

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



PROPUESTAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
OFRECIDO POR LAS AEROLÍNEAS QUE OPERAN EN CHILE

SIRI AYAX URETA VERGARA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUÍA:

SRA. ANAMARIA ARPEA IBIETA

PROFESOR CORREFERENTE:

SRTA. MELISSA GONZÁLEZ PALMA

JULIO 2020



AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermana, Saúl, Alejandra y Nicole, quienes me han amado y apoyado durante toda mi vida; a Irak Ureta, mi tío, quien siempre me ha acompañado entregándome palabras de sabiduría, su cariño y amor; a mis abuelos Mónica, Carmen, Saúl y Miguel quienes desde pequeño me enseñaron a ser una persona de bien, educada y respetuosa con el prójimo; a Valeria, mi compañera y amada, quien ha estado constantemente a mi lado, amándome, alentándome y apoyando en cada una de los proyectos y caminos que emprendo; y finalmente a mis amigos quienes han estado siempre allí entregándome su amor, alegría y compañía.

Gracias a cada uno de ustedes por estar presente en mi vida, por amarme y enseñarme cada día a ser una mejor persona, los amo.

Siri



RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se realizó un profundo análisis de la calidad del servicio que ofrecen las aerolíneas que operan en Chile a partir de los parámetros de regularidad, puntualidad y reclamos aéreos que recibieron a través del SERNAC. La finalidad fue conocer cómo es el servicio que entregan las aerolíneas al pasajero y también establecer qué aspectos deben ser mejorados. Primero se realizó una comparación entre la evolución que ha tenido el transporte aéreo de pasajeros en Chile con la evolución de los reclamos entre los años 2014 y 2019. A partir ello se pudo observar que entre el 2015 y 2018 la tasa de crecimiento de los reclamos estuvo sobre el crecimiento de pasajeros transportados, mientras que durante el 2019 ocurrió lo contrario, incluso siendo negativa. Para comprender estas fluctuaciones se comenzó diagnosticando la calidad de los servicios a partir de los parámetros de regularidad y puntualidad. De allí se pudo extraer que todas las aerolíneas presentaron un nivel de cumplimiento cercano al 100% de regularidad, mientras que en puntualidad las fluctuaciones entre operadores fueron mayores, pero aún con un cumplimiento positivo por parte de la mayoría de las aerolíneas. Respecto a los reclamos se pudo observar que la mayor parte de ellos se produjeron por dos principales motivos legales. El primero de ellos fue por “Problemas de Ejecución Contractual” que engloba a todos los reclamos asociados a la cancelación, retrasos de los vuelos y sobreventa de pasajes, mientras que en segundo lugar se ubicaron los reclamos asociados al “Maltrato Personal o de Bienes” que considera los reclamos por pérdidas o daños del equipaje. Posterior al análisis de estas tres variables se realizó un estudio comparativo entre LATAM Airlines y Avianca Airlines con el objetivo de conocer desde una perspectiva interna cómo es el servicio que entregan. A partir de toda la investigación previa se establecieron cuatro propuestas de mejora que permitirían disminuir los reclamos que actualmente reciben las aerolíneas que operan en el país y también para mejorar cómo se utilizan dichos indicadores.

Keywords: Aerolínea, calidad de servicios, regularidad, puntualidad, reclamos, atraso, percepción, satisfacción.



ABSTRACT

In the present investigation, an in-depth analysis of the quality of service offered by airlines operating in Chile was carried out based on the parameters of regularity, punctuality and air claims that they received through SERNAC. The purpose was to know how the service is provided by the airlines to the passenger and also to establish what aspects should be improved. First, a comparison was made between the evolution of the air passenger transport has had in Chile with the evolution of claims between 2014 and 2019. From this it was observed that between 2015 and 2018 the growth rate of claims It was about the growth of transported passengers, while during 2019 the opposite happened, even being negative. To understand these fluctuations, we began by diagnosing the quality of services based on the parameters of regularity and punctuality. From this it was possible to extract that all the airlines presented a level of compliance close to 100% of regularity, while in punctuality the fluctuations between operators were bigger, but still with a positive compliance by the majority of the airlines. Regarding the claims, it was observed that most of them were produced for two main legal reasons. The first of these was due to "Contractual Execution Problems" that encompasses all claims associated to cancellation, flight delays and overbooking of tickets, while the second reason was associated to "Personal or Property Abuse" that considers claims for loss or damage of the luggage. After the analysis of these three variables, a comparative study was carried out between LATAM Airlines and Avianca Airlines to know from an internal perspective how is the service they provide to the passenger. From all the previous research, four improvement proposals were established that would reduce the claims currently received by airlines operating in the country and also to improve how these indicators are used.

Keywords: Airline, quality of services, regularity, punctuality, complaints, delay, perception, satisfaction.



ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

- AMB:** Aeropuerto Arturo Merino Benítez
- AOC:** Air Operator Certificate
- APEX:** Air Passenger Experience Association
- ATAG:** Air Transport Action Group
- DGAC:** Dirección General de Aeronáutica Civil
- FSC:** Full Service Carriers
- GE:** General Electric Company
- IATA:** International Air Transport Association
- JAC:** Junta de Aeronáutica Civil
- KPI:** Key Performance Indicator
- LCC:** Low Cost Carriers
- ICAO:** International Civil Aviation Organization
- OAG:** Official Aviation Guide
- OTP:** On Time Performance
- SERNAC:** Servicio Nacional del Consumidor
- SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- STD 15:** Standard 15



Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	4
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	5
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES	10
1.1 JUSTIFICACIÓN	10
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 METODOLOGÍA	16
1.4 ALCANCE	17
CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE	18
2.1 ANTECEDENTES	18
2.1.1 Transporte Aéreo en Chile	18
2.1.2 Crecimiento y Posicionamiento de las Aerolíneas en Chile	20
2.1.3 La Calidad en la Industria Aérea en chilena	22
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Calidad de Servicios.....	26
2.2.2 Las 7 Herramientas Básicas de Calidad.....	28
2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA	30
CAPÍTULO 3 DESARROLLO	32
3.1 ANTECEDENTES y SITUACIÓN ACTUAL	33
3.1.1 Reseña Histórica	33
3.1.2 Contexto Actual de la Aviación Comercial	34
3.1.3 Composición de las Aerolíneas a Nivel Global	37
3.1.4 Evolución del Transporte Aéreo de Pasajeros a Nivel Mundial	39



3.1.5	Evolución del Transporte Aéreo de Pasajeros en Chile	41
3.2	ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	43
3.2.1	Regularidad de las Aerolíneas en AMB.....	45
3.2.2	Puntualidad de las Aerolíneas en AMB	56
3.2.3	Síntesis de la Regularidad y Puntualidad	70
3.2.4	Reclamos Aéreos.....	72
3.2.5	Síntesis Sección Reclamos.....	124
3.3	CASO COMPARATIVO – LATAM V/S AVIANCA.....	129
3.3.1	Competitividad LATAM y Avianca	131
3.3.2	Calidad de Servicios LATAM / AVIANCA.....	133
3.3.3	Síntesis del Caso de Estudio	154
CAPÍTULO 4	PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES.....	156
4.1	PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.....	156
4.1.1	Medir Puntualidad considerando despegues y aterrizajes.....	156
4.1.2	Utilizar Medidas de Tendencia Central para determinar que Aerolíneas son Puntuales e Impuntuales	158
4.1.3	Realizar Seguimientos de los Vuelos Impuntuales	160
4.1.4	Desarrollar e implementar una aplicación que realice seguimiento del equipaje	161
4.2	CONCLUSIONES.....	164
CAPÍTULO 5	ANEXOS.....	166
5.1	TABLAS PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	166
5.2	COEFICIENTE DE GINI	168
5.3	LIBERTADES DEL AIRE	168
5.4	DESCRIPCIÓN DE LAS DISCONFORMIDADES AÉREAS.....	171
5.4.1	Reclamos LATAM Airlines.....	171
5.4.2	Reclamos SKY Airline.....	174
5.4.3	Reclamos Jetsmart.....	175
5.4.4	Reclamos LAW.....	176
5.5	CLASIFICACIÓN AEROLÍNEAS SEGÚN SU CENTRO DE OPERACIONES Y ORIGEN.....	178
5.5.1	Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile.....	178



5.5.2	Aerolíneas con Base de Operaciones en América	178
5.5.3	Aerolíneas Resto del Mundo.....	179
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA		180



INTRODUCCIÓN

La industria del transporte aéreo ha crecido a pasos acelerados en todo el mundo. Específicamente en Chile, el número de pasajeros transportados creció un 51,3% entre el 2014 – 2019 y se espera que este crecimiento continúe en los próximos años o no se modifique en mayor medida. Gran parte de este crecimiento ha sido posible ya que el país cuenta con una política de cielos abiertos que permite que ingresen nuevas empresas aéreas al mercado chileno, generando así un mayor flujo de pasajeros. Sin embargo, con dicho aumento también se ha podido observar una tasa de crecimiento en la cantidad de reclamos que ha sido incluso mayor que la tasa de los pasajeros durante ciertos años. A partir de esta alzas y fluctuaciones nace el interés de conocer cómo es la calidad de los servicios que ofrecen las aerolíneas que operan en el país. Para ello se considerarán los tres parámetros que la Junta de Aeronáutica Civil (JAC) establece para medir cómo es el servicio que entregan los operadores aéreos, estos son: la Regularidad y Puntualidad de las aerolíneas, así como también los reclamos que estas reciben a través del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Por medio de estos tres indicadores, junto con la realización de un estudio comparativo entre LATAM Airlines y Avianca Airlines, se analizará cómo es el servicio entregado por los operadores aéreos en Chile con la finalidad de establecer una serie de propuestas de mejora que pretenderán disminuir la cantidad de reclamos que actualmente reciben las aerolíneas que operan en el país y, por otra parte, mejorar la actual forma que tienen las diversas entidades aeronáuticas de medir la calidad de los servicios aéreos en Chile.



CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

El 2010 Chile firmó un acuerdo multilateral de cielos abiertos, el cual estuvo integrado por varios países de América. En dicho acuerdo se contemplan facilidades y oportunidades comerciales propias de los Acuerdos Liberales en materia de venta y comercialización de servicios de transporte aéreo, transferencia de ganancias, empleo de personal no nacional, utilización de los servicios de escala en un país, acuerdos de código compartido y de cooperación entre compañías aéreas, cambio de capacidad en la ruta, contratos de utilización de aeronaves entre otros. Esta política permite que nuevas aerolíneas bajo el concepto de legacy o low cost¹ ingresen al país, aumentando la cantidad de operaciones y generando una mayor competitividad en el mercado aéreo nacional. El aumento en el número de aerolíneas en Chile sobretodo bajo el concepto low cost, junto con la apertura del mercado, ha permitido que se produzca un mayor flujo de pasajeros a lo largo de toda la red aeroportuaria, incentivando incluso a que viajen personas que antes no tenían la posibilidad de hacerlo. Como se indicó anteriormente el N° de pasajeros transportados en Chile creció un 51,3% entre el 2014 -2019. Con el aumento en la cantidad de personas que viajan por vía aérea, es natural que también se produzcan alzas en la cantidad de pasajeros insatisfechos por los servicios que entregan las aerolíneas. Según informes realizados por la JAC hasta el año 2017, más información entregada por el SERNAC a través de la ley de transparencia, se ha podido visualizar que la cantidad de reclamos aéreos han aumentado en los últimos años.

La documentación señala que durante 2014 la cantidad de reclamos efectuados por los pasajeros alcanzó un total de 4.876 insatisfacciones registradas. Esto equivale a un 0,03% del total de personas transportadas en dicho año, cuya cifra fue de 17.241.292 pasajeros.² Por

¹ Los conceptos de aerolínea legacy y low cost están definidos en la sección “Composición de las Aerolíneas a Nivel Global”

² 2014. Junta Aeronáutica Civil. Informe estadístico de reclamos del transporte aéreo chileno 2014.



otra parte, el 2018 se registraron un total de 20.936 reclamos, que corresponde a un 0,09%³ de los 24.534.323 pasajeros transportados aquel año. Como se puede ver los reclamos han tenido un peso mayor en el último año a pesar de que la cantidad de pasajeros aumentó. Si bien, la cantidad de pasajeros y disconformidades aumentaron, podría pensarse que crecimiento porcentual de los reclamos es más acelerado que la cantidad de pasajeros transportados. Para dar una explicación detallada de lo mencionado anteriormente es necesario revisar las siguientes gráficas:

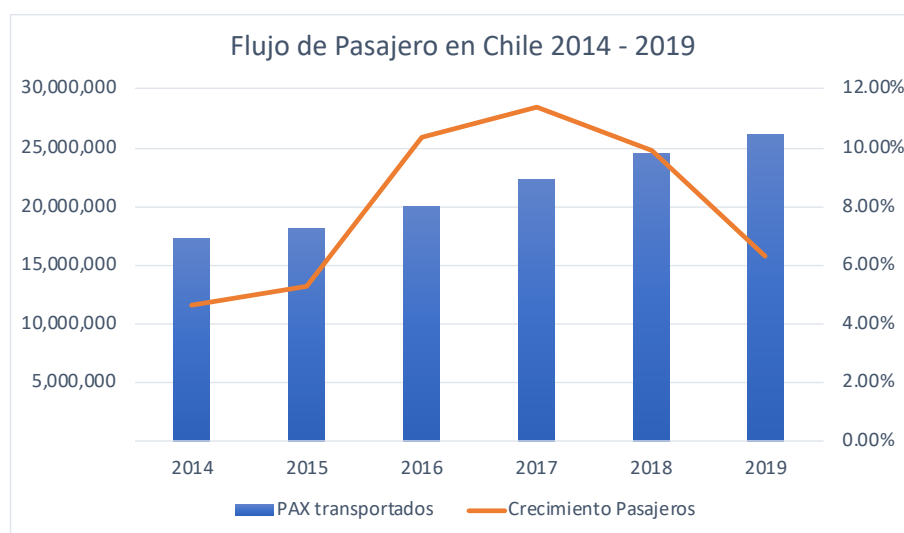


Gráfico 1-1: Flujo de pasajeros entre el 2014 y 2019

Fuente 1: Elaboración Propia

Del Gráfico 1-1 se puede extraer que la cantidad de pasajeros aumentó gradualmente entre el 2014 – 2019, mientras que el mayor crecimiento porcentual se produjo el año 2017 con un 11,4%. Para el año 2019 el crecimiento fue de un 6,3%, lo que refleja una desaceleración en la tasa de crecimiento, pero no en la cantidad de pasajeros transportados.

³ 2018. SERNAC. Solicitud de información vía ley transparencia.

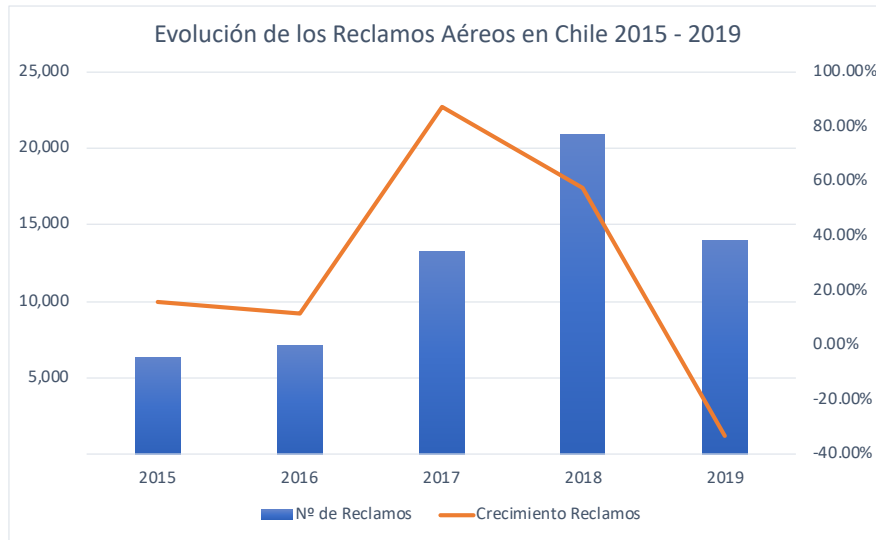


Gráfico 1-2: Reclamos pasajeros entre el 2014 y 2019

Fuente 2: Elaboración Propia

En el *Gráfico 1-2* se observa que entre el período 2016 y 2017 se produjo incremento considerable en los reclamos por parte de los pasajeros. No obstante, durante el 2019 hubo una disminución en las molestias de los pasajeros pasando de 20.936 disconformidades a 13.995. Sin embargo, para poder comprender cómo ha sido el comportamiento y evolución de los reclamos respecto a comportamiento del flujo de pasajeros es necesario ver una gráfica que compare la tasa de crecimiento del número de pasajeros transportados con la tasa de crecimiento de los reclamos que fueron efectuados. Con ello se podrá ver con qué rapidez aumentaron o disminuyeron dichas variables. Para ello se presenta la siguiente gráfica:

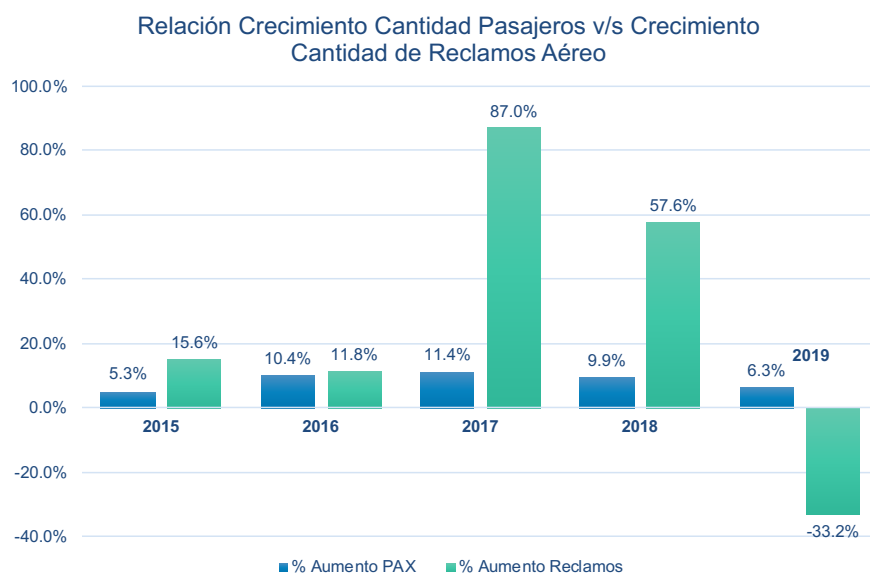


Gráfico 1-3: Relación crecimiento porcentual N° de pasajeros transportados v/s crecimiento porcentual N° de reclamos en Chile 2015 - 2019

Fuente 3: Elaboración Propia

Del gráfico 1-3 se pueden hacer tres importantes observaciones. La primera de ellas es que la mayoría de los años reflejó que la tasa de crecimiento de los reclamos estuvo sobre la tasa de crecimiento del número pasajeros transportados. La segunda observación es que durante el 2019 se produjo un decrecimiento sustancial en dicha tasa, siendo incluso negativa con un -33,2% respecto al 2018. Y el tercer punto es que la mayor alza en crecimiento de las molestias se produjo entre el 2017 con un aumento de un 87,0% respecto al 2016. Con lo anterior podrían plantearse algunas ideas, entre ellas podría señalarse que los pasajeros están haciendo más visibles sus disconformidades respecto a los servicios que reciben de las aerolíneas, pero también muestra que durante 2019 los operadores podrían haber mejorado el servicio entregado al pasajero, o que durante el 2014 a 2018 la calidad de los servicios de las aerolíneas que operaron en Chile fue peor que en el 2019. Parte de la investigación de este trabajo buscará dar respuestas a estas y otras hipótesis.

