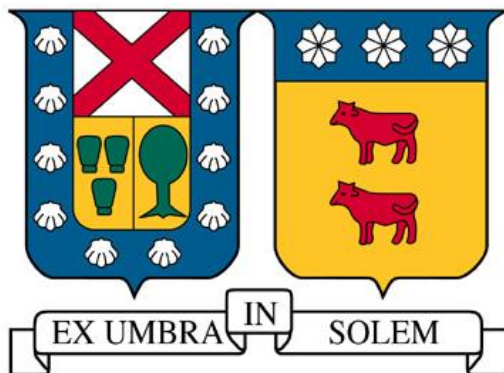


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS  
SANTIAGO – CHILE



BENCHMARKING EN LAS AEROLÍNEAS LOW COST DEL MERCADO  
CHILENO: CASO APLICADO A JETSMART

VICTORIA SOLEDAD PINILLA ARREDONDO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUÍA : SRA. ANAMARIA ARPEA I.  
PROFESOR CORREFERENTE : SR. LEONARDO LOBOS F.

OCTUBRE 2025



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

**Tipo de monografía (marcar una opción):**  Memoria o trabajo de título;  Tesis de Postgrado;

**Título del trabajo:** Benchmarking en las aerolíneas low cost del mercado Chileno: Caso aplicado a JetSMART

**Nombre del candidato(a):** Victoria Soledad Pinilla Arredondo

**Carrera / Grado:** Ingeniería en Aviación Comercial

**Campus:** Santiago Vitacura ; **Departamento:** Aeronáutica

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Anamaria Arpea, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses;  12 meses;  2 años;  3 años;  5 años;  10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

### 4.- FIRMAS

**Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:**

**Fecha:** 06/11/25

**Firma:** Anamaria Arpea A.

**Estudiante o Candidato(a):**

**Fecha:** 06/11/25

**Firma:** Victoria Pinilla

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se centrará en un análisis de la evolución de las compañías aéreas de bajo costo en Chile y la respuesta del mercado ante este modelo de negocios. A través de este análisis se podrá observar cómo se repite el patrón de la implementación de una línea aérea Low Cost en la industria aeronáutica, donde se observa el crecimiento en el mercado chileno de este. Se analizarán dos tipos de compañías (tradicionales y de bajo costo) realizando una comparativa con el fin de observar de una manera más detallada, que es lo que caracteriza el “*Low Cost*”, además se observará la evolución de este modelo, su impacto en la comercialización a través de diversas fuentes de información lo cual permite echar un vistazo hacia el futuro de las mismas, comparando con diversos mercados, la evolución en el tiempo que tuvieron en el extranjero y lo que provocaron en la competencia.

El siguiente estudio utiliza una herramienta de gestión llamada “Benchmarking”, en el mercado aéreo doméstico, que permite comparar los servicios de JetSMART con sus rivales, Sky Airline y LATAM, con el fin de obtener mejores prácticas empresariales e implementarlas en la empresa estudiada y con ello generar mayores beneficios a los pasajeros.

Palabras clave: bajo costo, estrategia, impacto, compañía, tradicionales, benchmarking.

## **ABSTRACT**

This research will focus on an analysis of the evolution of Low Cost airlines in Chile and the reaction of the market to those airlines. Through it, we can see how this pattern of the aviation industry has been growing and it has penetrated the Chilean market to become one of the majority models in airlines. Initially both types of companies (traditional and Low Cost) will be analyzed by performing a comparative to see, in a more detailed way, what is characterizes the "Low Cost". It will also discuss the evolution of this model and its impact on marketing and through different sources of information, have a look at the future of them, comparing with different markets, the evolution in time that they had abroad and what they provoked.

The following study is carried out using a management tool called "Benchmarking" in the domestic air market, which allows comparing the services of JetSMART with its rivals, Sky Airline and LATAM, in order to obtain better business practices and implement them in the studied company and thereby generate greater benefits for passengers.

**Keywords:** Low Cost, strategy, impact, company, traditional, benchmarking.

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	5
SIMBOLOGÍA .....	9
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	11
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.3 METODOLOGÍA .....	14
1.3.1 ENFOQUE DEL ESTUDIO.....	14
1.3.2 BENCHMARKING INTEGRAL.....	14
1.3.3 ETAPAS SECUENCIALES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.3.3.1 ETAPA I: ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
1.3.3.2 ETAPA II: ANÁLISIS COMPARATIVO Y DIAGNÓSTICO DETALLADO .....	16
1.3.3.3 ETAPA III: IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIA.....	16
1.3.3.4 ETAPA IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA: .....	16
1.4 ALCANCE .....	17
2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL.....	22
2.2 LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO.....	24
2.3 BENCHMARKING .....	26
2.3.1 ¿POR QUÉ EL BENCHMARKING? .....	27
2.4 ÁREAS PARA INVESTIGAR.....	29
2.5 CLASIFICACIÓN DE BENCHMARKING .....	29
2.5.1 BENCHMARKING INTERNO:.....	30
2.5.2 BENCHMARKING COMPETITIVO .....	30
2.5.3 BENCHMARKING FUNCIONAL .....	31

2.5.4	BENCHMARKING DE DESEMPEÑO .....	32
2.5.5	BENCHMARKING ESTRATÉGICO .....	32
2.5.6	BENCHMARKING DE PROCESOS .....	32
2.5.7	MODELO DE BENCHMARKING.....	33
2.6	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	34
2.6.1	ANÁLISIS FODA .....	34
2.6.2	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	35
2.6.3	ANÁLISIS PESTEL.....	36
2.6.4	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS) PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA: .....	36
3.	DESARROLLO.....	40
3.1	LAS CONSECUENCIAS DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST.....	40
3.2	EVIDENCIA EMPÍRICA DEL IMPACTO DEL TRANSPORTE AÉREO. ....	40
3.3	ESTABLECER UNA AEROLÍNEA LOW COST EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO .....	42
3.4	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	45
3.4.1	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (BAJA) .....	45
3.4.2	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES (ALTA).....	46
3.4.3	PODER DE LOS COMPRADORES (BAJO).....	48
3.4.4	PODER DE LOS PROVEEDORES (MEDIA-ALTA).....	49
3.4.5	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS (MEDIA).....	49
3.5	MODELO FODA.....	50
3.5.1	AMENAZAS .....	50
3.5.2	OPORTUNIDADES.....	51
3.5.3	FORTALEZAS.....	51
3.5.4	DEBILIDADES.....	51
3.6	ANÁLISIS PESTEL.....	52
3.6.1	POLÍTICOS.....	52
3.6.2	ECONÓMICOS.....	53
3.6.3	SOCIO-CULTURAL.....	54
3.6.3.1	INDICADORES DE POBREZA Y CAPACIDAD DE GASTO:.....	54
3.6.3.2	NIVEL EDUCACIONAL Y ALFABETISMO: .....	54

3.6.4	TECNOLÓGICOS.....	55
3.6.5	ECOLÓGICOS.....	55
3.6.6	LEGALES .....	58
3.6.6.1	TRANSPARENCIA COMERCIAL Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR .....	58
3.6.6.2	NORMATIVA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD OPERACIONAL ...	59
4.	BENCHMARKING .....	60
4.1	ENFOQUES DE BENCHMARKING.....	61
4.1.1	BENCHMARKING COMPETITIVO: .....	61
4.1.2	BENCHMARKING FUNCIONAL: .....	61
4.1.3	BENCHMARKING ESTRATÉGICO (POR CONTRASTE): .....	61
4.2	CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS AEROLÍNEAS EN CHILE 62	
4.3	EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO EN CHILE (2019–2025) .....	65
4.3.1	EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO AÉREO .....	65
4.4	RUTAS EN EL MERCADO CHILENO .....	66
4.5	PARTICIPACIONES DE MERCADO Y CONCENTRACIÓN .....	67
4.5.1	PARTICIPACIÓN POR EMPRESA EN EL MERCADO AÉREO NACIONAL 67	
4.6	MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA COMERCIAL .....	68
4.7	TARIFAS .....	68
4.8	PROGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA DE REDES (“PUNTO A PUNTO” VERSUS “HUB AND SPOKE”) .....	69
4.9	FLOTA: LA FLOTA ESTÁNDAR Y CARACTERÍSTICAS COMUNES .....	70
4.10	TRABAJADORES .....	73
4.11	INFRAESTRUCTURA .....	74
4.12	ALTA UTILIZACIÓN DE LOS AVIONES .....	74
4.13	FACTORES CLAVES DE ACTIVIDADES QUE OTORGAN VALOR AGREGADO: .....	74
4.13.1	SERVICIO AL CLIENTE.....	74
4.14	ANÁLISIS BENCHMARKING INTEGRAL.....	75

4.14.1	METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS).....	75
4.14.1.1	COSTOS OPERATIVOS:.....	75
4.14.1.2	GENERACIÓN DE INGRESOS: .....	75
4.14.1.3	EFICIENCIA OPERATIVA Y DE FLOTA: .....	76
4.14.1.4	SELECCIÓN DE AEROLÍNEAS PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO.....	76
4.14.2	ANÁLISIS COMPARATIVO DE DESEMPEÑO .....	77
4.14.3	EFICIENCIA DE COSTOS: EL COSTO POR ASIENTO-KILÓMETRO DISPONIBLE (CASK).....	77
4.14.4	GENERACIÓN DE INGRESOS: EL PODER DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (ANCILLARY REVENUE) .....	79
4.14.5	EFICIENCIA OPERATIVA: EL FACTOR DE OCUPACIÓN (LOAD FACTOR).....	81
4.14.6	EFICIENCIA DE FLOTA: UTILIZACIÓN Y MODERNIDAD .....	83
4.14.7	SÍNTESIS DEL BENCHMARKING Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE JETSMART .....	86
4.15	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINAL .....	87
4.15.1	EXPANSIÓN INTELIGENTE DE RED Y CRECIMIENTO EFICIENTE	87
4.15.2	EFICIENCIA OPERATIVA, SUSTENTABILIDAD Y RENOVACIÓN DE FLOTA	87
4.15.3	DIGITALIZACIÓN, EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y MODELOS DE FIDELIDAD.....	88
4.15.4	MARKETING AUTÉNTICO, INCLUSIVO Y FLEXIBLE .....	88
4.15.5	DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO AÉREOS .....	88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
7.	ANEXOS .....	98

## SIMBOLOGÍA

**IATA:** International Air Transport Association.

**DGAC:** Dirección de Aeronáutica Civil (Autoridad Aeronáutica de Chile).

**JAC:** Junta Aeronáutica Civil.

**AIP:** Aeronautical Information Publication (Publicación Información Aeronáutica)

**DAP:** Dirección de Aeropuertos.

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional.

**LCC:** Low Cost Carriers (Aerolíneas de Bajo Costo)

**AAC:** Autoridad de Aviación Civil

**ATAG:** Grupo de Acción de Transporte Aéreo

**JAT:** Sigla OACI para JetSMART Chile.

**JES:** Sigla OACI para JetSMART Argentina.

**JEC:** Sigla OACI para JetSMART Colombia.

**JAP:** Sigla OACI para JetSMART Perú.

**ASK (*Available Seat Kilometer*):** Unidad de oferta del negocio aéreo. Los ASKs son la suma de los kilómetros recorridos por cada uno de los asientos del itinerario ofrecido.

**RPK (*Revenue Passenger Kilometer*):** Unidad de demanda observada del itinerario. Corresponde a la suma de los kilómetros recorridos por cada uno de los pasajeros pagos.

**CASK (*Cost per Available Seat Kilometer*):** Su significado en español, costo por Asiento-Kilómetro Disponible, es el costo unitario que incurre una aerolínea para hacer volar un asiento por una distancia de un kilómetro.

**Yield:** Es la tarifa por pasajero-kilómetro pagado. Se obtiene dividiendo los ingresos por los RPKs.

**Factor Ocupacional:** En un vuelo representa el % de asientos utilizados. Se obtiene dividiendo los RPKs por los ASKs.

**Catering:** Servicio de suministro de comidas y bebidas a pasajeros en el avión.

**Benchmarking:** Es el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional.

**Benchmarking de Procesos:** Busca las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas.

**Benchmarking Funcional:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de la organización.

**Benchmarking Competitivo:** Es la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización.

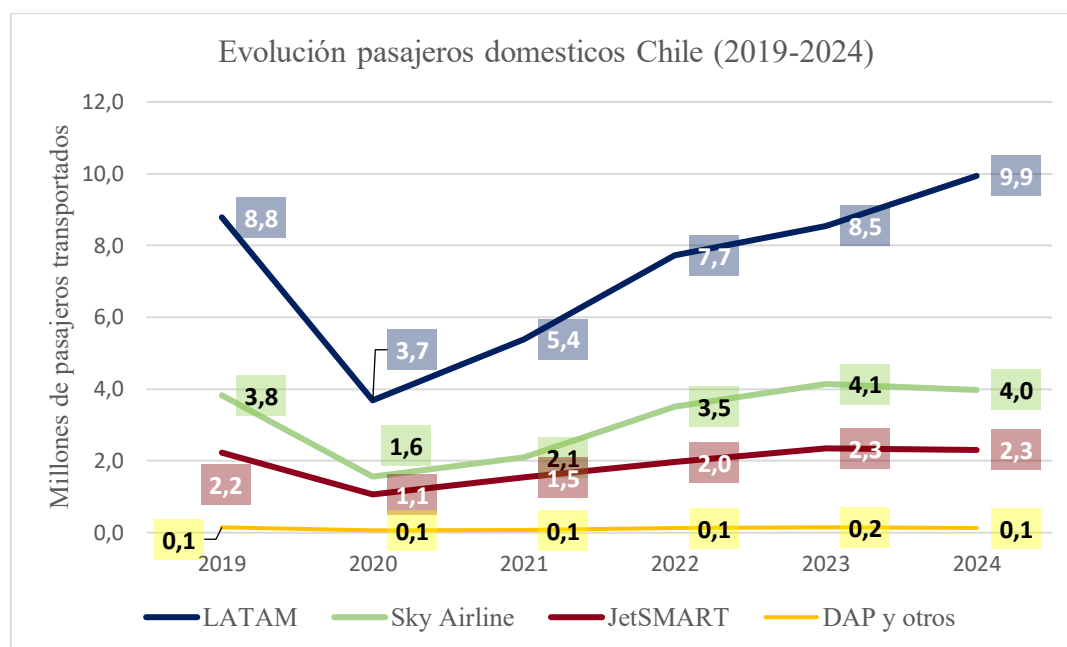
**Benchmarking Interno:** Es identificar buenas prácticas dentro de la organización que puedan reproducirse en otros departamentos o unidades.

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

### 1.2 JUSTIFICACIÓN

El mercado del transporte aéreo chileno ha dado un giro de 180 grados en los últimos diez años y se ha convertido en un caso de estudio de referencia para el resto de América Latina. Tras la liberalización del sector y la llegada del modelo low cost (LCC), el tráfico de pasajeros doméstico ha crecido de manera exponencial hasta superar ya las cifras de tráfico aéreo previas a la pandemia y facilitar el acceso a volar a un público mucho más amplio (**Gráfico 1**). Sin embargo, este auge vertiginoso ha dado lugar a un mercado de alta intensidad competitiva del que no pueden relajarse los actuales operadores.

**GRÁFICO 1:** “COMPORTAMIENTO DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS DOMÉSTICOS Y CRECIMIENTO ANUAL ENTRE 2019 Y 2024”



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE JAC

La dinámica actual del mercado aéreo chileno se define por la interacción de tres aerolíneas principales, cada una con estrategias diferenciadas: LATAM Airlines, es un operador tradicional (legacy) que ha adaptado con éxito parte de su modelo para competir en tarifas; Sky Airline, pionera del modelo de bajo costo (LCC) en el país; y JetSMART, cuya entrada

en 2017 con un enfoque de ultra bajo costo (ULCC) intensificó la competencia. Aunque el modelo LCC ha logrado un crecimiento del sector, su simple implementación ya no representa una ventaja competitiva sostenible por sí sola. Para que un actor como JetSMART logre sostenibilidad y expansión futura, debe alcanzar una optimización operativa y estratégica superior a la de sus rivales.

La consolidación de JetSMART en el mercado chileno es un problema clave de investigación en este contexto, más allá de aplicar simplemente el modelo ULCC. Las aerolíneas líderes a nivel global, como Ryanair, han consolidado su posición en el mercado al identificar, adaptar e implementar las mejores prácticas. Es fundamental seguir este ejemplo. La efectividad de estas prácticas está sujeta a factores regulatorios, culturales y competitivos específicos de cada país. No son universalmente aplicables.

El problema central de esta investigación es la ausencia de un análisis que evalúe las mejores prácticas de aerolíneas líderes internacionales en el mercado chileno para fortalecer la posición competitiva de JetSMART.

Este estudio se justifica por su doble contribución. Desde la perspectiva empresarial, proporciona a JetSMART con el benchmarking y un conjunto de recomendaciones estratégicas accionables, esenciales para la toma de decisiones en un entorno de alta incertidumbre. Desde la perspectiva académica, se presenta un análisis exhaustivo de la adaptación de modelos de negocio globales a mercados locales en la industria aeronáutica. Este estudio tiene como objetivo generar un conocimiento significativo sobre las dinámicas competitivas del sector aéreo en América Latina. En consecuencia, este informe es fundamental para establecer una hoja de ruta que permita a JetSMART no solo competir, sino también consolidar un liderazgo sostenible en los próximos años.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

“Generar una propuesta estratégica para la aerolínea low cost chilena, JetSMART, basada en un previo análisis de distintas low cost con mayor trayectoria en el mercado”

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para el desarrollo de esta memoria es necesario, fijar otros objetivos que permitan desarrollar el tema, determinados como objetivos específicos:

1. Identificar los casos y características operativas de las aerolíneas low cost chilenas
2. Reconocer la industria del transporte aéreo en Chile, considerando evolución del tráfico aéreo, rutas y participación del mercado en el horizonte de los últimos 5 años.
3. Analizar las características que influyen en la estrategia competitiva de una línea aérea y los factores claves para poder comparar a los participantes de la industria.
4. Proponer mejoras estratégicas para JetSMART, derivadas del análisis de benchmarking competitivo y funcional.

## **1.4 METODOLOGÍA**

Para cumplir con los objetivos planteados, se seguirán una serie de patrones que permitirán llevar la realización de la memoria de título. Se adoptarán medidas que logren resolver el problema de ingeniería, y que finalmente intentar satisfacer los puntos planteados.

### **1.4.1 ENFOQUE DEL ESTUDIO**

El presente estudio adoptará un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos con el fin de ofrecer una comprensión integral del fenómeno. La perspectiva cuantitativa permitirá medir variables clave, analizar comparativamente indicadores financieros y operacionales, e identificar patrones y tendencias en el desempeño de las aerolíneas. La perspectiva cualitativa facilitará la exploración en profundidad de las estrategias de negocio, los factores contextuales (regulatorios, de mercado y competitivos) y las percepciones de expertos que no pueden ser fácilmente cuantificadas

### **1.4.2 BENCHMARKING INTEGRAL**

La herramienta central empleada fue el Benchmarking, aplicado en una modalidad integral que abordó tres dimensiones críticas del modelo de negocios:

**TABLA 1:** “MODALIDADES DE BENCHMARKING DEL ESTUDIO”

<b>Modalidad de Benchmarking</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Referentes de Comparación</b>
Benchmarking Estratégico	Analizar el modelo de negocio y los Factores Clave de Éxito (FCEs) para definir el posicionamiento de JetSMART como un ULCC puro, contrastando su arquitectura estratégica con aerolíneas de modelo híbrido (SKY) y tradicionales (LATAM).	LATAM Airlines y SKY Airline.
Benchmarking Competitivo	Cuantificar el rendimiento frente a los principales rivales nacionales. Se examinó la cuota de mercado y se analizó la estructura de costos unitarios (CASK) para confirmar la ventaja competitiva esencial.	SKY Airline y LATAM Airlines.
Benchmarking Funcional	Identificar las mejores prácticas de los líderes globales en áreas clave como Ingresos Complementarios y eficiencia digital. Fue crucial para cuantificar la brecha de rendimiento	Ryanair (ULCC) y EasyJet (LCC).

Fuente: Elaboración propia a partir de data analizada

### **1.4.3 ETAPAS SECUENCIALES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación se realizó a través de cuatro etapas:

#### **1.1.1.1 ETAPA I: ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

Esta fase inicial implicó la revisión de literatura especializada para el establecimiento riguroso de los FCEs y KPIs relevantes para la competitividad aérea. La recolección de datos se basó exclusivamente en fuentes de información secundaria de alta credibilidad, incluyendo reportes estadísticos de la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), informes financieros auditados de las aerolíneas comparadas y bases de datos especializadas, asegurando la solidez de las variables analizadas.

### **1.1.1.2 ETAPA II: ANÁLISIS COMPARATIVO Y DIAGNÓSTICO DETALLADO**

Una vez recopilados los datos, se procedió a realizar las comparaciones. Esta etapa finalizó con un diagnóstico que confirmó la fortaleza estructural de JetSMART en el CASK y, simultáneamente, cuantificó las áreas de oportunidad funcionales, principalmente en la optimización de los ingresos no aéreos.

### **1.1.1.3 ETAPA III: IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIA**

El diagnóstico permitió aislar las prácticas operativas y comerciales de mayor rendimiento de los líderes globales. El foco de esta fase fue la transferencia estratégica, es decir, determinar la viabilidad de adaptar estos modelos de éxito (como la automatización de la atención al cliente de EasyJet o la diversificación de tarifas) al entorno regulatorio y operativo chileno, asegurando que las propuestas maximicen el rendimiento sin comprometer la disciplina de costos.

### **1.1.1.4 ETAPA IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA:**

La etapa final consistió en la síntesis lógica de los hallazgos y el diseño de la Propuesta Estratégica. Esta se estructuró en ejes de acción concretos, con un horizonte de implementación definido (corto, mediano y largo plazo), orientada a asegurar la consolidación del modelo ULCC de JetSMART a través de la maximización de ingresos y la optimización continua de sus procesos.

