelos entre ciudades distintas a Santiago. Sky Airline cambió este paradigma, mientras que JetSMART reforzó esta estrategia

de realizar vuelos interregionales directos. La estrategia ha funcionado, en la actualidad se puede observar que existen conexiones directas entre La Serena – Arica, La Serena – Antofagasta, Puerto Montt – Punta Arenas, entre otras rutas que antes de 2015 no existían o estaban muy poco explotadas. Esto permite también descongestionar al aeropuerto de Santiago, ya que actualmente no todos los vuelos tienen que realizar escala en la capital.

Tramos interregionales que no realizan escala en Santiago.

Tramos salidos + llegados		Pax 2014	Pax 2019	Var. Pax (+)	Var. %
Iquique	Concepción	149	56.926	56.777	38.105,4
Iquique	La Serena	-	73.350	73.350	-
Antofagasta	Concepción	-	110.413	110.413	-
Antofagasta	La Serena	148.388	180.076	31.688	21,4
Calama	La Serena	52.886	106.012	53.126	100,5
Concepción	Calama	6.212	105.731	99.519	1.602,0
Concepción	La Serena	-	24.191	24.191	-
Temuco	Balmaceda	-	22.996	22.996	-
Temuco	Punta Arenas	57	29.544	29.487	51.731,6
Puerto Montt	Punta Arenas	205.579	283.223	77.644	37,8
Antofagasta	Iquique	199.611	126	- 199.485	- 99,9
Concepción	Puerto Montt	19.046	84	- 18.962	- 99,6
Punta Arenas	Puerto Williams	17.796	36.916	19.120	107,4

Tabla 6.1. Fuente: Elaboración propia con información de la Junta Aeronáutica Civil.

La tabla mostrada muestra la comparación de tramos interregionales en Chile, que no realizan escala en la ciudad de Santiago. Si se realiza una comparación entre los años 2014 y 2019, se puede observar que ha existido un aumento considerable de pasajeros transportados entre estas ciudades. Los casos más destacados son los tramos Iquique-La Serena, Antofagasta – Concepción, Concepción – La Serena y Temuco – Balmaceda, que son tramos que no existían en 2014, y que en 2019 en total sumaron 230.950 pasajeros.

Por el lado contrario, los tramos eliminados en los últimos años fueron Antofagasta – Iquique y Concepción – Puerto Montt. En el caso del tramo Antofagasta – Iquique, a pesar de transportar casi 200.000 pasajeros en 2014, la operación frecuentes entre estas ciudades no resulta rentable para las compañías aéreas, principalmente debido a la corta distancia entre las ciudades, además de no generar un flujo atractivo de pasajeros para rentabilizar la operación.

Por otro lado, si se analiza el caso de las rutas internacionales, Argentina y Perú son los principales destinos extranjeros. Esto tiene como causa las siguientes razones:

- **Destinos turísticos:** En el caso de Argentina, ciudades como Buenos Aires y Mendoza destacan como destinos turísticos atractivos para los chilenos, quienes eligen estas ciudades como destinos predilectos para pasar sus vacaciones o para viajar incluso por un fin de semana.

  En el caso de Perú, Lima es una ciudad importante, que además de funcionar como Hub para viajes desde Chile y Argentina, tiene un atractivo turístico atractivo, debido a su gastronomía y lugares históricos que atraen turistas desde Chile. Machu Picchu también es un destino elegido frecuentemente por turistas chilenos, debido a su atractivo histórico.

  Brasil tiene ciudades importantes, como Sao Paulo, ciudad que es frecuentada como un destino financiero relevante dentro del continente, mientras que Río de Janeiro es un destino turístico por excelencia debido a sus paisajes y playas atractivas.

- **Pasajeros étnicos:** Perú y Argentina son países con una alta cantidad de inmigrantes (revisar anexos), por lo tanto, estos destinos son importantes para estos pasajeros, quienes viajan frecuentemente a Chile para migrar, o para visitar a familiares, quienes viven en Chile. También ocurre para el caso

en que inmigrantes viajan a sus países para visitar familiares. En el caso de Argentina, Chile es un país que tiene una alta población que reside en el país trasandino, con casi 200.000 chilenos viviendo en Argentina, siendo la tercera nación con más inmigrantes en Argentina.

Un factor que debe ser analizado y comparado con Europa es la distancia entre las principales ciudades en que las aerolíneas de bajo costo realizan sus operaciones. Como se mencionó en el análisis comparativo, las principales rutas operadas desde Chile son por tiempos menores a 4 horas, sin embargo, el abanico de opciones es considerablemente menor al continente europeo.

Si se realiza un análisis desde Santiago, existen 8 rutas operadas tienen una demanda aceptable para realizar vuelos, no obstante, existen muchas ciudades que no cumplen con este requisito de aceptabilidad, lo que significa que se pierden potenciales destinos que por ser poco habitados, no son considerados por las aerolíneas chilenas. Esto ocurre ya que las distancias entre ciudades latinoamericanas son considerablemente mayores a las distancias de Europa, lo que dificulta el radio de operación de las LCC chilenas, al tener una baja cantidad de rutas potenciales para operar en el radio de 2000-2500 km. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

La situación en Europa es distinta, en los casos de Ryanair, Easyjet y Wizz Air suman una operación de 6532 rutas en total, que en conjunto representan un 8,4% de la participación mundial. Esto se puede explicar debido a que hay una mayor cantidad de países en el continente europeo, además de existir distancias muy menores a las de América. Europa tiene una superficie de 10,8 millones de km^2, mientras que la superfice del continente americano supera 42,0 millones de km^2,.

A pesar de que Europa es un continente que tiene una superficie en un 75% menor a la de América, tiene un abanico de ciudades potenciales mucho mayor a la de América (Saber es practico, 2019). En la tabla 5.4 se realizó una tabla que compara

las distancias entre las principales ciudades del continente. Para el análisis comparativo, se analizaron sólo 17 ciudades, aunque la tabla se podría haber realizado con una cantidad mayor de ciudades, debido a que existen capitales de países que no fueron incluidas, pero que igualmente son destinos atractivos, tanto como destinos financieros, turísticos o migratorios.

Este análisis muestra que el 100% de las rutas analizadas se puede realizar en menos de 4 horas, es decir, todas las rutas pueden ser operadas por aerolíneas de bajo costo, y un 45% de éstas puede ser realizada en menos de 1 hora. Esto muestra que Europa es un mercado muy importante para las aerolíneas de bajo costo, debido a que sus rutas pueden ser altamente optimizadas, lo que facilita la operación de las aerolíneas de bajo costo con respecto a su selección de rutas.

Tarifas & servicios.

En el análisis realizado a las aerolíneas de bajo costo chilenas y europeas, existe un consenso en la gestión de tarifas y servicios. Todas las aerolíneas ofrecen una tarifa básica, que consiste en un boleto con origen-destino, fecha y horario determinado. Esta tarifa incluye sólo equipaje de mano que puede variar entre 8 kg y 10 kg, a excepción de LATAM Airlines, cuya aerolínea ofrece una tarifa básica que incluye sólo boleto aéreo, sin equipaje de mano o bodega incluídos. (LATAM Airlines, 2020)

Bolso de mano permitido por aerolínea.

Equipaje de mano permitido en tarifas básicas						
Aerolínea	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM	Sky	JetSMART
Peso [kg]	8	8	8	-	8	10
Dimensiones [cm]	40 x 20 x 25	56 x 45 x 25	40 x 30 x 20	Sólo cartera o bolso	25 x 35 x 55	45 x 35 x 25
Volumen [cm^3]	20.000	50.400	24.000	-	48.125	39.375

Tabla 6.2. Equipaje de mano permitido en la tarifa más básica de cada aerolínea. Fuente: Elaboración propia con información de sitio web de cada aerolínea, 2020.

La tarifa básica tiene como objetivo atraer pasajeros que desean viajar sólo por tiempos cortos, debido a que tienen la posibilidad de transportar sólo un equipaje básico, sin tener la opción de poder trasladar objetos de mayores dimensiones. Es por esto por lo que los pasajeros que compran este tipo de pasajes son personas que viajan por periodos de máximo 3 o 4 días a un destino, o que viajan incluso por un fin de semana o simplemente por el día a otra ciudad, ya sea por negocios, turismo o como pasajero étnico para realizar visitas esporádicas.

Tipos de tarifa y equipaje por aerolínea.

Tipos de tarifa por aerolínea						
Aerolínea	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM	Sky	JetSMART
Nº tipos de tarifa	4	2	3	3	3	3
Tipos de tarifa	Value	Standard	Basic	Light	Zero	Ligero
	Regular	Flexi	Plus & Flex	Plus	Plus	Smart
	Plus	-	Go	Top	Full	Full
	Flexi Plus	-	-	Premium Economy Plus	-	-
	-	-	-	Premium Economy Top	-	-
	-	-	-	Premium Business Plus	-	-
	-	-	-	Premium Business Top	-	-
Equipaje permitido tarifa básica	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

Tabla 6.3. Fuente: Elaboración propia con información de sitio web de cada aerolínea, 2020.

Con respecto a la gestión de tarifas, todas las aerolíneas tienen estrategias similares en estrategias como la oferta de tarifas variables, las que se pueden adecuar al segmento de pasajeros que desean viajar en la aerolínea, agregando servicios extras según la tarifa seleccionada. Es importante considerar que en general, las tarifas más caras de estas aerolíneas incluyen todos los servicios extras, a un menor precio que al pagar cada servicio por separado, sin embargo, en caso de no requerir alguno de los servicios incluidos en la tarifa pagada, no se realizan reembolsos por los servicios no utilizados.

En el caso de LATAM Airlines, es necesario considerar que el modelo de tarifas utilizado dependerá de los tramos analizados. LATAM Airlines es una aerolínea que funciona como aerolínea tradicional y low cost, según tramo. En el caso de rutas nacionales e internacionales dentro del continente, la compañía funciona

mayoritariamente como aerolínea de bajo costo, sin embargo, la aerolínea adquiere métodos estratégicos de una aerolínea tradicional, como el uso de flota mixta dentro del continente, y la opción de ofrecer tarifas de mayor precio, que no son ofrecidas por el resto las aerolíneas de bajo costo, como la selección de viajes en categoría Business o Primera clase. (LATAM Airlines, 2020)

En la tabla 6.3 se muestran los principales destinos low cost en el que LATAM Airlines opera realizando vuelos directos.

Rutas low cost realizadas por LATAM Airlines en Latinoamérica.

Rutas Low Cost (directas) operadas por LATAM Airlines		
Antofagasta	Puerto Montt	Asunción
Arica	Puerto Natales	Arequipa
Balmaceda	Punta Arenas	Lima
Calama	Santiago	Montevideo
Chiloé	Temuco	Rosario
Concepción	Valdivia	Sao Paulo
Copiapó / Caldera	Mendoza	Río de Janeiro
Iquique	Córdoba	Florianópolis
La Serena	Buenos Aires	Salvador de Bahía
Osorno	Bogotá	Florianópolis

Tabla 6.3. Fuente: Elaboración propia con información de la página web de LATAM Airlines, 2020.

Una de las principales fuentes de ingreso de una aerolínea de bajo costo son los servicios extras, los que pueden representar en algunos casos hasta un 20% del total de los ingresos, esta es una de las razones de por qué este tipo de compañías ofrece constantemente servicios anexos al transporte aéreo básico, como alimentación a bordo, selección de asiento, equipaje extra, entre otros.

Las aerolíneas de bajo costo buscan constantemente aumentar sus ingresos en servicios que son distintos a los precios en sus tarifas. Los precios de los boletos se

mantienen constantemente bajos para atraer pasajeros, por lo tanto, las aerolíneas consideran otros ingresos para contrarrestar los precios bajos. (Bustos, 2020)

En los sitios web de todas las aerolíneas analizadas, se pudo observar una oferta constante de servicios como alojamiento en la ciudad de destino, seguro de viaje, traslado a aeropuerto, paquetes turísticos, arriendo de vehículos, entre otros servicios, que pueden ser revisado en la tabla 5.6.

En relación con los clubes de descuento, LATAM Airlines tiene un programa de beneficios que permite acumular y canjear millas para futuros viajes aéreos. Este programa permite obtener una tarjeta de socio con la que el cliente podrá acumular millas cada vez que compre un pasaje aéreo en LATAM Airlines. Además, en el caso de Chile, los usuarios pueden utilizar este beneficio en distintos rubros, como en tiendas transporte, retail, videojuegos, entre otros, en que el cliente podrá acumular millas también por realizar compras en este tipo de comercio.

LATAM Airlines utiliza este programa para dar a conocer a la compañía, permitiendo que ésta sea visible en el día a día de los potenciales clientes de la compañía. En el caso de Chile, es la única línea aérea que tiene este programa de beneficios. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

Principales beneficios del programa de beneficios de LATAM Airlines.

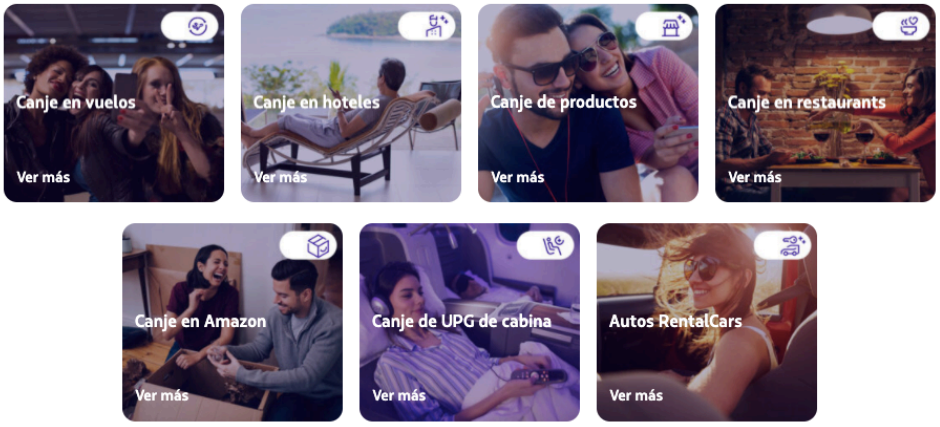


Ilustración 6.1. Fuente: Latam Pass, 2020.