Cabe señalar que el análisis no se centrará únicamente en las disconformidades de los pasajeros, sino que también en la regularidad y en la puntualidad de las aerolíneas, ya que estos tres indicadores son los que define la JAC para medir calidad de servicios aéreos en Chile. La regularidad, por un lado, se define como el porcentaje de vuelos que efectivamente



se realizan según lo definido por itinerario, mientras que la puntualidad es el porcentaje de vuelos que despegan antes o hasta 15:00 minutos después de la hora programada por itinerario. Estos parámetros son útiles, ya que miden la eficiencia y eficacia de las operaciones en tierra por parte de las aerolíneas. Cabe además señalar que el trabajo considerará a todas las aerolíneas que operan en Chile. Sin embargo, el foco se centrará en estudiar a LATAM Airlines, SKY Airline, y Jetsmart. La razón de lo anterior se debe a que estas tres aerolíneas concentran la mayor parte de las operaciones que se producen en Chile, pero además tienen su base de operaciones en el país.

Con toda la información previamente expuesta nace el interés de efectuar este trabajo de memoria, es decir, comprender cuáles son los factores que afectan a la calidad de los servicios ofrecidos por las aerolíneas y cuál es la visión que tiene el cliente de los servicios que le entregan los operadores aéreos.



1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis de la calidad del servicio que ofrecen las aerolíneas que operan en Chile y la región, y proponer mejoras en el sistema para disminuir la cantidad de reclamos presentados por el pasajero, así como también en los parámetros que miden la calidad de los servicios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Diagnosticar el estado de la calidad de los servicios aéreos en Chile considerando la regularidad y puntualidad de las aerolíneas que operan en el aeropuerto Arturo Merino Benítez.
- B. Analizar los reclamos que reciben las aerolíneas que operan en Chile a través del SERNAC para luego determinar cómo afectan a la calidad del servicio y establecer si existe una predominancia en algún tipo de reclamos.
- C. Comparar la calidad de los servicios aéreos en Chile con los entregados en otras partes de la región, a través de un caso de estudio entre LATAM Airlines y Avianca Airlines.
- D. Proponer mejoras en la calidad de los servicios aéreos, con el objetivo de disminuir la cantidad de reclamos, así como también para mejorar los parámetros que la miden.



1.3 METODOLOGÍA

La metodología para llevar a cabo este trabajo será la “DMAIC”, la cual consiste en mejorar procesos que presentan algunas falencias y/o deficiencias a través de la implementación de mejoras. En primera instancia, se recopilará información de la regularidad y puntualidad de las aerolíneas que operan en Chile y de los reclamos realizados por los pasajeros transportados en el país entre el período 2014 – 2019.

La información relacionada a la regularidad y puntualidad de las aerolíneas que operan en Chile será extraída únicamente de la JAC. Respecto a los reclamos serán solicitados vía ley de transparencia al SERNAC. El resto de la información se obtendrá de documentos, registros y publicaciones tanto virtuales como físicas de instituciones aeronáuticas y a fines junto con medios informativos tales como periódicos y revistas relacionadas al rubro. Una vez recopilada la información se analizará, determinará y caracterizará cuales son los factores que afectan los servicios de las aerolíneas. Como recursos se utilizarán algunas herramientas de gestión de calidad que facilitarán el análisis.

Terminado los análisis de regularidad, puntualidad y reclamos se hará una comparativa a través de un caso de estudio entre LATAM Airlines y Avianca. Finalmente se definirán las propuestas de mejora para disminuir las disconformidades y para mejorar los indicadores que miden la calidad de los servicios.



1.4 ALCANCE

El alcance de este trabajo es de carácter descriptivo y correlacional. Tiene una orientación descriptiva puesto que realiza una recopilación de información, la cual permitirá estudiar la calidad de los servicios por parte de las aerolíneas.

Es una investigación con un enfoque correlacional ya que parte del estudio pretende determinar si existe una relación entre el crecimiento del transporte aéreo con una posible disminución de la calidad del servicio entregado.

Este trabajo se extenderá por tres semestres. Toda la información utilizada en esta memoria es la existente entre el año 2009 y 2019. Desde el punto de vista geográfico, se analizará la industria aérea nacional, considerando una comparativa entre una aerolínea de origen chileno con una de origen colombiano.

CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Transporte Aéreo en Chile

En diciembre del año 2019, se registraron más de 20 operadores aéreos a lo largo de toda la red primaria de aeropuertos en Chile. Esto ha sido posible en parte por la política aerocomercial mencionada anteriormente, la cual permite hasta la novena libertad⁴. Lo anterior ha traído consigo un aumento en el flujo de pasajeros en los últimos años. Para el año 2019 se registró un total de 26.086.612 pasajeros entre enero-diciembre, lo que representa un crecimiento de un 6,3% respecto al año 2018 durante el mismo período. Para tener una visualización acabada de la evolución del transporte aéreo de pasajeros nacionales e internacionales, se presenta la siguiente gráfica con la información de los últimos 10 años.

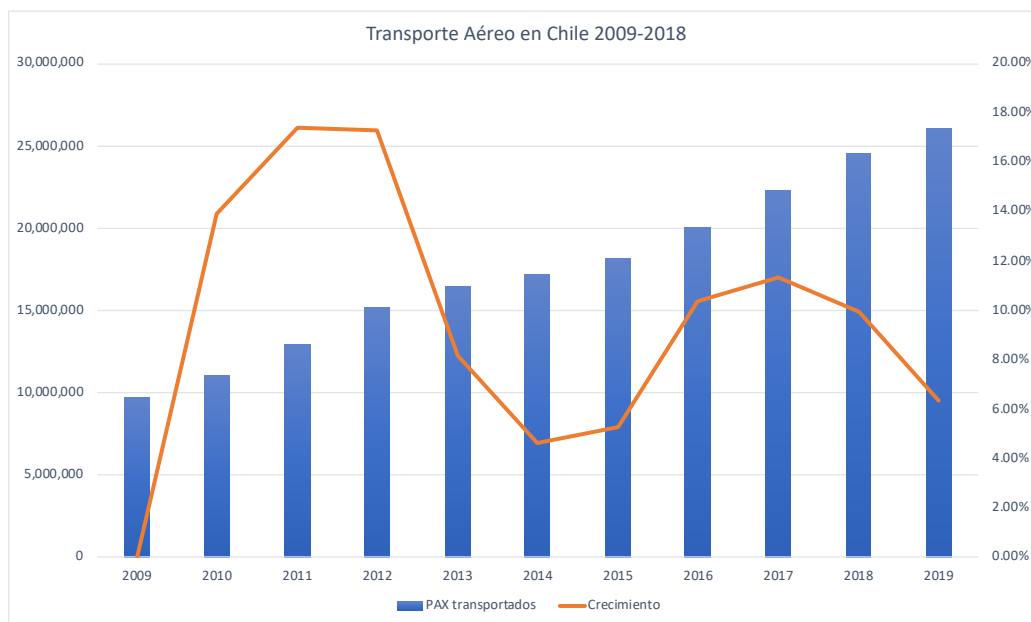


Gráfico 2-1: Evolución del transporte aéreo entre el 2009 y 2019

Fuente 4: Elaboración Propia

⁴ Las definiciones de las Libertades del Aire se pueden ver en los Anexos.



Del *Gráfico 2-1* se puede observar que el transporte aéreo de pasajeros en Chile ha aumentado con el paso de los años, y cuya tasa de crecimiento ha fluctuado entre un 4% y 18%. Particularmente durante el 2018 Chile el flujo de pasajeros creció un 10%. Dicha cifra es elevada considerando que según estudios realizados por la IATA el crecimiento de pasajeros a nivel mundial creció un 6,5% durante dicho año.⁵ El 2019 por otra parte, la tasa de crecimiento fue de un 6,3% lo que se ajustaría más al crecimiento global de pasajeros transportados. No obstante, revisando información histórica del flujo de pasajeros a nivel mundial se puede decir que el flujo de pasajero en Chile ha crecido por sobre el promedio mundial.

Tomando en consideración el flujo de pasajeros nacionales e internacionales en Chile durante el 2019, se pueden obtener otros datos de interés. Según datos entregados por la JAC respecto al flujo internacional y nacional de pasajeros en Chile durante el 2019 se puede decir que gran parte de las operaciones las efectuó LATAM Airlines⁶, con un total de 15.023.961 pasajeros transportados, lo que equivale al 57,59% del total de personas trasladadas en aquel año. SKY Airline por otro lado transportó el 18,29% del total de personas que viajaron vía aérea el 2019. Jetsmart, por su parte, transportó un total de 2.547.547 pasajeros, lo que representa un crecimiento de un 44,04% respecto a lo que transportó el 2018. A lo anterior se le puede agregar el ingreso de otros competidores al mercado aéreo chileno en los últimos años. Algunos de los más destacados son Alitalia, que arribó al país el año 2016; British Airways que comenzó con sus operaciones el año 2017; y Emirates, quién comenzó a operar a mediados del año 2018 en Chile. Con lo señalado anteriormente se puede observar claramente que Chile es un país que está creciendo y ampliándose considerablemente en términos del transporte aéreo.