## 1.5 ALCANCE

El alcance de esta memoria será en su mayor parte correlacional, con la finalidad de ser propositivo, ya que el objetivo principal de este trabajo es entregar una propuesta estratégica a JetSMART para mejorar su desempeño alineado sus prácticas con los estándares de la industria global. El enfoque correlacional es debido a que se comparan las situaciones cuando las aerolíneas de bajo costo fueron implementadas en otros países en conjunto con las estrategias utilizadas y como estas podrían aplicarse en Chile, aunque no será la única orientación, ya que también tendrá un alcance exploratorio, al investigar sobre una nueva modalidad de aerolíneas implementada en Chile, por lo que la respuesta ante estas es incierta aún.

El principal objetivo de esta memoria identificar las mejores prácticas que tienen las aerolíneas Low Cost en el extranjero mediante el proceso de Benchmarking y posteriormente proponer mejoras para aerolíneas Low Cost en Chile. Donde se evalúan los efectos tanto positivos, como negativos que puedan traer a la economía un hecho es que estas actualmente, ya están generando respuestas de carácter estratégico de parte de la empresa LATAM, al implementar rutas interregionales, el rediseño de su estructura tarifaria y la implementación de servicios de venta segmentada, emulando elementos característicos del modelo LCC. Estas medidas buscan contrarrestar la pérdida de participación de mercado frente a operadores como Sky y JetSMART, que ya concentran más del 38 % del mercado doméstico. Esta transformación ha contribuido también al crecimiento sostenido en el número de pasajeros transportados: solo en 2024, el mercado doméstico chileno movilizó más de 16,3 millones de pasajeros, superando incluso las cifras prepandemia y consolidando la recuperación del sector aéreo nacional.

El alcance correlacional se verá representado en el estudio de distintos mercados en el extranjero, como afectaron las LCC en estos al proyectar estos resultados en Chile.

## 2. MARCO TEÓRICO

El transporte de pasajeros es un negocio que consigue despertar una gran atracción en muchos inversionistas, incluso cuando su rentabilidad ha estado históricamente en entredicho. A lo largo de las últimas décadas, múltiples capitales privados han apostado por el sector aeronáutico con inversiones significativas. Casos como los de Richard Branson (Virgin Atlantic), Gonzalo Pascual (Spanair) o la familia Lara (Vueling) evidencian el interés empresarial, a pesar de los riesgos asociados. Como señalara irónicamente el propio Branson: “la forma más rápida de convertirse en millonario es ser multimillonario y fundar una aerolínea”.

La rentabilidad del sector, de hecho, ha sido tradicionalmente baja en comparación con otras industrias. Según datos de 2007, los beneficios globales del transporte aéreo apenas alcanzaban los 4.400 millones de euros, menos del 50 % de las utilidades de conglomerados financieros del mismo periodo. Esta baja rentabilidad se explica por varios factores: el alto uso de capital, el sobredimensionamiento de la capacidad instalada, y el carácter estratégico y, a menudo, subsidiado de las aerolíneas nacionales. Casos como el de Alitalia, con múltiples rescates estatales, ilustran los desafíos estructurales del sector. Parte de los problemas históricos del sector se deben al uso intensivo de capital, a la tendencia al sobredimensionamiento en capacidad, que hace que su ajuste en momentos de recesión sea limitado, y al carácter estratégico de las aerolíneas de bandera, legacies ó también llamadas tradicionales, que ha hecho que los correspondientes gobiernos sufragaran históricamente las ineficiencias de sus aerolíneas; por ejemplo, el caso de Alitalia es el más próximo en el tiempo.

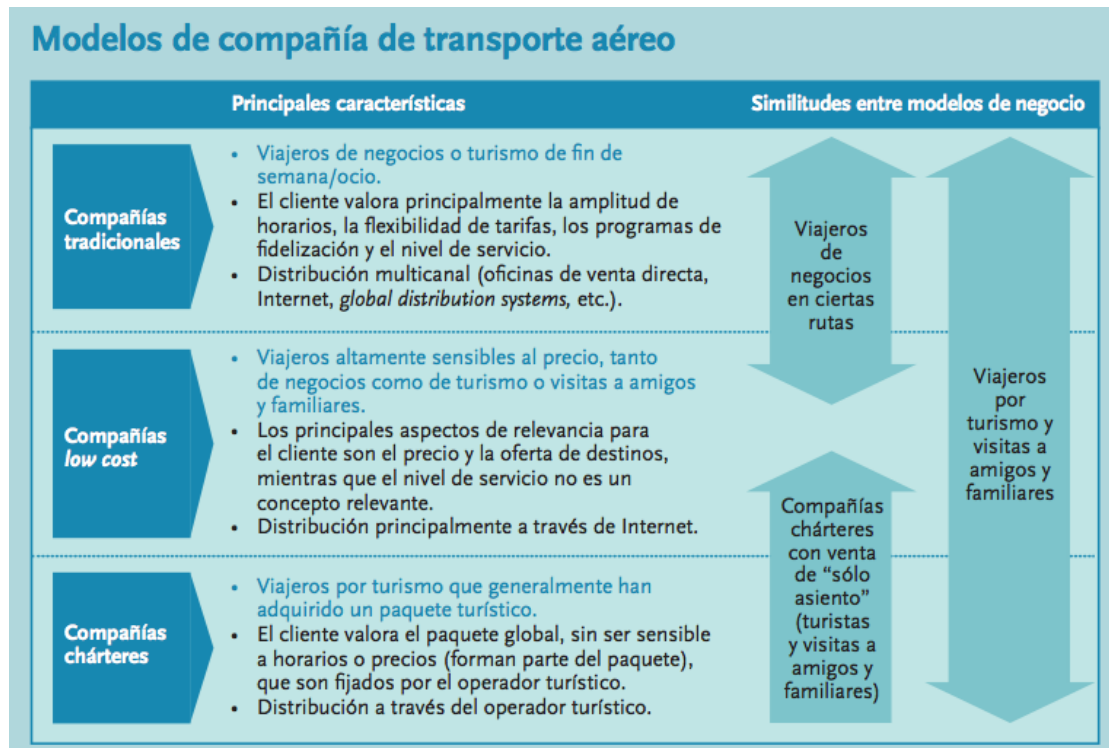
Detrás de los diferentes movimientos corporativos a menudo se justifica la relevancia de la complementariedad de las rutas y mercados. Para poder entender con mayor detalle este último punto, se analizará brevemente los diferentes tipos de compañías aéreas y sus principales modelos operacionales (red o punto a punto).

Como ya es sabido, existen diferentes modelos de compañía aérea, que se pueden clasificar de diferentes formas. Desde el punto de vista de la oferta que realizan, se pueden distinguir los siguientes tipos:

- **Grandes compañías, o *major carriers***, que incluyen aquéllas (tanto las “tradicionales” como las de bajo costo) cuya dimensión (número de aviones) y cuya oferta (destinos y frecuencias, en general en media/larga distancia, más de 1.000/1.500 kilómetros) las convierten en compañías de medio/gran volumen.
- **Compañías regionales**, que vienen a cubrir, en muchos casos, necesidades de servicio (por ejemplo, tráfico interinsular o insular/peninsular) y que pueden llegar a tener (no necesariamente) algún tipo de subvención pública. En Europa existen diversas rutas reguladas mediante un sistema de obligación de servicio público (OSP) como las que unen la península española con Canarias, Cerdeña con la península italiana o Córcega con Francia, o algunas rutas domésticas en Suecia y Noruega. El alcance medio de las aerolíneas regionales suele ser inferior a los 1.000 kilómetros y acostumbran a tener algún acuerdo de colaboración con una o varias *major carriers* para la aportación de tráfico entre ambas.
- **Compañías de negocios**, dirigidas al sector de tráfico de alto ingreso, operando en rutas competitivas con compañías tradicionales (principalmente de media distancia). De poco desarrollo aún en Europa, especialmente en comparación con Estados Unidos.

Otra forma de clasificar las compañías aéreas ha sido de segmentarlas en función de su modelo de negocio: compañías de red (tradicionales, de bandera o *Legacies*), compañías chárteres y LCC. Se trata de tres modelos diferenciados que, no obstante, en algunos casos presentan múltiples similitudes como puede observarse en el *cuadro 1*.

CUADRO 1: “MODELOS DE COMPAÑÍA DE TRANSPORTE AÉREO”,



FUENTE: HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.

Los modelos de negocio de las compañías de bajo coste con las compañías tradicionales difieren sustancialmente en el nivel de servicio prestado al cliente, en la estructura de ingresos y costos, y en el propio diseño del producto y la red, como puede observarse en el *cuadro 2*. Existen diferencias significativas, pero estos modelos se han venido aproximando cada vez más, en algunos aspectos, durante los últimos años. Así, por ejemplo, hoy no es sorpresa ver que en una compañía de bandera los servicios de comida a bordo (especialmente en las rutas de corto y medio radio) sean de pago, como sucede en las LCC. O factores no vinculados al costo, sino a ingresos. Hoy día, las compañías tradicionales ofertan una amplia estructura tarifaria, diferenciando por días y horas (*revenue* o *yield management*), con lo que se alejan del modelo antiguo tradicional de tarifas oficiales declaradas sobre las que se aplicaban descuentos concretos. Llevan a cabo una política muy próxima a la que pueden observar las LCC y, en muchos casos, pueden ofrecer precios incluso inferiores a los de éstas.

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
 APLICADO A JETSMART

**CUADRO 2:** “COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTO”

Comparación entre el modelo de negocio de las compañías aéreas tradicionales y el de las compañías de bajo coste		
	Compañías tradicionales	Compañías de bajo coste
<b>Aeropuertos utilizados</b>	Principales.	Secundarios.
<b>Reservas</b>	Internet, agencia de viajes, oficinas propias, <i>global distribution systems</i> , etc.	Básicamente, Internet.
<b>Clases</b>	<i>Business</i> y turista.	Única.
<b>Facturación</b>	Anticipada.	En el aeropuerto.
<b>Destinos</b>	Medio y largo radio.	Medio radio.
<b>Flota</b>	No es posible unificar, debido a las diferentes necesidades de alcance (distancia) y calibre (densidad de la ruta).	Única.
<b>Servicio a bordo</b>	Gratuito en <i>business</i> y en largo radio en turista.	De pago.
<b>Gestión de incidencias (conexiones, anulaciones de vuelo, equipaje, etc.)</b>	Gestión directa y tratando de ser lo más eficiente posible.	Menor dedicación de recursos.
<b>Gestión de ingresos</b>	Se realiza tratando de maximizar el ingreso por AKO <sup>1</sup> de la red.	Se realiza tratando de maximizar el ingreso por AKO de la ruta.
<b>Precio ofrecido</b>	En general, estructura más simple de cara al pasajero.	En general, deben sumarse cargos por medio de pago, equipaje para facturar (en revisión), preacceso al avión, reserva de asiento, etc.
<b>Negocio de carga</b>	Considerado, en mayor o menor medida, según la compañía.	Obviado. Sólo utiliza las bodegas para equipaje.
<b>Otros negocios auxiliares</b>	Alguna participación, dependiendo de la compañía, como puede ser <i>handling</i> , mantenimiento, <i>catering</i> , etc.	Acude al <i>outsourcing</i> de forma prioritaria. Trata de maximizar ingresos accesorios ( <i>ancillary</i> ), a través de productos y servicios a bordo y en la Web.
<b>Ayudas públicas</b>	De más difícil gestión, en caso de existir.	Se realizan normalmente como campañas de publicidad y/o comunicación.
<b>Estructura de red</b>	Mercado.	Punto a punto.

<sup>1</sup> AKO: asientos por kilómetro ofrecidos; medida de homogeneización de la oferta en el sector.

FUENTE: HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL

Una **aerolínea de bajo costo** o low-cost carrier (LCC, por su sigla en inglés) es aquella que ofrece tarifas significativamente reducidas en comparación con las aerolíneas tradicionales, a cambio de la eliminación o comercialización separada de ciertos servicios complementarios como alimentación, equipaje facturado o elección de asiento. Este modelo de negocios busca maximizar la eficiencia operativa mediante flotas estandarizadas, alta rotación de vuelos, venta directa al consumidor y uso de aeropuertos secundarios, entre otras estrategias.

El origen del modelo low cost se remonta a Estados Unidos en la década de 1970, consolidándose con el éxito de Southwest Airlines, reconocida como pionera del formato moderno. Posteriormente, el modelo se expandió a Europa con casos emblemáticos como **Ryanair** e **EasyJet**, y más tarde a Asia-Pacífico, con **AirAsia** y **Jetstar**. Desde entonces, su adopción se ha extendido a los cinco continentes, convirtiéndose en una estructura dominante en numerosos mercados liberalizados.

La incorporación del modelo low-cost significó un cambio estructural profundo en el comportamiento de los mercados aéreos. En Estados Unidos, tras la desregulación del sector en 1978, el volumen de pasajeros transportados se duplicó en poco más de una década, pasando de 275 millones en 1978 a más de 500 millones en 1990 (U.S. Bureau of Transportation Statistics, 2020). De forma similar, en Europa, la liberalización aérea durante los años 90 propició una reducción tarifaria significativa y un crecimiento del número de pasajeros de más del 150 % entre 1995 y 2010, motivado principalmente por la expansión de operadores low cost como Ryanair y EasyJet (Comisión Europea, 2012). Estos cambios no solo democratizaron el acceso al transporte aéreo, sino que también impulsaron el turismo regional, el empleo y el desarrollo de aeropuertos secundarios.

El proceso de liberalización del transporte aéreo, que en Estados Unidos se formalizó en 1978, en Europa a fines de los años 80 y en América Latina durante la década de 1990, permitió el ingreso de nuevos actores, redujo barreras regulatorias y fomentó la competencia tarifaria. Como resultado, muchas aerolíneas tradicionales debieron redefinir sus modelos para sostener su competitividad, a menudo incorporando elementos del formato low-cost.

El crecimiento de las aerolíneas low cost ha generado múltiples efectos en la industria local: desde una disminución promedio en las tarifas aéreas, hasta la incorporación de rutas interregionales directas (rutas SMART), que descentralizan el tráfico desde Santiago y mejoran la conectividad regional. Al mismo tiempo, se ha observado un aumento sostenido en la cantidad de pasajeros transportados: más de 16,3 millones de personas se movilizaron dentro del territorio nacional solo en 2024, superando los niveles prepandemia y marcando una recuperación plena del sector.

El caso chileno, si bien único en su contexto geográfico y económico, refleja patrones similares observados en otros mercados: las LCC han forzado a los operadores tradicionales a adoptar esquemas tarifarios flexibles, optimizar sus operaciones y mejorar su eficiencia en costos. A nivel regional, esta tendencia se expresa en la consolidación de operadores como Viva Air, Volaris y Azul, mientras que JetSMART ha anunciado su expansión hacia otros países latinoamericanos bajo un modelo ULCC con bases operativas en Perú, Argentina y Colombia.

Este nuevo modelo ULCC, que lleva la eficiencia aún más lejos que las LCC tradicionales, se caracteriza por márgenes operativos mínimos, flotas altamente estandarizadas, procesos completamente digitalizados y una política de desagregación total de servicios. En América Latina, JetSMART ha sido el principal impulsor de este formato, generando un cambio en las expectativas del consumidor, especialmente en segmentos sensibles al precio. Si bien las ULCC todavía representan una porción menor del mercado, su impacto disruptivo es evidente: han estimulado nuevas rutas, han obligado a aerolíneas legacy a flexibilizar sus estructuras tarifarias, y han ampliado la base de usuarios del transporte aéreo en países donde antes era considerado un servicio de élite. En este escenario, Chile se posiciona como un laboratorio regional de adopción acelerada del modelo ultra low cost, con implicancias relevantes para la competencia, la regulación y la planificación de infraestructura aeroportuaria.

### **2.3 LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO**

Pocas industrias están tan influenciadas por la regulación como el transporte aéreo. Desde sus orígenes, los gobiernos han jugado un rol central en la estructuración de este mercado, a través del control de accesos, precios, rutas, frecuencias y condiciones operativas. Este marco normativo, de carácter nacional e internacional, ha condicionado históricamente el desarrollo de los servicios aéreos regulares, configurando un entorno altamente intervenido.

A nivel doméstico, las autoridades aeronáuticas como la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), ejerce control sobre la entrada y salida de aerolíneas, la autorización de rutas, la determinación de tarifas y la regulación de subsidios. En muchos países, esta intervención ha estado acompañada por la existencia de aerolíneas estatales, respaldadas con recursos fiscales y privilegios operativos, lo que ha dificultado la competencia.

El proceso de liberalización comenzó a tomar forma con fuerza en la década de 1970. En Estados Unidos, la aprobación del Airline Deregulation Act en 1978 marcó un hito, al eliminar las restricciones sobre precios, rutas y entrada de nuevos competidores. Esta desregulación doméstica permitió el surgimiento de nuevas aerolíneas, muchas de ellas bajo el modelo de bajo costo, como Southwest Airlines, la cual sería pionera en establecer una estructura operativa eficiente y competitiva. En Europa, un proceso similar se inició a fines de los años 80, con la liberalización progresiva del espacio aéreo entre los países miembros de la Unión Europea, culminando en un mercado único plenamente abierto en los años 90.

Producto de estas reformas, el número de compañías aéreas creció sustancialmente, se redujeron las tarifas promedio y se multiplicó la oferta de rutas. Solo en Estados Unidos, el número de aerolíneas se duplicó en pocos años, mientras que en Europa se registró un aumento cercano al 50 % en la cantidad de operadores activos. Este fenómeno también incentivó la creación de alianzas estratégicas y procesos de fusión (como los casos de Air France/KLM e Iberia/British Airways) que buscaron consolidar sinergias y mejorar la eficiencia operativa. En el segmento de bajo costo, surgieron compañías como Ryanair y EasyJet, que replicaron el éxito de Southwest adaptándolo al contexto europeo.

En América Latina, el proceso de liberalización fue más tardío y gradual. Países como Brasil, México y Chile comenzaron a adoptar medidas de apertura en la década de 1990. En el caso chileno, se estableció un régimen de cielos abiertos que permitió a aerolíneas nacionales y extranjeras operar libremente rutas domésticas e internacionales, siempre que cumplieran con los requisitos técnicos y de seguridad. Esta política contribuyó a dinamizar el mercado y facilitar el ingreso de nuevos actores.

Paralelamente, a nivel internacional, la regulación del transporte aéreo ha estado regida por el Convenio de Chicago de 1944 y una compleja red de acuerdos bilaterales de servicios aéreos (ASA). Estos acuerdos determinan los derechos operativos entre pares de países, incluyendo las llamadas “libertades del aire”, que permiten desde el sobrevuelo hasta el transporte de pasajeros entre terceros países. Aunque la tendencia ha sido avanzar hacia acuerdos multilaterales más flexibles (como los firmados en la Unión Europea, ASEAN o África (Decisión de Yamoussoukro)) gran parte del mundo en desarrollo aún mantiene esquemas restrictivos.

La implementación de acuerdos regionales sería de gran beneficio para los LCC, ya que abriría varios pares de ciudades secundarias que actualmente no son atendidas por las aerolíneas de la red y donde los LCC podrían operar con éxito con su modelo de negocio. En el caso del sudeste asiático, por ejemplo, muchas de las rutas de la región son de corta a media distancia, y pueden ser operadas por aviones de un solo pasillo como los aviones A320 y B737.

## 2.4 BENCHMARKING

En las empresas antes era común que midieran su desempeño comparándolo con su propio desempeño en el pasado. Esto daba la indicación de la mejora que se estaba logrando con respecto a esta misma empresa. Sin embargo, aunque la empresa mejore, otras empresas pueden estar perfeccionándose más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, no es suficiente. En la actualidad, las empresas están utilizando el benchmarking o, llamado también, evaluación de indicadores de competitividad como herramienta de gestión empresarial.

Benchmarking es un término difícil de traducir y de explicar en una sola palabra. La comparación o benchmarking es el proceso de estudiar el desempeño de una compañía en diversas actividades con el de otras empresas que han llevado a cabo actividades similares con el fin de poder determinar las mejoras prácticas que éstas utilizan. Además, se puede decir que, es una técnica de gestión empresarial que pretende definir y descubrir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar y/o mejorar con el conocimiento adquirido las características de la empresa.

El benchmarking es un proceso que no sólo se realiza una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. También, se puede ver que esta técnica de gestión empresarial se puede aplicar a todas las facetas del negocio y debe dirigirse hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las compañías que son reconocidas como las mejores o como las líderes de la industria.

Otro aspecto que caracteriza al benchmarking es la medición, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. Consiste en aprender, adaptar e implantar métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones. Para esto, es necesario conocer cómo se ha desarrollado ese proceso, qué práctica ha hecho posible alcanzar un alto nivel de rendimiento.

Un aspecto a considerar es el que una organización alcance unos resultados superiores a sus competidores en todos sus procesos es complejo, ya que siempre tendrá aspectos susceptibles de mejora respecto a otras compañías. Esta comparación actúa como un mecanismo de

cooperación y colaboración entre entidades análogas. Frecuentemente los estudios de benchmarking más enriquecedores han sido aquellos en los que han buscado mejores prácticas fuera del rubro de la empresa, pues la ausencia del elemento de "competencia directa" permite un mayor intercambio de información, que en otro entorno pudiera considerarse confidencial. Existen los llamados "equipos sombra" que ayudan a un mejor benchmarking de actividades competitiva, estos equipos integran la información interna con toda la información externa alcanzada sobre los competidores específicos.

El benchmarking tiene una consideración ética, pues supone ayudar a otro servicio a afrontar situaciones o problemas similares basándose en una experiencia práctica probada y compartiendo información. Donde lo antes mencionado, produce una medida de la excelencia que puede utilizarse como un estándar comparativo.

Las principales características de benchmarking según Robert Boxwell son:

- Es un proceso continuo
- Una herramienta viable que brinda información útil para mejorar la mayoría de las actividades de negocios
- Trabajo que consume tiempo y no es rápido
- Proceso de descubrimiento y experiencia de aprendizaje
- Reasigna recursos de manera eficiente
- Es una estrategia que fomenta el trabajo en equipo, al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivo.