JetSMART, en cambio, tiene un club de descuento pagado, en el que a cambio de una suscripción anual, los usuarios podrán tener precios preferentes en sus compras, además de tener descuentos en distintos servicios extras. La línea aérea utiliza este programa de beneficios como un plan de fidelización de clientes, ya que al tener este tipo de suscripción, los pasajeros serán más proclives a buscar tarifas en JetSMART, lo que les permitirá utilizar distintos beneficios según el tramo a elegir. (JetSMART, 2020)

Principales beneficios del programa de beneficios de JetSMART.

Ilustración 6.2. Fuente: JetSMART.com, 2020.

Un servicio importante en Chile, que lo diferencia de las aerolíneas de bajo costo de Europa analizadas, es la fidelización mediante bancos, ya que LATAM Airlines tiene alianza con Banco Santander, mientras que Sky Airline y JetSMART tienen convenios con Banco de Chile y Banco Estado, respectivamente. Estos bancos ofrecen a sus clientes servicios especiales o preferentes a los usuarios que tengan

algún tipo de tarjeta en el banco, ofreciendo descuentos o servicios extras que generalmente serían pagados, pero que para los clientes del banco serán gratuitos, o que se deberán pagar a un precio inferior al normal. Esto genera una fidelización a un tipo de cliente, que es el cliente del banco, quien tendrá mayores beneficios por viajar en una determinada aerolínea. En el caso de Europa, este beneficio no existe, principalmente debido a que éstas operan en un radio mayor de ciudades dentro del continente, ya que los planes de fidelización en el caso de Sky Airline, su plan de fidelización es válido sólo para Chile.

En relación con los servicios extras pagados, como se ha dicho anteriormente, estos representan un porcentaje importante de ingresos para las aerolíneas de bajo costo, por lo tanto, la variedad de servicios anexos es amplia. Las aerolíneas analizadas coinciden en estrategias como la oferta de equipaje de mano, bodega, selección de asientos, embarque prioritario, menú a bordo pagado, cobro extra de equipaje sobredimensionado, entre otros. Estas estrategias de servicios son utilizadas por la mayoría de las aerolíneas a nivel mundial.

Aerolíneas como Wizz Air, por otro lado, ofrecen servicios como check-in automático, lo que significa que al pagar un monto extra, al pasajero se le realizará la validación automática de su pasaje 30 días antes del comienzo del vuelo, sin la necesidad de seleccionar asiento ni confirmar sus datos días antes del vuelo. Otro servicio que sólo ofrece la aerolínea húngara es obtener información del vuelo de manera digital, la que será enviada al celular del pasajero. (Memoria Wizz Air, 2020)

En el caso de Ryanair, la aerolínea irlandesa ofrece un servicio de control de seguridad express, que consiste en un “Fast track” que proporciona un acceso directo a un carril de seguridad, sólo disponible para pasajeros de la compañía, que dirigirá directamente a la zona de embarque para el vuelo. Este servicio es sólo ofrecido por Ryanair, y permite agilizar los controles de seguridad en algunos aeropuertos en el que está disponible este servicio. (Memoria Ryanair, 2020)

Con respecto a los servicios como alojamiento, arriendo de vehículos, estacionamiento, entre otros, esta sugerencia es más invasiva en las aerolíneas europeas analizadas que en las aerolíneas chilenas. Aerolíneas como Ryanair y Wizz Air ofrecen constantemente este tipo de servicio al momento de realizar una compra, lo que ralentiza de manera considerable el proceso de compra de un vuelo. Ryanair tiene un exceso de “pantallas” de compra, al igual de Wizz Air, por lo tanto, el pasajero debe seleccionar cada una de las opciones para negarse a comprar un servicio extra, lo que genera confusiones al momento de realizar la compra. Aerolíneas como JetSMART también generan una oferta de servicios adicionales invasiva, sin embargo, los cobros extras se realizan sólo si el pasajero está dispuesto a pagar, lo que genera un flujo más rápido en el proceso de compra.

Costos & RRHH.

Con respecto al análisis de costos, se puede observar la tabla 5.7 que muestra la proporción de los principales costos de las aerolíneas analizadas. Existen 4 áreas importantes en los costos de una aerolínea de bajo costo. Éstos son remuneraciones, combustible, cobros de tasas aeronáuticas y el mantenimiento.

Si se analizan estos aspectos en común, se puede destacar el costo del combustible en la operación de una aerolínea, el que representa en promedio 1/3 del total de costos. Este factor es de vital importancia en los costos de las compañías, ya que el combustible es el costo con mayor volatilidad, lo que significa un impacto considerable en el costo de la operación de la compañía.

Costo del combustible hasta junio de 2020.

Ilustración 6.2. Fuente: El País.

En la ilustración 6.2 se puede observar que en abril de 2020 el precio del petróleo fue incluso negativo, aunque posteriormente ha ido recuperando su precio a nivel previos a la pandemia mundial que ha afectado al mundo durante el año 2020. (El Pais, 2019)

Otro factor importante es el costo por tasas y cargos aeronáuticos que se realizan a las aerolíneas, como las tarifas de despegue y aterrizaje, cargos de seguridad de vuelo, tarifa por estacionamiento, entre muchos otros cargos que aumentan los costos y representan un gasto importante en las aerolíneas. En el caso de Easyjet, este es el principal costo de la compañía, alcanzando un 31% de los costos totales. En el caso de LATAM Airlines, estos costos se representan en el ítem de “Route charges”, que representan un 12,8% de los costos totales.

El costo de mantenimiento es importante para las aerolíneas, sin embargo, las aerolíneas de bajo costo disminuyen sus costos en esta área utilizando una flota homogénea, lo que permite comprar grandes volúmenes de herramientas y componentes para realizar un correcto mantenimiento de la flota. Además, el personal de mantenimiento requerirá menos certificaciones para poder trabajar con flota homogénea, ya que trabajarán con sólo un tipo de avión.

A continuación se muestra el gráfico 6.1 de los principales costos proporcionales por aerolínea, según la información recopilada en la memoria anual de cada compañía aérea.

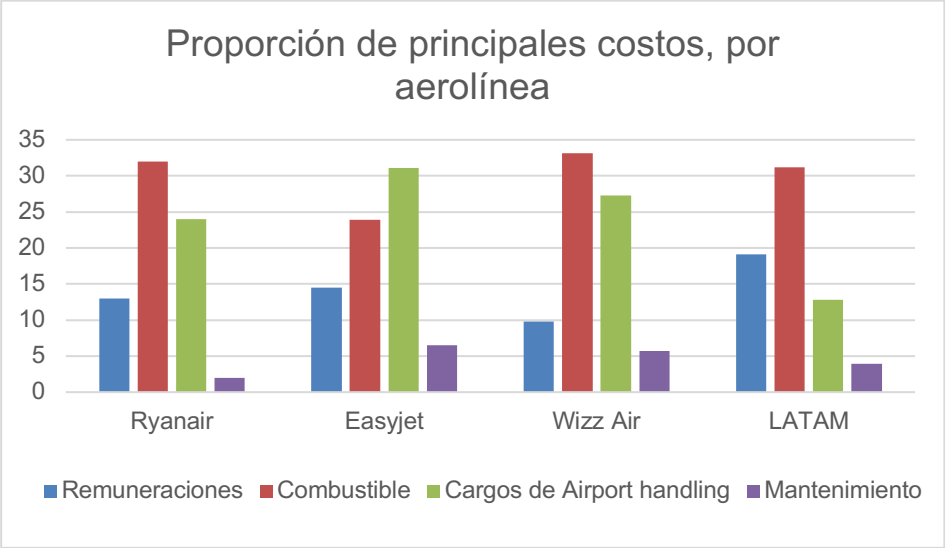


Gráfico 6.1. Fuente: Memoria anual de cada aerolínea.

Por otro lado, si se analiza la tabla 5.10, ésta muestra los costos por pasajero (en dólares) que tiene cada una de las aerolíneas analizadas. Este costo representa de mejor manera el costo unitario de la compañía, a diferencia de los porcentajes proporcionales de los costos internos de cada aerolínea. En el análisis se demuestra que LATAM Airlines tiene costos muy altos en comparación al resto de las aerolíneas europeas, teniendo un costo de USD 126,7 por cada pasajero transportado, mientras que Ryanair, por ejemplo, tiene un costo por pasajero unitario de USD 33,06, es decir, LATAM Airlines tiene costos casi 4 veces más altos que la aerolínea irlandesa.

No obstante, este costo se explica ya que, como se ha mencionado anteriormente, LATAM tiene un modelo de negocios mixto, ya que sus vuelos de bajo costo sólo son realizados en vuelos de cabotaje en los países en los que realiza vuelos, y en vuelos internacionales dentro de Latinoamérica. Además, se debe considerar que LATAM ofrece servicios extras no pagados, dependiendo del tipo de tarifa pagada por el pasajero. Como se mencionó en el análisis comparativo de servicios, LATAM Airlines tiene una flota mixta y segmentación de pasajeros en economy, business y primera clase, lo que diferencia a esta aerolínea del resto de las aerolíneas analizadas.

En el análisis de costos, no se consideraron las aerolíneas Sky Airline y JetSMART, debido a que sólo las aerolíneas que cotizan en la bolsa deben publicar sus estados financieros obligatoriamente de manera pública.

Con respecto al capital humano de las aerolíneas, se puede analizar la tabla 5.8, que muestra el número de empleados de la compañía, además de la flota total de cada aerolínea. Si se calcula un proporcional de empleados por cada aeronave, se puede observar que Ryanair es la compañía que requiere menos empleados, con un total de 37,4 empleados. Esto considera al total de colaboradores en la compañía, considerando todas las áreas de la aerolínea, no sólo a la tripulación necesaria. No obstante, este número contraste con los de LATAM Airlines, aerolínea

que requiere un total de 122 empleados por cada aeronave que opera en la compañía.

En los últimos años, las aerolíneas europeas analizadas han aumentado su cantidad de empleados, especialmente Ryanair, que aumentó en más de 2.000 colaboradores en el último año, mientras que LATAM Airlines ha mantenido su cantidad de empleados relativamente constante, con algunos aumentos y bajas. Aun así, la aerolínea tiene una cantidad muy alta en comparación a una aerolínea 100% low cost.

Para el análisis de recursos humanos, tampoco se obtuvo información de Sky Airline y JetSMART, ya que la información se obtuvo de cada memoria anual o estado de resultados de las compañías aéreas. La cantidad de empleados de estas aerolíneas se debería asimilar más a la de Ryanair, Wizz Air o Easyjet, mientras que LATAM Airlines tiene una cantidad de empleados muy alta por aerolínea debido a que no desarrolla su estrategia Low Cost al 100%.

Estrategias comerciales.

En el análisis comparativo de estrategias comerciales se realizó un análisis amplio, considerando todos los aspectos relacionados con la posibilidad de realizar una estrategia de diferenciación.

En este capítulo se logró reflejar las principales diferencias entre las aerolíneas analizadas, visto desde un punto en común, en el que las aerolíneas fuesen comparadas de igual manera.

Si se analiza la tabla 5.11, se observa que Ryanair, por ejemplo, es una aerolínea líder en costos, puntualidad, marketing y en operar en un amplio radio de cobertura. Estas son las principales ventajas competitivas de la aerolínea irlandesa, debido a que es una empresa líder en costos por pasajero, como se puede comprobar analizando la tabla 5.10, mientras que su indicador de puntualidad (OTP) es de un 90%, lo que es un buen índice, considerando que las aerolíneas de bajo costo suelen tener problemas en cumplir sus itinerarios en sus operaciones diarias. Por otro lado, Ryanair es una compañía que tiene una reputación que tiene altibajos temporales, la compañía cobra precios relativamente altos a su competencia en los servicios extras, los que representan en promedio un 20% de sus ingresos anuales.

La estrategia de cobrar servicios extras a un alto precio genera una mala reputación por parte de los pasajeros, quienes en algunas ocasiones deben pagar un precio final mayor a los de la competencia, e incluso mayor a algunas aerolíneas tradicionales.

Por otro lado, en el caso de Easyjet, la aerolínea destaca en tener un amplio radio de cobertura en el continente europeo, operando incluso en países del norte de África, como Marruecos y Egipto.

Además, la aerolínea tiene estrategias de fidelización de sus clientes, ofreciendo un club de descuentos gratuito para pasajeros que deseen volar de manera frecuente en la compañía. Esta estrategia no es utilizada por Ryanair, y en el caso de Wizz Air, existe un club de descuento que es pagado mediante una suscripción. (Memoria Ryanair, 2020) (Memoria Easyjet, 2020) (Memoria Wizz Air, 2020)

A pesar de que Easyjet es la aerolínea europea analizada con mayores costos, la línea aérea logra mantener precios competitivos, siendo una competencia constante para Ryanair, Wizz Air y el resto de las aerolíneas de bajo costo europeas.