⁵ 2018. International Air Transport Association. Comunicado N° 72.

⁶ Se considera a LATAM Airlines como el conjunto de todas las filiales que conforma a la aerolínea.



2.1.2 Crecimiento y Posicionamiento de las Aerolíneas en Chile

Con el aumento en la cantidad de operadores aéreos en el país, se han establecido nuevas alianzas entre aerolíneas con el fin de mantener o aumentar la participación de mercado. Una de estas es la producida entre Latam Airlines Brasil y Emirates, quienes anunciaron durante el primer trimestre del 2019 una asociación para ofrecer vuelos en código compartido, lo que genera una apertura en la ruta Santiago – Dubái.⁷ Otras aerolíneas como Air France han optado por aumentar las frecuencias en sus operaciones entre Francia y Chile a partir de diciembre del 2019 y marzo del 2020, sumando 3 operaciones a la semana, llegando así a un total de 10 vuelos a la semana, directos y sin escalas a Europa.⁸ Otro caso de interés es la aerolínea Jetsmart creada por Indigo Partners, fondo privado que cuenta con alrededor de 15 años de experiencia desarrollando aerolíneas ultra low cost. La compañía, desde su puesta en marcha, a mediados del año 2017, fue creciendo en el número de pasajeros transportados considerablemente. Para fines de diciembre del año 2017 ya habían transportado 333.914 pasajeros. Durante ese mismo año comenzaron a operar rutas internacionales, siendo el primer destino, Lima, Perú, y ya para el 2018 empezaron a realizar operaciones hacia Argentina. En abril del 2019 la empresa comenzó a realizar operaciones de cabotaje en dicho país. Adicionalmente la aerolínea anunció que durante el segundo semestre del 2019 comenzará a efectuar operaciones hacia Colombia y a Brasil a partir de diciembre de ese mismo año. Actualmente, la empresa tiene una participación de mercado de un 15%⁹ aproximadamente, y se espera que su internalización continúe incluso llegando a destinos como Miami en el mediano plazo. Para mostrar la evolución del flujo de pasajeros nacionales e internacionales transportados por Jetsmart desde su puesta en marcha el 2017 se presenta la siguiente gráfica.

⁷ La Tercera. “Latam airlines y Emirates ofrecerán vuelos código compartido a Brasil”.

⁸ Aerolatinnews. “Air France ofrecerá tres nuevas frecuencias semanales de Santiago de Chile a Paris”.

⁹ Aerolatinnews. “Jetsmart quiere ser la aerolínea bajo costo de toda Sudamérica”.

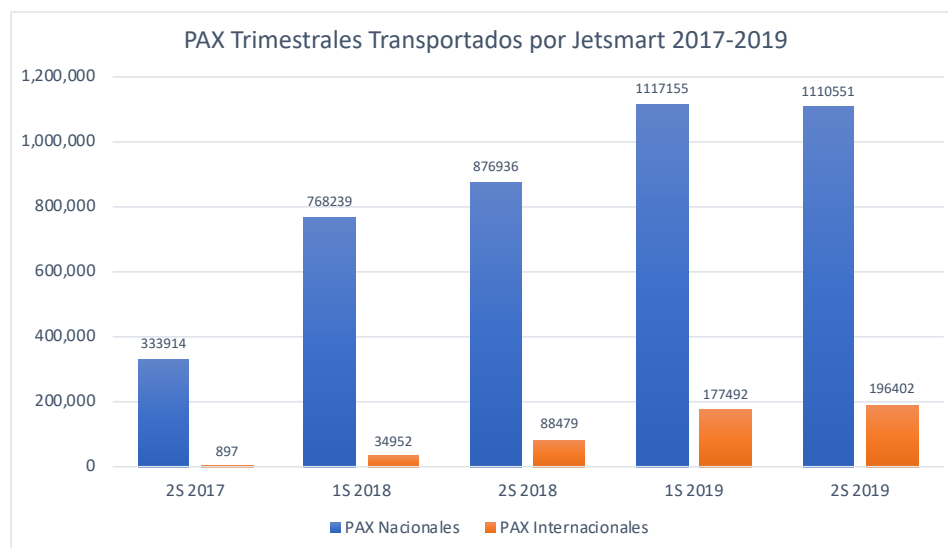


Gráfico 2-2: Pasajeros históricos transportados por Jetsmart

Fuente 5: Elaboración propia

De la gráfica anterior se puede extraer que el número de pasajeros nacionales de Jetsmart han mostrado un crecimiento constante desde el segundo semestre del 2017 hasta el primer semestre del 2019, mientras que para el segundo semestre de este último año se produjo una leve disminución en la cantidad de pasajeros. Respecto al número de pasajeros internacionales se puede observar que el crecimiento ha sido permanente desde que la empresa comenzó a operar en el país.

Otro caso similar es el de SKY Airline, compañía aérea chilena fundada el año 2002, creada como una alternativa para vuelos internos en Chile. Si bien, la compañía comenzó a operar el año 2002 no fue hasta el año 2007 que logró consolidarse como empresa. El modelo de negocios con el que contaban en sus inicios era de tipo tradicional o legacy. Sin embargo, para el año 2015, tras una reestructuración interna, la empresa decidió orientarse al modelo negocios low cost. El proceso de cambio a este nuevo modelo le tomó cerca de dos años, logrando en marzo del 2017 concretar la transición definitiva a esta nueva estructura. De esta forma, SKY se transformó en la primera aerolínea low cost de Chile. Respecto al flujo de pasajeros que históricamente ha transportado la empresa se puede decir que ha mostrado un crecimiento constante desde el año 2010. A continuación, se muestra el detalle gráfico:

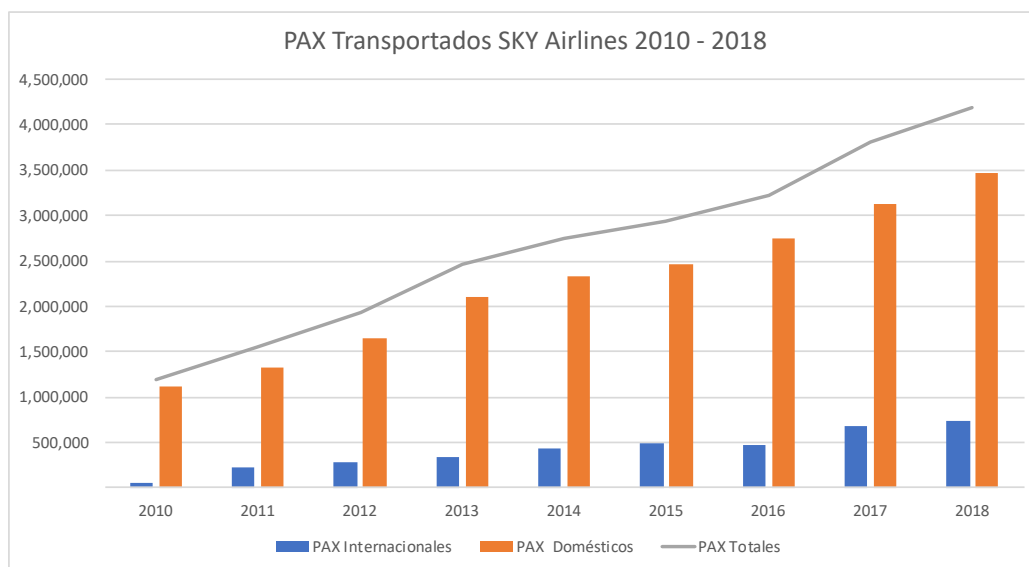


Gráfico 2-3: Pasajeros transportados entre el 2010 y 2018 por SKY Airline

Fuente 6: Elaboración propia

Del Gráfico 2-3 se puede extraer que SKY Airline ha logrado posicionarse en el mercado por el aumento en la cantidad de pasajeros transportados en los últimos nueve años. Aunque la mayoría de los pasajeros que transporta esta aerolínea son domésticos o nacionales, la cantidad de pasajeros internacionales transportados ha ido en aumento. Uno de los motivos por los cuales esta aerolínea ha logrado ampliar el número de pasajeros en el último tiempo, radica en su política de lograr ser una alternativa más económica a la competencia por su modelo de negocios low cost adoptado el 2017. Para fines del 2018, la empresa transportó un total de 4.197.065 pasajeros, lo que representa un 17,11% del total de pasajeros mercado aéreo nacional.¹⁰ Desde abril del 2019, la compañía comenzó a efectuar operaciones de cabotaje en Perú, y al cabo del primer mes desde su puesta en marcha en aquel país, la compañía transportó más de 75.000 pasajeros con un total de 492 vuelos desde el Perú.

2.1.3 La Calidad en la Industria Aérea en chilena

Pasando a lo que es la calidad de servicios, la industria aérea chilena, la JAC define tres parámetros para medirla, estos son: los reclamos que efectúan los pasajeros, la regularidad y

¹⁰ 2018. Junta Aeronáutica Civil. Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile.



puntualidad de las aerolíneas. A continuación, se detallan lo que son y representa cada uno de estos parámetros.