#### **2.4.1 ¿POR QUÉ EL BENCHMARKING?**

Benchmarking persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una empresa. Una organización que ya ha trabajado en sistemas de calidad, ha realizado auditorías de todos o algunos de sus departamentos o tiene claramente identificados y definidos sus procesos; debe encontrar aquel sistema de calidad, instrumentos de medición, modos de comunicación con el personal y con los clientes, que mejor se adapte a su cultura y a su forma de trabajar. Realizar periódicamente estudios de benchmarking aporta:

1. Un conocimiento de cómo se está desarrollando un proceso o función: implica la definición de procesos y la identificación sus propietarios.
2. Un elemento de motivación del personal: es imprescindible que, en el grupo de trabajo que se forma para llevar a cabo el estudio de benchmarking, se implique al personal responsable del proceso a analizar, no sólo porque es quien mejor lo conoce, sino porque su participación es fundamental para la posterior puesta en marcha de cambios en dicho proceso.
3. Una referencia externa de cómo lo están haciendo otros, por comparación de datos o indicadores de resultados.
4. Un conocimiento de otras prácticas de trabajo.

Todos los elementos anteriores, si se han cubierto plenamente, garantizan que las aportaciones o resultados del estudio de benchmarking sean más fáciles de poner en marcha porque:

- El personal está motivado; ha analizado su forma de hacer y ha visto cómo lo hacen otros.
- Se obtienen referencias del exterior, de otras prácticas que son factibles, por lo que la organización tiene referencias en la implantación y adaptación de dichas prácticas.

Todo estudio de benchmarking conlleva una inversión, tanto en tiempo como económica, que en un primer momento puede no ser valorada en su justa medida si no se analiza todo el proceso que implica, etapas como: búsqueda y recogida de información, análisis de procesos, visitas a otras organizaciones, adaptación de las prácticas a la organización, etc. Por ello, quienes han trabajado en el desarrollo de este tipo de estudios hacen una clara recomendación: el benchmarking debe enfocarse a aquellos procesos (o servicios, como sucesión de procesos) considerados claves por la organización para mantener su competitividad y un alto nivel de satisfacción del cliente.

## **2.5 ÁREAS PARA INVESTIGAR**

Las categorías de la información representan las áreas donde se enfocará el benchmarking,

- **Productos y Servicios:** Corresponde al producto terminado, específicamente a las características del producto o servicio; tamaño, forma, plazo de entrega, canal de distribución, sistema de orientación al cliente, servicio post venta, innovaciones, etc.
- **Procesos de Trabajo:** Los procesos de trabajo definen el cómo, es decir, cómo se producen los productos o servicios y/o cómo reciben apoyo. Los procesos de trabajo con frecuencia se someten a benchmarking en un esfuerzo por establecer una comprensión de los procesos de diseño, las prácticas de investigación y desarrollo, los procesos de producción, el diseño del sitio de trabajo, los equipos usados en la producción y en la prueba del producto, los métodos de trabajo, la aplicación de tecnologías específicas, la distribución, etc.
- **Funciones de Apoyo:** Comprenden procesos y procedimientos de benchmarking que no están directamente relacionados con la producción real de productos o servicios que se les ofrecen a los consumidores externos. Estas funciones a menudo comprenden las actividades de áreas como: personas, finanzas, marketing, servicios y producción. En este caso, las áreas de investigación suelen comprender las actividades que apoyan a los colaboradores (clientes internos).
- **Desempeño Organizacional:** Corresponde a aquellos resultados que definen el éxito en las utilidades de una organización, como ser costos e ingresos.
- **Estrategia:** Algunas organizaciones investigan en las estrategias corporativas o funcionales para entender cómo ciertas compañías obtienen ventajas competitivas. La idea de benchmarking de estrategias se extiende mucho más allá del análisis de la competencia y se enfoca en las estrategias de casi cualquier organización que se haya ganado una reputación de excelencia. Actualmente, el enfoque del benchmarking estratégico suele estar sobre un área funcional particular y no sobre la estrategia general de la industria o corporación.

## **2.6 CLASIFICACIÓN DE BENCHMARKING**

Benchmarking se clasifica según el objetivo del estudio a realizar, distinguiéndose el benchmarking interno, competitivo y funcional.

### **2.6.1 BENCHMARKING INTERNO:**

El objetivo de la actividad del benchmarking interno es identificar buenas prácticas dentro de la organización que puedan reproducirse en otros departamentos o unidades.

Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar las operaciones internas, ya que se cuenta con los datos e información de la empresa y rendimiento, no existen problemas de confidencialidad. Ciertas organizaciones pueden tener beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

### **2.6.2 BENCHMARKING COMPETITIVO**

Es uno de los más difíciles de llevar a cabo, ya que como lo señala su nombre se debe estudiar a la competencia, que generalmente no está dispuesta a ayudar. El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. Una definición a destacar es, “El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios” (Boxwell, 1995). Además, identifica algunas similitudes y es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

Según el tipo de competencia se distinguen tres clasificaciones:

- Competitivo Directo: En este caso se estudia al competidor considerado excelente. Es difícil que ellos proporcionen la información, todo depende de cómo realice el trabajo el equipo de benchmarking, ya que en sus manos está el éxito del proceso. Para recabar los antecedentes o datos se puede actuar a través de terceros.
- Competitivo Latente: Se estudia a compañías que aún no entran fuertemente al mercado, pero que se pronostica que en el futuro lo harán.

- No Competitivo: Se estudian compañías de otras áreas geográficas o distinto sector industrial. La información obtenida debe ser adaptada a la organización.

### **2.6.3 BENCHMARKING FUNCIONAL**

También llamado benchmarking genérico, comprende a la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de la organización. Además, identifica mejores prácticas de cualquier tipo de organización que sea excelente en el área específica que se esté sometiendo al estudio.

Al realizar este tipo de benchmarking no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking, incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles, sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas de otro lugar.

El beneficio de esta forma de benchmarking es la posibilidad de descubrir prácticas y métodos que no se han implementado en la industria propia del investigador. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso.

#### **2.6.4 BENCHMARKING DE DESEMPEÑO**

Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán, tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir. Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas.

#### **2.6.5 BENCHMARKING ESTRATÉGICO**

El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular, debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo.

#### **2.6.6 BENCHMARKING DE PROCESOS**

El benchmarking de procesos requiere mayor compromiso y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación. Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos.

### **2.6.7 MODELO DE BENCHMARKING**

Existen organizaciones que establecen algunas pautas para determinar qué función, actividades o procesos se estudiarán como parte de los programas de benchmarking.

Existen variadas maneras de practicar el benchmarking y la mayoría de las organizaciones que han institucionalizado el benchmarking han adoptado procesos básicos para ajustarse a sus necesidades específicas.

El Modelo de los Ocho Pasos de Benchmarking de Robert Boxwell (1995), se guía a través de un proceso estructurado que comienza con la identificación clara de qué se va a comparar y con quién, pasando por la recopilación y análisis de datos para entender las brechas de desempeño, hasta la formulación de planes de acción y su eventual implementación y monitoreo. Los pasos clave incluyen:

- 1) identificar qué someter a benchmarking,
- 2) identificar las mejores organizaciones,
- 3) determinar y recopilar datos,
- 4) analizar diferencias,
- 5) proyectar desempeño futuro,
- 6) comunicar hallazgos,
- 7) desarrollar planes de acción, y
- 8) implementar y monitorear.

En el presente estudio se utiliza el “Método de los Ocho Pasos de Benchmarking” de Robert Boxwell y muestra un modelo que se puede aplicar a toda empresa, cualquiera que sea su situación, adaptable a cualquier mercado y, por último, es uno de los modelos más completo.

## 2.7 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

### 2.7.1 ANÁLISIS FODA

Como herramientas a utilizar dentro del desarrollo de esta memoria se encuentra el análisis de Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades o también llamado análisis FODA, el cual se puede definir como una herramienta de estudio de la situación de una empresa, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz. Donde con esta herramienta se busca la situación real en que se encuentra una organización, empresa, proyecto o persona, y planear una estrategia de futuro.

CUADRO 3: “MATRIZ FODA”



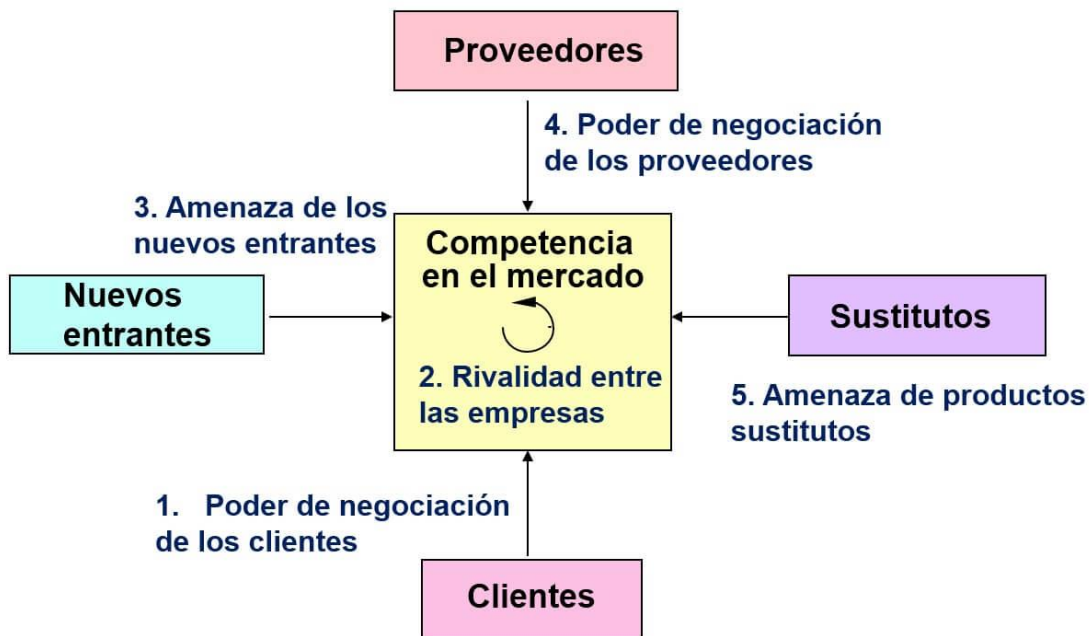
FUENTE: ANÁLISIS FODA

Dentro del **Cuadro 3**, se encuentra un ejemplo de un análisis sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

### 2.7.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Otra de las herramientas que se implementa es las 5 fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico donde establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

CUADRO 4: "5 FUERZAS DE PORTER"



FUENTE: .5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta es fundamental en el tema desarrollado, debido a que esta identifica la competencia dentro de la industria y que tipo de rivalidad tiene entre sus competidores, un ejemplo de las estrategias de los rivales es la guerra de precios, cosa que ocurre dentro de la industria aeronáutica.

### **2.7.3 ANÁLISIS PESTEL**

Si bien las herramientas antes mencionadas son fundamentales dentro del desarrollo de este tema antes de utilizarlas se suele utilizar la herramienta Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), que permite un más preciso análisis del entorno, ya que entrega una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa tiene que tomar en consideración.

Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento del mercado o la decadencia, la posición comercial, el potencial y la dirección de las operaciones. En términos prácticos, se suele utilizar antes de trabajar con el Análisis FODA.

### **2.7.4 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA:**

La evaluación comparativa del desempeño en la industria del transporte aéreo se fundamenta en un conjunto de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators - KPIs) estandarizados. Estas métricas permiten una cuantificación objetiva de la eficiencia operativa, la gestión de costos y la eficacia comercial de las aerolíneas, independientemente de la diversidad de sus modelos de negocio. A continuación, se definen los KPIs utilizados en el presente análisis, detallando su formulación matemática y los componentes de su cálculo.

#### ➤ Asientos-Kilómetro Disponibles (ASK)

El ASK (siglas en inglés de Available Seat Kilometer, o Asientos por Kilómetro Ofertados en español) es el principal indicador de capacidad y oferta de una aerolínea. Mide la producción total de la compañía, cuantificando la capacidad de asientos que se pone a disposición de los pasajeros por unidad de distancia volada. El ASK representa la oferta de la aerolínea en el mercado y es la métrica fundamental utilizada para establecer el tamaño operativo y calcular la eficiencia (CASK).

**Fórmula 1:** Available Seat Kilometer (IATA,2025)

$$ASK = \text{Número total de asientos disponibles} * \text{Distancia total volada (Km)}$$

Componentes:

- Número total de asientos disponibles para la venta: El número de asientos a bordo de una aeronave que están físicamente aptos y autorizados para ser vendidos a pasajeros.
- Distancia total volada: La longitud geográfica total, medida en kilómetros, de todos los tramos de vuelo completados por la flota de la aerolínea en un periodo determinado.

➤ Costo por Asiento-Kilómetro Disponible (CASK)

Constituye el principal indicador de la eficiencia de costos de una aerolínea. El CASK mide el costo unitario de generar la capacidad de oferta de la compañía, expresado en el costo de hacer volar un asiento por un kilómetro.

**Fórmula 2:** Costo por Asiento-Kilómetro Disponible (CASK) (IATA,2025)

$$CASK = \frac{\text{(Costos Operativos Totales)}}{\text{(Total de Asientos – Kilómetro Disponibles (ASK))}}$$

Fuente

Componentes:

- Costos Operativos Totales: Suma de todos los desembolsos incurridos en la operación, incluyendo, entre otros, combustible, mantenimiento, salarios y beneficios de la tripulación, tasas aeroportuarias y de navegación, costos de arrendamiento de aeronaves (leasing), y gastos de venta, generales y administrativos.
  - Asientos-Kilómetro Disponibles (ASK): Parámetro que mide la capacidad total de producción de una aerolínea. Se calcula multiplicando el número total de asientos disponibles en la flota por el total de kilómetros volados en un período determinado.
- CASK Excluyendo Combustible (CASK Ex-Fuel)

Esta métrica ajusta el CASK al eliminar el gasto en combustible, un costo altamente volátil y exógeno a la gestión directa de la aerolínea. El CASK Ex-Fuel permite una comparación más precisa de la eficiencia estructural y operativa entre competidores.

**Fórmula 3:** CASK Excluyendo Combustible (CASK Ex-Fuel) (IATA,2025)

$$CASK\ Ex - Fuel = \frac{(\text{Costos Operativos Totales}) - (\text{Costo total de combustible})}{(\text{Total de Asientos} - \text{Kilómetro Disponibles (ASK)})}$$

Componentes:

- Costo Total del Combustible: Gasto íntegro en combustible de aviación incurrido durante el período de análisis.

➤ Factor de Ocupación (Load Factor)

Indicador fundamental de la eficiencia comercial que mide el porcentaje de la capacidad ofertada (ASK) que fue efectivamente vendida y utilizada por pasajeros de pago. Un alto factor de ocupación es crucial para la rentabilidad, ya que diluye los costos fijos por vuelo entre un mayor número de pasajeros.

**Fórmula 4:** Factor de Ocupación (Load Factor) (IATA,2025)

$$Factor\ de\ Ocupación = \frac{(\text{Pasajeros} - \text{Kilómetro Transportados (RPK)})}{(\text{Asientos} - \text{Kilómetro Disponibles (ASK)})} * 100\%$$

Componentes:

- Pasajeros-Kilómetro Transportados (RPK): Métrica que cuantifica la demanda real de pasajeros. Se calcula multiplicando el número de pasajeros de pago por la distancia en kilómetros de sus respectivos viajes.

➤ Ingresos por Servicios Complementarios por Pasajero (Ancillary Revenue per Passenger)

Este KPI es esencial para evaluar el desempeño de los modelos de negocio LCC y ULCC. Mide la capacidad de una aerolínea para generar ingresos a través de la venta de productos y servicios distintos al transporte aéreo básico.

**Fórmula 5:** Ancillary Revenue per Passenger (IATA,2025)

$$\text{Ingresos Complementarios por Pasajero} = \frac{(\text{Total de Ingresos por Servicios Complementarios})}{(\text{Número total de pasajeros transportados})}$$

Componentes:

- Total de Ingresos por Servicios Complementarios: Suma de los ingresos derivados de la venta de servicios como equipaje facturado y de mano, selección de asientos, embarque prioritario, alimentos y bebidas a bordo, y comisiones por la venta de productos de terceros (hoteles, seguros, etc.).
- Número Total de Pasajeros Transportados: Cantidad total de pasajeros que viajaron con la aerolínea durante el período

➤ Utilización de la Flota (Aircraft Utilization)

Mide la productividad de los activos de capital más significativos de una aerolínea: sus aeronaves. Se expresa comúnmente en el número de horas de vuelo que cada avión de la flota opera, en promedio, por día

**Fórmula 6:** Load factor (IATA,2025)

$$\text{Utilización de Flota} = \frac{(\text{Horas Totales de Vuelo en un Período})}{(\text{Número de Aviones en la Flota}) * (\text{Número de días en el Período})}$$

Componentes:

Horas Totales de Vuelo: Suma de las horas de bloque (desde que la aeronave se mueve de la puerta de embarque hasta que llega a la puerta de destino) de toda la flota durante un período específico.

### **3. DESARROLLO**

#### **3.2 LAS CONSECUENCIAS DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST**

Investigaciones han proporcionado evidencia documentada de que el desarrollo de los servicios de transporte aéreo puede tener un beneficio económico sustancial para un país o región. El enfoque de esta sección es resaltar algunas de estas investigaciones, en particular los beneficios que la entrada de las LCC ha traído al transporte aéreo y a los mercados relacionados.

#### **3.3 EVIDENCIA EMPÍRICA DEL IMPACTO DEL TRANSPORTE AÉREO.**

Hay una gran cantidad de estudios que evalúan el impacto económico de los servicios aéreos. El enfoque de estos estudios se centra en la correlación entre el transporte aéreo y el producto interno bruto (PIB), el comercio, la inversión, la productividad, el empleo y / o los efectos en las industrias relacionadas.

La mayoría de los estudios de impacto en la literatura actual de aviación se basan en el análisis de entrada y salida. Desarrollado por el economista Wassily Leontief, el análisis de entrada-salida o inter-industrial describe y retrata cuantitativamente la interdependencia entre diferentes sectores económicos. Normalmente mide el impacto directo, indirecto e inducido de una industria. En el caso de la aviación, el análisis de entrada/salida se centra principalmente en:

- El empleo y la producción en el sector de la aviación (impacto directo)
- Empleo y actividad originados en la cadena de suministro de la aviación (impacto indirecto);
- La producción de empleo o económica que resulta del gasto de los hogares de los actores empleados directa o indirectamente (impacto inducido).

Los estudios que utilizan el análisis de entrada-salida son particularmente útiles para mapear el impacto de los cambios en la demanda. Por ejemplo, el aumento de la demanda de servicios aéreos será acompañado por un aumento en los servicios de aviación ofrecidos por las aerolíneas. Esto, a su vez, beneficia a la cadena de suministro de la industria, ya que hay una mayor demanda por parte de las aerolíneas de aeronaves, servicios en tierra y otros productos

y servicios. El aumento del ingreso disponible de los hogares, como resultado del aumento del empleo, se reutilizará en bienes y servicios. Los análisis de entrada-salida intentan cuantificar estos impactos.

Debido a la cantidad de datos, el enfoque de este tipo de estudio es a menudo en un aeropuerto o región específica y principalmente en países desarrollados. En los Estados Unidos, por ejemplo, una multitud de estudios han sido encargados por aeropuertos y regiones para evaluar el impacto económico de la aviación (por ejemplo, el Departamento de Transporte de Texas 2011). Otros ejemplos de estudios de entrada y salida incluyen el estudio “Contribución económica de la aviación civil” de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI 2004) y un estudio de impacto económico realizado por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE) en 2003.

Aunque se utiliza de manera prominente en la literatura de aviación, los análisis de entrada-salida no logran captar los efectos catalizadores o habilitadores de la aviación y, por lo tanto, pueden proporcionar una imagen incompleta. Los impactos catalíticos se refieren al impacto económico que puede tener el transporte aéreo en el empleo y los ingresos generados por las actividades económicas que dependen de la disponibilidad del transporte aéreo.

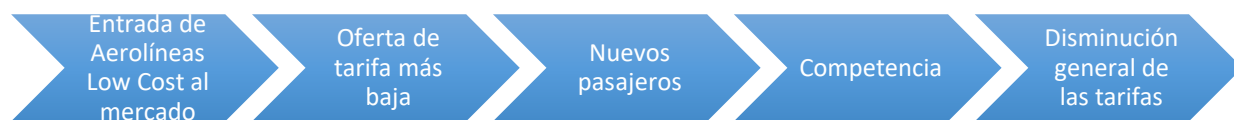
Estudios recientes intentan cada vez más analizar el efecto catalítico del transporte aéreo. Sin embargo, cuantificar el impacto habilitador del transporte aéreo es muy complejo, ya que es problemático aislar los efectos del transporte aéreo de variables no controladas, como los acuerdos institucionales o la globalización. Además, puede ser difícil distinguir si las interrelaciones se basan en la correlación o la causalidad. Finalmente, la obtención de los datos requeridos sobre inversiones y productividad puede ser un desafío, particularmente en los países en desarrollo.

Tanto Oxford Economics como Intervista Consulting han producido informes en nombre de organizaciones de aviación como Eurocontrol, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) y el Grupo de Acción de Transporte Aéreo (ATAG). Estos estudios estiman los efectos habilitantes de la aviación en el turismo, el comercio, la inversión local y la mejora de la productividad. También hay un puñado de estudios académicos que se centran en los efectos habilitantes de la aviación.