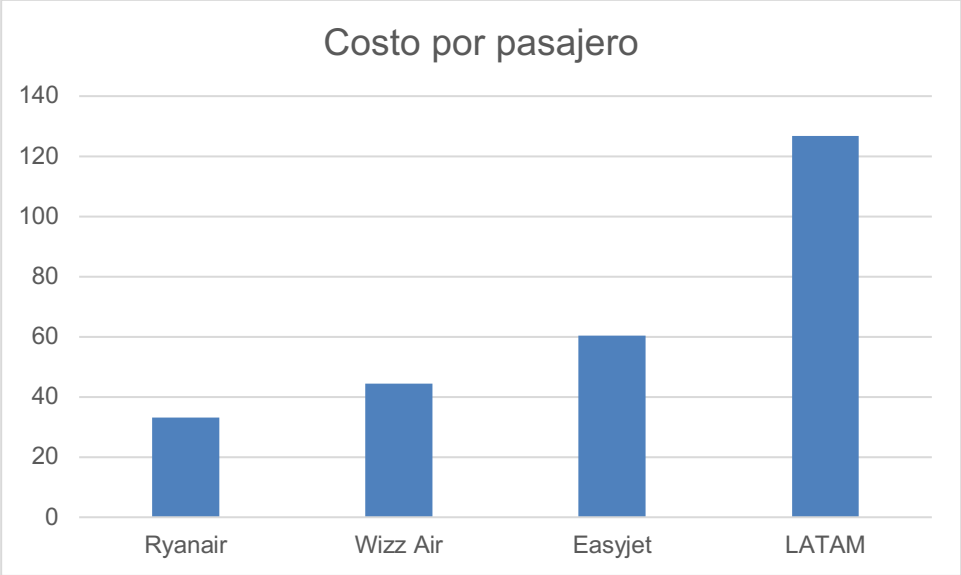


Gráfico 6.2. Costos por pasajeros no incluyen los costos por combustible.
Fuente: Memoria anual de cada aerolínea.

En el caso de Wizz Air, la aerolínea destaca por su estrategia de bajos costos, teniendo costos por pasajeros en un 26,4% menores a los de Easyjet, y un 64,7% más bajos que los de LATAM Airlines.

Es una aerolínea que opera en una menor cantidad de rutas que el resto de las aerolíneas europeas analizadas, operando en 146 destinos, menos de la mitad que Ryanair, cuya aerolínea opera en 350 destinos. Su principal ventaja competitiva

radica en el bajo porcentaje que representa el costo de su planilla de empleados, teniendo una baja cantidad de empleados por aeronave, con una proporción de 40,6.

Además, Wizz Air realiza una constante renovación de su flota, lo que ha producido un aumento de sus operaciones en los últimos años, proporcional al aumento de la flota en la compañía.

Una desventaja de la aerolínea, que también afecta a Easyjet, es la puntualidad. Ambas aerolíneas no destacan en índices de puntualidad, teniendo un OTP de 74,6% y 80,0% respectivamente. No son malos indicadores, sin embargo, Ryanair tiene mejores indicadores de puntualidad, y las tres aerolíneas compiten constantemente en el continente europeo, por lo tanto, la puntualidad es una desventaja que tienen estas aerolíneas en comparación a Ryanair, lo que puede definir la preferencia por esta aerolínea en algunos tramos en que las tres aerolíneas compitan.

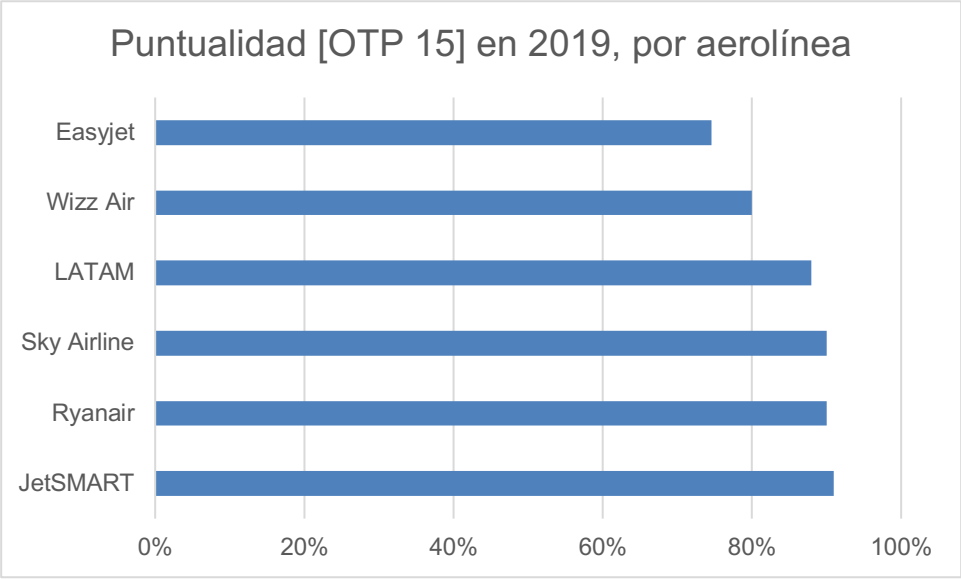


Gráfico 6.3. Fuente: Memoria anual de cada aerolínea y Junta Aeronáutica Civil (Sky Airline y JetSMART), 2020.

Con respecto a las aerolíneas chilenas, LATAM Airlines por ejemplo, destaca en algunos aspectos. No obstante, este análisis no es comparable en algunos aspectos, debido a que el modelo de negocios no es 100% low cost.

LATAM Airlines destaca en índices de puntualidad y participación de mercado. LATAM tiene indicador de puntualidad de 88%, cercano a la puntualidad de JetSMART y Ryanair. Con relación a la participación de mercado, LATAM Airlines es una aerolínea líder en Latinoamérica, siendo la compañía con mayor presencia a nivel continental y nacional en Chile y Perú.

LATAM es la única aerolínea analizada que realiza operaciones los 5 continentes, esta es una de las principales razones por las que LATAM Airlines no puede ser considerada una aerolínea Low Cost. Los vuelos muy extensos no son factibles de realizar por una aerolínea de bajo costo, debido a que tendría que considerar tener una flota con aviones de mayor envergadura, entre otros servicios que la aerolínea debe costear. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

La compañía destaca por su servicio al cliente, de hecho, en su memoria anual, la compañía destaca que su principal enfoque es el cliente y sus necesidades, por sobre los costos o participación de mercado.

A diferencia del resto de las aerolíneas, LATAM Airlines sí transporta carga, debido a la variedad de destinos en los que opera la compañía, y en la actualidad, debido a los efectos de la pandemia mundial, la carga es el principal ingreso de la compañía, que no tienen el resto de las aerolíneas analizadas. (Memoria LATAM Airlines, 2019)

La compañía también se diferencia en que ésta utiliza aeropuertos Hub en sus operaciones internacionales, operando en aeropuertos con mayor congestión, pero que tienen mayor demanda debido a la multitud de conexiones posibles a realizar en estos aeropuertos. También destaca su estrategia segmentar a sus pasajeros,

ya que la aerolínea realiza venta de boletos a pasajeros economy, business y primera clase. Este tipo de segmentación es utilizada por la compañía principalmente en rutas internacionales, que tienen mayor demanda de pasajeros business y primera clase, principalmente en vuelos e Europa y Estados Unidos.

En el caso de Sky Airline y JetSMART, ambas aerolíneas destacan en la reducción de costos a nivel nacional. Las aerolíneas tienen un modelo 100% low cost, por lo tanto, estas compañías ofrecen frecuentemente tarifas más bajas que LATAM Airlines. Tienen una alta presencia de rutas a nivel nacional a internacional, por lo tanto, compiten con LATAM Airlines en todas las rutas nacionales (a excepción de Chiloé e Isla de Pascua), mientras que en rutas internacionales Sky Airline y JetSMART tienen una fuerte presencia en países vecinos como Perú y Argentina.

Ambas aerolíneas tienen buenos índices de puntualidad, teniendo un OTP de 90% y 91%, teniendo indicadores de puntualidad mayores a los de Easyjet, Wizz Air, LATAM Airlines y mayor a Ryanaiar en el caso de JetSMART. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Algunas diferencias entre estas aerolíneas son la fuerte campaña que ha tenido JetSMART en la concentración del mercado nacional, mientras que JetSMART ha aumentado a un 14,9% su participación de mercado, Sky Airline ha mantenido su participación de mercado a nivel nacional, teniendo un 25%-26% de participación anual en los últimos años.

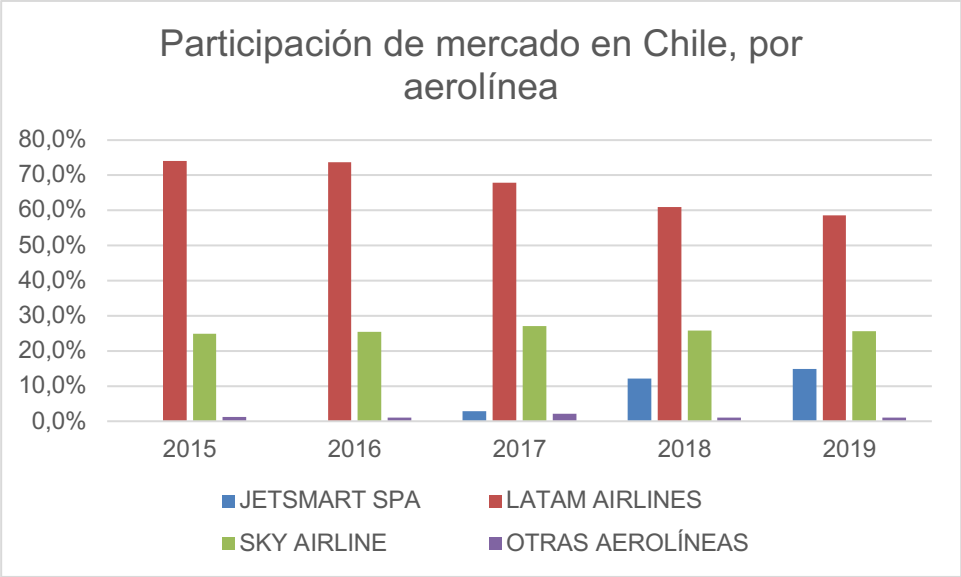


Gráfico 6.4. Fuente: Junta Aeronáutica Civil, 2020.

Otra diferencia es que Sky Airline concentra su estrategia de servicios adicionales externos en la oferta de paquetes turísticos, que incluyen servicios como alojamiento, arriendo de vehículos, entre otros servicios que son incluidos en una tarifa final, mientras que JetSMART ofrece servicios adicionales de manera unitaria.

Infraestructura & Flota.

En este capítulo se realizó un análisis comparativo en el que se realizó una comparación entre la infraestructura aeroportuaria utilizada por cada una de las aerolíneas chilenas, como es mostrado en la tabla 5.12. Esta tabla muestra varios aspectos que se pueden analizar.

El horario de funcionamiento de los aeropuertos no es de 24 hrs en todos los aeropuertos chilenos. Esto genera un problema para las aerolíneas de bajo costo, ya que éstas se deben adecuar a horarios de mayor afluencia, en los que tienen que competir directamente con aerolíneas tradicionales. Además, las aerolíneas de bajo costo podrían utilizar los horarios en que el aeropuerto está actualmente cerrado, para realizar operaciones con libertad de acción, ya que serán las únicas aerolíneas operando en estos aeropuertos. Es importante también mencionar que los aeropuertos regionales chilenos son pequeños, por lo tanto, 2 o más operaciones aéreas simultaneas generan congestión en los aeropuertos de manera inmediata.

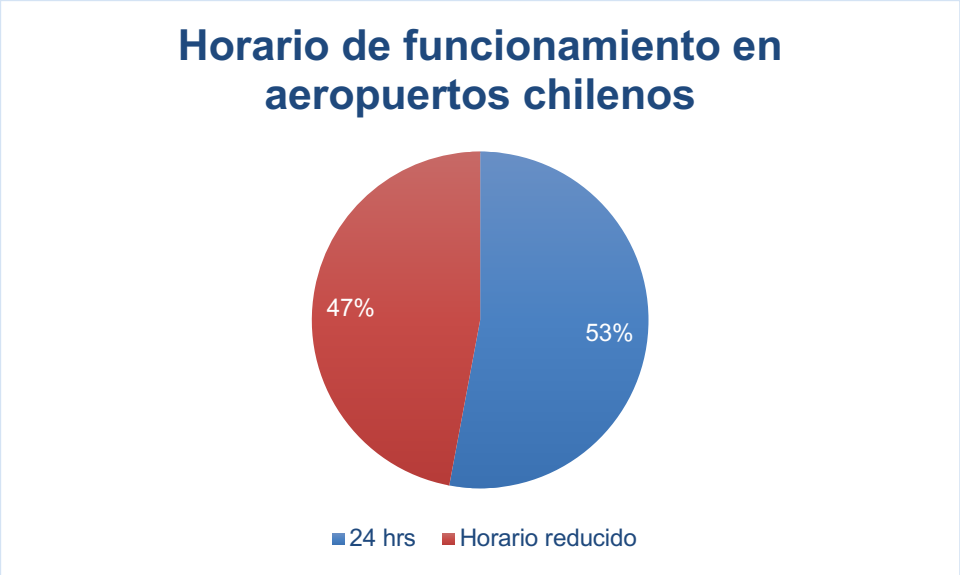


Gráfico 6.5. Fuente: Dirección de aeropuertos y sitio web de cada aeropuerto

Si se analizan los aeropuertos utilizados por las aerolíneas chilenas, se observa que no hay variedad en la lista de aeropuertos. Esto ocurre ya que en cada una de las ciudades en que las aerolíneas operan, sólo existe un aeropuerto, que funciona como infraestructura aeroportuaria principal de la ciudad. Esto genera una estrategia nula en la utilización de aeropuertos secundarios o con menor congestión, lo que da poco espacio a innovar en estrategias de optimización de rutas para las aerolíneas low cost. De hecho, de los 17 aeropuertos chilenos analizados, todos son considerados como aeropuertos principales. (DAP, 2020)

Es importante considerar que la región metropolitana, cuyo aeropuerto ubicado en Pudahuel (Santiago) tiene una operación de 13 millones de pasajeros anualmente (2019), y esta ciudad no tiene aeropuertos alternativos que puedan generar mayor competencia o que permita priorizar vuelos de corto alcance en un aeropuerto secundario que opere de manera exclusiva o preferente para aerolíneas de bajo costo.