2.1.3.1 Sistema de Reclamos Aéreos en Chile

Para saber cómo funciona el sistema de reclamos aéreos en el país, primero hay que conocer quiénes son las entidades que han estado involucradas en el sistema de reclamos. Estas son la JAC y el SERNAC. La JAC es la entidad que tiene por misión ejercer la dirección superior de la aviación civil en Chile a través de la gestión y administración de las políticas públicas que promuevan el transporte aéreo comercial nacional e internacional en el país. El SERNAC por su parte, es la agencia del Estado de Chile encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores, establecidos en la Ley N°19.496. Tiene por objetivo interceder o mediar entre los conflictos producidos entre las empresas y los consumidores.



Figura 2-2: Logotipo JAC



Figura 2-1: Logotipo SERNAC

En conformidad a la ley, la JAC no tiene potestad para sancionar y/o fiscalizar a las líneas aéreas por los incumplimientos de contratos. Sin embargo, dicha entidad firmó un convenio con el SERNAC con el fin de facilitar la gestión de reclamos efectuados por los pasajeros. Este convenio estuvo vigente desde el 2010 y en él se acuerda que la única vía de ingreso de consultas y reclamos de los usuarios del transporte aéreo, tanto para operadores nacionales y extranjeros, sería a través de la plataforma “SernacFacilita”. Sin embargo, a partir del 2017 la JAC dejó de formar parte del sistema de reclamos, pasando el SERNAC a ser el único encargado de recibir, procesar y almacenar los reclamos de los pasajeros a través del “Portal del Consumidor”.



El sistema de reclamos aéreos en otros países no funciona de la misma forma que en Chile. Es más, este sistema en algunos países es abordado por entidades de carácter privado especializadas en reclamos aéreos. Estas organizaciones tienen por objetivo brindar asesoría legal cuando el pasajero se ve enfrentado a una cancelación, retraso, o sobreventa del vuelo, para así lograr obtener una compensación para la persona que está viajando. Liberan de cierta carga y responsabilidad al pasajero y al Estado respectivo. Algunas de estas empresas con más renombre, y que proveen de estos servicios son AirHelp, FlightRight y Claim Air. Sin embargo, existen otras empresas que realizan el mismo trabajo alrededor del mundo. Cabe mencionar que el servicio que proveen este tipo de compañías es relativamente actual. FlightRight, por una parte, es una compañía de origen alemán que lleva alrededor de 8 años en el mercado de asesorías legales aéreas. Su misión es ayudar al pasajero a hacer cumplir sus derechos ante las aerolíneas por incumplimientos de contratos, cancelaciones, servicio incompleto, entre otros. Cuentan con alrededor de 100 trabajadores en Alemania y según lo señalado por ellos mismos tienen un 99% de efectividad en la asesoría de pasajeros aéreos. AirHelp es una empresa de asesoría legal al pasajero con base de operaciones en New York, Estados Unidos. Fue fundada el 2013 y para el 2019 contaba con más de 1.000 trabajadores. A la fecha la empresa ha ayudado a más de 13.000 pasajeros a comprender sus derechos y a obtener compensaciones por retrasos y cancelaciones de vuelo, así como también por casos de “overbooking”¹¹. Ambas empresas ofrecen sus servicios a nivel nacional e internacional. A pesar de que este sistema de asesorías es medianamente nuevo, ha tenido un gran éxito por el nivel de cumplimiento que han logrado entregar a quienes viajan. AirHelp por su parte ha logrado una tasa de éxito del 95% en los tribunales de justicia, mientras que FlightRight ha conseguido un 99% de éxito.¹²

2.1.3.2 Regularidad y Puntualidad de las Aerolíneas

La regularidad y puntualidad son los otros dos parámetros utilizados para medir la calidad de servicio ofrecido por las aerolíneas en el país. Para tener claridad de cómo se utilizan estos

¹¹ El “overbooking” es el exceso o sobreventa de pasajes o tickets aéreos.

¹² 2019. Leantravellerguide. Top flight claim companies, how to pick the best flight claim management company.



indicadores, es necesario definirlos. La regularidad aérea se define como el porcentaje de vuelos programados por itinerario que efectivamente se realizan. La puntualidad, por otro lado, es el porcentaje de vuelos que despegan antes o hasta 15:00 minutos después de la hora programada por itinerario, pasado los 15 minutos se dice que la aerolínea no es puntual. Este parámetro también se conoce como STD 15.

La entidad encargada de chequear, revisar y efectuar reportes respecto a la regularidad y puntualidad de las compañías aéreas es la JAC y los informes que efectúan respecto a estos parámetros son por región en función del aeródromo o aeropuerto que allí se encuentre.

Respecto a la metodología¹³ que sigue la JAC para la obtención de la información de la regularidad y puntualidad se tiene la siguiente estructura:

1. Se obtiene la información de la hora programada de salida de los vuelos de las aerolíneas regulares que operan en cada aeródromo o aeropuerto del país a través del sistema “Amadeus”, el cual provee de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes.
2. Se obtiene información de la hora efectiva de salida del vuelo. Esta información es proporcionada por la DGAC. En caso de que el vuelo salga de AMB, la información es proporcionada por el concesionario.
3. Se realiza una comparación de los puntos anteriores y luego se obtienen las estadísticas de la regularidad y puntualidad de las aerolíneas en los distintos aeródromos y aeropuertos del país.
4. Se efectúan informes y reportes por trimestre.

¹³ 2019. Junta Aeronáutica Civil. Informes Estadísticos de Regularidad y Puntualidad



2.2 MARCO TEÓRICO

Como se mencionó anteriormente, este trabajo de memoria se basa en el análisis de la calidad de servicios que entregan las aerolíneas que operan en Chile. En base a esta premisa es necesario mencionar y explicar los conceptos y teorías asociadas al estudio de este trabajo. Parte de la teoría que se utilizará en esta investigación está asociada a los conceptos de calidad y servicios. Es por ello que en esta sección se definirán tales conceptos, así como también las herramientas que aportarán para efectuar el análisis cuantitativo y cualitativo de esta investigación.

2.2.1 Calidad de Servicios

2.2.1.1 La Calidad

Según el Dr. Kaoru Ishikawa, ingeniero japonés e influyente innovador de la gestión de calidad, la calidad significa diseñar, producir y mantener un producto que sea el más económico posible, útil y satisfactorio para el consumidor. Dicha definición deja en claro que la calidad tiene un enfoque en quien recibe un producto o servicio. El concepto de calidad surgió durante las primera dos décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió por Japón en los años 40-50, para luego regresar a occidente en los años 70's, y finalmente expandirse por el resto del mundo en los años 80's. Inicialmente la calidad tenía un enfoque orientado a las técnicas estadísticas para la inspección y control de los productos industriales. Sin embargo, con el transcurso de los años esta concepción se complementó con la idea de centrarse en la prevención con enfoques orientados en la calidad del servicio¹⁴. Con el transcurso de los años ya no tan sólo se hablaba del enfoque en el producto, sino que también en los procesos que formaban parte de la organización. No obstante, con el aumento en la competitividad en las distintas industrias, hoy se habla del concepto de sistema de gestión de calidad (SGC), el cual involucra a toda la organización. Un SGC es aquella parte de la organización enfocada en el logro de las salidas en relación con los objetivos de calidad para

¹⁴ 2006. Camisón César.; Cruz Sonia; González Tomás. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.



satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas según corresponda.

2.2.1.2 El Servicio

Existen varias definiciones de lo que es un servicio. Una de ellas señala que un servicio es un bien económico en el cual predominan los componentes intangibles. Ahora bien, llevando este concepto a términos empresariales, se puede decir que un servicio es el conjunto de prestaciones, asesorías, de naturaleza cuantitativa y cualitativa, que acompañan una prestación principal. Entre las características que más destacan a los servicios está la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y el carácter perecedero.

2.2.1.3 Concepto de Calidad de Servicios

Como ya se han definidos los conceptos de calidad y servicio, ahora se puede hablar de lo que es la Calidad de Servicios. La calidad de servicio se define como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (Parasuraman, 1993). Como expectativa se entenderá como los deseos o necesidades de los clientes, mientras que las percepciones son las impresiones que tienen los clientes respecto a un servicio recibido. Con esto se puede decir que un cliente dirá que un servicio es de calidad cuando sus percepciones sean igual o superiores que sus expectativas iniciales. Es importante tener en cuenta que durante un ciclo de compra (antes, durante y posterior) puede haber una variabilidad en las percepciones. Las expectativas de los clientes también son un factor que se debe tener presente en la evaluación de la calidad del servicio, ya que las valoraciones tanto positivas como negativas pueden afectar la medición.

Como se ha podido observar, la calidad de servicios es un concepto dinámico y difícil de calcular con exactitud. No obstante, existen algunos mecanismos útiles para medirla bajo ciertas restricciones. Uno de ellos son las herramientas de calidad, las cuales serán utilizadas para medir, cuantificar y caracterizar los reclamos que los pasajeros efectúan en Chile.



2.2.2 Las 7 Herramientas Básicas de Calidad

Las siete herramientas de calidad son un conjunto de metodologías que fueron reunidas por Kaoru Ishikawa y son utilizadas para definir, medir, analizar y proponer mejoras en los procesos y servicios de las organizaciones. En ocasiones estas herramientas son conocidas por ser metodologías de resolución de problemas en forma gráfica, ya que todas pueden ser representadas para identificar y analizar problemáticas de la organización.