Además, varios trabajos de investigación analizan el impacto de los cambios en la política de transporte aéreo o la regulación de los servicios de aviación. Los efectos de la liberalización

del transporte aéreo, nacional e internacional, y su influencia en los volúmenes de tráfico, precios y redes, y en consecuencia el turismo, el empleo y el PIB, son de particular importancia en este tipo de estudios. La consultora Entrevista, por ejemplo, ha publicado una serie de estudios sobre el impacto de la liberalización del transporte aéreo entre 2006 y 2009, al igual que Oxford Economics (Oxford Economics 2011). La primera utiliza un modelo de gravedad que es capaz de predecir el tráfico entre dos países cualquiera. El modelo, desarrollado en su estudio central (Entrevista Consulting 2006–09), utiliza factores económicos, comerciales y geográficos, así como los atributos de los respectivos acuerdos de servicios aéreos (ASA) entre los dos países como variables clave para pronosticar los volúmenes de tráfico. Se recopilaron datos transversales de más de 800 pares de países, basándose en el supuesto de que una relación específica entre el tráfico, la liberalización y las condiciones socioeconómicas era válida en todos los mercados. Luego, el estudio aplicó este modelo a varios países, incluidos Chile, Singapur y Uruguay.

**FIGURA 1:** CONSECUENCIAS LUEGO DE LA ENTRADA DE LCC AL MERCADO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE FUENTES MENCIONADAS EN EL ESTUDIO

Luego de una incorporación de un modelo de LCC al mercado se observa un recurrente comportamiento dentro del mercado como muestra la *figura 1*, que lleva al resultado de una disminución general de precios. Pero esta incorporación también trae impactos indirectos los cuales se traducen en un aumento del turismo, aumento de la migración, aumento de actividad en las pymes, y un mayor flujo de conocimiento.

### **3.4 ESTABLECER UNA AEROLÍNEA LOW COST EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO**

Establecer una aerolínea en cualquier parte del mundo es un desafío importante: los costos iniciales son altos, la competencia es a menudo feroz y los riesgos son significativos. El análisis exhaustivo y diligente debe ser realizado por los posibles operadores para determinar la viabilidad de la entrada en un mercado. La evaluación de la industria y sus actores, el costo de la infraestructura, la previsión de la demanda y la evolución de las preferencias de los clientes, y el examen de los mecanismos reguladores son solo algunos de los factores que los ejecutivos de las aerolíneas y sus equipos deben explorar. Sin embargo, incluso en condiciones aparentemente buenas, el éxito no está garantizado. Desde el inicio del transporte aéreo comercial, muchas aerolíneas han ingresado al mercado y han fracasado en cortos períodos de tiempo. La Asociación Europea de Líneas Aéreas (ERA) calculó que, en el corto período de tiempo entre enero de 2008 y agosto de 2009, 85 líneas aéreas habían fallado en todo el mundo.

Teniendo en cuenta la complejidad significativa y la imprevisibilidad de evaluar el potencial del mercado, el enfoque de esta sección es establecer una serie de factores que conducen al crecimiento de las LCC lo que proporcionará una base para evaluar las oportunidades para el modelo LCC en los países en vías de desarrollo.

#### La Demanda

Para el desarrollo del transporte aéreo, al igual que con cualquier otra industria, debe existir un cierto nivel de demanda existente o potencial para permitir que los nuevos operadores ingresen y tengan éxito en el mercado. Aunque este parece ser un criterio muy obvio, debido a la intensidad de tráfico necesaria para que las LCC funcionen de manera rentable, el lado de la demanda de la ecuación requiere una atención y un enfoque especiales.

La clave del éxito del modelo LCC reside en su alto nivel de productividad. Esto se logra al maximizar la utilización de sus recursos más costosos: aeronaves y personal. Para lograr esta utilización, los LCC dependen de un alto rendimiento. Esto podría lograrse a través de una alta frecuencia, pero se logra principalmente a través de altos niveles de ocupación, o los llamados factores de carga. En el transporte aéreo, el factor de carga se define como "el número de millas de pasajeros (RPM) que se expresa como un porcentaje de las millas por asiento disponibles (ASM), ya sea en un vuelo en particular o para todo el sistema. El factor de carga representa la proporción de la producción de la línea aérea que realmente se consume". Cuanto mayor sea el factor de carga, más eficientemente se utilizarán los activos

de un LCC. El resultado es un menor costo operativo por pasajero, lo que permite a las LCC ofrecer tarifas aéreas bajas. Otra razón para confiar en los factores de alta carga radica en la incapacidad de los LCC para otorgar subvenciones cruzadas en la misma medida que los operadores de red. Se sabe que los operadores de red otorgan subsidios cruzados dentro de su oferta de clase (economía, negocios y primera), y entre vuelos de corta y larga distancia, donde son dominantes debido a las altas barreras de entrada.

Para lograr altos factores de carga, existe una necesidad proporcional de altos niveles de demanda existente y/o latente de los clientes. Mientras que los niveles de la demanda existente se pueden identificar más fácilmente al observar los flujos actuales de pasajeros, las estructuras de red y los operadores tradicionales, la demanda potencial es más impredecible. Sin embargo, se puede decir que la demanda latente se debe principalmente a dos factores: la capacidad de la población general para costear los viajes aéreos y las condiciones que fomentan el uso del transporte aéreo.

A medida que aumenta el ingreso disponible y crece la clase media de un país, los viajes aéreos se convierten en una alternativa más viable para una parte más amplia de la sociedad. Estudios empíricos como los realizados por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) han puesto de relieve que a medida que los hogares e individuos se vuelven más prósperos, es probable que dediquen una parte cada vez mayor de sus ingresos a gastos discrecionales, como Como viajes aéreos.

Según el estudio de la IATA, el nivel de impacto del aumento de los ingresos no es unilateral, lo que significa que hay variaciones sustanciales según la región y la distancia. En los países en desarrollo, por ejemplo, la elasticidad de los ingresos para vuelos de corta distancia es mayor que en los países más desarrollados, lo que demuestra una mayor capacidad de respuesta a los cambios en los ingresos. El informe también sugiere que la elasticidad de los ingresos aumenta a medida que se prolonga la distancia, ya que los viajes de larga distancia se consideran más "deseables" que los viajes de corta distancia con productos básicos.

## **ANALISIS DE HERRAMIENTAS**

Para el análisis del contexto en que se encuentra la industria aeronáutica Chilena en este momento, existen distintas herramientas antes mencionadas en la propuesta metodológica, las cuales ayudan a reconocer las oportunidades de mercado dentro de esta industria y las áreas negativas también con las que las empresas deberían tener precauciones. A continuación se realizan los análisis respectivos de la industria aeronáutica Chilena.

### **3.5 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

En el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se identifican las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, las que determinan los posibles efectos sobre la rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún proceso de éste. Este modelo permite obtener información adicional de la industria aeronáutica comercial en Chile. Cabe destacar que para realizar el análisis de la industria se debe definir cada ruta como un nicho de mercado independiente, debido a que cada una de estas rutas posee distintas características.

#### **3.5.1 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (BAJA)**

En el transcurso de los últimos años han ingresado distintas empresas al mercado aeronáutico, de las cuales no todas han logrado sostenerse en el tiempo, pues la empresa que cuenta con mayor participación de mercado reacciona de manera agresiva, utilizando estrategias de precios predatorios y en ocasiones con aumento de frecuencias. Los factores que predominan en esta fuerza son:

- **Política Gubernamental:** En Chile se maneja una política de “cielos abiertos”, sujeto a reciprocidad de los países extranjeros. La única limitante que debe considerarse corresponde al cumplimiento de la reglamentación establecida en DAP 06-01 “Procedimiento para la Obtención de Autorización Técnica Operativa (ATO)” y cumplir con los seguros impuestos por la Junta de Aeronáutica Civil.
- **Requisitos de Capital:** Son altos, pues se debe considerar el arriendo o compra de aviones, los seguros para estos arrendamientos o compras, instrucción y remuneraciones de personal en tierra y pilotos. Agregado a estos gastos se deben considerar los costos hundidos, como por ejemplo; un programa de pasajero frecuente.

- **Acceso a Canales de Distribución:** Los canales de distribución utilizados por las aerolíneas son: las agencias de viajes, venta online, aeropuertos y oficinas de las aerolíneas. Cabe destacar, que el sistema GDS que utilizan éstas empresas son Sabre Travel Network para Sky Airline y Amadeus para la empresa LATAM; para acceder a estos sistemas las agencias y compañías deben desembolsar una cantidad considerable de dinero para obtener la información.

- **Diferenciación del Producto:** Las aerolíneas existentes intentan diferenciarse ofreciendo precios bajos, servicios distintos, otras frecuencias, distintos canales de distribución, atenciones especiales.

- **Fenómeno de la trayectoria en el mercado:** Este fenómeno de la importancia a la trayectoria de la aerolínea, es relativamente alto, dado que los pasajeros son susceptibles al tema de seguridad, puntualidad y atención por parte del personal de la aerolínea.

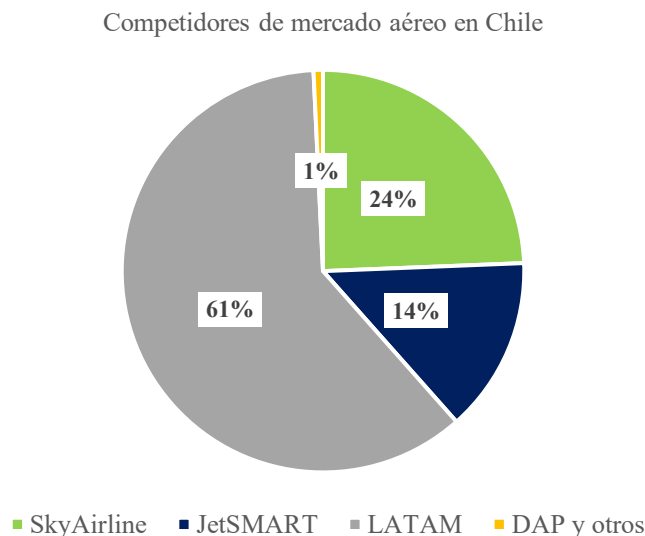
Teniendo en cuenta los factores antes descritos se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es baja, ya que posee altas barreras de entrada. De igual forma entre los años 1990 y 2000 hubo un alto ingreso de competencia, pero que la gran mayoría de las líneas aéreas no pudo mantenerse en el tiempo, esto puede deberse a los factores antes mencionados.

### **3.5.2 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES (ALTA)**

Los factores que definen esta fuerza son:

- **Número de Competidores:** Existen cuatro competidores con la siguiente participación de LATAM: 60,8 % Sky Airline: 24,4 % JetSMART: 14,1 % Otros (incluyendo DAP): 0,8% (datos obtenidos por la JAC al 2024). Por lo cual tiene un bajo número de competidores y altamente concentrado.

**Gráfico 2:** Distribución de competidores del mercado aéreo en Chile



Fuente: Elaboración propia con datos de JAC

- **Crecimiento de la Industria:** Desde el año 2016, el mercado aéreo doméstico en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido. Aunque en 2018 el crecimiento anual fue moderado (aproximadamente un 3 % respecto a 2017), varios meses del año, especialmente diciembre, mostraron incrementos fuertes (hasta 16 % interanual). Entre 2010 y 2018, el tráfico doméstico creció en promedio un 10,3 % anual. Tras la pandemia, la recuperación fue clara: en 2023 se movilizaron en vuelos domésticos aproximadamente 15,1 millones de pasajeros, superando los registros prepandemia de 2019 (14,9 millones)

En 2024, el tráfico doméstico continuó recuperándose, cerrando el año con cerca de 16,4 millones de pasajeros, lo que representa un incremento del 7,7 % frente a 2023 . Por ejemplo, en abril de 2024 se registró un crecimiento interanual del 10,3 %, comparado con abril de 2023, y un alza de 10,5 % respecto a abril de 2019, evidenciando una recuperación robusta del sector

- **Costos Fijos:** La industria aérea posee altos costos fijos, que se ven reflejados, muchas veces, en las tarifas de los pasajes aéreos que deben cubrirlos aquellos tickets que no fueron vendidos para que el vuelo sea cubierto y rentable. Es por eso que existen diversos sistemas que permiten a la aerolínea controlar, de mejor manera, la distribución de los asientos con respecto al nivel de servicio que se entrega, llamado Revenue Management. Las

empresas buscan maximizar su factor ocupacional por los ingresos (yield) que perciben. Otro punto importante, es la variación del precio de combustible que ha ido en alza estos últimos años. Actualmente, las aerolíneas destinan este costo adicional al pasajero.

- **Barreras de Salida:** La industria posee alta especialización de activos e interrelaciones estratégicas que se ven afectadas, pues las aerolíneas tienden a competir, tanto en transporte de pasajeros como en carga y, además, poseen negocios asociados handling y aprovisionamiento de aviones. En el caso de Chile, LATAM tiene la especialidad mix carga pasajeros, que corresponde al transporte de pasajero y a la vez carga.

En conclusión, para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios, rutas y frecuencias.

### 3.5.3 PODER DE LOS COMPRADORES (BAJO)

Existe en Chile un número importante de compradores, los cuales se clasifican en pasajeros de negocios y turistas. Cada uno posee distintas características, el primero realiza el viaje por motivos laborales y dispone de un tiempo limitado, en cambio el último el motivo de su viaje es por placer.

La disponibilidad de sustitutos para la industria depende de que nicho de mercado se quiera utilizar. En las rutas más cortas, las aerolíneas compiten directamente con el transporte terrestre, que ofrece precios más económicos, no se necesita reservas anticipadas pero el tiempo de transporte es mayor que lo que las compañías aéreas ofrecen.

Con respecto a las rutas lejanas, sigue existiendo la disponibilidad del transporte aéreo pero el comprador da mayor importancia al tiempo de viaje y la comodidad, factores determinantes en la elección del servicio aéreo. Por otra parte, el costo de modificar un pasaje para el comprador es muy alto sobre todo en el caso de un pasaje económico que presenta restricciones tarifarias.

Según el mercado en el cual se opera, el poder de los compradores variará, pues si estamos en una ruta que es cubierta por tres de los cuatro competidores, el cliente podrá elegir el servicio que más le convenga; en caso contrario, sólo podrá comprar su pasaje en una sola línea aérea u optar por el transporte terrestre.

En conclusión, el poder de los compradores en esta industria es bajo, debido a que los clientes no están bien organizados, se actúa en forma individual. Al tener una mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

#### **3.5.4 PODER DE LOS PROVEEDORES (MEDIA-ALTA)**

El número de proveedores es importante, pues no sólo hay que considerar los fabricantes de aeronaves, sino que también quienes proporcionan el aprovisionamiento para los aviones, el catering, aeropuertos, servicios de navegación, entre otros.

La disponibilidad de sustitutos para los proveedores depende del servicio que se preste a la línea aérea. Para los servicios de navegación aérea es el mismo estado a través de la DGAC quien lo otorga, por lo tanto es nula la disponibilidad de sustitutos. En cambio, en el caso del aprovisionamiento de las aeronaves, catering, mantenimiento de aviones y sistemas GDS existen una disponibilidad bajo de sustitutos.

Por lo tanto, los proveedores privados tienen un poder medio de negociación, debido a que existen otros sustitutos. En cambio los estatales poseen un alto poder de negociación, ya que son los únicos que brindan esos servicios. En conclusión, la fuerza es media alta.

#### **3.5.5 DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS (MEDIA)**

En este ítem también es importante recalcar que va a depender de la ruta en que se esté operando, ya que existen nichos de mercados que compiten directamente con el transporte terrestre en precios, pero el “tiempo” sigue siendo un factor preponderante a la hora de elegir entre uno u otro sistema de transporte.

Un mercado o nicho de mercado es poco atractivo si existen productos sustitutos reales, tal es el caso del transporte terrestre y además, éstos pueden entrar a precios más bajos. Lo que hace que la disponibilidad de sustitutos sea media.

En conclusión la industria aérea comercial en el mercado chileno tiene altas barreras de entrada para nuevos participantes. Los principales competidores de este mercado son: Sky Airline, Aerovías DAP, JetSMART y LATAM, lo que hace que este mercado sea concentrado y difícil de competir, debido a la guerra de precios, agresivas campañas

publicitarias, promociones y entrada de nuevos servicios. Los proveedores tienen un poder medio de negociación, principalmente se debe a la existencias de otros sustitutos en el mercado, en cambio los compradores, en este caso los pasajeros, el poder de negociación es bajo, debido a que los clientes no están bien organizados y actúan en forma individual. Finalmente, el principal sustituto en esta industria es el transporte terrestre, que compete con las aerolíneas ofreciendo precios más bajos pero los tiempos de viajes son más largos.

**Tabla 2:** Resumen 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Evaluación	Aspectos Clave
Amenaza Nuevos Entrantes	Baja	Altas barreras técnicas y financieras
Rivalidad Competidores	Alta	LATAM 55,4 %, Sky 28,1 %, JetSMART 16,2 %
Poder Compradores	Medio-Bajo	Bajo poder de negociación
Poder Proveedores	Medio-Alto	Fabricantes, aeropuertos y regulador dominan
Amenaza Sustitutos	Media	Terrestre competitivo en rutas urbanas/regionales

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 MODELO FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite identificar factores internos y externos que afectan el desempeño estratégico de las aerolíneas low cost en Chile, particularmente en el contexto post-pandemia y con énfasis en el caso JetSMART.

#### 3.6.1 AMENAZAS

Estas se definen como los elementos externos a la compañía, que pueden incidir negativamente en el éxito de la compañía.

- Reacción agresiva de competidores tradicionales: LATAM ha adaptado su oferta con tarifas “basic” y nuevas rutas regionales para enfrentar el modelo low cost.
- Volatilidad del precio del combustible: Si bien JetSMART opera con aeronaves eficientes, el costo del combustible puede alterar significativamente sus márgenes.
- Congestión aeroportuaria: La falta de infraestructura en aeropuertos regionales limita la expansión operativa, especialmente en temporada alta.

### **3.6.2 OPORTUNIDADES**

Estas se definen como los elementos externos a la compañía, que pueden influir positivamente a la empresa.

- Crecimiento del tráfico doméstico: En 2023, Chile movilizó más de 15,1 millones de pasajeros nacionales, superando niveles prepandemia. En 2024, se estima un aumento de 7,7 % respecto al año anterior, llegando a más de 16,4 millones (JAC, 2024).
- Descentralización de rutas: La implementación de rutas SMART (interregionales sin pasar por Santiago) mejora la conectividad regional y permite capturar nuevos nichos.
- Preferencia por precios bajos post-pandemia: La incertidumbre económica ha reforzado la preferencia del consumidor por tarifas accesibles.
- Alianzas intermodales y turísticos: Posibilidad de alianzas con buses, hoteles o municipios turísticos para crear paquetes combinados de bajo costo.

### **3.6.3 FORTALEZAS**

Características en las que es posible observar niveles óptimos de desempeño o ventajas respecto a la competencia.

- Flota moderna y eficiente: JetSMART opera con aviones Airbus A320neo de última generación, lo que reduce costos operativos (combustible, mantenimiento) y permite cumplir con normativas medioambientales más exigentes.
- Modelo ultra low cost consolidado: Su política de tarifas base muy bajas, con cobros adicionales por servicios opcionales, ha captado a un público amplio que anteriormente no accedía al transporte aéreo.
- Expansión regional estratégica: La aerolínea ha abierto operaciones en Perú, Argentina y Colombia, diversificando su presencia en Sudamérica.
- Campañas publicitarias agresivas: El enfoque en “viajar SMART” y promociones frecuentes ha construido una marca reconocible y con alta penetración en segmentos jóvenes y de bajos ingresos.

### **3.6.4 DEBILIDADES**

Características en las que es posible observar niveles insatisfactorios de la empresa.

- Servicio postventa limitado: El contacto telefónico y digital restringido puede afectar la fidelización del cliente, especialmente en situaciones de contingencia o reclamos.
- Escasa presencia en rutas de negocios: La red de rutas prioriza destinos turísticos o masivos, lo que limita su posicionamiento en el segmento corporativo.
- Percepción de riesgo inicial: Algunos segmentos del mercado aún asocian precios bajos a estándares de seguridad cuestionables, aunque esta percepción ha disminuido con el tiempo y la consolidación del modelo.
- Limitada cantidad de aeronaves: A pesar de su crecimiento, JetSMART sigue operando una flota menor frente a competidores como LATAM, lo que restringe capacidad de respuesta ante contingencias.

### **3.7 ANÁLISIS PESTEL**

Con este análisis se pretende tener un análisis del entorno más preciso, ya que entrega una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que las empresas tienen que tomar en consideración.

#### **3.7.1 POLÍTICOS**

Los principios fundamentales que informan la política aerocomercial chilena son los siguientes:

- Estabilidad institucional:

Chile posee una estructura democrática consolidada, con estabilidad política que favorece las inversiones extranjeras y la operación de aerolíneas regionales.

- Cielos abiertos:

Los servicios de transporte aéreo sean de cabotaje o internacionales pueden realizarse por las empresas nacionales o extranjeras que hayan cumplido con los requisitos de orden técnico y de seguros establecidos por las autoridades aeronáuticas competentes. En consecuencia, la autoridad no limita el número de vuelos ni puntos en que se puede operar, por lo que las rutas internas como las internacionales están abiertas para el tráfico de líneas aéreas nacionales o extranjeras. A las empresas extranjeras que operen rutas internacionales se les puede exigir

reciprocidad, pero si ésta se verifica, la autoridad chilena carece de atribuciones para limitar o impedir los servicios de esas empresas.

➤ Libre competencia:

Las líneas aéreas establecen libremente las tarifas que aplicarán en sus tickets, debiendo registrarlas ante la JAC. La autoridad carece de atribuciones para fijar precios. Excepcionalmente se pueden fijar tarifas internacionales en las rutas que por disposición de otro Estado no exista libertad tarifaria. De esta forma, se reducen los requisitos de índole administrativo en beneficio de la eficiencia del mercado y el bienestar social.

Fuente: Junta Aeronáutica Civil.

### 3.7.2 ECONÓMICOS

Dentro de los factores económicos relevantes del país a destacar:

➤ Recuperación post-pandemia:

El PIB chileno muestra signos de estabilización con un crecimiento estimado del 2,5 % en 2024 (Banco Central de Chile), lo que mejora la capacidad de consumo.