La tabla 5.13 muestra que evidentemente Santiago es la ciudad que recibe más conexiones de otras ciudades. Esto ocurre ya que históricamente Santiago ha operado como aeropuerto Hub, realizando conexiones entre ciudades distintas a la capital. Esto ha cambiado en los últimos años con el ingreso de aerolíneas como JetSMART, cuya aerolínea ha optado por ofrecer vuelos interregionales punto a punto entre ciudades a Santiago.

A nivel internacional, el panorama no es muy distinto con respecto al uso de aeropuertos. Las aerolíneas de bajo costo utilizan aeropuertos principales internacionales, a excepción de Buenos Aires, ciudad en que JetMSART opera en el aeropuerto de El Palomar. Este aeropuerto es el único exclusivo para aerolíneas low cost en Argentina, y tiene buenas conexiones de transporte público para llegar, por ejemplo, al centro de la ciudad. En el resto del continente, no existe variedad en los aeropuertos usados por LATAM Airlines, Sky Airline y JetSMART.

Por otro lado, las aerolíneas europeas analizadas sí tienen una mayor variedad de aeropuertos para operar, por consiguiente, para estas aerolíneas, la elección del aeropuerto a utilizar puede impactar en el flujo de pasajeros por la aerolínea, ingresos y costos que genera la operación, además de la optimización de sus rutas.

Existen ciudades como Londres y París, en que la variedad de aeropuertos es de 3 o incluso 4 infraestructuras aeroportuarias como opción. En el caso de Londres, 3 de sus 4 aeropuertos utilizados por las aerolíneas analizadas tiene conexión directa al centro de la ciudad de Londres mediante tren, mientras que el Luton Airport Shuttle, que no tiene estación de tren cercana, puede ser conectada por bus en un recorrido breve hasta la estación de tren más cercana al aeropuerto, teniendo los pasajeros un viaje promedio de 45 minutos al centro de Londres. (Statistic, 2019)

Las LCC europeas utilizan también aeropuertos que no están ubicados en la ciudad de destino de algunos pasajeros. Por ejemplo, en el caso de Ámsterdam, Wizz Air ofrece la posibilidad de que los pasajeros viajen a la ciudad de Eindhoven, para conectar posteriormente a la ciudad de Ámsterdam. En el caso de Copenhague, aerolíneas como Ryanair y Wizz Air ofrecen vuelos tanto a Copenhague como a Malmo, ciudad ubicada en Suecia, pero que está ubicada a 50 minutos en transporte público de Copenhague, permitiendo conectar a ambos países, pero en aeropuertos que están ubicados muy cerca entre ellos.

Wizz Air es la aerolínea que utiliza más esta estrategia de conectar pasajeros con ciudades cercanas a ciudades principales, también realiza esto para el caso de Turku, ciudad finlandesa ubicada a 2 horas de viaje de Helsinki, la capital de Finlandia. A pesar de no ser la alternativa más directa para llegar a la capital, es una opción para quienes pueden transportarse en vehículo a Helsinki y ahorrar tiempo y costo al aterrizar a Turku.

En la tabla 6.4 se muestran ejemplos de este tipo de estrategias utilizadas por aerolíneas como Ryanair, Easyjet y Wizz Air.

Estrategias comerciales aplicadas por aerolíneas de bajo costo en Europa.

Ciudad	Ryanair	Easyjet	Wizz Air
Operación de una misma aerolínea en aeropuertos distintos en una misma ciudad			
Paris	BVA / XCR	CDG / ORY	BVA / CDG / ORY
Londres	LGW / SEN / STN / LTN	LTN / SEN / STN / LGW	LTN / SEN / LGW
Milán	MXP / BGY	LIN / MXP / BGY	MXP / BGY
Operación 100% en un aeropuerto distinto a la competencia			
Frankfurt	FRA	FRA	HHN
Bruselas	BRU	BRU	CRL
Munich	MUC	MUC	FMM
Operación en ciudades alternativas			
Amsterdam	AMS	AMS	-
Eindhoven	EIN	-	EIN
Copenhage	CPH	CPH	CPH
Malmo	MMX	-	MMX
Helsinki	HEL	HEL	-
Turku	TKU	-	TKU

Tabla 6.4. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al analizar la flota actual utilizada por las aerolíneas analizadas, es posible notar algunas particularidades. Para esto podemos revisar la tabla 5.17, que muestra la flota total de cada aerolínea, con el detalle según tipo de aeronave, promedio de edad / capacidad y uso diario de flota. La información relacionada con el financiamiento de la flota de las aerolíneas y su utilización diaria se obtuvo de los estados financieros de cada aerolínea, es por esto por lo que no se pudo obtener la información de Sky Airline y JetSMART.

Ryanair es la aerolínea con más aeronaves de la tabla, con 475 aeronaves. A diferencia del resto de aerolíneas, Ryanair utiliza en gran medida la flota de Boeing 737, que representa un 95,8% del total de la flota, no obstante, según la aerolínea indica en su memoria anual, tiene una renovación pronosticada de su flota por aeronaves A320 y A320 Neo. En el caso de Easyjet y Wizz Air, las aerolíneas utilizan en su mayoría flota Airbus A320.

En el caso de LATAM Airlines, la flota utilizada es muy variada en comparación al resto de las aerolíneas, esto ocurre ya que LATAM utiliza flota mixta según el tipo de vuelo. Para operaciones de corto alcance, la aerolínea utiliza en su mayoría aeronaves de la familia A320, utilizando una estrategia similar al resto de las aerolíneas analizadas. Con respecto a Sky Airline y JetSMART, éstas siguen la línea estratégica de utilizar Airbus A320.

El promedio de edad de las aeronaves es importante, Wizz Air es la aerolínea con flota más nueva, teniendo una flota de promedio 4,7 años, mientras que en el caso chileno, JetSMART tiene una flota de promedio 2 años, principalmente debido a que ésta comenzó sus operaciones en 2017, con una flota 100% nueva.

Con respecto al promedio de asientos, Wizz Air destaca al tener capacidad promedio por avión de 198,5 asientos, teniendo una capacidad superior a Ryanair, que tiene una capacidad de 197 asientos. LATAM Airlines, por otro lado, tiene una capacidad unitaria de 219 asientos, aunque este indicador aumenta considerablemente debido a la utilización de aeronaves de mayor envergadura para vuelos de alto alcance. En el caso de Sky Airline y JetSMART, la información no se encontró de manera oficial, pero se consideró una capacidad promedio de 186 asientos, ya que ésta es la capacidad estándar de la flota utilizada, que es Airbus de la familia A320.

Por último, la utilización diaria de la flota varía entre 9 y 12 horas. Destaca el caso de Wizz Air, cuya aerolínea logra utilizar en promedio 12,2 horas diarias cada una de sus aeronaves, mientras que Ryanair e Easyjet utilizan su flota en promedio 9,02 y 10,9 horas en promedio, respectivamente. Para los casos de LATAM Airlines, Sky Airline y JetSMART, esta información no fue encontrada de manera oficial.

Satisfacción.

Para realizar el análisis de satisfacción en aerolíneas, se utilizó como referencia la información que entrega Skytrax, que es una auditoría que se dedica a analizar aspectos de calidad de servicio de las aerolíneas en el mundo. Esta información se obtiene mediante encuestas realizadas a pasajeros que viajan en las aerolíneas analizadas. (Skytrax, 2020)

La tabla 5.18 se realizó teniendo como referencia en su mayoría la información de esta auditoría. Al analizar esta tabla, se puede mencionar que Ryanair destaca en aspectos como limpieza general en flota, además de tener evaluaciones generales positivas en la rapidez y tiempo de servicio. Otro aspecto en el que la aerolínea destaca es la atención de la tripulación en aspectos relacionados con seguridad, sin embargo, la aerolínea tiene calificaciones regulares en la atención de sus tripulantes en aspectos de servicios generales, como alimentación y orientación a los pasajeros. Este aspecto negativo ocurre debido a que la aerolínea tiene una alta rotación de personal, además de no recibir capacitaciones extensas en servicio, con el propósito de ahorrar costos en remuneraciones y capacitación.

Los aspectos más negativos de la aerolínea son los costos de los servicios adicionales en el aeropuerto. A pesar de que la aerolínea advierte a los pasajeros de que estos servicios son más caros de manera presencial que online, una proporción de los pasajeros utiliza la facturación de equipaje, check-in y otros servicios adicionales de manera presencial en el aeropuerto. En el costo del check-in, la aerolínea tiene la mínima puntuación, siendo el aspecto más criticado de su análisis.

Para calcular un indicador de evaluación general, se realizó el cálculo de un promedio de puntuación general del total de estrellas obtenido en cada aspecto y se dividió por el total de factores en el que la aerolínea haya tenido evaluación. En

el caso de Ryanair, la aerolínea obtuvo una puntuación general de 3,38 de un máximo de 5.

En el caso de Easyjet, la aerolínea destaca en una mayor cantidad de evaluaciones con respecto al resto de las aerolíneas. La compañía destaca principalmente en factores como limpieza general de la cabina de su flota, comodidad, calidad de información, atención y amabilidad, y calidad de su sitio web. Con respecto al costo de servicios, la aerolínea obtiene mejores resultados generales que Ryanair y Wizz Air. (Skytrax, 2020)

Los factores de evaluación negativos de la aerolínea, es la cantidad de idiomas que domina la tripulación, aunque este aspecto no es mal evaluado, sin embargo, es el aspecto con menor evaluación de la compañía. Otro aspecto en el que la aerolínea destaca negativamente es la puntualidad anual de la compañía. En 2019, Easyjet tuvo un índice OTP de 74,6%, siendo la más baja de todas las aerolíneas analizadas. Considerando que el análisis se realizó en aerolíneas de bajo costo, Easyjet tiene bajos índices de puntualidad en comparación a Ryanair, cuya aerolínea tiene un OTP de 90%, o en el caso de LATAM Airlines, que tiene OTP 88%

En general, la aerolínea es bien evaluada por los pasajeros, teniendo una puntuación general de 3,85, siendo la aerolínea mejor evaluada de las aerolíneas analizadas.

Por otro lado, Wizz Air es la aerolínea peor evaluada en índices de satisfacción, teniendo una evaluación general de 2,93. La aerolínea tiene aspectos negativos como la limpieza general en cabina, amabilidad y entusiasmo y hospitalidad en general.

A pesar de que la línea aérea ofrece servicios exclusivos a sus pasajeros que no ofrece el resto de las aerolíneas, como la pre-orden de alimentos, este servicio es mal evaluado por los pasajeros, teniendo la peor calificación del análisis.

Entre los aspectos positivos, se puede mencionar su sitio web y costos de reserva de servicios en su página web. Con respecto a estas calificaciones, es necesario aclarar que algunos factores fueron evaluados de manera individual por el autor del trabajo de título, ya que era información que no aparecía explícita en los resultados del estudio. Para realizar un análisis comparativo, se evaluaron estos aspectos con respecto a la evaluación obtenida por el resto de las aerolíneas, para así evaluar de manera proporcional a lo analizado con respecto a las compañías que sí tenían evaluación.

Con respecto a LATAM Airlines, la aerolínea destaca en la calidad de información en vuelo, además de la rapidez y tiempo de servicio. También destaca su página web, que está disponible en distintos idiomas, además de ser un sitio web en el que se puede realizar una compra de manera rápida. Es importante destacar que para esta aerolínea también se realizaron evaluaciones individuales, que fueron comparadas con el resto de las aerolíneas para dar una calificación proporcional al resto de las compañías aéreas.

Entre los aspectos negativos de la aerolínea, se puede mencionar el costo de los servicios extras en aeropuerto, además de la calidad de servicio de la tripulación. Este último factor, a pesar de no ser negativo, es evaluado con una peor calificación que el resto de los análisis que aparecen en la tabla 5.18. (Skytrax, 2020)

En el caso de Sky Airline y JetSMART, el análisis obtenido no muestra datos públicos para estas aerolíneas. Sin embargo, existe un análisis realizado para estas aerolíneas, ya que la tabla 5.20 muestra el ranking de aerolíneas low cost mejor evaluadas en Latinoamérica, en el que Sky Airline destaca como la mejor aerolínea

a nivel latinoamericano, mientras que JetSMART aparece en el quinto puesto como aerolínea mejor evaluada.

En el ranking a nivel mundial de aerolíneas de bajo costo, destaca Easyjet, que en el análisis de tabla obtiene una puntuación de 3,85. También Ryanair aparece en el ranking, que en la tabla analizada tiene puntuación de 3,38.

Calificación general por aerolínea, según índices de calidad de servicio.