Las 7 herramientas básicas de calidad son:

- **Gráficas de Pareto:** Es una herramienta de identificación y análisis que ayuda a tomar decisiones según la prioridad de diversos problemas.
- **Diagrama de Causa y Efecto:** Es una representación gráfica que muestra una relación cualitativa de diversas causas o factores que pueden afectar un determinado fenómeno. Los factores utilizados son equipos o maquinarias, materiales, métodos, mano de obra, medición y medio ambiente.
- **Flujograma:** Es una representación que ayuda entender un determinado proceso.
- **Hoja de Chequeo:** Es una herramienta que ayuda verificar causas, procesos de producción, verificación de las distribuciones de procesos, determinación de defectos, entre otros.
- **Gráficas de Control:** Son diagramas con límites superiores e inferiores, calculados estadísticamente, en las cuales se trazan valores observados de muestras sucesivas de una producción o servicio, con el objetivo de determinar si el proceso está bajo control estadístico.
- **Histograma:** Es una gráfica que permite aislar las causas de un problema, identificando el grado de influencia de algunos factores en el resultado de un proceso. Dependiendo de cómo queden distribuidos los datos se determina si un proceso está bajo control.
- **Diagrama de Dispersión:** Permite ver la correlación que existe entre dos variables y en qué medida, mientras que aísla los datos que son aleatorios o que no aportan el análisis.

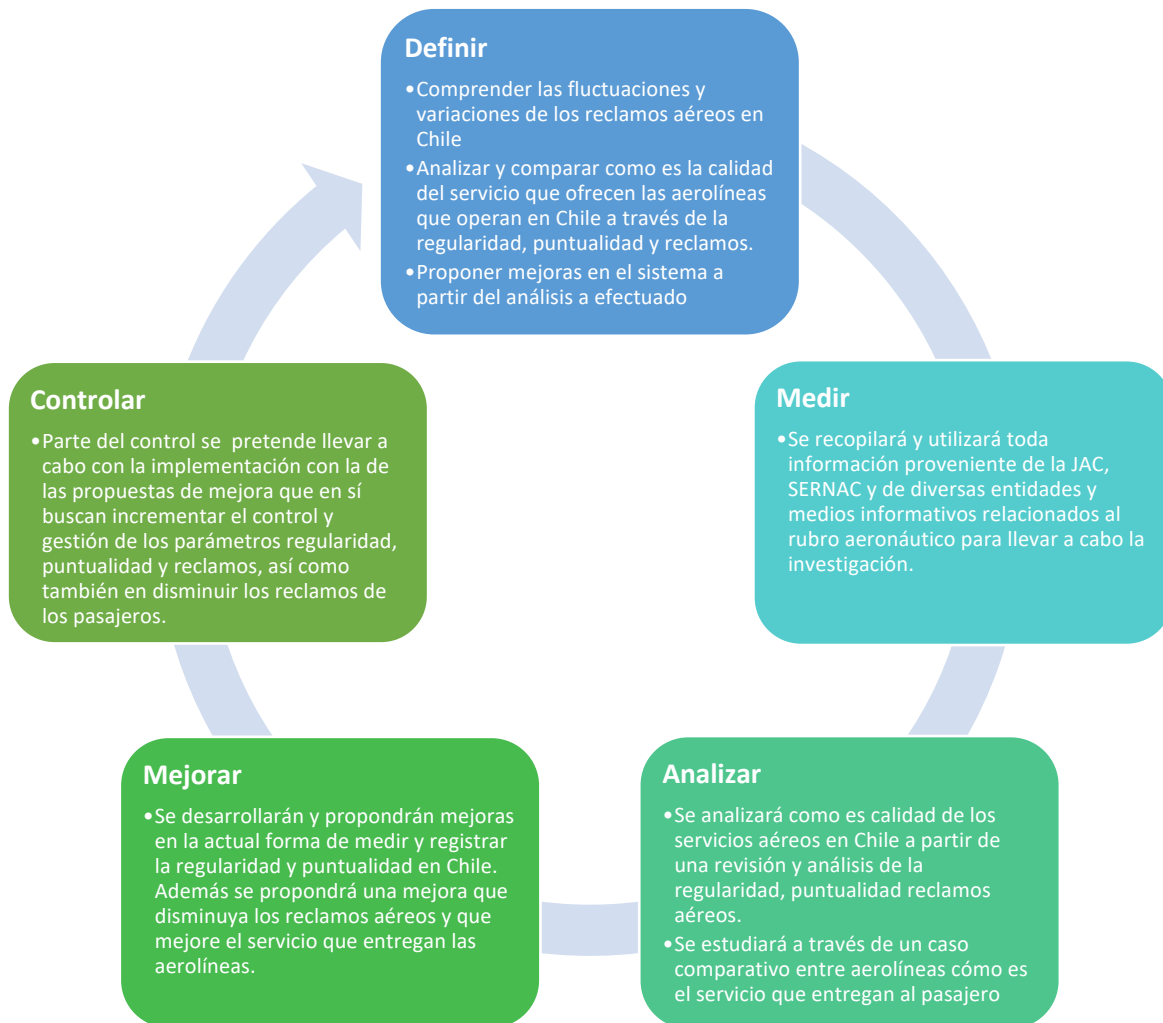


La mayoría de estas herramientas serán utilizadas para estudiar los reclamos efectuados por los pasajeros con el fin de caracterizarlos, priorizarlos y clasificarlos en función de lo que genere mayores disconformidades a los clientes.



2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA

La metodología que seguirá este trabajo de memoria es la “DMAIC”. Esta es una herramienta estratégica de gestión de calidad utilizada para mejorar procesos ya existentes y forma parte del sistema de gestión “Six Sigma”. La metodología DMAIC considera 5 pasos para lograr mejorar el proceso existente, estos son: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. El primer paso es definir, el cual consiste determinar cuál será el problema por resolver o mejorar. Medir implica recolectar toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación. El tercer paso es Analizar, el cual tiene por objetivo identificar las principales causas del problema para luego seguir con el cuarto paso que es Mejorar. En este paso se tiene por objetivo abordar y desarrollar todas aquellas propuestas que permitan dar solución al problema existente. Por último, se tiene el paso de Controlar, en el cual se debe realizar seguimiento de las medidas implementadas en el paso anterior. A continuación, se presentará en forma gráfica cómo esta metodología se utilizará en este trabajo de investigación:





CAPÍTULO 3 DESARROLLO

En este capítulo se llevará a cabo la investigación del trabajo propiamente tal, siguiendo la estructura definida en la propuesta metodológica. La primera parte de esta sección abordará los antecedentes, que incluye una reseña histórica, el contexto actual de la aviación comercial, la composición de las aerolíneas a nivel global, y la evolución del transporte aéreo en Chile y el mundo. Es de relevancia abordar los puntos anteriores para comprender el impacto que genera esta industria en Chile.

Posteriormente se realizará un diagnóstico de la calidad de los servicios en la industria aérea comercial a partir de la información que provee la JAC en temas de regularidad y puntualidad. Luego se efectuará un análisis de los reclamos que efectúan los pasajeros de las aerolíneas que operan en el país. Respecto a lo que es regularidad y puntualidad es importante señalar que el foco estará en AMB, ya que este es el aeropuerto más importante del país y el que concentra la mayor cantidad de operaciones. Respecto a los reclamos se estudiarán todos aquellos cuyo estado están cerrados hasta el 2019 y sólo contemplando los que recibe el SERNAC. La última parte del desarrollo estará demarcada por un caso comparativo entre LATAM Airlines Group con Avianca con el fin de analizar la calidad de los servicios desde una perspectiva más interna de las aerolíneas.



3.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Reseña Histórica

El transporte aéreo es de las industrias que más rápido se ha desarrollado desde comienzos del siglo XX. Parte de la historia señala que todo comenzó cuando los hermanos Orville y Wilbur Wright realizaron el primer vuelo con una estructura más pesada que el aire el año 1903, un hecho histórico que marcaría el inicio del desarrollo de una industria hasta ese entonces no explotada. Sin embargo, no fue hasta el término de la primera guerra mundial que la aviación tomó un papel más relevante. Comenzó a generar un interés en la aviación civil y comercial en diversos países por necesidades postales, de carga y del tráfico aéreo de pasajero en los años 30's. Tras el término de la segunda guerra mundial, la aviación civil comenzó a desarrollarse de forma independiente de la aviación militar, pero aún bajo un control potente de los gobiernos. "...Inicialmente la industria estaba fuertemente controlada por los gobiernos, con líneas aéreas nacionales, también llamadas transportistas de bandera, siendo los principales y, a veces, los únicos jugadores. (...) Sin embargo, como resultado de las tendencias de globalización, aumentó la capacidad y el deseo de las personas por viajar en avión. Un nuevo impulso a la industria se dio en 1978 cuando la industria fue desregulada, permitiendo la entrada de aerolíneas más pequeñas, no afiliadas a los gobiernos nacionales". (Linda L. Lowry, 2017)

Ya en los años 90's con los avances tecnológicos de la época comenzaron a diseñarse y a planear aeronaves completamente por computadores. Parte de los diseños fabricados con esta tecnología fueron el Boeing 777 y el Airbus A340, que son las aeronaves que hasta la fecha tienen el mayor alcance operacional del mundo con una autonomía de más de 14.000 [km].¹⁵ Ya el año 2005, Airbus realizó su primer vuelo con el A380, un avión tetrarreactor, cuya característica es ser la primera aeronave comercial en contar con dos cubiertas completas a lo largo de todo su fuselaje. A fines del 2009 Boeing introdujo al mercado el B787, una

¹⁵ 2019. Airbus. "A340 Global Performer".



aeronave que se caracterizó por ser el primer avión comercial fabricado principalmente con materiales compuestos.