➤ Tipo de cambio volátil:

La depreciación del peso chileno afecta el costo en dólares de leasing, mantenimiento y repuestos.

➤ Inflación controlada:

La inflación se ha moderado hacia el rango meta del Banco Central (entre 3 % y 4 %), estabilizando costos operativos.

➤ Aumento del tráfico aéreo:

En 2023 se superaron los 15,1 millones de pasajeros domésticos, en 2024 fueron 16,5 millones de pasajeros domésticos, lo que establece un fortalecimiento en la demanda doméstica e internacional.

### **3.7.3 SOCIO-CULTURAL**

Chile mantiene su tendencia positiva en indicadores sociales, los cuales impactan directamente en la capacidad y propensión de la población a viajar. Los principales avances en materia de pobreza y educación han reconfigurado el mercado de consumo para la aviación, especialmente para el modelo LCC.

#### **1.1.1.5 INDICADORES DE POBREZA Y CAPACIDAD DE GASTO:**

La reducción sostenida de la pobreza por ingresos es el factor social más relevante para la expansión del mercado aéreo, ya que incrementa la base de la población con excedentes para el consumo recreacional, como los viajes.

- **Pobreza por Ingresos:** El índice de pobreza por ingresos en Chile alcanzó un mínimo histórico del 6.5% en 2022, una disminución significativa respecto al 8.6% de 2017 y al 11.7% de 2015. Este 6.5% se desglosa en 2.0% de pobreza extrema y 4.5% de pobreza no extrema.
- **Implicancia en el Tráfico Aéreo:** La disminución de la pobreza y el consecuente aumento de la clase media y baja con ingresos suficientes refuerza el éxito de las aerolíneas LCC. Este segmento de la población, sensible al precio, es el principal motor del crecimiento por inducción de demanda del modelo Low-Cost (es decir, gente que antes no volaba ahora sí lo hace).

#### **1.1.1.6 NIVEL EDUCACIONAL Y ALFABETISMO:**

El aumento en la escolaridad media no solo mejora la productividad laboral, sino que también crea una población más apta para el consumo de servicios complejos y digitales, como la compra de pasajes online sin intermediarios (modelo clave de las LCC).

- **Promedio de Escolaridad:** El promedio de años de escolaridad de la población chilena (18 años o más) ha superado la educación obligatoria, alcanzando 12.1 años en 2024 (según el Censo 2024), un avance desde los 11.3 años registrados en 2017.

- Tasa de Analfabetismo: La tasa de analfabetismo absoluto (personas de 5 años o más que no saben leer ni escribir) se mantiene en niveles bajos, ubicándose en 4.1% en 2024 (según el Censo 2024), en comparación con el 3.6% en el periodo 2015-2017 (esta variación se debe a la metodología y la migración, pero se mantiene en rango bajo).

### **3.7.4 TECNOLÓGICOS**

Dentro de este ítem se encuentran los factores tecnológicos del proceso de embarque, en el cual se ha visto la evolución al self-service (Autoservicio), ya que la industria aeronáutica, como se mencionó con anterioridad, va creciendo la cantidad de pasajeros año a año. Al aumentar la cantidad de pasajeros, la industria se vio en la necesidad de reducir los tiempos de espera para los vuelos, con lo que nace el autoservicio, en el que el pasajero realiza el check-in mediante su dispositivo electrónico personal, el cual puede no llevar impreso al embarque si es que lo lleva en su dispositivo, otro de los grandes cambios fue el que el mismo pasajero etiquete su propio equipaje, midiendo la masa y medidas de este en los counters especiales para ello.

Uno de los factores más importantes para la industria aerocomercial, son las aeronaves esto debido a que dependiendo de las características de estas se puede ahorrar en combustible, lo que se traduce en una reducción de costos para la aerolínea.

Las líneas aéreas low cost cuentan con una flota única, renovada o en proceso de renovación, que es el caso de skyairline. Con una flota renovada reducen la contaminación acústica, de CO2 y tienen una optimización de combustible

### **3.7.5 ECOLÓGICOS**

El factor ambiental ha pasado de ser una consideración secundaria a un imperativo estratégico en la industria aeronáutica global y chilena. Dada la alta tasa de crecimiento del tráfico aéreo que experimentó Chile en el periodo pre-pandemia (y que ha comenzado a recuperar), la gestión de las emisiones y la sostenibilidad se ha vuelto un elemento crítico que afecta la licencia social para operar, las decisiones de inversión en flotas y el marco regulatorio.

- Impacto Ambiental de la Aviación Global:

La preocupación por el cambio climático impone presiones significativas sobre el sector. La aviación sigue siendo responsable de una porción creciente de las emisiones globales:

- Emisiones de CO<sub>2</sub>: La aviación civil contribuye aproximadamente al 2.5% de las emisiones anuales de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) a nivel mundial (cifra pre-pandémica de 2019) (Fuente: OurWorldinData.org, 2024).
- Forzamiento Radiactivo: Si se consideran los efectos no relacionados con el CO<sub>2</sub> (como las estelas de condensación, óxidos de nitrógeno y vapor de agua), la contribución total de la aviación al calentamiento global acumulado se estima en cerca del 4%. (Fuente: OurWorldinData.org, 2024).

Este impacto genera una presión constante para el sector, obligando a las aerolíneas a adoptar tecnologías más limpias y a impulsar la innovación.

➤ Marco Regulatorio y Compromisos Nacionales

Chile, como país miembro de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), se rige por acuerdos internacionales que buscan limitar el crecimiento de las emisiones:

- CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation): Chile adhirió al programa global de la OACI. Desde 2019, todos los operadores aéreos con vuelos internacionales deben cumplir con los requisitos de Monitoreo, Notificación y Verificación (MRV) de sus emisiones. La fase piloto y la primera fase de compensación de emisiones (2024-2026) son voluntarias para el Estado chileno, pero la presión global por el cumplimiento es alta.
- Compromiso con Combustibles de Aviación Sostenibles (SAF): El vector de mitigación más relevante en el contexto chileno actual es el desarrollo de los SAF. La Junta de Aeronáutica Civil (JAC), junto a actores públicos y privados, lanzó en 2024 la "Hoja de Ruta SAF 2050" para impulsar la producción y el uso de estos combustibles, que pueden reducir la huella de carbono del ciclo de vida hasta en un 80%. Esta iniciativa nacional marca un

punto de inflexión estratégico, ya que el uso futuro de SAF afectará los costos operativos de todas las aerolíneas.

➤ **Sostenibilidad como Ventaja Competitiva: El Caso JetSMART**

En el contexto de un modelo Low-Cost, la eficiencia ecológica es un pilar fundamental de la ventaja de costos. La estrategia de JetSMART se basa en la incorporación de flota de última tecnología:

Flota Airbus A320neo: JetSMART opera con una de las flotas más jóvenes y modernas de la región, compuesta principalmente por aviones de la familia Airbus A320neo. Esta tecnología permite:

- Una reducción de hasta el 20% en el consumo de combustible por asiento en comparación con aeronaves de la generación anterior (ventaja directa en costos operacionales).
- Una consecuente reducción del 25% en las emisiones de CO<sub>2</sub> por asiento transportado.
- Reducción de hasta un 50% de la huella acústica de la aeronave, lo que mitiga el impacto en las comunidades cercanas a los aeropuertos.

El uso de esta flota no solo reduce la huella de carbono y el impacto acústico (cumpliendo con la presión por sostenibilidad), sino que principalmente reduce el CASK, un eje central del modelo de negocio LCC.

➤ **Riesgos Climáticos Operacionales**

A nivel operacional, el sector aéreo es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático:

Fenómenos Meteorológicos Extremos: Chile se ve afectado con frecuencia por incendios forestales, frentes de mal tiempo y lluvias intensas. Estos fenómenos climáticos generan cierres temporales de aeropuertos y desvíos de aeronaves, afectando la continuidad de las operaciones y la puntualidad (métricas clave para el modelo Low-Cost).

Vulnerabilidad de Infraestructura: La infraestructura aeroportuaria, especialmente en zonas costeras o áridas, enfrenta crecientes riesgos relacionados con el nivel del mar y la variabilidad hídrica.

### **3.7.6 LEGALES**

El marco legal chileno que regula el transporte aéreo comercial se fundamenta en un sistema normativo jerárquico y alineado con los protocolos internacionales, lo cual establece un entorno de alta exigencia regulatoria. Esta estructura impacta directamente en la seguridad operacional, la libre competencia y la estrategia comercial de las LCC.

La operación aeronáutica se rige principalmente por el Código Aeronáutico de Chile y los reglamentos técnicos emanados de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). La normativa chilena está alineada con los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), lo que implica el cumplimiento de regulaciones específicas de certificación operacional (Anexo 6 de OACI), mantenimiento (Anexo 8 de OACI) y licencias de personal (Anexo 1 de OACI).

El cumplimiento de estos estándares impone requisitos de inversión significativos en la adquisición y el mantenimiento de aeronaves con certificaciones vigentes, así como en los procesos de obtención y renovación del Certificado de Operador Aéreo (AOC). El Estado chileno promueve un modelo de mercado aéreo basado en la libre competencia, esencial para el desarrollo del modelo LCC.

- Régimen de cielos abiertos, minimiza las restricciones de acceso al mercado en rutas internacionales y fomenta la libre fijación de tarifas en el mercado doméstico.
- Vigilancia antimonopolio, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) es el organismo encargado de prevenir conductas anticompetitivas. La entrada de las LCC ha sido facilitada por este marco, impulsando la competencia por precios, la cual ha resultado en una disminución del costo promedio de los pasajes.

#### **1.1.1.7 TRANSPARENCIA COMERCIAL Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR**

La legislación chilena establece exigencias de transparencia comercial que buscan equilibrar la desagregación tarifaria del modelo LCC con los derechos del consumidor.

- **Venta Desagregada (Ancillaries):** La Ley N° 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores exige que la información sobre el precio final de la prestación y la venta separada de servicios auxiliares (como equipaje de bodega o selección de asiento) sea completa y accesible al momento de la compra. Esta exigencia obliga a las aerolíneas a diseñar sistemas de venta con un alto nivel de transparencia transaccional.
- **Compensaciones por Contingencia:** El marco regulatorio, en concordancia con el Código Aeronáutico, establece la obligación de las aerolíneas de proporcionar soluciones y compensaciones mínimas a los pasajeros ante situaciones de cancelación, retraso u overbooking. El cumplimiento de estas obligaciones representa un costo operacional variable para las compañías, cuya magnitud depende de la eficiencia en la gestión de itinerarios y la tasa de interrupción de vuelos.

#### **1.1.1.8 NORMATIVA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD OPERACIONAL**

La alta productividad de la flota, característica del modelo LCC, se encuentra limitada por regulaciones estrictas sobre el personal técnico aeronáutico.

- **Tiempos de Vuelo y Descanso:** La normativa de la DGAC establece límites máximos de tiempo de vuelo y de servicio para las tripulaciones (pilotos y tripulantes de cabina), basados en principios de fatiga operacional y seguridad.
- **Impacto Operacional:** El modelo LCC, que opera con el objetivo de lograr una utilización diaria de aeronave superior al promedio del mercado tradicional debe planificar sus itinerarios con precisión para cumplir estrictamente con los límites legales de la tripulación, lo que impone una restricción directa a la maximización de la flota.

#### **4. BENCHMARKING**

El presente benchmarking se enmarca en el análisis estratégico del modelo de negocios y operación de las aerolíneas low cost, con especial foco en el caso chileno. En este contexto, se ha seleccionado a JetSMART como objeto de estudio, una aerolínea ultra low cost (ULCC) de origen chileno, que ha logrado consolidarse como uno de los principales operadores del país desde su entrada en 2017. Su modelo de eficiencia operativa, tarifas reducidas y expansión regional ha contribuido significativamente a la transformación del transporte aéreo nacional.

Como referente internacional para el análisis comparativo, se ha escogido a Ryanair e EasyJet, las aerolíneas low cost más importantes de Europa y pioneras en el desarrollo de estrategias innovadoras dentro del segmento. Easyjet fue fundada en 1995 y con una vasta red de rutas, ha logrado diferenciarse no solo por su escala, sino también por su capacidad de adaptación, integración de tecnología y mejora continua en la experiencia del cliente, consolidando una posición de liderazgo en mercados altamente competitivos.

Dentro de los factores que permiten que una aerolínea se consolide como ULCC destacan: la política tarifaria ultra baja, la programación eficiente y estructura de redes punto a punto, el manejo austero de recursos humanos, el uso optimizado de infraestructura aeroportuaria, y un alto porcentaje de ocupación de sus aeronaves. Estos elementos no solo configuran la base operacional del modelo ULCC, sino que definen el nivel de competitividad alcanzado en contextos de alta presión en costos.

El objetivo de este benchmarking es analizar las diferencias clave entre ambas compañías, evaluar el grado de madurez del modelo low cost chileno y extraer aprendizajes estratégicos que puedan ser aplicados por JetSMART para consolidar su liderazgo en el mercado doméstico y regional. Esta comparación se estructura en torno a criterios operativos, comerciales, tecnológicos y experienciales, integrando evidencia actualizada y buenas prácticas observadas en EasyJet y Ryanair como ejemplos avanzados del sector.

## **4.2 ENFOQUES DE BENCHMARKING**

### **4.2.1 BENCHMARKING COMPETITIVO:**

Este enfoque se aplica a la comparación directa de JetSMART con su rival más próximo en el mercado doméstico chileno, Sky Airline. El objetivo es evaluar el desempeño relativo bajo condiciones de mercado, regulatorias y macroeconómicas idénticas, identificando ventajas competitivas directas.

### **4.2.2 BENCHMARKING FUNCIONAL:**

Se utiliza para comparar a JetSMART con los líderes globales reconocidos en la ejecución de su modelo de negocio: Ryanair (arquetipo del modelo ULCC) y EasyJet (referente del modelo LCC clásico). El propósito no es medir una competencia directa, inexistente, sino evaluar la calidad de la ejecución de JetSMART frente al estándar de oro de la industria en procesos clave como la gestión de costos y la generación de ingresos complementarios.

### **4.2.3 BENCHMARKING ESTRATÉGICO (POR CONTRASTE):**

Este enfoque se emplea en la comparación con LATAM Airlines, el operador tradicional (legacy carrier) dominante en la región. El objetivo es cuantificar la magnitud de las diferencias estructurales entre el modelo ULCC y el de servicio completo, validando así el posicionamiento de JetSMART en un nicho de mercado específico y diferenciado.

### **4.3 CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS AEROLÍNEAS EN CHILE**

La industria aérea presenta altos niveles de competitividad, lo que obliga a las compañías a diseñar estrategias diferenciadas en función de factores clave de éxito (FCE). En el caso chileno, los principales actores (LATAM Airlines, SKY Airline y JetSMART) han orientado sus modelos de negocio a distintos segmentos de pasajeros, lo que permite identificar elementos estratégicos comunes y diferenciadores.

En primer lugar, el costo operacional constituye un factor crítico, dado que el combustible, el mantenimiento de aeronaves y la gestión de tripulaciones representan una proporción significativa del gasto total (Doganis, 2019). Las aerolíneas de bajo costo, como SKY y JetSMART, han optado por flotas homogéneas de Airbus A320 y A321, lo que reduce costos de mantenimiento y entrenamiento. Por el contrario, LATAM opera una flota diversificada que le permite cubrir rutas de largo alcance, pero incrementa su estructura de costos fijos.

Un segundo elemento es la red de rutas y cobertura geográfica. LATAM domina tanto en el mercado doméstico como internacional, siendo la única aerolínea chilena con operaciones intercontinentales. SKY y JetSMART han concentrado su estrategia en el mercado nacional y regional sudamericano, donde han consolidado participación mediante tarifas competitivas y ampliación de rutas de corta y media distancia (Junta de Aeronáutica Civil [JAC], 2025).

El modelo de negocio también marca diferencias relevantes. LATAM opera bajo un esquema híbrido de “full service”, que combina servicios diferenciados, programas de fidelización y mayor conectividad internacional. En contraste, SKY se posiciona como aerolínea “low cost”, mientras que JetSMART adopta un enfoque “ultra low cost”, ofreciendo tarifas base muy bajas y cobrando por servicios adicionales (Indigo Partners, 2023).

La política de precios constituye otro factor decisivo. JetSMART lidera con tarifas promocionales extremadamente bajas, mientras que SKY se ubica en un punto intermedio. LATAM, en tanto, aplica una segmentación de tarifas que busca equilibrar competitividad con valor agregado en la experiencia de viaje.

La digitalización y la innovación tecnológica son aspectos que han cobrado mayor relevancia en los últimos años. Todas las aerolíneas han incorporado sistemas de venta online y check-in digital, aunque JetSMART y SKY se caracterizan por operar casi exclusivamente en plataformas digitales, reduciendo sus costos de distribución (JAC, 2025).

Por último, la reputación de marca y el servicio al cliente influyen en la lealtad del pasajero. LATAM mantiene su liderazgo en este ámbito gracias a la consolidación de su programa LATAM Pass y su posicionamiento como aerolínea premium en la región. En cambio, SKY y JetSMART priorizan la puntualidad y el precio bajo, sacrificando ciertos atributos de servicio al pasajero.

En suma, los factores que más inciden en la estrategia competitiva de las aerolíneas en Chile son: 1) costos operacionales, 2) red de rutas, 3) modelo de negocio, 4) política de precios, 5) digitalización, y 6) reputación de marca. Estos elementos permiten explicar las diferencias en el posicionamiento estratégico de LATAM, SKY y JetSMART, y constituyen la base para un análisis comparativo de la industria.

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

**Tabla 3:** Comparación de factores estratégicos en las principales aerolíneas chilenas

Factor Clave de Éxito	LATAM Airlines	SKY Airline	JetSMART
<b>Costos operacionales</b>	Elevados, por operar una flota diversificada (narrowbody y widebody).	Moderados, flota homogénea de Airbus A320.	Bajos, flota homogénea Airbus A320/A321neo de alta eficiencia.
<b>Red de rutas</b>	Amplia cobertura nacional e internacional, incluyendo vuelos intercontinentales.	Principalmente nacional, con expansión regional hacia Sudamérica.	Nacional robusta, con expansión selectiva a destinos regionales.
<b>Modelo de negocio</b>	Full service híbrido: servicios diferenciados, conexiones y fidelización.	Low cost: tarifas bajas, con servicios adicionales cobrados.	Ultra low cost: tarifas base muy bajas, cobro por casi todos los extras.
<b>Política de precios</b>	Segmentación tarifaria, equilibrio entre valor agregado y competitividad.	Tarifas accesibles, promociones frecuentes.	Liderazgo en precios ultra bajos, modelo agresivo de promociones.
<b>Digitalización e innovación</b>	Alta, con LATAM App y LATAM Pass, uso de tecnología para fidelización.	Elevada, modelo basado en ventas digitales.	Muy alta, operaciones casi 100% digitales y automatizadas.
<b>Servicio al cliente</b>	Fuerte reputación, programa LATAM Pass, oferta de servicios premium.	Enfoque en puntualidad y eficiencia, menor desarrollo de fidelización.	Servicio básico, orientado a reducir costos y maximizar ocupación.
<b>Alianzas estratégicas</b>	Acuerdos bilaterales tras salida de Oneworld; fuerte presencia regional.	Independiente, con acuerdos puntuales.	Respaldo del fondo global Indigo Partners, que aporta know-how.
<b>Reputación de marca</b>	Consolidada como aerolínea premium de la región.	Reconocida en Chile como alternativa confiable y accesible.	Marca asociada a precios agresivos y estrategia disruptiva.

Fuente: Elaboración propia con data de sitios oficiales.

El análisis evidencia que LATAM Airlines se posiciona como la compañía de referencia en Chile y Latinoamérica, gracias a su cobertura internacional, la diversificación de su flota y su programa de fidelización, aunque enfrenta mayores costos operativos. Por su parte, SKY Airline se consolida como un actor intermedio en el segmento low cost, combinando accesibilidad y una operación eficiente. Finalmente, JetSMART representa el paradigma del

modelo ultra low cost, priorizando la reducción extrema de costos y la oferta de tarifas mínimas, lo que le otorga un rol disruptivo en el mercado.

En conclusión, la estrategia competitiva de cada aerolínea responde a la manera en que gestionan estos factores clave, lo que permite explicar tanto su posicionamiento actual como sus ventajas y desventajas en el contexto de la industria aérea chilena.

#### 4.4 EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO EN CHILE (2019–2025)

La industria del transporte aéreo chileno ha mostrado una dinámica marcada en los últimos cinco años, influenciada por la crisis sanitaria del Covid-19, la posterior recuperación y el reciente récord histórico alcanzado en 2024. Según la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), tras una caída abrupta en 2020, el tráfico aéreo inició un proceso de recuperación sostenida, superando finalmente los niveles prepandemia en 2024 (JAC, 2025).

##### 4.4.1 EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO AÉREO

En la **Tabla 4** se sintetiza la evolución del número de pasajeros transportados en vuelos nacionales e internacionales desde 2019 hasta agosto de 2025.

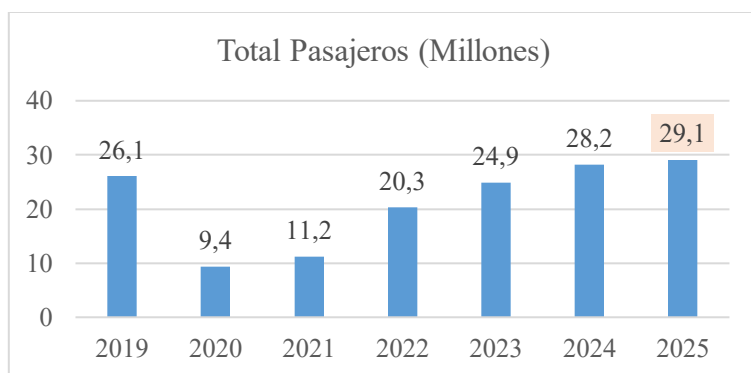
**Tabla 4:** Evolución anual del tráfico aéreo en Chile (2019–2025)

Año	Pasajeros totales (millones)	Var. % anual	Comentario
2019	26,1	—	Récord previo a la pandemia.
2020	9,39	−64%	Colapso por Covid-19.
2021	11,20	+19%	Inicio de recuperación.
2022	20,34	+81,6%	Reapertura de fronteras.
2023	24,9	+22,3%	Casi nivel prepandemia (−4,5% vs. 2019).
2024	<b>28,2</b>	+13%	Nuevo récord histórico; se supera 2019.
2025*	>19,0	—	Enero–Agosto acumulado; tendencia creciente.