Aerolínea	Ryanair	Easyjet	Wizz Air	LATAM
Puntuación general	3,38	3,85	2,93	3,30

Tabla 6.5. Fuente: Skytrax.com

Por último, a nivel europeo, las 3 aerolíneas analizadas aparecen en el ranking, siendo Easyjet la aerolínea mejor evaluada, mientras que Ryanair y Wizz Air están en el tercer y octavo puesto respectivamente.

A continuación, se muestra un resumen comparativo con los principales aspectos positivos y negativos de cada aerolínea analizada. La tabla no muestra los factores ordenados por calificación.

Principales servicios evaluados por pasajeros de manera positiva y negativa.

Mejor evaluado	Peor evaluado
Ryanair	
1. Limpieza general de cabina.	1. Costos de servicios extras en aeropuerto.
2. Precio de servicios a bordo.	2. Calidad de servicio de tripulación.
3. Costos de reserva.	3. Idiomas de tripulación.
Easyjet	
1. Atención en aspectos de seguridad por tripulación.	1. Puntualidad.
2. Calidad de servicio de tripulación.	2. Idiomas de tripulación.
3. Funcionalidad de sitio web.	3. -
Wizz Air	
1. Funcionalidad de sitio web.	1. Pre-orden de alimentos
2. Costos de reserva.	2. Limpieza general de cabina.
3. -	2. Calidad de servicio de tripulación.
LATAM Airlines	
1. Calidad de información en vuelo.	1. Costos de servicios extras en aeropuerto.
2. Rapidez y tiempo de servicio.	2. Calidad de servicio de tripulación.
3. Funcionalidad de sitio web.	3. Idiomas de tripulación.

Tabla 6.6. Fuente: Elaboración propia con información de Skytrax.

CAPÍTULO VII: Conclusiones y Recomendaciones.

Chile ha tenido un aumento de pasajeros transportados mayor al de décadas anteriores. Nuevas aerolíneas han iniciado sus operaciones en el país, ofreciendo una mayor oferta de pasajes aéreos, además de tener una disminución promedio de 30% en el precio de los tickets aéreos. Esto ha provocado un cambio en la industria aeronáutica nacional, ya que la forma de viajar ha variado, teniendo una mayor cantidad de opciones para poder volar tanto en rutas domésticas como internacionales dentro del continente. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Esto ha provocado un aumento en la oferta de asientos, lo que ha disminuido el factor de ocupación de las aerolíneas, ya que la oferta ha sido mayor al aumento de demanda de pasajeros, sin embargo, la industria parece ser atractiva debido a la política de cielos abiertos existente en Chile, junto con el aumento de indicadores relacionados con los pasajeros transportados, poder adquisitivo de los clientes y una mayor preferencia por viajar en avión, en comparación a medios de transporte terrestres.

El modelo de negocios low cost es nuevo en Chile, ya que en 2015 Sky Airline comenzó sus operaciones como aerolínea low cost. Desde ese año, aerolíneas como LATAM Airlines han adaptado su política de precios y servicios por uno similar a un modelo de bajo costo, lo que ha provocado un aumento en la competencia por atraer pasajeros principalmente para vuelos nacionales, lo que ha afectado principalmente a LATAM Airlines, que ha disminuido su concentración de mercado de 74% (2015) a un 59% en 2019. Es por esto por lo que las aerolíneas low cost en Chile tienen un potencial considerable, el que fue analizado en el trabajo. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Teniendo en consideración que la política principal de una aerolínea low cost es ofrecer vuelos al precio más bajo posible, junto con una reducción de costos, los análisis FODA realizados permiten conocer la industria en relación con aerolíneas

tradicionales. Esto ayuda a conocer cuáles son los factores fundamentales que se han adquirido en el modelo Low Cost aplicado en Chile y su relación con la aplicación en la industria aeronáutica europea.

Durante el análisis, se realizó una comparación en las principales estrategias utilizadas por tres aerolíneas de bajo costo europeas y tres low cost chilenas. Las estrategias analizadas fueron los que definen en mayor medida los ingresos de la compañía y al cliente objetivo de la compañía. Se realizó un análisis de rutas, tarifas, servicios, costos, recursos humanos, estrategias comerciales, infraestructura aeroportuaria, flota y satisfacción general de los pasajeros con respecto a la preferencia por aerolíneas de bajo costo.

A continuación se muestra una tabla resumen de ventajas y desventajas de cada aerolínea, según el análisis realizado.

Principales ventajas por aerolínea.

Tabla resumen de ventajas por aerolínea	
Ventajas	Ryanair
	Menores costos unitarios por pasajero (33,06 USD)
	Menor proporción de empleados por pasajero (37,2 / aeronave)
	Mayor factor de ocupación (96%)
	Mejores indicadores de puntualidad en comparación a Easyjet y Wizz Air (90%)
	Mayor participación de mercado a nivel mundial (4,7%)
	Mayor oferta de atracciones turísticas
	Easyjet
	Mejores indicadores en calidad de servicio (3,85)
	Calificada como mejor LCC de europa en 2019 (Skytrax)
	Menor costo proporcional de combustible (23%)
	Wizz Air
	Crecimiento constante en revenue anual (16% de crecimiento en 2019)
	Alto radio de operación desde hUB de Hungría (opera en 44 países de Europa, Asia y África)
	Mayor utilización diaria de flota (promedio de 12,2 hrs / día)
	LATAM Airlines
	Aerolínea con la mayor participación de mercado en Chile (58,6%)
	Fuerte presencia en el mercado latinoamericano en vuelos de cabotaje (6 países)
	Mayor puntualidad de las aerolíneas chilenas (91,9 % en 4to trimestre 2019)
	Sky Airline
	Creación de rutas más extensas dentro de latinoamérica (Ej: México y República Dominicana)
	Experiencia como aerolínea tradicional y de bajo costo
	JetSMART
	Fuerte presencia en el mercado chileno desde inicio de operaciones (2,9% a 14,9% en período 2017-2019)
	Flota más nueva de las aerolíneas analizadas
	Utilización de aeropuertos secundarios según factiblidad (Ej: El Palomar)

Tabla 7.3. Fuente: Elaboración propia con información de análisis comparativos realizados.

Principales desventajas por aerolínea.

Tabla resumen de desventajas por aerolínea	
Desventajas	Ryanair
	Peor reputación a nivel de satisfacción
	Menos fidelización de pasajeros
	Baja utilización promedio de flota
	Easyjet
	Peores indicadores de puntualidad (74,6%)
	Precios más altos que la competencia
	Altos costos proporcionales en mantenimiento
	Wizz Air
	Peores calificaciones en calidad de servicio (2,93)
	Alto costo unitario por pasajero en mantenimiento (17,1 USD)
	Calificaciones en limpieza de cabina
	LATAM Airlines
	Altos costos en comparación al resto de aerolíneas analizadas
	Tarifa más básica es menos competitiva
	Altos costos de amortización de flota
	Sky Airline
	Menos oferta de servicios extras
	Utilización sólo de aeropuertos principales
	JetSMART
	No ofrece paquetes turísticos
	Radio de operación menor a la competencia

Fuente: Elaboración propia con información de análisis comparativos realizados.

A modo general, cada una de las aerolíneas analizadas se diferencia de otra. A pesar de que en la industria de aerolíneas low cost el principal enfoque es el precio, las compañías aéreas buscan diferenciarse en aspectos que pueden atraer pasajeros continuamente. Mientras que en el caso de Ryanair, la aerolínea destaca por tener los precios más bajos de la industria, LATAM Airlines enfoca esfuerzos en ofrecer un radio de cobertura mucho mayor que cualquiera de las aerolíneas analizadas. Cada aerolínea tiene puntos bajos que las compañías deben mejorar, ya que la comparación realizada fue con respecto a aerolíneas de la misma industria, y con las mismas estrategias generales entre ellas, por lo tanto, estas

desventajas encontradas muestran un punto negativo para la aerolínea, ya que el resto de las low cost analizadas están mejor posicionadas en la industria. A continuación se muestra una tabla de resumen comparativo entre ambas industrias.

Tabla resumen Industria Low Cost chilena
Principales ventajas
Altas expectativas de crecimiento en el transporte de pasajeros
Política de cielos abiertos
Estabilidad económica del país en comparación al resto del continente
Distribución uniforme de rutas operadas por LATAM, Sky y JetSMART
Facilidades en transporte de mascotas (principalmente en cabina)
Principales desventajas
Percepción de pasajeros acerca de la industria
Tasa de embarque mayor en algunos casos a las tarifas aéreas
Bajo ingreso mediano de los potenciales pasajeros
Baja cantidad de destinos potenciales dentro del continente
Baja ayuda gubernamental
No existe alternativa de uso de aeropuertos secundarios
Horarios restrictivos en aeropuertos regionales

Tabla 7.1. Fuente: Elaboración propia con información de análisis comparativos realizados.

Tabla resumen Industria Low Cost europea
Principales ventajas
Alto conocimiento de la industria por parte de los pasajeros
Bajas tasas de embarque entre países europeos
Fuerte competencia de LCC's y aerolíneas Legacy
Países con PIB Per cápita alto
Ayudas estatales a aerolíneas nacionales
Utilización de aeropuertos primarios y secundarios, según demanda
Alta cantidad de destinos potenciales dentro del continente
Destinos potenciales en norte de África y oeste de Asia
Bajos costos operacionales en comparación a LATAM
Principales desventajas
Guerra de precios en algunos casos
No existen convenios ni alianzas con bancos
Pocas facilidades para traslado de mascotas
Altos costos de mantenimiento en comparación a LATAM
Aerolíneas con flota de mayor edad en comparación a Sky y JetSMART
Costos de servicios extras en aeropuerto

Tabla 7.2. Fuente: Elaboración propia con información de análisis comparativos realizados.

En el caso de Chile y Europa, el análisis demuestra que la industria low cost está claramente adaptada a cada realidad. Europa y Chile tienen diferencias considerables, tanto en el radio de operaciones factible, la infraestructura aeroportuaria y la demanda potencial de pasajeros. Esto genera que las aerolíneas deban enfocar sus estrategias al mercado en el que están operando, haciendo esfuerzos por maximizar su rentabilidad con las opciones disponibles.

A pesar de que Chile es un mercado menos atractivo que el europeo en los aspectos anteriormente mencionados, sí es un mercado atractivo si se consideran factores como la baja competencia en la industria. Actualmente, sólo 3 aerolíneas chilenas dominan un 99% del mercado, siendo éste un oligopolio. Si se considera el caso de JetSMART, la aerolínea aumentó de un 2,9% de concentración del mercado a un 14,9% en sólo 2 años, cambiando la estructura tarifaria y de disponibilidad de rutas, produciendo que pasajeros que antes utilizaban buses o automóvil como medio de

transporte predeterminado, ahora tengan la opción de comprar un boleto de avión a precios realmente competitivos. (Junta Aeronautica Civil, 2020)

Esto demuestra que la industria puede seguir creciendo, sin embargo, se debe considerar que la pandemia mundial generada por el coronavirus ha paralizado las operaciones aéreas durante gran parte del año. Esta crisis aérea, generará desafíos e interrogantes como poder conocer cuánto tiempo pueden aguantar las aerolíneas nacionales una paralización casi total de sus actividades, además de generar una nueva visión del país en temas como la aviación comercial.

Bibliografía

Perendreu, A. (2016). *Comparativa de los modelos de gestión de compañías aéreas a nivel socioeconómico.* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

OCCMundial. (Junio de 2019). Obtenido de occ.com: https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/

Rotondo, F. C. (2019). *The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the low-cost airline industry.* Italia: Journal of cleaner.

Memoria LATAM Airlines. (2019). *Memoria LATAM.* Santiago: Memoria anual.

SKY Airline. (11 de Junio de 2020). *Sitio web oficial de Sky Airline*. Obtenido de https://www.skyairline.com/

Espejo, M. d. (2018). *Análisis estratégico de Ryanair.* Sevilla: Universidad de Sevilla.

Casuagualda, M., & Garcia, A. (2013). *¿Son las Low cost menos seguras que las aerolíneas tradicionales?* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Quiros, F. (s.f.). *Aerolíneas low cost y sus efectos sobre el turismo: El caso español.* Sevilla: Universidad de Sevilla.

Mateu, J. (s.f.). *Análisis de la evolución del mercado de transporte aéreo de pasajeros, mediante mapas de posicionamiento.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Gundelfinger, J. (2017). *Análisis de los factores determinantes de demanda, competencia y eficiencia del transporte aéreo y el turismo.* Santander: Universidad de Cantabria.

Brugarolas, B. (2011). *Aspectos comerciales de la competencia entre el ferrocarril y la aviación en europa (722-TFM-281).* Barcelona: Universidad politécnica de Catalunya.

Casanovas, O. (s.f.). *Aspectos comerciales de la competencia entre el ferrocarril y la aviación en europa (722-TFM-281).* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Briñon, J. (s.f.). *Plan de negocio de una aerolínea de bajo coste.* Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

Garces, J. (2005). *Plan de negocio en el sector aeroportuario.* Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.

Cabrera, J., & Caceres, R. (s.f.). *La Industria europea del transporte aéreo: Historia y peculiaridades económicas.*

Cea, M. (2017). *Análisis mercado aerolíneas en Chile.* Santiago: Universidad de Santiago.

Gonzalez, A. (2008). *Barreras a la entrada en el mercado aéreo.* Santiago: Universidad de Chile.

Hitzler, H. J. (2008). *Análisis de modelos de low cost carrier en el mundo y factibilidad del modelo para LAN Airlines.* Santiago: Universidad de Chile.