La introducción del B787 en el mercado marcó el comienzo de una nueva etapa, la eficiencia en temas medioambientales. La visión actual y futura de la industria aérea está apuntando al desarrollo de un nuevo tipo de aeronaves que se enfoquen en la sustentabilidad, es decir, que la atención esté en la protección de medio ambiente a través de la reducción en las emisiones de CO_2 . Un ejemplo claro de esto, son las incursiones de *SolarImplulse*, proyecto que consistió en fabricar una aeronave capaz de volar únicamente almacenando energía por medio de paneles solares. Otro ejemplo es lo que están haciendo algunas compañías como Roll-Royce empresa multinacional que desarrolla algunos de los motores a reacción de algunas aeronaves, quienes también han puesto sus energías en desarrollar motores completamente eléctricos que no generen emisiones de CO_2 .

3.1.2 Contexto Actual de la Aviación Comercial

La aviación comercial es una industria que se ha visto impactada con por una serie de cambios desde sus inicios. Dichos cambios han estado relacionados a aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y actualmente han tomado fuerzas aspectos ambientales.

3.1.2.1 Factores Políticos

Los factores políticos en muchas ocasiones pueden representar una amenaza para las aerolíneas, ya que generan algunas barreras a la entrada. Sin embargo, en otros casos puede presentarse como una oportunidad para algunos operadores, ya que algunos países permiten una liberada entrada a la operación. Esto ha ocurrido de forma continua durante el siglo XXI, donde muchos países, por medio de acuerdos o tratados, han generado una apertura del espacio aéreo con el fin de que se produzca una “libre competencia” entre compañías aéreas con la menor interferencia gubernamental. Uno de estos acuerdos es el “EU-US Open Skies Agreement”, compuesto por Estados Unidos y la Unión Europea, el cual facilita la expansión de oportunidades en el transporte aéreo internacional por medio de redes aéreas, satisfaciendo



así de manera más eficiente los requerimientos de los pasajeros entre ambas regiones.¹⁶ Otro caso similar ha sido el “Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos” compuestos por siete países de Latinoamérica, entre ellos Chile. Ambos convenios persiguen fines similares. Sin embargo, parte de las diferencias residen en las políticas y regulaciones de cada región.

3.1.2.2 Factores Económicos

Estos son de los que más han impactado a la industria aérea, pero también la misma industria ha generado importantes modificaciones en las economías de muchos países. El reporte anual del 2018 de Air Transport Action Group (ATAG) señaló que el PIB de la industria aérea a nivel mundial fue de \$2,7 trillones de dólares considerando aspectos directos, indirectos e inducidos, lo que significa que la industria aérea juega un rol relevante en la producción mundial¹⁷. Por otra parte, ha habido una evolución en la empleabilidad del sector, cuya cifra el 2018 superó los 10 millones de empleos. Así mismo ATAG señala que los empleos del sector aéreo son 4,4 veces más productivos que otros trabajos. Esto se traduce en que cada empleo aeronáutico genera un valor agregado bruto (VAB) de \$108.700 [usd]. Cabe recordar que el VAB mide el valor creado o añadido del proceso productivo de un sector económico.

Si bien la industria aeronáutica ha traído consigo una mayor empleabilidad, crecimiento y desarrollo económico en varios sectores, la economía también impacta a la industria positiva como negativamente. Ejemplo de ello son las fluctuaciones que se producen cada cierto periodo de tiempo en los precios de los combustibles de las aeronaves, ya sea por recesiones o inestabilidades de la economía a nivel global. De la misma manera, si la economía está estable es probable que los precios de los combustibles no varíen en mayor medida y en ciertos casos bajen.

¹⁶ 2007. Official Journal of the European Union. “Air Transport Agreement”.

¹⁷ 2018. ATAG. “Aviation Benefits Beyond Borders”.



3.1.2.3 Factores Sociales

Esta perspectiva impacta de manera positiva a la industria aérea en algunos aspectos. En términos demográficos existe una tendencia que la población a nivel mundial siga creciendo, lo que se traduce en que una mayor cantidad de personas puedan viajar por avión. Según Statista, un portal especializado en estadísticas nivel mundial, la población de Estados Unidos para el 2019 fue de 328 millones de habitantes y proyectan que para el 2060 la población alcance los 417 millones¹⁸. Al estar más poblado el mundo puede resultar en que las personas demoren más tiempo en trasladarse de un punto a otra vía tierra, dando la posibilidad y fomentando el traslado aéreo, ya sea por avión, helicóptero, entre otros similares.

3.1.2.4 Factores Tecnológicos

Son de los que más han impactado a la industria aérea. Luego de las guerras mundiales, la aviación comercial se ha desarrollado a pasos acelerados, con aeronaves automatizadas en gran medida y más eficientes. Los avances tecnológicos han permitido desarrollar aeronaves capaces de transportar más de 800 pasajeros como es el caso del Airbus A380. Además, estos factores han permitido crear aeronaves más eficientes, con un uso optimizado del combustible, así como motores capaces de soportar y transportar una mayor cantidad de carga. El desarrollo y evolución de la tecnología ha logrado que actualmente se estén desarrollando aeronaves no tripuladas que transporten pasajeros. Ejemplo de esto es Airbus con el proyecto “CityAirbus”, el cual consiste en una aeronave eléctrica no tripulada y controlada de forma remota, capaz de transportar un total de cuatro pasajeros¹⁹. Este proyecto nace como una alternativa al transporte por tierra en zonas muy congestionadas (Ejemplo: New York), y también como una alternativa más sustentable que los aviones y helicópteros.

3.1.2.5 Factores Ambientales

Como ya es sabido, el medioambiente se ha ido deteriorando en los últimos años, los factores ambientales han tomado mayor relevancia al punto de que la industria ha tomado medidas

¹⁸ 2020. Statista. Demography – Statistics & Facts

¹⁹ 2019. Airbus. CityAirbus.



estructurales en su funcionamiento para mitigar el impacto que genera la industria aérea en términos de emisiones de CO_2 , ruido, y otras contaminaciones. Según datos extraídos de ATAG, el 2019 la industria aérea produjo 915 millones de toneladas de CO_2 , lo que equivale aproximadamente el 12% de las emisiones de todas las fuentes de transporte. El CO_2 o dióxido de carbono es uno de los gases responsables del efecto invernadero, el cual provoca el calentamiento global. A partir de esta situación, la cual es cada vez más crítica, la industria aérea ha desarrollado aeronaves comerciales más livianas que consuman menos combustible, y que en consecuencia emiten menos contaminantes. De la misma forma, y de la mano con los factores tecnológicos, se ha potenciado, en algunos sectores, el desarrollo de aeronaves eléctricas que reduzcan en una importante cantidad el dióxido de carbono.

3.1.3 Composición de las Aerolíneas a Nivel Global

La industria aérea se compone de cuatro segmentos, estos son los “Full Service Carriers” (FSC), “Low Cost Carriers” (LCC), Aerolíneas Regionales, y las Aerolíneas Chárter. Los FSC, también conocidos como aerolíneas legacy, son operadores que se caracterizan por ofrecerle al pasajero un servicio al cual llaman “completo”. Este tipo de aerolíneas ofrece entretenimiento a bordo, equipaje documentado, alimentos y comodidades que van desde mantas para cubrirse hasta mayor espacio disponible por pasajero. Las FSC le dan posibilidad al pasajero de viajar en clase económica o ejecutiva. Las aerolíneas de esta categoría transfieren el equipaje entre vuelos y a socios de la alianza de los cuales forman parte la mayoría de los transportistas de servicio completo, tales como SkyTeam, Oneworld o Star Alliance. La fidelización de estas aerolíneas apunta a la calidad del servicio en todo momento.

Las LCC son aerolíneas que cuentan con una estrategia basada en un modelo de negocios que es bajo costo, es decir, ofrecen un servicio simplificado para aquellos pasajeros que son sensibles a los precios, a los viajeros de ocio y a aquellas personas con menores ingresos comparado con que los que viajan bajo el modelo FSC. Compiten principalmente por precios con el resto de las aerolíneas, disminuyendo el costo de los pasajes entre un 30-50%. En base



a esto se hace necesario que cuenten con un gran volumen de pasajeros para obtener márgenes de utilidad positivos. A diferencia de las aerolíneas tradicionales, las low cost le cobran al pasajero si requiere algún servicio que vaya más allá de la compra del pasaje. Otro de los aspectos que aplican en su modelo de negocios es la estandarización de su flota, es decir, utilizan un solo tipo de aeronaves. Esto da como resultado una reducción de costos en temas de mantenimiento, capacitación y recursos necesarios para operar las aeronaves. Existen múltiples aerolíneas que utilizan el modelo low cost, y entre ellas las más destacadas durante el 2019 fueron: Air Asia (Asia), EasyJet (Europa), Norwegian (Europa), y SouthWest (EE.UU).²⁰

La siguiente categoría corresponde a las aerolíneas regionales. Este tipo de aerolíneas se diseñaron para operar vuelos de corto alcance trasladando pasajeros desde grandes terminales a aeropuertos más pequeños. Esta estructura se utiliza cuando la demanda de pasajeros no es suficiente para que lo cubra una aerolínea tradicional, y por ello las aeronaves que se utilizan no superan los 100 asientos de capacidad. Actualmente, este tipo de aerolíneas suelen ser filiales de aerolíneas tradicionales o FSC, sirviendo como un medio para conectar con las grandes ciudades. Esta estructura se utiliza con frecuencia en países como Estados Unidos, donde existen incluso asociaciones regionales de aerolíneas que operan en dicho país. Una de ellas es la Regional Airline Association (RAA), que al 2019 contaba con más de 20 miembros.²¹

El último segmento son las aerolíneas chárteres. Este tipo de aerolíneas se caracterizan por efectuar vuelos no programados. Los tamaños y márgenes de utilidad son inferiores a los que obtienen los modelos anteriormente mencionados. Suelen ubicarse en aeropuertos secundarios con el fin de reducir los costos operacionales y sus vuelos son de punto a punto. Existen cuatro categorías de vuelos chárter: los privados, entidad única, afinidad y públicos. Usualmente se arrienda toda la aeronave al cliente y es él quien determina el horario de salida

²⁰ 2019. World Airline Awards. "World Best Low-Cost Airlines 2019".