Fuente: Junta de Aeronáutica Civil (JAC, 2025); Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC, 2023).

\* Datos 2025 corresponden a acumulado enero–agosto.

**Gráfico 3:** Evolución tráfico aéreo doméstico e internacional de Chile



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de JAC (Dato 2025 transporte pasajeros estimado\*)

#### 4.5 RUTAS EN EL MERCADO CHILENO

Actualmente en el mercado chileno existe un total de 52 rutas de transporte aéreo doméstico operativas. Estas rutas corresponden a pares origen-destino y representan nichos de mercado con características propias de demanda, competencia y frecuencia.

De estas 52 rutas operadas al 2024, cabe resaltar que en sólo 10 de estas se representa el 77% del tráfico doméstico total en Chile. Estas 10 rutas con mayor tráfico de pasajeros son:

**Tabla 5:** Rutas domesticas en Chile y su participación de mercado 2023

Tráfico de pares de ciudades	Sigla IATA	Pasajeros transportados	% participación
Santiago – Antofagasta	SCL – ANF	1.764.682	11,71%
Santiago – Calama	SCL – CJC	1.476.318	9,79%
Santiago – Puerto Montt	SCL – PMC	1.428.195	9,48%
Santiago – Iquique	SCL – IQQ	1.157.212	7,68%
Santiago – Punta Arenas	SCL – PUQ	1.125.734	7,47%
Santiago – Temuco	SCL – ZCO	934.286	6,20%
Santiago – Arica	SCL – ARI	892.513	5,92%
Santiago – La Serena	SCL – LSC	831.432	5,52%
Santiago – Concepción	SCL – CCP	728.914	4,84%
Santiago – Copiapó	SCL – CPO	583.617	3,87%

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos de la JAC.

## 4.6 PARTICIPACIONES DE MERCADO Y CONCENTRACIÓN

Contextualizando una parte de la historia del mercado Chileno, existió hasta mediados de los 90 un duopolio en la industria formada por las empresas LanChile y Ladeco, las cuales iniciaron un proceso de fusión en 1995 que terminó oficialmente en 1997. Producto de la fusión se creó oficialmente la empresa LanExpress en 2001 y Ladeco desapareció definitivamente en 2002. Durante todo el período 1994 – 2004, el conjunto de empresas Lan Chile, LanExpress y Ladeco han dominado el mercado con una participación conjunta superior al 75%. Durante este período han entrado y salido varias empresas en la industria, las cuales si bien han alcanzado rápidamente participaciones de mercado, no han logrado permanecer en él más de 3.25 años en promedio y 6 como máximo. (datos obtenidos de la JAC).

### 4.6.1 PARTICIPACIÓN POR EMPRESA EN EL MERCADO AÉREO NACIONAL

El mercado aeronáutico chileno, a nivel doméstico, presenta un alto grado de concentración, caracterizado por la dominancia de tres operadores principales: LATAM Airlines Chile, Sky Airline y JetSMART. Estos concentran casi la totalidad de los pasajeros transportados en vuelos regulares dentro del país.

Según el informe de la JAC de enero de 2024, las participaciones en el mercado doméstico fueron:

**Tabla 6:** “Participación de mercado”

Aerolínea	Participación de mercado (%)
LATAM Airlines	60,80%
Sky Airline	24,40%
JetSMART	14,10%
DAP y otros	0,80%

*Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos de la JAC.*

Este escenario refleja un índice Herfindahl-Hirschman (IHH) alto, indicando una estructura de oligopolio triádico, donde:

- LATAM mantiene el liderazgo gracias a su red de rutas, economía de escala y programas de fidelización (Latam Pass).
- Sky ha consolidado su modelo low cost híbrido, ganando participación especialmente en rutas regionales con flota Airbus.
- JetSMART, como operador ultra low cost (ULCC), ha logrado captar participación relevante con tarifas ultra económicas y rutas SMART.

#### **4.7 MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA COMERCIAL**

JetSMART opera bajo un modelo ULCC (Ultra Low Cost Carrier), centrado en ofrecer tarifas extremadamente bajas y una política estricta de servicios adicionales: equipaje, asiento, comida, todo paga extra. EasyJet adopta el modelo LCC europeo moderno, con variantes tarifarias estándar, Plus e Inclusive Plus, incorporando algunos beneficios premium como Fast Track o embarque prioritario según el tipo de tarifa.

#### **4.8 TARIFAS**

El enfoque clave del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo está en la disgregación del producto en el mayor número posible de elementos discretos. Las aerolíneas Low Cost se concentran solo en la función de transporte más básica, que forma el producto principal. Otros elementos del producto no se ofrecen en absoluto, o se ofrecen por separado, incurriendo en cargos adicionales para el cliente. Esto se traduce en reducciones de costos y/o creación de oportunidades para ingresos adicionales, llamados ingresos auxiliares para estas aerolíneas. Los tres elementos más comúnmente eliminados de la oferta de servicios de las LCC son los alimentos y bebidas de cortesía, asientos asignados y asignaciones de equipaje de equipaje gratis.

En la mayoría de las aerolíneas de bajo costo, los alimentos y las bebidas son muy limitados y generalmente, tienen un costo adicional. Esto no solo reduce el costo y la complejidad del catering, sino que también reduce la necesidad de las instalaciones necesarias y el espacio de los galley en el avión.

JetSMART mantiene un enfoque minimalista alineado con su política de tarifas base ajustadas. EasyJet, por su parte, ofrece opciones como speedy boarding, fast track security, acceso a salas VIP y mayor flexibilidad en cambios de reserva.

#### **4.9 PROGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA DE REDES (“PUNTO A PUNTO” VERSUS “HUB AND SPOKE”)**

La estructura de ruta que las aerolíneas tradicionales han adoptado es el llamado sistema de "Hub and spoke". Los vuelos concentran a los pasajeros en uno o más aeropuertos de "hub" y los pasajeros se transfieren a un vuelo posterior a su destino final (“spoke”) o, por lo general, para las ciudades con menor tráfico de pasajeros en comparación a un hub.

Esta es una operación costosa, ya que la infraestructura a menudo costosa en los hubs como pistas, puertas y equipos terrestres tiene que estar orientada a oleadas cortas y muy fuertes en el tráfico, que permiten la rápida transferencia de pasajeros entre vuelos. Sin embargo, los tiempos de inactividad entre estos incrementos conducen a una baja utilización promedio de las instalaciones. Además, pueden surgir diseconomías de escala porque en las horas punta los centros tienen que lidiar con la congestión agregada en el suelo y en el aire, lo que lleva a retrasos, por ende, mayores costos de combustible y mano de obra.

Para muchas líneas aéreas de red, particularmente las de tamaño considerable con una fuerte presencia en el mercado o basadas en una ubicación estratégica, como Emirates o Lufthansa, este modelo ha sido efectivo, ya que permite muchas opciones de par de ciudades y ciertas economías de escala. Sin embargo, la mayoría de las LCC intentan evitar las complejidades y los costos de las redes de hub and spoke operando una estructura de rutas punto a punto. Bajo esta estructura, el LCC sirve una red de rutas más extendida que ofrece vuelos sin escalas entre pares de ciudades. Algunas LCC todavía operan bases, que permiten economías de escala, pero al contrario que las aerolíneas tradicionales o de bandera, hay menos horas punta o tiempos muertos. Esto permite la utilización continua y mejorada de las instalaciones y los servicios de los empleados, lo que reduce los costos.

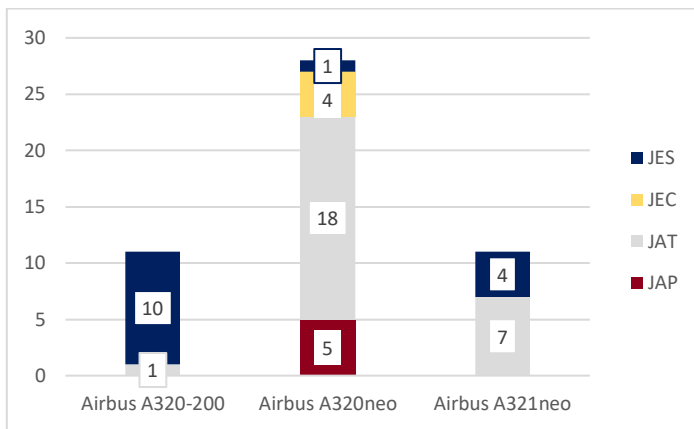
#### **4.10 FLOTA: LA FLOTA ESTÁNDAR Y CARACTERÍSTICAS COMUNES**

Otro de los elementos que hacen exitoso el modelo de las Low Cost es el uso de una sola flota de tipo avión. Los elementos comunes de la flota pueden disminuir los costos considerablemente, ya que reducen la cantidad de equipos de apoyo en tierra, la capacitación y los inventarios de piezas de repuesto, y permiten procesos estandarizados de manejo y mantenimiento, así como una programación flexible de la tripulación. Además, las compras al por mayor permiten descuentos de proveedores y economías de escala, ya que las LCC solo tiene que invertir una vez en costos fijos de flota (por ejemplo, equipo especializado). En el lado negativo, los elementos comunes de la flota pueden reducir la flexibilidad para responder a los cambios del mercado. Por lo tanto, los cambios de capacidad solo son posibles agregando o cancelando vuelos. Además, la dependencia de un fabricante de aeronaves puede ser restrictiva.

Los aviones más utilizados por los LCC son el Boeing 737 (B737) y el Airbus 320 (A320). Ambos aviones tienen la capacidad de llevar desde 110 pasajeros en configuraciones de baja densidad hasta 220 pasajeros en alta densidad, diseño de clase única, y ofrecen una gran flexibilidad de rango. Boeing 737-800 tiene un alcance de hasta 5,765 kilómetros (3,113 millas náuticas). El A320 (con sharklets) puede alcanzar hasta 6,150 kilómetros (3320 millas náuticas) Aunque es difícil comparar los costos unitarios en diferentes aeronaves, ya que el costo depende en gran medida de los costos directos de operación (DOC) de una aerolínea, los costos de eficiencia de combustible y mantenimiento pueden utilizarse como buenos indicadores para los LCC al elegir estos tipos de aeronaves. Ambos modelos, particularmente el 737-800 más nuevo y el A321, funcionan bien con respecto a estos criterios. Debido a la entrada tardía de los LCC a la industria de la aviación, a menudo podían invertir en estos nuevos tipos de aeronaves, mientras que las compañías tradicionales todavía operaban con modelos más antiguos. El A320, por ejemplo, consume entre un 11 y un 25 por ciento menos de combustible por asiento que los aviones anteriores de Airbus, como el Airbus 300 o 310. Los costos de combustible son un factor crucial tanto para los LCC como para los operadores de red, que representan entre el 35% y el 40% de los costos operativos.

Respecto de las flotas en EasyJet se opera una flota de aproximadamente 347 aviones Airbus A320 y una red extensa en Europa. JetSMART cuenta con una flota más reducida de 50 aviones (43 en servicio y 7 estacionados), de la cual las aeronaves activas tienen la particularidad que 35 aviones son matrícula CC y 8 son matrícula LV, esto debido a que el cabotaje en Argentina se realiza en su mayoría con aviones con matrículas nacionales, por lo que la rotación de estos aviones a otros países no se da con estas matrículas. (planespotter.net, 2025). Esto se puede corroborar en el *Anexo 1* donde se detalla la flota a octubre 2025 de JetSMART.

**Gráfico 4:** “Distribución de flota JetSMART por tipo de aeronave y filial”



Fuente: Elaboración propia a base de información en *Anexo 1*.

A continuación, un cuadro comparativo en aspectos de flota, % de participación, modelo de negocio, edad promedio de flota y sus indicadores clave.

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

**Tabla 7:** “Factores clave en aerolíneas de estudio”

Aerolínea	Modelo de negocio	Flota activa (familia narrow-body)	Edad promedio de flota	Participación doméstica Chile	Indicadores operativos clave
JetSMART	ULCC	50 aviones (A320-200:11; A320neo:28; A321neo:11)*	3,5 años	14,2 % (2024, JAC)	Alta utilización, puntuales promociones, rutas interregionales directas “SMART”
Sky Airline	LCC con flota moderna	32 aviones A320neo / A321neo	4 años	24,4 %	Rutas domésticas y expansión regional desde Perú; flota más moderna de Chile
LATAM Airlines Chile	Legacy con integración de Express	119 aviones A319/A320/A320neo/A321 (solo flota doméstica)	10–12 años	60,8 %	Red hub-and-spoke, programas de fidelización (Latam Pass), tarificación diferenciada (Basic)
EasyJet	LCC europea consolidada	340+ aviones Airbus A319/A320/A320neo	8,5 años	—	Plataforma digital robusta, alta ocupación (>90 %), easyJet Holidays, reducción intensiva de CO <sub>2</sub> , liderazgo en rutas cortas europeas
Ryanair	ULCC	600+ aviones (casi 100 % Boeing 737 NG / 737-8200 / 737 Max)	9 -10 años	—	Factor de ocupación alto (93-94 %); política agresiva de costos, tarifas bajas, uso intensivo de rutas secundarias, renovaciones de flota (órdenes de 737 MAX)

Fuente: Elaboración propia con data de planespotters.net, y sitios web propios de las aerolíneas Nota: \*Detalles en *Anexo 1*.

#### **4.11 TRABAJADORES**

El trabajo representa un gasto considerable en la estructura de costos de una aerolínea. Para reducir este costo, las LCC se centran en aumentar la productividad laboral al aumentar el "rendimiento" de la aerolínea (ASK) por empleado. Esto generalmente se logra mediante una mayor cantidad de horas promedio de bloque por empleado y una mayor proporción de pasajeros por empleado.

Generalmente las aerolíneas de bajo costo se presentan con menor cantidad de counters (mesones de servicio en el aeropuerto), lo que reduce los costos en personal, en comparación a una aerolínea tradicional.

Los elementos detallados anteriormente comprenden la diferencia esencial entre los operadores tradicionales y las LCC, es decir, la diferencia en el costo.

La métrica más citada para evaluar el costo de una aerolínea es el CASK, el cual calcula el costo de operar un asiento disponible por kilómetro. Esta métrica se puede utilizar para comparar una variedad de costos, desde combustible hasta mano de obra. El CASK total normalmente incluye todos los costos directos de operación (DOC), como combustible, mano de obra, mantenimiento y otros gastos directos (tarifas de aterrizaje, cargos por equipo de capital, etc.), así como los costos indirectos o no operativos (IOC), incluidos los gastos de estación y de tierra, Costos de servicios de pasajeros, venta de boletos, ventas, ascensos y administración general. Los IOC son costos fijos, mientras que los DOC son variables según el número de vuelos, la duración de las etapas, el tipo de aeronave utilizada y otros factores. Si bien CASK es un indicador valioso al analizar líneas aéreas, puede resultar difícil comparar los costos unitarios a nivel global debido a las grandes diferencias en los costos básicos entre las regiones. Un operador de red en Asia puede operar a un costo unitario similar al de una aerolínea de bajo costo en Europa, por lo que la comparación basada únicamente en el costo unitario es inútil. Esto debe tenerse en cuenta al comparar los LCC y los operadores de red en todas las regiones.

#### **4.12 INFRAESTRUCTURA**

Un elemento adicional del modelo de negocio de bajo costo es una configuración de alta densidad y economía. Los asientos de asientos estrechos de 28 a 29 pulgadas son comunes en las LCC, en comparación con las 31 a 33 pulgadas en las aerolíneas tradicionales.

#### **4.13 ALTA UTILIZACIÓN DE LOS AVIONES**

Un factor importante en el éxito de los LCC es el alto nivel diario de utilización de su activo más intensivo en capital, sus aeronaves. La mayor utilización diaria de la aeronave se logra principalmente mediante turnaround más cortos (25-35 minutos en vuelos corta distancia), rutas más largas o una frecuencia de vuelo más alta.

La mayoría de las aerolíneas de bajo costo intentan aumentar la utilización diaria de sus aviones minimizando el turnaround. Esto se logra eliminando la asignación de asientos y, por consiguiente, acortando los procedimientos de embarque, limitando o eliminando el servicio de comidas y utilizando aeropuertos secundarios menos congestionados y más eficientes.

#### **4.14 FACTORES CLAVES DE ACTIVIDADES QUE OTORGAN VALOR AGREGADO:**

##### **4.14.1 SERVICIO AL CLIENTE**

- Automatización en atención al cliente

EasyJet ha logrado un aumento del 107 % en su puntuación en Trustpilot tras automatizar procesos de atención al cliente en tan solo tres meses. JetSMART no registra públicamente métricas comparables, lo que representa una oportunidad de mejora en digitalización.

- Percepción del cliente

Se han reportado problemas de sobreventa y fallas en enlaces de check-in con JetSMART en foros públicos, mientras que EasyJet ha mejorado sus niveles de satisfacción gracias al foco en digitalización y atención eficiente.

Resumen comparativo:

**Tabla 8:** “Valor agregado JetSMART”

Aspecto	JetSMART (ULCC)	EasyJet (LCC europeo)
Modelo de negocio	ULCC, tarifas ultra bajas, servicios a la carta	LCC con opciones de servicios incluidos (Plus, Inclusive Plus)
Servicios adicionales	Todos pagos extra (equipaje, asientos, etc.)	Fast Track, embarque rápido, flexibilidad en reserva
Atención al cliente	Sin evidencia de automatización destacada	Automatización eficiente, mejora Trustpilot (+107 %)
Experiencia del pasajero	Reportes de sobreventa y problemas en check-in	Foco en experiencia integral
Flota y cobertura	Moderna, enfocada en rutas regionales	Amplia, con gran cobertura en Europa

*Fuente: Elaboración propia*

## 4.15 ANÁLISIS BENCHMARKING INTEGRAL

### 4.15.1 METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)

Para realizar un análisis de benchmarking riguroso, es imperativo definir un conjunto de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que sean relevantes para el modelo de negocio bajo estudio. Dado que JetSMART opera como una ULCC, los KPIs seleccionados se enfocarán en la eficiencia de costos, la generación de ingresos auxiliares y la utilización de activos.

Los KPIs seleccionados para este estudio son:

#### 1.1.1.9 COSTOS OPERATIVOS:

**Costo por Asiento-Kilómetro Disponible (CASK):** Es el indicador de eficiencia de costos por excelencia en la industria. Mide el costo de operar cada asiento por cada kilómetro volado.

**CASK Ex-Fuel:** Al excluir el costo del combustible, este indicador permite una comparación más directa de la eficiencia estructural y operativa de las aerolíneas, neutralizando la volatilidad de los precios del petróleo.

#### 1.1.1.10 GENERACIÓN DE INGRESOS:

Ingresos por Servicios Complementarios (Ancillary Revenue) por Pasajero: Mide la capacidad de la aerolínea para generar ingresos más allá de la tarifa base. Es un pilar fundamental del modelo ULCC.

Factor de Ocupación (Load Factor): Indica el porcentaje de asientos vendidos en un vuelo. Un alto factor de ocupación es crucial para diluir los costos fijos.

#### **1.1.1.11 EFICIENCIA OPERATIVA Y DE FLOTA:**

Utilización de la Flota: Medido en horas de vuelo diarias por aeronave. Una alta utilización maximiza el retorno sobre activos de alto valor.

Homogeneidad y Edad Promedio de la Flota: Una flota estandarizada (generalmente un solo tipo de aeronave) y moderna reduce costos de mantenimiento, entrenamiento y combustible.

#### **1.1.1.12 SELECCIÓN DE AEROLÍNEAS PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO**

La selección de las empresas para el benchmarking es un paso crucial que determina la relevancia del análisis. Para este estudio, se ha optado por un enfoque multi-dimensional, seleccionando tres perfiles de aerolíneas que permitirán contextualizar el desempeño de JetSMART desde diferentes ángulos:

- Competidor Directo Nacional (LCC Híbrido): Sky Airline.

Es el competidor más directo de JetSMART en el mercado doméstico chileno. Aunque ambas operan bajo un modelo de bajo costo, Sky ha evolucionado hacia un modelo que podría considerarse híbrido, con una propuesta de valor ligeramente diferente. Comparar a JetSMART con Sky permite evaluar la ejecución de sus respectivos modelos en el mismo entorno competitivo, regulatorio y macroeconómico.

- Referente Global del Modelo ULCC: Ryanair (Europa).

Ryanair es ampliamente considerada el arquetipo y el estándar de oro del modelo ULCC a nivel mundial. Su implacable enfoque en la reducción de costos, la maximización de los ingresos auxiliares y la eficiencia operativa la convierten en el benchmark ideal para evaluar cuán fielmente JetSMART aplica los principios del modelo ULCC y dónde existen brechas de desempeño o diferencias estratégicas.

- Referente Global del Modelo LCC Clásico: EasyJet. (Europa).

EasyJet es uno de los pioneros y líderes del modelo LCC en Europa. A diferencia de Ryanair, opera frecuentemente en aeropuertos principales, lo que ofrece un valioso contrapunto. Su inclusión permite diferenciar a JetSMART no solo del modelo ULCC extremo, sino también de un LCC más tradicional y establecido, destacando las decisiones estratégicas que definen a cada subsegmento.

- Líder del Mercado Tradicional (Legacy Carrier): LATAM Airlines.