Juretic, J., & Widogski, T. (2013). *Caso LAN Airlines: Integrando tres estrategias de negocios.* Santiago: Universidad de Chile.

Quiroz, J., Fernandez, J., & Achurra, M. (2004). *Estudio de los Niveles Tarifarios en el Mercado del Transporte Aéreo.* Santiago: Quiroz & asociados.

Agostini, C. (s.f.). *La organización industrial del transporte aéreo en Chile.* Santiago: Universidad de Chile.

Monypenny, C. (2017). *LATAM y el desafío de las lowcost.* Santiago: Universidad de Chile.

Castro, C. (2014). *Percepción de Chile como destino turístico internacional.* Santiago: Universidad de Santiago.

Marro, C. (2007). *Análisis de modelo de estructura tarifaria para una aerolínea low cost en el mercado chileno.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Miranda, F. (2008). *Benchmarking en las líneas aéreas chilenas, caso Air Comet Chile.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Lara, M. (2008). *Cluster en la red aeroportuaria de Chile.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Pizarro, A. (2009). *Desarrollo de la industria de las aerolíneas en Latinoamérica: Proyección futura.* Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.

Alvarado, B. (2019). *Éxitos y fracasos de las aerolíneas low cost en la aviación.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Cruz, C. (2018). *Generación de estrategias óptimas para medidas de eficiencia energética en líneas aéreas.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Abbott, M. (2010). *Impacto de la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva de una aerolínea: Caso Southwest Airlines.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Atria, V. (2017). *Optimización de los procesos de garantías en mantenimiento de aeronaves y componentes, aplicado al caso de Aerocardal.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Contreras, C. (2018). *Organización industrial del transporte aéreo en Chile.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Rivera, D. (2017). *Propuesta de modelo para desarrollo de creación de valor compartido, en aerolíneas comerciales sudamericanas.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

López, R. (2010). *Propuesta de moficiación al modelo de tarificación aeronáutica vigente en Chile.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Sánchez, J. (2018). *Reducción de consumo de combustible en aerolíneas: Buenas prácticas y recomendaciones desde una perspectiva medioambiental y de costos.* Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.

Vegelja, S. K.-K. (2017). *An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies.* Eslovenia: Journal of Business Research.

Button, K. K. (2018). *A note on the effects of the number of low-cost airlines on small tourist airports' efficiencies.* Eslovenia: Journal of Air Transport Management.

Rotondo, F. C. (2019). *The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the lowcost airline industry.* Italia: Journal of Cleaner Production.

Wang, C. W. (2019). *Logistics and Transportation Review: Why do airlines prefer multi-hub networks?.* Beijing: Transportation Research Part E.

Ko, Y. (2019). *The airfare pricing and seat allocation problem in full-service carriers and subsidiary low-cost carriers.* Corea del Sur: Journal of Air Transport Management.

Agostini, C. I. (2015). *Policy and Practice: Price effects of airlines frequent flyer programs: The case of the dominant firm in Chile.* Santiago: Transportation Research Part A.

Borges, L. (s.f.). *¿Qué es y cómo hacer un análisis PEST (PESTAL)*. Obtenido de https://blog.luz.vc/es/que-es/analisis-pest-pestal

Travelgenio. (2019). *¿Por qué las aerolíneas low cost son tan baratas?* Obtenido de http://es.travelgenio.com/blog/por-que-las-aerolineas-low-cost-son-tan-baratas/220/

Greatbustardsflight. (2018). *El organigrama de una empresa de transporte aéreo.* Obtenido de https://greatbustardsflight.blogspot.com/2018/04/el-organigrama-de-una-empresa-de.html

Activaconocimiento. (2018). *Las cinco fuerzas de Porter.* Obtenido de http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/

ActualidadEspacial. (2018). *Los pasajeros aéreos de la Unión Europea superan los 1.100 millones en 2018*. Obtenido de https://actualidadaeroespacial.com/los-pasajeros-aereos-de-la-union-europea-superan-los-1-100-millones-en-2018/

Statista. (2019). *Las compañías aéreas que transportan a más pasajeros en Europa*. Obtenido de https://es.statista.com/grafico/14762/companias-de-vuelo-en-europa-por-numero-de-pasajeros-en-2018/

El País. (2019). *Las grandes aerolíneas europeas ganaron 63 millones de pasajeros en 2018*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/10/companias/1547146929_550830.html

Eurostat. (2018). *Número récord de pasajeros aéreos transportados: Más de 1.000 millones en 2017*. Obtenido de https://www.cde.ual.es/eurostat-numero-record-de-pasajeros-aereos-transportados-mas-de-1-000-millones-en-2017/

Statistic. (2019). *Air Transport Statistic*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Air_transport_statistics#Total_passenger_transport_to.Ffrom_Intra-EU-28_represented_almost_half_of_the_total_air_passenger_transport

Aige, E. (2014). *Los efectos territoriales de la liberalización del transporte aéreo: el caso de Ryanair.* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Memoria Easyjet. (2020). *Reporte anual 2019.*

Memoria Ryanair. (2020). *Reporte anual 2019.*

Memoria Wizz Air. (2020). *Reporte anual 2019.*

Geografíainfinita. (2018). *Los mapas de los aeropuertos con más tráfico aéreo de Europa*.

Duran, P., & Prieto, S. (2016). *Sky Airline: En ruta hacia una nueva estrategia low cost.* Santiago.

Oviedo, C. (Mayo de 2020). Flota actual de JetSMART Airlines. (C. Veloso, Entrevistador)

DGAC. (Junio de 2020). *Dirección General de Aeronáutica Civil*. Obtenido de https://www.dgac.gob.cl/

DAP. (Junio de 2020). *Dirección de Aeropuertos*. Obtenido de http://www.aeropuertos.gov.cl/Paginas/default.aspx

FNE. (Junio de 2020). *Fiscalía Nacional Económica*. Obtenido de https://www.fne.gob.cl/

Eurostat. (Junio de 2020). Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat

Banco Mundial. (s.f.). Pasajeros aéreos transportados en la Unión Europea, entre 1990 y 2000. *2019.* Banco Mundial.

Junta Aeronautica Civil. (s.f.). *Pasajeros transportados en CHile entre 2017 y 2019.* Santiago.

Organización de consumidores y usuarios. (s.f.). Compra Maestra nº 391. *OCU*.
Civil, J. A. (s.f.). *Nº de pasajeros transportados por mes, entre los años 2017 y 2019.* Junta Aeronautica Civil, 2020.

Junta Aeronautica Civil. (Enero de 2020). Obtenido de JAC Gob: http://www.jac.gob.cl

INE. (2019). *Encuesta Suplementaria de Ingresos ESI 2018*.

Castells, M. (2014). *El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global*. Obtenido de https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global/

Rojas, F. (2019). *Plan de negocios para empresa de servicios aeronáuticos.* Santiago: Universidad de Chile.

Hernández, F. (2017). *Valorización de Sky Airline S.A.* Santiago: Universidad de Chile.

Inostroza, L. (2017). *Optimización de costos operacionales a través de modelo de asignación de flota para aerolínea Sky Airline.* Santiago: Universidad de Santiago.

Cea, M. (2017). *Análisis mercado aerolíneas en Chile.* Santiago: Universidad de Santiago.

Juacida, L. (2016). *Rediseño y optimización de los procesos del área de recepción de LATAM Airlines para aumentar productividad y cumplimiento de estándares.* Santiago: Universidad de Chile.

Marambio, F. (2016). *Diseño e implementación de un sistema de información de apoyo a la gestión y proyección de demanda en una aerolínea.* Santiago: Universidad de Chile.

Gundelfinger, J. (2017). *Análisis de los factores determinantes de demanda, competencia y eficiencia del transporte aéreo y el turismo.* Santander: Universidad de Cantabria.

Carlos Vasquez, I. M. (2019). *Factores críticos de éxito en aerolíneas de bajo costo en Europa de 1999 a 2018.* Huajapan de León, México: Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración.

Bustos, M. (2020). *Estudio del modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste: Ryanair.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Rodríguez, C. (2019). *Análisis de la industria del transporte aéreo: el caso Ryanair.* La Coruña: Universidade da Coruña.

Santinalla, A. (2018). *Ryanair: Un estudio en profundidad.* España: Universidad de Valladolid.

Duran, A., & Morales, F. (2018). *Plan de viabilidad para una aerolínea de bajo coste en Iberoamérica.* Barcelona: Universidad politécnica de Cataluña.

Velasco, M. (2018). *La estrategia Low Cost: El caso de Vueling.* España: Universidad de Sevilla.

Villegas, P. (2018). *Fundación de una aerolínea.* Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.

Castelló, C. (2018). *Evaluación de los factores que influyen en la elección de una compañía aérea de bajo coste por parte del consumidor.* España: Universidad de Alicante.

Vargas, D. (2018). *El sector económico de la aviación comercial: Aerolíneas low cost vs compañías tradicionales.* Valladolid: Universidad de Valladolid.

Guillén, C. (2018). *Crisis de reputación: Análisis de la situación de Ryanair.* España: Universidad Politécnica de Cartagena.

Muñoz, M. (2018). *Análisis estratégico de Ryanair.* España: Universidad de Sevilla.

Calleja, P. (2014). *La industria del transporte aéreo: Visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines.* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Arango, D. (2020). *Planificación financiera de las aerolíneas frente a cambios en el precio del jet fuel.* Medellín: Universidad EAFIT.

ANEXOS.

Transporte aéreo en Chile.

Marco regulatorio de la industria aeronáutica en Chile.

La industria aeronáutica chilena es regulada y supervisada principalmente por 2 instituciones públicas, éstas son la Junta Aeronáutica Civil (JAC) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). La JAC es la autoridad chilena institución que ejerce la dirección superior de la aviación civil en Chile, mientras que la DGAC es la encargada de velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos aeronáuticos. (Agostini C.)

Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

La DGAC es la principal autoridad aeronáutica nacional. Su objetivo es fiscalizar y normar el sistema aeronáutico chileno, principalmente dentro del espacio aéreo controlado por el país. Su función es garantizar la operación de manera normal dentro del sistema aeronáutico chileno de manera segura. (Agostini C.)

Su estrategia se basa en 4 pilares fundamentales:

- Mantener altos estándares de seguridad operacional en actividades aéreas que se realicen en el territorio y espacio aéreo de responsabilidad de Chile y las que ejecutan usuarios nacionales en el extranjero. Su principal función es disminuir la ocurrencia de incidentes y accidentes de las operaciones aeronáuticas dentro del espacio aéreo nacional.

- Mantener altos estándares de seguridad de aviación en el país. Su función es enfocar los esfuerzos en evitar cualquier tipo de interferencia ilícita en los vuelos nacionales e internacionales.

- Mantener altos estándares de calidad en los servicios que son de su responsabilidad. Su función es satisfacer todos los requerimientos aeronáuticos para tener una operación segura y eficiente.

- Desarrollar integralmente a las personas de la DGAC. Su función principal es potencial el crecimiento personal de las personas relacionadas con la organización.

Junta Aeronáutica Civil.

La JAC es un organismo pluripersonal compuesto por un consejo y una secretaría general. Tiene como propósito ejercer la dirección superior de la aviación civil en Chile, gestionando políticas que permitan un desarrollo óptimo de la industria aeronáutica en el país. (Agostini C.)

Sus principales funciones son:

- Ejercer la dirección superior de la aviación civil en Chile.
- Administrar políticas de la aviación comercial nacional.
- Realizar estadísticas oficiales de tráfico aéreo en Chile.
- Confeccionar registro de las tarifas de transporte aéreo.

Sus principales estrategias se basan principalmente en los siguientes objetivos:

- Promover, coordinar y facilitar la operación del transporte aéreo internacional.
- Desarrollar instrumentos que permitan medir cuantitativamente el funcionamiento y calidad del transporte aéreo en Chile.

- Impulsar conectividad y transporte aéreo de pasajeros y carga, generando nuevos acuerdos que permitan realizar una operación más unificada y eficiente.

En términos aeronáuticos, Chile es un estado contratante y miembro permanente de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO). Ésta es una institución creada en 1947 con el objetivo de generar un soporte y ayuda para el desarrollo del transporte aéreo a nivel mundial.

Es necesario considerar que en la actualidad, no existe una normativa chilena aplicable a asuntos relacionados con la mantención y seguridad aérea, por lo tanto, la DGAC tiene un reglamento técnico, teniendo como referencia a la OACI.

Dirección nacional de aeropuertos (DAP).

La dirección de aeropuertos es el área encargada de generar, diseñar y desarrollar infraestructura aeroportuaria para el país, teniendo en consideración aspectos como estándares definidos de seguridad, calidad y eficiencia. El propósito de la DAP es contribuir al desarrollo económico de Chile y de la región, colaborando en mejorar la conectividad, infraestructura y calidad de los servicios ofrecidos en la industria. (Agostini C.)

La DAP ejecuta proyectos que consideran también las aéreas de movimientos de las aeronaves, además de mantener los caminos de acceso, obras de diseño e instalaciones sanitarias y de electricidad en la infraestructura aeroportuaria nacional.

Red aeroportuaria nacional.

Red primaria.

La red primaria nacional está compuesta por 16 aeropuertos y/o aeródromos. Éstos son considerados los más importantes de Chile, debido a que están ubicados en capitales regionales o en ciudades que tienen una alta cantidad de habitantes. Esta red abastece principalmente como punto de conexión a ciudades y lugares con menor conexión, por lo tanto, estos aeropuertos y/ aeródromos funcionan como punto de conexión tanto nacional como internacional, según sea el caso. (DAP, 2020)

Red primaria nacional, al 31 de diciembre de 2019.

Aeropuertos			Aeródromos		
Nº	**Nombre**	**Ciudad**	**Nº**	**Nombre**	**Ciudad**
1	Chacalluta	Arica	**1**	El Loa	Antofagasta
2	Diego Aracena	Iquique	**2**	Desierto de Atacama	Copiapó
3	Andrés Sabella	Antofagasta	**3**	La Florida	La Serena
4	Mataveri	Isla de Pascua	**4**	Carriel Sur	Concepción
5	Arturo Merino Benítez	Santiago	**5**	La Araucanía	Temuco
6	El Tepual	Puerto Montt	**6**	Pichoy	Valdivia
7	Pdte Carlos Ibáñez del Campo	Punta Arenas	**7**	Balmaceda	Balmaceda
			8	Cañal Bajo Carlos Hott Siebert	Osorno
			9	Mocopulli	Chiloé

Red primaria nacional. Fuente: DAP.

La red primaria nacional está compuesta por 7 aeropuertos y 9 aeródromos, siendo la infraestructura aeroportuaria más importante del país.

Red secundaria.

La red secundaria nacional está distribuida a lo largo del país, y su función es de conectar a la región con la red primaria del país, creando un nexo con la red de pequeños aeródromos. (DAP, 2020).

Red secundaria nacional, al 31 de diciembre de 2019.

Aeródromos		
Nº	**Nombre**	**Ciudad**
1	Ricardo García Posada	Atacama
2	Vallenar	Atacama
3	Eulogio Sánchez	Santiago
4	Viña del Mar	Valparaíso
5	General Bernardo O'Higgins	Biobío
6	María Dolores	Biobío
7	Pucón	La Araucanía
8	Nuevo Chaitén	Chaitén
9	Teniente Vidal	Aysén
10	Teniente Julio Gallardo	Magallanes
11	Capitán Fuentes Martínez	Magallanes
12	Guardiamarina Zañartu	Magallanes
13	Teniente Rodolfo Marsh Martin	Magallanes

Red secundaria nacional. Fuente: DAP.

La red aeroportuaria secundaria está compuesta por 13 aeródromos. Cumple 2 funciones relevantes en la ciudad en la que están ubicados, la primera es operar a la aviación comercial y militar más pequeña, a la que no es factible operar en aeropuertos de la red primaria. La segunda función es aportar a la economía local de la ciudad en la que se ubican, fomentando la conectividad de sus habitantes con el resto del país y promover el turismo en las ciudades.

Pequeños aeródromos.

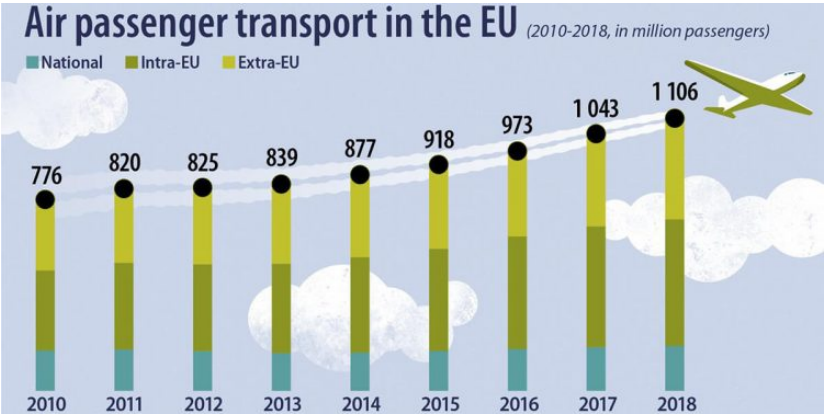
Pequeños aeródromos de la red aeroportuaria nacional, al 31 de diciembre de 2019.

Pequeños aeródromos de la red aeroportuaria nacional			
Aeródromo	**Ciudad**	**Aeródromo**	**Ciudad**
San Pedro de Atacama	Antofagasta	Puelo Bajo	Los Lagos
Las Breas	Antofagasta	Queilén	Los Lagos
Barriles	Antofagasta	Quellón	Los Lagos
Caldera	Atacama	Quemchi	Los Lagos
Chañaral	Atacama	Río Frío	Los Lagos
Chamonate	Atacama	Río Negro	Los Lagos
Gran Cañón	Atacama	Segundo Corral Alto	Los Lagos
El Tuqui	Coquimbo	Quenac	Los Lagos
Pichidangui	Coquimbo	Enrique Mayer Soto	Aysén
Víctor Lafon	Valparaíso	Melinka	Aysén
Robinson Crusoe	Valparaíso	Chile Chico	Aysén
Santo Domingo	Valparaíso	Cochrane	Aysén
General Freire	Maule	Entrada Mayer	Aysén
Las Misiones	Biobío	Fachinal	Aysén
El Boldo	Maule	Caleta Andrade	Aysén
Isla Mocha	Biobío	La Junta	Aysén
Puerto Sur	Biobío	Lago Verde	Aysén
Los Pehuenches	Biobío	Laguna San Rafael	Aysén
Lequecahue	Biobío	Melinka	Aysén
Los Confines	Araucanía	Cabo 1º Juan Román	Aysén
Villa Portales	Araucanía	Puerto Cisnes	Aysén
Traiguén	Araucanía	Puerto Ingeniero Ibáñez	Aysén
Victoria	Araucanía	Puerto Marín Balmaceda	Aysén
Las Marias	Araucanía	Puerto Sánchez	Aysén
Tolquién	Los Lagos	Puyuhuapi	Aysén
Alto Palena	Los Lagos	Estancia Río Cisnes	Aysén
Pupelde	Los Lagos	Villa Tapera	Aysén
Ayacara	Los Lagos	Río Murta	Aysén
Pumalín	Los Lagos	Río Bravo	Aysén
Poyo	Los Lagos	Río Pascua	Aysén
Cochamó	Los Lagos	Laguna Redonda	Aysén
Contao	Los Lagos	Villa O'Higgins	Aysén
Futaleufú	Los Lagos	Melimoyu	Aysén
Hualaihué	Los Lagos	Río Exploradores	Aysén
Isla Apiao	Los Lagos	Unión Glaciar	Magallanes
Butachauques	Los Lagos	Pampa Guanaco	Magallanes
Llanada Grande	Los Lagos	San Sebastián	Magallanes
Peulla	Los Lagos	Cerro Guido/Gunther Plüschow	Magallanes

Pequeños aeropuertos en la red aeroportuaria nacional. Fuente: DAP.

Estadísticas transporte aéreo.

Transporte (en millones) de pasajeros en Europa, 2010-2018.



Transporte de pasajeros en la Unión Europea, entre 2010 y 2018. Fuente: ActualidadEspacial.com

Hasta el 2018, la Unión Europea ha tenido un crecimiento constante en el transporte de pasajeros anual. En el año 2018, en Europa fueron transportados un total de 1.106 millones de pasajeros, lo que representa un 5,70% más de volumen de pasajeros con respecto a 2017, y un 29,84% mayor a 2010, cuyo año tuvo un total de 776 millones de pasajeros transportados. (Statistic, 2019)

Es importante considerar que en todos los años analizados, el transporte de pasajeros ha aumentado. Es por ésto que la industria aeronáutica ha crecido consistentemente en el continente.

Los viajes regionales dentro de la Unión Europea son las más comunes en el total de operaciones. Los vuelos dentro de la UE representaron en 2018 un total del 46%, casi la mitad que el total de las operaciones aéreas, mientras que los vuelos nacionales sumaron un 37% del total.

Crecimiento del transporte aéreo a nivel europeo, entre 2010 y 2018.

Año	Miles de millones	Var. %
2010	776	-
2011	820	5,37
2012	825	0,61
2013	839	1,67
2014	877	4,33
2015	918	4,47
2016	973	5,65
2017	1043	6,71
2018	1106	5,70

Variación porcentual del transporte de pasajeros por cada año. Fuente: Elaboración propia con información de ActualidadEspacial.com

Aerolíneas con más pasajeros transportados en Europa durante 2018.
Fuente: Statista.com

Teniendo en consideración todas las aerolíneas europeas, Lufthansa Group es el grupo de aerolíneas que más pasajeros transporta en Europa. En el caso de las aerolíneas low cost en Europa, las compañías que transportan más pasajeros son Ryanair, Easyjet y Norwegian Airlines. (Statistic, 2019) (Eurostat, 2020)

Pasajeros transportados en los principales países de origen-destino, 2018-2019.

Nº	Origen - Destino		Pasajeros transportados 2018 (en miles)	% mercado intra-EU [%]	Pasajeros transportados 2019 (en miles)	% mercado intra-EU [%]
1	Reino Unido	España	45.392	9,6	44.036	8,9
2	España	Alemania	28.534	6,0	29.579	6,0
3	Reino Unido	Italia	15.106	3,2	15.819	3,2
4	Reino Unido	Alemania	14.608	3,1	15.092	3,0
5	Italia	España	13.982	3,0	15.262	3,1

Países con mayor volumen de pasajeros en operaciones aéreas dentro de Europa. Fuente: Eurostat.

La tabla de pasajeros transportados por origen-destino muestra que los países que tienen mayor volumen de pasajeros en el continente europeo son: Reino Unido, España, Alemania e Italia, mientras que las rutas Reino Unido-España, España-Alemania, Reino Unido-Italia, Reino Unido-Alemania e Italia-España representan en total un 24,2% del flujo de pasajeros en vuelos regionales dentro de la UE.

Principales aeropuertos europeos, según total de transporte de pasajeros.

Nº	País	Ciudad	Aeropuerto	Total Pax transportados (en toneladas)	Carga transportada (cargada)	Carga transportada (descargada)	Crec. de la carga transportada 2017-2018 (%)	Total vuelos de carga (en miles)	Crec. vuelos de carga 2017-2018 (%)
1	DE	Frankfurt	Main	2.175.720	1.115.317	1.060.403	-0,8	22,0	1,9
2	FR	Paris	Charles de Gaulle	2.123.836	1.106.125	1.017.711	-1,7	27,0	0,9
3	UK	Londres	Heathrow	1.783.369	912.473	870.896	-0,5	3,0	0,6
4	NL	Ámsterdam	Schiphol	1.729.618	851.887	877.731	-2,7	15,0	-10,6
5	DE	Leipzig	Halle	1.209.618	634.006	575.286	7,0	46,0	14,1
6	LU	Luxemburgo	Luxemburgo	895.003	451.127	443.876	0,3	10,0	5,8
7	DE	Colonia	Bonn	844.290	434.173	410.117	2,7	31,0	1,6
8	BE	Liege	Liege	799.447	417.904	381.543	14,9	23,0	-13,4
9	BE	Bruselas	Bruselas	586.894	312.976	273.918	10,7	14,0	8,7
10	IT	Milán	Malpensa	577.421	338.807	238.614	-2,1	12,0	14,6
11	ES	Madrid	Barajas	492.164	255.602	236.562	9,4	11,0	10,0
12	DE	Munich	Munich	368.134	208.974	159.160	-2,8	4,0	-0,2
13	UK	Medias Orientales	Medias Orientales	354.498	174.315	180.183	2,5	22,0	4,2
14	UK	Londres	Stansted	241.649	88.656	152.993	-5,3	10,0	-5,0
15	AT	Viena	Schwechat	229.607	105.632	123.974	4,0	4,0	-4,7

Principales aeropuertos de Europa, considerando el flujo de pasajeros anual de 2018. Fuente: Eurostat.

La tabla de principales aeropuertos europeos menciona los aeropuertos con mayor volumen de pasajeros para el caso de Europa, que son el aeropuerto de Frankfurt, seguido por París y Londres. Frankfurt destaca debido a que es una ciudad bien ubicada geográficamente, además de ser la ciudad con mayor actividad financiera en Alemania. (Eurostat, 2020)

Realizando una lista de los 20 principales aeropuertos de Europa, se puede visualizar la siguiente tabla con los países predominantes en términos de operaciones aéreas:

Países con aeropuertos de mayor volumen de pasajeros transportados en 2018.

País	Acrónimo	Nº aerop.	País	Acrónimo	Nº aerop.
Alemania	DE	5	Países bajos	NL	1
Reino Unido	UK	3	Austria	AT	1
España	ES	2	Luxemburgo	LU	1
Italia	IT	2	Dinamarca	DK	1
Bélgica	BE	2	Finlandia	FI	1
Francia	FR	1			

20 aeropuertos principales distribuidos por país, según flujo de pasajeros.
Fuente: Elaboración propia con información de Eurostat.

Tráfico internacional con respecto a Chile.