Aunque LATAM opera un modelo de negocio fundamentalmente diferente (full-service network carrier), es el actor dominante en el mercado chileno y regional. Incluir a LATAM en la comparación, especialmente en métricas como cuota de mercado y factor de ocupación en rutas compartidas, es vital para entender la presión competitiva que ejerce el líder del mercado y cómo los modelos de bajo costo han logrado penetrar y reconfigurar la industria.

#### 4.15.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DESEMPEÑO

En esta sección, se procederá a comparar el desempeño de JetSMART con las aerolíneas seleccionadas (Sky Airline, Ryanair, Easyjet y LATAM) a través de los KPIs definidos en la metodología. El análisis se realizará de forma individual para cada indicador, extrayendo conclusiones sobre el posicionamiento competitivo de JetSMART.

#### 4.15.3 EFICIENCIA DE COSTOS: EL COSTO POR ASIENTO-KILÓMETRO DISPONIBLE (CASK)

El CASK es la métrica fundamental para evaluar la eficiencia de cualquier aerolínea, y es el pilar sobre el que se construye el modelo ULCC. Un CASK bajo es el principal indicador de una estructura de costos magra y una ventaja competitiva sostenible en el segmento sensible al precio.

Para contextualizar el desempeño de JetSMART, se presenta la **Tabla 9** comparativa con datos estimados para el año 2024, basados en reportes de la industria y análisis financieros.

**Tabla 9:** “Comparativa de CASK y CASK Ex-Fuel” (Estimado FY23)

Métrica	CASK (USD centavos)	CASK Ex-Fuel (USD centavos)	Tipo de Dato
Ryanair	5.02	2.91	Calculado (Fuente: reporte anual FY23)
JetSMART	6.12	3.98	Modelado
Sky Airline	6.6	4.29	Anclaje

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

<b>EasyJet</b>	8.8	5.82	Calculado (Fuente: reporte anual FY23)
<b>LATAM</b>	7.7	5.09	Calculado (Fuente: reporte anual FY23)

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones de la industria y análisis de reportes anuales.

### Análisis de Resultados:

Del análisis de la Tabla 9 se desprenden varias conclusiones estratégicas:

- Liderazgo de Ryanair como Benchmark Global: Como era de esperar, Ryanair se posiciona como el líder absoluto en eficiencia, con el CASK más bajo del grupo. Esto se debe a sus economías de escala masivas, su poder de negociación con proveedores y aeropuertos, y décadas de optimización del modelo ULCC en el competitivo mercado europeo. Sirve como el "norte" o el estándar de oro al que aspiran otras ULCC.
- El CASK estimado para JetSMART de 6.12 centavos de dólar refleja una ventaja estructural total del 7.2% en costes unitarios frente a una aerolínea de modelo LCC más tradicional. Esta ventaja se fundamenta en tres pilares clave del modelo ULCC. Primero, la ventaja por utilización (-1.7%), lograda al usar los aviones 30 minutos más al día (12h vs. 11.5h Sky Airline), lo que apalanca los costos fijos de propiedad. Segundo, la ventaja por mantenimiento (-1.5%), impulsada por una flota significativamente más joven (3.5 años vs. 4.8 años), lo que reduce los costosos gastos de mantenimiento, reparación y revisión. Finalmente, la de la industria, donde el modelo ULCC (Ryanair, 6% del CASK) mantiene unos gastos ventaja por estructura administrativa (-4.0%), que es la principal palanca de ahorro, se basa en la referencia administrativos y de ventas, notablemente inferiores a los de una aerolínea LCC típica (EasyJet, 10% del CASK).
- La Brecha con Sky Airline: La diferencia en el CASK Ex-Fuel entre JetSMART (3.98 centavos) y Sky Airline (4.29 centavos) es particularmente reveladora. Aunque ambas son aerolíneas de bajo costo, esta brecha sugiere que la estructura de costos de JetSMART es intrínsecamente más eficiente. Esto puede atribuirse a una mayor desagregación de servicios, procesos más simplificados y una filosofía ULCC más "pura" en comparación con el modelo LCC híbrido de Sky.

- **La Diferencia Estructural con LATAM:** La comparación con LATAM evidencia la profunda divergencia entre los modelos de negocio. El CASK de LATAM de 7.7 centavos es superior al de JetSMART. Esta diferencia no implica ineficiencia por parte de LATAM, sino que refleja una propuesta de valor distinta: una red de rutas global (hub-and-spoke), servicios a bordo incluidos, participación en alianzas globales y una estructura de costos diseñada para soportar esa complejidad.

#### Implicaciones Estratégicas para JetSMART:

La ventaja en costos de JetSMART es su principal arma competitiva. Le permite:

- Ofrecer tarifas más bajas: Puede fijar precios de entrada que son inalcanzables para sus competidores, estimulando la demanda y capturando cuota de mercado
- Resistir guerras de precios: Posee un mayor margen de maniobra para competir en precio sin incurrir en pérdidas operativas.
- Rentabilizar rutas de menor densidad: Puede operar de manera rentable en rutas que no serían viables para aerolíneas con estructuras de costos más altas.

#### 4.15.4 GENERACIÓN DE INGRESOS: EL PODER DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (ANCILLARY REVENUE)

Si el CASK bajo es el pilar defensivo del modelo ULCC, los ingresos por servicios complementarios (ancillary revenue) son su principal arma ofensiva. Esta métrica mide la capacidad de una aerolínea para generar ingresos más allá del simple transporte de un pasajero del punto A al B. Incluye todo, desde la selección de asientos y el embarque prioritario hasta el cobro por equipaje de mano y la venta de alimentos a bordo. Para las ULCC, maximizar estos ingresos es tan importante como minimizar los costos.

**Tabla 10:** Comparativa de Ingresos Complementarios por Pasajero (Estimado 2024)

Métrica	Ryanair	EasyJet	JetSMART	Sky Airline	LATAM
Ancillary Revenue / Pasajero (\$USD)	25	23	<b>20</b>	19	18
% del Ingreso Total (Estimado)	32%	22%	<b>29%</b>	19%	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones de la industria y análisis de reportes anuales.

#### Análisis de Resultados:

- Ryanair, el Maestro de la Desagregación: Nuevamente, Ryanair establece el estándar de la industria. Con un promedio de \$25 por pasajero, la aerolínea irlandesa ha perfeccionado el arte de "desagregar" la tarifa, convirtiendo cada paso del viaje en una potencial fuente de ingresos. Esto representa más de un tercio de sus ingresos totales, demostrando que su modelo de negocio es tanto una empresa de comercio electrónico como una aerolínea.
- EasyJet, al generar \$22 por cada pasajero a través de servicios adicionales es un logro significativo. Demuestra que EasyJet ha dominado la estrategia de "desagregación de tarifas", transformando su negocio en una plataforma de comercio electrónico altamente efectiva. Este ingreso no proviene de una sola fuente, sino de un ecosistema diversificado de productos.
- JetSMART, un Sólido Discípulo del Modelo: JetSMART demuestra una fuerte adhesión a los principios ULCC, con una robusta generación de \$20 por pasajero. Esto indica que ha implementado con éxito una estrategia de precios desagregados y ha logrado educar al mercado para que acepte pagar por servicios que antes se consideraban estándar. Su dependencia de estos ingresos (cerca del 30%) es una característica definitoria de su modelo.
- Sky Airline, en un Punto Intermedio: Sky Airline, con \$19 por pasajero, se encuentra en una posición intermedia. Si bien ha adoptado muchas prácticas de las LCC, su menor generación de ingresos auxiliares en comparación con JetSMART sugiere una estrategia de desagregación menos agresiva o una menor penetración de estos servicios entre sus pasajeros. Esto refuerza su clasificación como un LCC más híbrido que un ULCC "puro".
- LATAM, un Enfoque Diferente: LATAM genera la menor cantidad de ingresos auxiliares por pasajero. Esto es coherente con su modelo legacy, donde una mayor cantidad de servicios (como equipaje de mano o selección de asiento en ciertas tarifas) todavía están incluidos en el precio del boleto. Aunque ha incorporado tarifas desagregadas para competir con las LCC, su negocio principal sigue siendo el modelo tradicional.

### Implicaciones Estratégicas para JetSMART:

La fuerte generación de ingresos complementarios es vital para la rentabilidad de JetSMART.

Le permite:

- Subsidiar las Tarifas Base: Los ingresos auxiliares son los que permiten a JetSMART ofrecer las tarifas de entrada "desde" tan bajas que atraen a los pasajeros. El verdadero margen de ganancia no está en el asiento, sino en los servicios adicionales.
- Aumentar la Rentabilidad por Pasajero (RASK): A pesar de tener tarifas base bajas, un alto ingreso por ancillaries puede llevar a que el ingreso total por pasajero sea competitivo.
- Oportunidades de Crecimiento: Existe un potencial continuo para innovar en nuevos servicios complementarios (ej. paquetes de viaje, alquiler de autos, seguros) para aumentar aún más esta fuente de ingresos, acercándose gradualmente al benchmark establecido por Ryanair.

#### 4.15.5 EFICIENCIA OPERATIVA: EL FACTOR DE OCUPACIÓN (LOAD FACTOR)

El Factor de Ocupación, o Load Factor, es un KPI crítico que mide el porcentaje de asientos disponibles que son ocupados por pasajeros en un vuelo. Un alto factor de ocupación es fundamental para la rentabilidad de cualquier aerolínea, ya que permite apalancar los costos fijos de operación (combustible, tripulación, mantenimiento, tasas aeroportuarias) entre un mayor número de pasajeros, maximizando los ingresos por vuelo. Para las ULCC, que operan con márgenes estrechos, optimizar el load factor es tan vital como controlar los costos.

**Tabla 11:** Comparativa de Factor de Ocupación (Estimado 2024)

Métrica	Ryanair	EasyJet	JetSMART	Sky Airline	LATAM
<b>Factor de Ocupación</b>	93%	90%	<b>88%</b>	85%	83%

*Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones de la industria y análisis de reportes anuales.*

Análisis de Resultados:

- **Ryanair: Consistencia en la Demanda:** Ryanair mantiene un impresionante factor de ocupación del 93%, lo que subraya la efectividad de su estrategia de precios bajos para estimular la demanda y llenar sus aviones consistentemente. Esto también refleja una gestión de rutas y capacidad altamente optimizada, utilizando su vasta red y su flexibilidad operativa para ajustar la oferta a la demanda.
- **EasyJet:** El factor de 90% de ocupación, implica que 9 de cada 10 asientos disponibles son ocupados y vendidos por pasajeros de pago, se encuentra muy cerca del líder mundial, Ryanair. La pequeña diferencia de 3 puntos porcentuales puede explicarse por sus sutiles diferencias estratégicas. EasyJet, al operar en aeropuertos principales más competitivos, puede que priorice un equilibrio ligeramente mayor entre el factor de ocupación y el rendimiento del ingreso por asiento.
- **JetSMART:** Con un 88% de ocupación, demuestra un desempeño robusto y competitivo en el mercado sudamericano. Este alto load factor es una señal de la fuerte aceptación de su propuesta de valor ULCC por parte de los consumidores y de una gestión eficiente de su capacidad. Supera a su competidor directo, Sky Airline, lo que sugiere una mayor demanda o una mejor optimización de precios y rutas.
- **Sky Airline: Ocupación Competitiva:** Sky Airline, con un 85%, también presenta un load factor saludable, aunque ligeramente inferior al de JetSMART. Esta diferencia puede deberse a variaciones en la estrategia de precios, la red de rutas, la percepción de marca o la eficiencia en la gestión de la capacidad. Sin embargo, un 85% sigue siendo un buen indicador de que su modelo de bajo costo está atrayendo a una base de pasajeros considerable.
- **LATAM: Desafíos del Modelo Tradicional y Recuperación:** LATAM, con un 83%, muestra el load factor más bajo del grupo. Si bien este porcentaje es respetable para una aerolínea de red completa que opera rutas de mayor distancia y complejidad, refleja los desafíos inherentes a su modelo de negocio, que a menudo debe equilibrar la ocupación con la conectividad y la rentabilidad de rutas menos densas. También puede ser un reflejo de su proceso de recuperación post-pandemia y la intensa competencia de las ULCC en el mercado doméstico.

Implicaciones Estratégicas para JetSMART:

El alto factor de ocupación de JetSMART es un motor clave de su rentabilidad. Le permite:

- Maximizar Ingresos por Vuelo: Al llenar más asientos, JetSMART maximiza los ingresos por cada vuelo operado, lo que es esencial para cubrir sus costos fijos y generar ganancias.
- Ventaja Competitiva en Precios: Un alto load factor le da a JetSMART la flexibilidad para seguir ofreciendo tarifas base bajas, ya que sabe que compensará con el volumen de pasajeros y los ingresos complementarios.
- Optimización de Flota: Un uso eficiente de la capacidad de sus aviones (alta ocupación) complementa la alta utilización de la flota, asegurando que sus activos de alto valor estén generando el máximo rendimiento.

Para seguir mejorando, JetSMART podría explorar estrategias de gestión de rendimiento más dinámicas, ofertas de último minuto y la expansión a nuevas rutas con alta demanda potencial para acercarse al nivel de ocupación de Ryanair.

#### 4.15.6 EFICIENCIA DE FLOTA: UTILIZACIÓN Y MODERNIDAD

La gestión de la flota es uno de los pilares más importantes del modelo de negocio de bajo costo. Las aeronaves son activos de alto valor y su máxima utilización es crucial para diluir los costos de propiedad o arrendamiento. Además, una flota moderna y homogénea reduce significativamente los costos de mantenimiento, entrenamiento de tripulaciones y, lo más importante, el consumo de combustible.

**Tabla 12:** “Comparativa de Métricas de Flota” (Estimado 2024)

Métrica	Ryanair	EasyJet	JetSMART	Sky Airline	LATAM
Utilización de Flota (horas/día)	12.5	12.0	<b>12.0</b>	11.5	9.0
Edad Promedio de Flota (años)	8.5	6.0	<b>3.5</b>	4.8	11.0
Homogeneidad de Flota	Boeing 737	Airbus A320	<b>Airbus A320</b>	Airbus A320	Mixta

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la industria y sitios especializados como Planespotters.net.

Análisis de Resultados:

- Utilización de la Flota - Maximizando el Activo:
  - Ryanair, EasyJet y JetSMART, Líderes en Productividad: Ryanair y JetSMART lideran este indicador, manteniendo sus aviones en el aire alrededor de 12 a 12.5

horas diarias. Esto es una característica central del modelo ULCC: minimizar el tiempo en tierra (turnaround time) para maximizar las horas de vuelo productivas. Cada minuto que un avión está en tierra es un costo sin ingresos. La alta utilización de JetSMART demuestra una operación logística y de tierra altamente eficiente, comparable con los mejores estándares mundiales.

- Sky Airline, Sólida, pero con Margen de Mejora: Sky sigue de cerca con 11.5 horas, una cifra muy saludable que refleja una buena gestión de su flota.
- LATAM, la Complejidad del Modelo de Red: LATAM presenta una utilización significativamente menor (9.0 horas). Esto no se debe a ineficiencia, sino a la naturaleza de su modelo de red (hub-and-spoke). Sus operaciones incluyen vuelos de larga distancia, tiempos de conexión programados y una mayor complejidad en la gestión de la flota y las tripulaciones, lo que inherentemente resulta en un menor número de horas de vuelo diarias por avión.

- Edad y Homogeneidad de la Flota - Minimizando el Costo:
  - JetSMART y Sky, Flotas de Última Generación: JetSMART y Sky operan las flotas más jóvenes de la región, con un promedio de 3.5 a 4.0 años. Esto es una ventaja competitiva crucial. Aviones más nuevos, como los de la familia Airbus A320neo, consumen entre un 15% y un 20% menos de combustible que sus predecesores, lo que representa un ahorro masivo en uno de los mayores costos de la aerolínea. Además, requieren menos mantenimiento y tienen mayor fiabilidad.
  - Flota Homogénea como Ventaja Estructural: Tanto JetSMART, Sky e EasyJet operan una flota única de la familia Airbus A320. Esto simplifica radicalmente las operaciones, reduce los costos de formación para pilotos y tripulaciones de cabina, optimiza el inventario de repuestos y agiliza los procesos de mantenimiento.
  - LATAM y Ryanair, Flotas más Maduras y Diversas: LATAM, con una flota más antigua y diversa (incluyendo modelos de Airbus y Boeing para diferentes tipos de rutas), enfrenta mayores costos de mantenimiento y combustible por asiento. Ryanair, a pesar de su modelo de bajo costo, tiene una flota ligeramente más antigua debido a su largo historial operativo, pero mantiene la estricta homogeneidad con el Boeing 737.

#### Implicaciones Estratégicas para JetSMART:

La estrategia de flota de JetSMART es una de sus mayores fortalezas y un diferenciador clave:

- Ventaja de Costos Sostenible: La combinación de una flota ultra-moderna (menor consumo de combustible) y una alta utilización crea una ventaja de costos estructural que es difícil de replicar para competidores con flotas más antiguas o modelos de negocio más complejos.
- Fiabilidad y Percepción de Marca: Una flota nueva no solo es más barata de operar, sino que también es más fiable (menos cancelaciones o retrasos por motivos técnicos) y puede generar una percepción positiva en el consumidor.
- Crecimiento Eficiente: Al recibir continuamente nuevos aviones directamente del fabricante, JetSMART puede planificar su expansión de manera eficiente y con la última tecnología disponible.

#### **4.15.7 SÍNTESIS DEL BENCHMARKING Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE JETSMART**

El análisis de benchmarking competitivo realizado en este capítulo permite trazar un perfil claro del posicionamiento de JetSMART en el ecosistema de la aviación comercial chilena y regional. La comparación con un competidor directo (Sky Airline), un líder global del modelo ULCC (Ryanair) y el operador tradicional dominante (LATAM) revela que JetSMART no solo ha adoptado los principios del modelo Ultra-Low-Cost, sino que los ha ejecutado con un alto grado de eficacia, estableciéndose como un actor disruptivo y altamente competitivo.

Conclusiones Clave del Análisis:

- **Líder en Eficiencia de Costos en el Mercado Local:** JetSMART ha logrado la estructura de costos más baja del mercado chileno (CASK), superando a su rival directo Sky Airline y estableciendo una brecha estructural masiva con LATAM. Esta ventaja en costos es su principal activo estratégico y el motor de su competitividad.
- **Fuerte Adopción del Modelo de Ingresos Auxiliares:** Con una robusta generación de ingresos complementarios por pasajero, JetSMART ha demostrado su capacidad para implementar la estrategia de desagregación de tarifas, un pilar fundamental para la rentabilidad del modelo ULCC.
- **Excelencia en la Gestión de Activos:** La combinación de una flota ultra-moderna y homogénea con una de las tasas de utilización más altas de la industria posiciona a JetSMART a la par de los mejores operadores globales en eficiencia de flota. Esto se traduce en menores costos de combustible y mantenimiento, y una mayor productividad de sus activos.
- **Desempeño Sólido en Ocupación:** Su alto factor de ocupación demuestra que su propuesta de valor (precios bajos) resuena fuertemente con el mercado, permitiéndole llenar sus aviones y maximizar los ingresos por vuelo.

#### **4.16 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINAL**

El benchmarking confirma que JetSMART es el exponente más puro del modelo ULCC en la región. Mientras que LATAM compite en base a su red global y servicios integrales, y Sky Airline opera en un espacio LCC híbrido, JetSMART se ha apoderado del nicho de la máxima eficiencia y el precio más bajo.

Su estrategia es una de disciplina operativa y enfoque láser en el costo. No busca competir con LATAM en servicio ni con Sky en flexibilidad, sino en ser la opción incuestionablemente más económica para viajar, financiada por una estructura de costos superior y una agresiva estrategia de ingresos complementarios. Aunque todavía no alcanza las economías de escala de un gigante como Ryanair, el análisis demuestra que está aplicando la misma estrategia con notable éxito en el contexto sudamericano. Su principal desafío a futuro será mantener esta disciplina de costos a medida que crece y enfrenta una competencia cada vez más adaptativa.

##### **4.16.1 EXPANSIÓN INTELIGENTE DE RED Y CRECIMIENTO EFICIENTE**

JetSMART debe identificar y activar nuevas rutas interregionales en Chile, particularmente aquellas que actualmente están poco atendidas, evitando el tránsito por Santiago. Se recomienda replicar rutas exitosas en países vecinos, como Perú o Argentina, y aumentar progresivamente su capacidad operativa de forma consciente, buscando optimizar la rentabilidad por unidad.

##### **4.16.2 EFICIENCIA OPERATIVA, SUSTENTABILIDAD Y RENOVACIÓN DE FLOTA**

Inspirado por EasyJet, JetSMART debe proyectar un plan de renovación progresiva de flota mediante la incorporación de modelos A320neo con mejores índices de eficiencia. Además, se recomienda desarrollar una hoja de ruta de sostenibilidad con metas públicas de reducción de emisiones, así como explorar el uso de combustibles sostenibles (SAF).

#### **4.16.3 DIGITALIZACIÓN, EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y MODELOS DE FIDELIDAD**

A partir del éxito de EasyJet en automatización, JetSMART puede implementar soluciones digitales como chatbots, reembolsos automáticos y plataformas optimizadas para mejorar su atención al pasajero. Además, debería lanzar un programa de fidelización con beneficios diferenciales para pasajeros frecuentes.

#### **4.16.4 MARKETING AUTÉNTICO, INCLUSIVO Y FLEXIBLE**

JetSMART puede diferenciarse mediante campañas emocionales y auténticas centradas en experiencias reales de pasajeros. Bajo el lema 'viaja más SMART', se puede fomentar el turismo regional como eje de inclusión y descentralización.

#### **4.16.5 DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO AÉREOS**

Tomando el ejemplo de easyJet, JetSMART podría desarrollar una división de paquetes turísticos, incluyendo vuelos más hotel y servicios complementarios. También puede generar alianzas con proveedores turísticos para ofrecer experiencias personalizadas.