TRAFICO DE PARES DE CIUDADES POR OPERADOR EN EL AÑO 2019
PASAJEROS TOTALES (Llegados+Salidos) CON CHILE

SANTIAGO - BUENOS AIRES					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
AEROL. ARGENTINAS	25.754	23.910	24.024	73.688	17,4
AIR CANADA	0	0	4.686	4.686	1,1
AUSTRAL	3.063	2.780	1.046	6.889	1,6
JETSMART AIRLINES S.A.	0	0	8.327	8.327	2,0
JETSMART SPA	13.544	12.702	6.146	32.392	7,7
K.L.M.	9.198	10.673	9.096	28.967	6,8
LATAM AIRLINES ARGENTINA	5.144	4.469	22.310	31.923	7,5
LATAM AIRLINES GROUP	70.257	63.429	35.462	169.148	40,0
ONE SPA	0	0	0	0	0,0
SKY AIRLINE	23.641	21.794	21.926	67.361	15,9
TOTAL	**150.601**	**139.757**	**133.023**	**423.381**	

SANTIAGO - CÓRDOBA					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
AEROL. ARGENTINAS	0	230	0	230	0,5
AEROVIAS D.A.P.	0	110	0	110	0,2
JETSMART SPA	1.806	1.316	0	3.122	5,6
LATAM AIRLINES ARGENTINA	0	0	4.402	4.402	7,9
LATAM AIRLINES GROUP	18.207	16.376	8.030	42.613	75,7
SKY AIRLINE	3.031	2.831	0	5.862	10,2
TOTAL	**23.044**	**20.863**	**12.432**	**56.339**	**121,1**

SANTIAGO - FLORIANÓPOLIS					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
LATAM AIRLINES GROUP	8.171	11.087	7.880	27.138	58,3
SKY AIRLINE	5.749	5.070	8.555	19.374	41,7
TOTAL	**13.920**	**16.157**	**16.435**	**46.512**	**100%**

SANTIAGO - LIMA					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
ESTELAR LATINOAMERICA	0	0	0	0	0,0
JETSMART SPA	16.108	18.175	18.277	52.560	10,7
L.A.C.S.A.	7.785	7.867	6.524	22.176	4,5
LATAM AIRLINES GROUP	79.802	73.551	70.474	223.827	45,7
LATAM AIRLINES PERU	38.181	34.185	22.461	94.827	19,4
PERUVIAN AIRLINES	0	0	0	0	0,0
SKY AIRLINE	26.402	24.007	27.250	77.659	15,9

TACA-PERU	9.254	9.633	0	18.887	3,9
TOTAL	**177.532**	**167.418**	**144.986**	**489.936**	**100%**

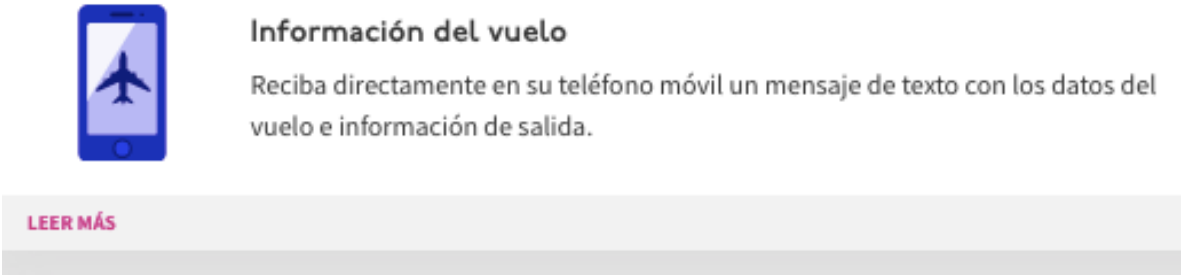
SANTIAGO - MENDOZA					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
JETSMART SPA	2.234	2.187	0	4.421	5,5
LATAM AIRLINES ARGENTINA	0	0	3.824	3.824	4,7
LATAM AIRLINES BRASIL	3.068	2.417	4.025	9.510	11,7
LATAM AIRLINES CHILE	0	0	0	0	0,0
LATAM AIRLINES GROUP	17.902	16.138	10.138	44.178	54,5
SKY AIRLINE	7.305	6.660	5.212	19.177	23,6
TOTAL	**30.509**	**27.402**	**23.199**	**81.110**	**100%**

SANTIAGO - MONTEVIDEO					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
LATAM AIRLINES BRASIL	0	0	1.781	1.781	2,5
LATAM AIRLINES GROUP	21.536	19.768	17.994	59.298	82,3
SKY AIRLINE	5.337	5.172	458	10.967	15,2
TOTAL	**26.873**	**24.940**	**20.233**	**72.046**	**100%**

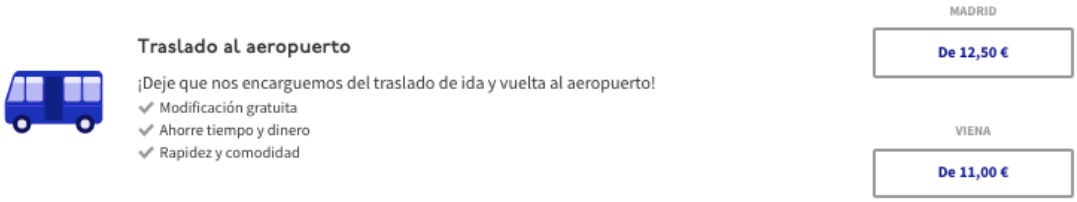
SANTIAGO - RÍO DE JANEIRO					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
AEROVIAS D.A.P.	0	0	0	0	0,0
EMIRATES	0	0	2.349	2.349	1,6
GOL TRANS	4.830	4.781	3.338	12.949	8,7
LATAM AIRLINES BRASIL	14.805	16.981	0	31.786	21,3
LATAM AIRLINES GROUP	31.623	22.804	20.716	75.143	50,4
OCEANAIR LINHAS AEREAS	116	408	0	524	0,4
ONE SPA	0	0	0	0	0,0
SKY AIRLINE	8.635	8.035	9.820	26.490	17,7
TOTAL	**60.009**	**53.009**	**36.223**	**149.241**	**100%**

SANTIAGO - SAO PAULO					
OPERADOR	**ENE**	**FEB**	**DIC**	**TOTAL**	**%**
EMIRATES	6.357	6.087	0	12.444	3,4
GOL TRANS	15.149	15.050	12.152	42.351	11,5
LATAM AIRLINES BRASIL	70.125	64.340	52.059	186.524	50,8
LATAM AIRLINES GROUP	30.068	24.857	18.562	73.487	20,0
OCEANAIR LINHAS AEREAS	15.968	15.266	0	31.234	8,5
SKY AIRLINE	7.319	5.912	7.732	20.963	5,7
TOTAL	**144.986**	**131.512**	**90.505**	**367.003**	**100%**

Servicios extras en Wizz Air.

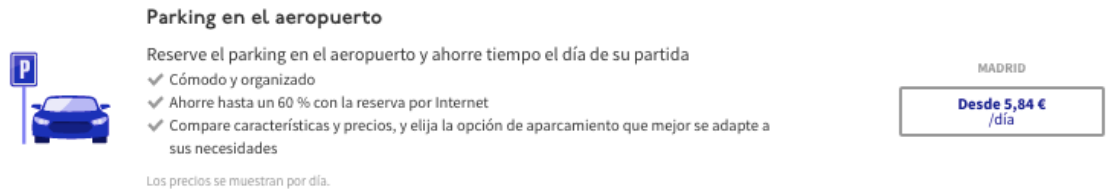


Información del vuelo para las operaciones de origen-destino. Fuente: wizzair.com

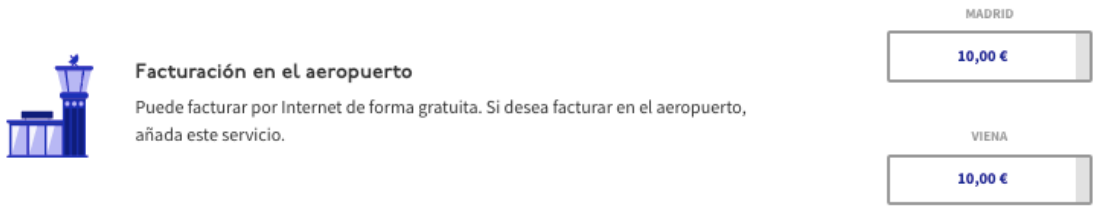


Opción de selección de traslado al aeropuerto de origen. Fuente: wizzair.com

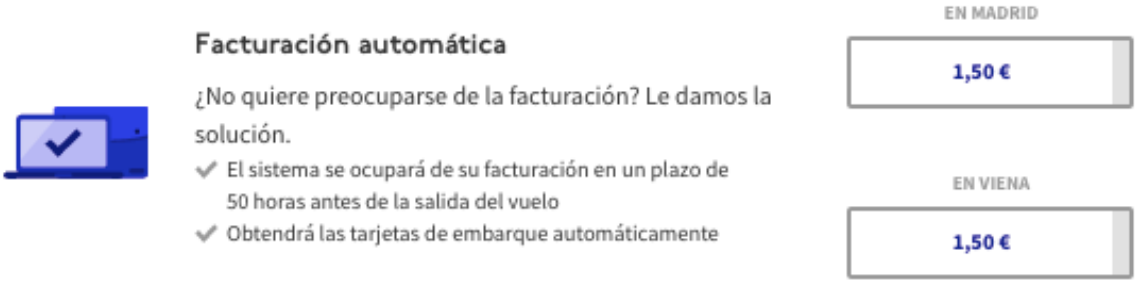
Opción de arriendo de vehículo en el aeropuerto de destino. Fuente: wizzair.com



Opción de estacionamiento en el aeropuerto de origen. Fuente: wizzair.com



Opción de facturación en el aeropuerto (check-in). Fuente: wizzair.com



Opción de facturación automática (check-in automático) días antes del vuelo. Fuente: wizzair.com

Opción de seleccionar seguro de viaje. Fuente: wizzair.com

Factor de ocupación a nivel nacional.

Este factor se utiliza para realizar un análisis de ocupación de las rutas en las que operan las principales aerolíneas low cost chilenas, de esta forma se conocerá el estado actual de las operaciones aéreas, además de conocer potenciales incentivos y/o problemas para poder operar en una determinada ruta.

Tabla 8 Factor de ocupación en rutas domésticas

Meses	2016	2017	Var. N.	Var. %
Enero	87,6%	83,4%	-4,26%	-4,87%
Febrero	88,9%	84,1%	-4,74%	-5,34%
Marzo	83,3%	80,4%	-2,83%	-3,40%
Abril	83,4%	81,8%	-1,52%	-1,82%
Mayo	83,1%	79,8%	-3,27%	-3,94%
Junio	81,2%	78,3%	-2,89%	-3,56%
Julio	82,2%	82,6%	0,39%	0,47%
Agosto	79,1%	80,2%	1,06%	1,35%
Septiembre	80,5%	80,2%	-0,31%	-0,38%
Octubre	83,2%	81,0%	-2,15%	-2,59%
Noviembre	84,9%	80,1%	-4,76%	-5,60%
Diciembre	83,3%	79,4%	-3,89%	-4,68%
Total	**83,5%**	**81,0%**	**-29,17%**	**-3,00%**

Fuente: Anuario 2017, Junta Aeronáutica Civil.

Ingreso promedio Per cápita, por país.

Ranking	Países Bajos	Miles de US	Ranking	Países Bajos	Miles de US
1	Liechtenstein	139,1	51	Guinea Ecuatorial	37,4
2	Qatar	124,1	52	Islas Vírgenes Americanas	37
3	Mónaco	115,7	53	Israel	36,4
4	Macao	110	54	Guam	35,6
5	Luxemburgo	105,1	55	República Checa	35,5
6	Bermudas	99,4	56	Eslovenia	34,5
7	Singapur	94,1	57	Islas Vírgenes Británicas	34,2
8	Man, Isle of	84,6	58	Montserrat	34
9	Brunéi	78,9	59	Eslovaquia	33,1
10	Irlanda	73,2	60	Lituania	32,4
11	Noruega	72,1	61	Bahamas	32,4
12	Islas Malvinas	70,8	62	Estonia	31,7
13	Emiratos Árabes Unidos	68,6	63	Trinidad y Tobago	31,3
14	Kuwait	65,8	64	Nueva Caledonia	31,1
15	Suiza	62,1	65	Portugal	30,5
16	Gibraltar	61,7	66	Polonia	29,6
17	Hong Kong	61,5	67	Hungría	29,6
18	Estados Unidos	59,8	68	Seychelles	29,3
19	San Marino	59	69	Islas Turcas y Caicos	29,1
20	Jersey	56,6	70	Malasia	29,1
21	Arabia Saudí	54,5	71	San Cristóbal y Nieves	28,2
22	Países Bajos	53,9	72	Rusia	27,9
23	Guernsey	52,5	73	Grecia	27,8
24	Islandia	52,2	74	Letonia	27,7
25	Suecia	51,2	75	Turquía	27
26	Alemania	50,8	76	Antigua y Barbuda	26,4
27	Taiwán	50,5	77	Kazajistán	26,3
28	Australia	50,4	78	Panamá	25,4
29	Dinamarca	50,1	79	Croacia	24,7
30	Austria	50	80	Chile	24,6
31	Andorra	49,9	81	Rumania	24,6
32	Bahráin	49	82	Islas Marianas del Norte	24,5
33	Canadá	48,4	83	Uruguay	22,4
34	Bélgica	46,6	84	Mauricio	22,3

Ranking	Países Bajos	Miles de US	Ranking	Países Bajos	Miles de US
35	San Pedro y Miquelón	46,2	85	Bulgaria	21,8
36	Omán	46	86	Argentina	20,9
37	Finlandia	44,5	87	Irán	20,1
38	Reino Unido	44,3	88	México	19,9
39	Francia	44,1	89	Líbano	19,6
40	Islas Caimán	43,8	90	San Martín	19,3
41	Japón	42,9	91	Maldivas	19,2
42	Malta	41,9	92	Bielorrusia	18,9
43	Groenlandia	41,8	93	Barbados	18,6
44	Islas Feroe	40	94	Turkmenistán	18,2
45	Corea del Sur	39,5	95	Gabón	18,1
46	Puerto Rico	39,4	96	Tailandia	17,9
47	Nueva Zelanda	39	97	Montenegro	17,8
48	España	38,4	98	Azerbaiyán	17,5
49	Italia	38,2	99	Botsuana	17
50	Aruba	37,5	100	República Dominicana	17