Cronograma sugerido de implementación

- Corto plazo (6-12 meses): Automatización digital, tarifa Plus, campaña de marketing, mejora en atención.
- Mediano plazo (12-24 meses): Nuevas rutas, expansión de flota, programa de fidelización.
- Largo plazo (24+ meses): Hoja de ruta de carbono neto, SAF piloto, JetSMART Holidays, expansión regional leve.

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

**Tabla 13:** Plan estratégico a aplicar y sus plazos

Eje Estratégico	Etap a (mes es)	Acción Específica	KPIs claves de la fase	Entregable	Responsabl e Principal
<b>Crecimiento Estratégico</b>	1-3	Análisis de Capacidad Interregional: Utilizar el modelo de datos para identificar rutas de alta demanda sin competencia low-cost directa o donde LATAM y Sky aún mantengan una alta participación, enfocándose en Concepción, Puerto Montt e Iquique/Antofagasta como objetivos primarios.	Rentabilidad Proyectada por Ruta Regional: TIR > 15%.	Listado de 3 rutas interregionales con potencial de rentabilidad, justificadas por el análisis de tráfico.	Comercial y Finanzas
<b>Crecimiento Estratégico</b>	4-10	Optimización y consolidación de bases operativas (CCP y ANF): Analizar la eficiencia actual de las bases existentes (CCP/ANF) para maximizar la utilización de aviones y tripulación. Simultáneamente, evaluar la factibilidad de abrir un nuevo mini-hub en Puerto Montt (PMC) para consolidar el alcance en el sur profundo.	Reducción de costos de posicionamiento: Disminución del 5% de los costos de traslado de tripulación y aeronaves desde SCL.	Informe de Viabilidad Operacional para Nueva Base (Puerto Montt) y plan de optimización de las bases existentes (CCP/ANF).	Operaciones
<b>Crecimiento Estratégico</b>	10 +	Lanzamiento y estabilización de la primera ruta regional de mayor potencial y ejecución del plan de optimización de las bases existentes (CCP/ANF).	Factor de ocupación en rutas regionales: Meta mínima del 85% para sostener la estructura ULCC.	Operación consolidada y rentable de la nueva ruta y bases operativas optimizadas	Comercial
<b>Desarrollo de ingresos no aéreos</b>	1-3	Diseño del Programa "Ancillary Pro": Mapear los puntos de contacto del cliente para identificar la eficiencia del personal en la promoción y venta de servicios accesorios (equipaje, selección de asiento, prioridad).	Ancillary Revenue por pasajero: Medición inicial.	Capacitación diseñada con enfoque en la venta consultiva de servicios accesorios (diversificación de ingresos) y la cultura de costos cero.	RR.HH. y Comercial
<b>Desarrollo de ingresos no aéreos</b>	4-10	Implementar programas de capacitación continua centrados en la venta proactiva de Servicios Ancillary en tierra y en vuelo, y la optimización de tiempos de turnaround.	Ancillary Revenue por Pasajero (Objetivo): Aumento del 10% de ingresos no aéreos por pax.	100% del personal de primera línea certificado en el módulo "Ancillary Pro y Eficiencia Operacional".	Operaciones y RR.HH.
<b>Desarrollo de ingresos no aéreos</b>	10 +	Desarrollar programas de liderazgo basados en la gestión estricta de costos y la optimización de procesos, promoviendo la toma de decisiones basada en datos financieros de Ancillary Revenue.	Satisfacción del Empleado (Cultura de Eficiencia): Aumento del 10% en la percepción de los líderes como agentes de eficiencia.	Formación del 70% de los líderes en gestión de datos financieros y optimización de recursos.	Comercial y Finanzas
<b>Innovación y Adaptabilidad</b>	1-3	IA conversacional y Chatbot avanzado (EasyJet): Implementar la primera fase de una plataforma de IA para autoservicio, enfocada en la resolución autónoma de interrupciones de vuelo, reembolsos automáticos, y cambios sencillos de reserva, reduciendo la carga del call center.	Tasa de Resolución Autónoma por IA: 75% de consultas resueltas sin intervención humana.	Prototipo del Chatbot integrado con sistemas de reserva y reembolso.	TI y Comercial
<b>Innovación y Adaptabilidad</b>	4-10	Algoritmos de Yield Management y Ancillary basados en Machine Learning (ML): Desarrollar e integrar modelos de ML para optimizar dinámicamente los precios de los servicios accesorios (equipaje, selección de asiento) y la tarifa base en función de la demanda y el inventario en tiempo real.	Aumento del Ingreso Ancillary Digital: Incremento del 8% de los ingresos no aéreos generados a través de la App/Web.	ML integrados en el motor de reservas.	TI y Comercial
<b>Innovación y Adaptabilidad</b>	10 +	Integración de IA para Mantenimiento Predictivo: Utilizar ML y datos de sensores a bordo para pasar de reportes reactivos a una alerta temprana de fallas en componentes (ej: tren de aterrizaje), minimizando el riesgo de AOG	Reducción de costos por AOG: Disminución del 10% en incidentes que causan demoras operacionales no planificadas.	Plataforma de alertas Predictivas en operación para el 50% de la flota.	TI y Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis realizado.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio ha cumplido plenamente con su Objetivo Principal, que consiste en formular una propuesta estratégica para la aerolínea de bajo coste chilena JetSMART, fundamentándose en un análisis meticuloso de benchmarking competitivo, funcional y estratégico. Este procedimiento facilitó la consecución de metas particulares mediante la identificación y clasificación de las características operativas de las aerolíneas nacionales, estableciendo así los factores determinantes de éxito en el sector aéreo. Este procedimiento se sustentó en una evaluación meticulosa que contempló la evolución del tráfico aéreo nacional e internacional (que excedió los 28.2 millones de pasajeros en 2024, estableciendo un hito histórico) y la competitividad del mercado, en el que JetSMART conserva una participación significativa del 15.4% en términos de pasajeros-kilómetro (Pax-km).

El descubrimiento de mayor relevancia en el análisis es la corroboración del liderazgo en eficiencia de costos de JetSMART, su principal beneficio competitivo. La configuración de sus costos se caracteriza por la utilización de una flota homogénea de aeronaves Airbus A320/A321, lo que reduce los costos asociados con el mantenimiento y la capacitación. Esta disciplina operativa le confiere el CASK más bajo en el mercado chileno, un hito crucial para su modelo. Además, el índice de utilización de la flota aérea de la compañía, que excede las 12.0 horas diarias, constituye un indicador crucial de eficiencia que legitima su habilidad para proponer una tarifa base más competitiva, actuando como catalizador para la democratización de los desplazamientos aéreos en la región.

Sin embargo, a pesar de su excelencia en términos de costos, el análisis funcional realizado con líderes globales evidenció una discrepancia estratégica cuantificable en la generación de Ingresos Complementarios. A pesar de que JetSMART produce un promedio aproximado de \$21 USD por pasajero en ingresos auxiliares, esta cifra se ubica por debajo de los referentes como EasyJet (\$23 USD/pasajero) y Ryanair (más de \$25 USD/pasajero). Esta discrepancia no solo constituye una oportunidad de expansión, sino también una exigencia para la capacidad de resistencia financiera del modelo ULCC. En consecuencia, el enfoque estratégico se orienta hacia la innovación en la desagregación de servicios y productos de alto margen con el objetivo de aproximarse a la rentabilidad generada por estos líderes funcionales.

Por lo tanto, la propuesta estratégica para JetSMART se orienta hacia un plan de acción bidireccional: preservar la disciplina de costos mientras se lleva a cabo una diferenciación de ingresos efectiva. Las recomendaciones primordiales se enfocan en la diversificación de ingresos no aéreos y la excelencia digital, incorporando la automatización del servicio al cliente con el objetivo de minimizar los costos operativos y potenciar la percepción de la marca. Estas estrategias, articuladas en un plan de implementación a corto y largo plazo, facultarán a JetSMART no solo para consolidar su posición en el mercado, sino también para optimizar su rentabilidad unitaria al aprovechar el incremento del tráfico aéreo en Chile y la región.

A JetSMART no le falta un componente único, sino la madurez y perfeccionamiento en la ejecución de las estrategias secundarias que los líderes europeos han perfeccionado durante décadas.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Advisory Council for Aeronautics Research in Europe. (2003).** The economic impact of air transport on the European economy.

**Aberle, G. (2009).** Transportwirtschaft. (pag. 61)

**Aguiló, E., Rey, B., Rosselló, J., & Torres, C. (2007).** Impact of the Post-Liberalisation Growth of LCCs on the Tourism Trends in Spain. *Rivista di Politica Economica*, I–II, 39–60.

**Airfleets.net. (2025).** LATAM Chile – Active A320 fleet.  
<https://www.airfleets.net/flottecie/LATAM%20Chile-active-a320-455-typeasc.htm>

**Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012).** Competition in the European aviation market: The entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223–233.

**Amp, R. C. (1989).** Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press

**Airport Cooperative Research Program. (2008).** Airport economic impact methods and models: A synthesis of airport practice (ACRP Synthesis 7). Transportation Research Board.

**Association of Monterey Bay Area Governments. (2003).** Airports economic impacts study for Monterey, San Benito, and Santa Cruz Counties.

**Aviación al Día. (2025).** JetSMART celebra 9 años como aerolínea ultra low cost.  
<https://aviacionaldia.com>

**Bel, G., & Fageda, X. (2005).** Getting there fast: Globalization, intercontinental flights and location of headquarters. University of Barcelona.

**Bennett, R., & Craun, J. (1993).** The airline deregulation evolution continues: The Southwest Effect. Office of Aviation Analysis, U.S. Department of Transportation.

**Boeing. (2013).** Current market outlook 2013–2032.  
<https://www.boeing.com/commercial/cmo/>

**Boguslaski, C., Ito, H., & Lee, D. (2004).** Entry patterns in the Southwest Airlines route system. *Review of Industrial Organization*, 25(3), 317–350.

**Bombardier. (2012).** Market forecast.  
[https://www2.bombardier.com/en/3\\_0/3\\_8/market\\_forecast/BCA\\_2012\\_Market\\_Forecast.pdf](https://www2.bombardier.com/en/3_0/3_8/market_forecast/BCA_2012_Market_Forecast.pdf)

**Botasso, A., Conti, M., & Piga, C. (2013).** Low-cost carriers and airport performance: Empirical evidence from a panel of UK airports. *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 745–769.

**Bunker, D. (1989).** Canadian aviation finance legislation. Institute and Centre of Air and Space Law, McGill University.

**Caltex Petroleum. (2025).** Determining fuel prices.  
<https://www.caltex.com/global/resources/determining-fuel-prices>

**Campisi, D., Costa, R., & Mancuso, P. (2010).** The effects of low cost airlines growth in Italy. *Modern Economy*, 1(2), 59–67.

**Cavalcante, C. C. (2017).** Price effects of airline alliances – design and modelling. *Journal of Transport Literature*, 7(2), 228–252. <https://www.scielo.br/pdf/jtl/v7n2/v7n2a13.pdf>

**Centre for Aviation. (2013).** ASEAN single aviation market: Many miles to go. <https://centreforaviation.com/analysis/aseans-single-aviation-market-many-miles-to-go-100831>

**Cincodías. (2025, Julio 21).** Ryanair duplica beneficios en el primer trimestre hasta los 820 millones y prevé fuerte demanda. <https://cincodias.elpais.com>

**Delpiano, R. J. (2017, Abril 26).** LATAM rompe su esquema tradicional de rutas en Chile al anunciar tramo Concepción – Punta Arenas y no descarta sumar nuevos vuelos entre regiones. Desde SCL. <https://www.desdescl.com/2017/04/latam-rompe-su-esquema-tradicional-de.html>

**Delpiano, R. J. (2017, Abril 30).** Análisis del mercado aéreo chileno marzo 2017: Mayor oferta impulsa vuelos internacionales y nuevos operadores se abren espacio en rutas domésticas. Desde SCL. [https://www.desdescl.com/2017/04/analisis-del-mercado-aereo-chileno\\_29.html](https://www.desdescl.com/2017/04/analisis-del-mercado-aereo-chileno_29.html)

**Doganis, R. (2019).** Flying off course: Airline economics and marketing (5th ed.). Routledge.

**Estilo (2015).** Desarrollo de alianzas y asociaciones. Notas de la UAB, Universitat Autònoma de Barcelona.

**Franke, M. (2004).** Competition between network carriers and low-cost carriers: Retreat battle or breakthrough to a new equilibrium? Journal of Air Transport Management, 10(1), 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.08.005>

**IdeaWorksCompany. (2024).** The CarTrawler yearbook of ancillary revenue. <https://ideaworkscompany.com/>

**Indigo Partners. (2023).** Annual report. Indigo Partners LLC.

**International Air Transport Association & Airports Council International. (2022).** Airport development reference manual (ADRM) (10th ed.). International Air Transport Association.

**International Civil Aviation Organization. (1944).** Convention on international civil aviation (Chicago Convention). <https://www.icao.int/>

**International Civil Aviation Organization. (2018).** Manual on the ICAO statistics programme (Doc 9060). ICAO.

**Junta de Aeronáutica Civil. (2017).** Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile. <https://www.jac.gob.cl/casi-4-millones-de-pasajeros-viajaron-en-avion-durante-el-verano-2017>

**Junta de Aeronáutica Civil. (2018, Diciembre 1).** Política aerocomercial. <https://www.jac.gob.cl/politica-aerocomercial.html>

**Junta de Aeronáutica Civil. (2023).** Informe estadístico tráfico aéreo nacional e internacional – 2023. <https://www.jac.gob.cl>

**Junta de Aeronáutica Civil. (2025).** Estadísticas de tráfico aéreo. Gobierno de Chile. <https://www.jac.gob.cl/estadisticas/>

**Junta de Aeronáutica Civil. (2024).** Informe estadístico tráfico aéreo comercial – Enero 2024. <https://www.jac.gob.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del-trafico-aereo/>

**Junta de Aeronáutica Civil. (2024).** Lanzamiento del acuerdo público-privado SAF 2024: Un paso hacia la sostenibilidad en la aviación en Chile. <https://www.jac.gob.cl/lanzamiento->

[del-acuerdo-publico-privado-saf-2024-un-paso-hacia-la-sostenibilidad-en-la-aviacion-en-chile/](#)

**Junta de Aeronáutica Civil. (2025).** Informe estadístico mensual del tráfico aéreo. Gobierno de Chile.

**JetSMART. (2025).** Compromiso de sostenibilidad SMART.  
<https://jetsmart.com/sostenibilidad>

**Kagumu Adventures. (2025).** The most reliable airlines in Latin America for 2024–2025.  
[https://kagumuadventures.com/blog\\_kagumu/the-most-reliable-airlines-in-latin-america-for-2024-2025/](https://kagumuadventures.com/blog_kagumu/the-most-reliable-airlines-in-latin-america-for-2024-2025/)

**LATAM Airlines Group S.A. (2024).** Investor reports and filings.  
<https://www.latamairlinesgroup.net/investor-relations/reports-filings>

**Ministry of Social Development and Family. (2023).** Resultados Encuesta CASEN 2022: Pobreza por ingresos y multidimensional. Observatorio Social.  
<https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Resultados%20pobreza%20por%20ingresos%20Casen%202022.pdf>

**National Institute of Statistics. (2025).** Resultados Censo de Población y Vivienda 2024: Síntesis de resultados. <https://www.ine.cl/estadisticas/censos-de-poblacion-y-vivienda>

**Planespotters.net. (2025).** JetSMART – Fleet list.  
<https://www.planespotters.net/airline/JetSMART>

**Ryanair Holdings PLC. (2025).** Annual report FY25. <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2025/05/Ryanair-2025-Annual-Report.pdf>

**Star Alliance. (2018, Noviembre 1).** About Star Alliance.  
<https://www.staralliance.com/en/about/>

**Star Alliance. (2018, Noviembre 1).** Star Alliance chronological history.  
[https://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star\\_Alliance\\_Chronological\\_History.pdf](https://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star_Alliance_Chronological_History.pdf)

**Star Alliance. (2018, Diciembre 1).** Member airlines.  
[https://www.staralliance.com/en/about/member\\_airlines/](https://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/)

**The Flight Club. (2025).** Las aerolíneas más puntuales del mundo en 2024.  
<https://www.theflightclub.it/en/2025/01/airlines-on-time-2024/>

**Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2008).** Introduction to air transport economics.  
Ashgate Publishing.

**World Economic Forum. (2024).** The global competitiveness report 2023–2024.  
<https://www.weforum.org>

**World Tourism Organization. (2023).** International tourism highlights.  
<https://www.unwto.org>

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

## 7. ANEXOS

**Anexo 1:** “Composición detallada de la Flota del grupo JetSMART a octubre de 2025”

Sigla OACI	Matricula	Tipo de Aeronave	Configuración	Nombre aeronave	Edad (años)	Comentario
JAP	CC-AWK	Airbus A320neo	186 seats	Flamenco de James	6	Estacionado
JAP	CC-AWJ	Airbus A320neo	186 seats	Colibrí de Arica	6,1	
JAP	CC-AWL	Airbus A320neo	186 seats	Búho Magallánico	5,9	
JAP	CC-DII	Airbus A320neo	186 seats	Lechuza de Campanario	2,1	
JAP	CC-DIJ	Airbus A320neo	186 seats	Alpacas	2	
JAT	CC-AWN	Airbus A320neo	186 seats	Carpintero Negro	5,8	Estacionado
JAT	CC-AWR	Airbus A320neo	186 seats	Pato BancoEstado	5,4	Estacionado
JAT	CC-AWT	Airbus A321neo	240 seats	Ballena Jorobada	3,3	Estacionado
JAT	CC-AWU	Airbus A321neo	240 seats	Mantaraya Jaspeada	3,2	Estacionado
JAT	CC-AWY	Airbus A321neo	240 seats	Ñandú	2,9	Estacionado
JAT	CC-DIB	Airbus A321neo	240 seats	Piquero Patas Azules	2,4	Estacionado
JAT	CC-AWC	Airbus A320-200	186 seats	Loica Violeta	8,1	
JAT	CC-AWO	Airbus A320neo	186 seats	Tortuga Verde	5,7	
JAT	CC-AWQ	Airbus A320neo	186 seats	Carancho	5,5	
JAT	CC-AWS	Airbus A321neo	240 seats	Orca	3,4	
JAT	CC-DID	Airbus A320neo	186 seats	Tití León Dorado	2,4	
JAT	CC-DIE	Airbus A321neo	240 seats	Cotorra del Sol	2,3	
JAT	CC-DIG	Airbus A320neo	186 seats	Gato Güiña	2,2	
JAT	CC-DIK	Airbus A320neo	186 seats	Cometocino Patagónico	2	
JAT	CC-DIL	Airbus A320neo	186 seats	Tangara del Paraiso	1,9	
JAT	CC-DIM	Airbus A320neo	186 seats	Cardenal Amarillo	1,8	
JAT	CC-DIN	Airbus A320neo	186 seats	Mono Carayá	1,4	
JAT	CC-DIO	Airbus A320neo	186 seats	Tangara Pecosá	1,7	
JAT	CC-DIP	Airbus A320neo	186 seats	Sietecolores	1,6	
JAT	CC-DIQ	Airbus A321neo	240 seats	Gaviotín elegante	0,9	
JAT	CC-DIR	Airbus A320neo	186 seats	Ciervo de los Pantanos	0,9	

BENCHMARKING EN LAS AEROLINEAS LOW COST DEL MERCADO CHILENO: CASO  
APLICADO A JETSMART

<b>JAT</b>	CC-DIT	Airbus A320neo	186 seats	Oso Melero	0,6	
<b>JAT</b>	CC-DIU	Airbus A320neo	186 seats	Mara	0,4	
<b>JAT</b>	CC-DIV	Airbus A320neo	186 seats	Tucán Piquiverde	0,5	
<b>JAT</b>	CC-DIW	Airbus A320neo	186 seats	Aguará Guazú	0,5	
<b>JAT</b>	CC-DIX	Airbus A320neo	186 seats	Capibara	0,05	
<b>JEC</b>	CC-AWV	Airbus A320neo	186 seats	Vicuña	3	
<b>JEC</b>	CC-AWX	Airbus A320neo	186 seats	Lobo Marino	2,9	
<b>JEC</b>	CC-AWZ	Airbus A320neo	186 seats	Guacamayo Escarlata	2,8	
<b>JEC</b>	CC-DIA	Airbus A320neo	186 seats	Gallito de las Rocas	2,5	
<b>JES</b>	CC-AWA	Airbus A320-200	186 seats	Halcón Peregrino Austral	8,3	
<b>JES</b>	CC-AWE	Airbus A320-200	186 seats	Gaviota Austral	7,9	
<b>JES</b>	CC-AWW	Airbus A321neo	240 seats	Delfin Mular	3	
<b>JES</b>	CC-DIC	Airbus A321neo	240 seats	Huillín	2,4	
<b>JES</b>	CC-DIF	Airbus A321neo	240 seats	Pingüino de Humboldt	2,3	
<b>JES</b>	CC-DIH	Airbus A320neo	186 seats	Tucán Toco	2,2	
<b>JES</b>	CC-DIS	Airbus A321neo	240 seats	Mono Ardilla	1,5	
<b>JES</b>	LV-HEK	Airbus A320-200	186 seats	Huemul	8,8	
<b>JES</b>	LV-HVT	Airbus A320-200	186 seats	Jaguar	8,9	
<b>JES</b>	LV-IVN	Airbus A320-200	186 seats	Zorro Culpeo	7,2	
<b>JES</b>	LV-IVO	Airbus A320-200	186 seats	Cardenal	7,1	
<b>JES</b>	LV-JQE	Airbus A320-200	186 seats	Pingüino Rey	6,5	
<b>JES</b>	LV-KDP	Airbus A320-200	186 seats	Puma Concolor	5,8	
<b>JES</b>	LV-KFX	Airbus A320-200	186 seats	Cóndor Andino	5,6	
<b>JES</b>	LV-KJA	Airbus A320-200	186 seats	Martín Pescador	5,5	

Fuente: Elaboración propia con datos de Planespotters.net y Airfleets.es con datos a octubre 2025.

\*Puede cambiar su sigla OACI debido a modelo de negocio ULCC