²¹ 2019. Regional Airline Association. "Who we are".

y llegada. En algunos casos, si la aeronave no es llenada a su capacidad máxima, el vuelo es cancelado. Los servicios a bordo estarán sujetos a las distancias y a la estrategia definida por la aerolínea.

En Chile particularmente la industria de las aerolíneas se compone principalmente por las FSC y las LCC, donde la FSC preferente es LATAM Airlines y las LCC las componen Sky Airline y Jetsmart Spa.

3.1.4 Evolución del Transporte Aéreo de Pasajeros a Nivel Mundial

Reportes realizados por la OACI señalan que el número de pasajeros transportados en servicios regulares durante el 2018 aumentó en 4.300 millones, lo que representa un 6,4% de crecimiento respecto al año anterior, mientras que el número de salidas llegó a 37,8 millones ese mismo año, representando un 3,5% de aumento respecto al 2017. Estas cifras no son aleatorias, sino que han sido una tendencia por lo menos en los últimos diez años. El *Gráfico 3-1* refleja dicha tendencia, y muestra que claramente habido un aumento en el número de pasajeros transportados de un año a otro de forma continua.

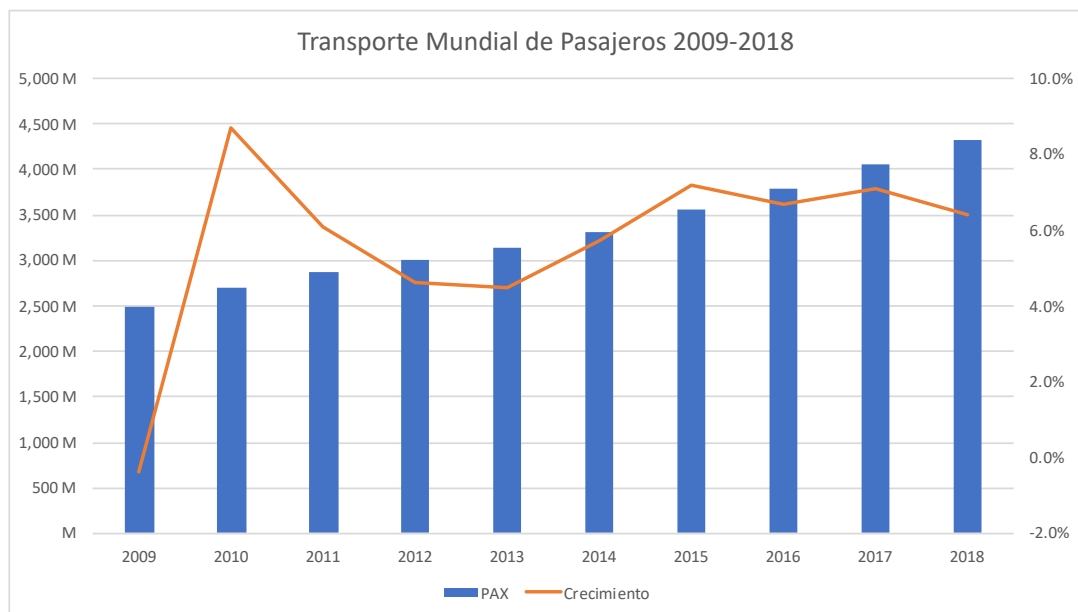


Gráfico 3-1: Transporte mundial de pasajeros desde el 2009 al 2018

Fuente 7: Elaboración Propia



De la gráfica se aprecia que se ha producido un crecimiento en la demanda del sector aéreo a nivel mundial. Dicha demanda ha estado marcada principalmente por el aumento en la cantidad de operadores aéreos alrededor del mundo, los cuales han surgido por los avances tecnológicos en la industria y por una apertura política aerocomercial de algunas naciones con relación al uso del espacio aéreo.

Esta situación se replica en cada una de las regiones a nivel mundial, donde el mayor crecimiento de pasajeros transportados lo registró Latinoamérica y África con un 7,7% y 7,5% respectivamente. El crecimiento más bajo se lo adjudica oriente medio con un 3,9%.²² Es importante mencionar que las regiones que más tráfico mueven a nivel mundial son Asia/Pacífico, Europa y Norteamérica, mientras que la región que menos pasajeros transporta es Latinoamérica y el Caribe. Calculando el promedio se obtiene un 6,8% de crecimiento a nivel mundial. El detalle regional se puede observar en la *Tabla 3-1*.

Tabla 3-1: Cobertura y crecimiento del traslado de pasajeros aéreos 2018

Región	Cobertura	Crecimiento
Europa	26,3%	7,2%
África	21,1%	7,5%
Oriente Medio	9,2%	3,9%
Asia/Pacífico	34,8%	9,5%
Norteamérica	22,4%	4,7%
Latinoamérica y el Caribe	5,1%	7,7%
Promedio		6,8%

Fuente 8: Elaboración Propia²³

Las proyecciones de la OACI señalan que los 4.300 millones de pasajeros transportados por las aerolíneas de todo el mundo, aumente a 40.000 millones para el 2040. Además, se espera que los despegues aumenten a los 90 millones para ese mismo año. Lo anterior no hace más que reafirmar que la industria aérea está un en crecimiento constante y sostenido.

²² 2018. OACI. Informe Anual de 2018 / El mundo del Transporte Aéreo en 2018.

²³ Para la elaboración de este gráfico los datos fueron extraídos de “Informe Anual del 2018” de la OACI.



Respecto a las aerolíneas low cost, se puede decir que el número de pasajeros transportados también presentó un considerable crecimiento. El año 2018 transportaron alrededor de 1.300 millones de pasajeros, lo que equivale a un 31% del total de pasajeros regulares. Esta cifra representa a su vez un 8,7% de crecimiento comparado la cantidad existente el 2017. Parte del crecimiento se ve reflejado en la *Tabla 3-1*, específicamente con el continente europeo. Allí existe un gran número de operadores low cost por la cercanía entre que existe entre países. Las estrechas distancias entre tales países hacen útil y necesaria la existencia de este tipo de aerolíneas, ya que, si sólo fueran operadas por las aerolíneas legacy resultaría ineficiente para las mismas y costoso para el pasajero. Este hecho también ocurre con fuerza en Norteamérica, específicamente con Estados Unidos, quienes cuentan con varias aerolíneas con este modelo de negocios.

3.1.5 Evolución del Transporte Aéreo de Pasajeros en Chile

Como se puede observar en el *Gráfico 2-1* el crecimiento en el tráfico de pasajeros ha sido una tendencia entre el periodo 2009 – 2018. Específicamente durante del 2018 el crecimiento fue de un 9,94% respecto al 2017, cifra elevada considerando que el crecimiento promedio mundial el 2018 fue de un 6,8%. En la actualidad la disponibilidad y acceso que tienen las personas para transportarse por aire es mucho mayor que hace 20 años atrás. Como se ha mencionado, el crecimiento ha estado marcado por temas políticos, económicos, sociales, entre otros. La apertura de los cielos, además de contar con una economía relativamente estable en Chile, ha permitido que nuevas aerolíneas ingresen al mercado nacional, aumentando la competitividad y causando cambios en los servicios que los operadores ofrecen. Todo lo anterior ha generado importantes modificaciones en mercado aéreo de pasajeros nacionales e internacionales, los cuales se detallarán a continuación.²⁴

²⁴ Los pasajeros nacionales corresponden a personas que viajan por Chile mientras que los internacionales son los que viajan fuera de Chile.



3.1.5.1 Mercado Aéreo Nacional e Internacional de Pasajero en Chile

El tráfico aéreo nacional de pasajeros en el 2019 fue abarcado por un total de 5 aerolíneas; LATAM Airlines, SKY Airline, Jetsmart Spa, Aerovías DAP, y One Spa. Sin embargo, el mercado lo concentran las 3 primeras aerolíneas mencionadas anteriormente. LATAM Airlines tiene el 58,59% de participación, seguido SKY Airline con un 25,55% y por último Jetsmart Spa con un 14,87% de participación. A pesar de que LATAM ese lleva una parte importante de la participación del mercado nacional, cabe destacar a Jetsmart con sólo 2 años operando ya controla una importante porción de este mercado.

Un indicador útil de estudio para determinar cómo es la competitividad entre estas aerolíneas en un mercado es a través del Coeficiente de Gini, el cual mide la desigualdad y competitividad que existe en las industrias, mercado, países, entre otras variables. Si este indicador se acerca a 1 se dice que existe una elevada desigualdad, mientras que cuando se acerca a 0 existe una baja desigualdad. Realizando los cálculos respectivos se obtuvo que el valor de este mercado es de 0,56²⁵. Lo anterior señala que existe una moderada - alta desigualdad en el mercado aéreo nacional de pasajeros.

Respecto al mercado aéreo internacional durante este mismo período se puede decir que operaron un total de 24 aerolíneas en el país. De estas, las que registraron una participación fueron LATAM Airlines con un 56,25% de participación, luego SKY Airline con un 7,15% y en tercer lugar Avianca con un 4,78%. El coeficiente para este mercado fue de 0,71 lo que significa que existe una elevada desigualdad en términos competitivos. Con esta información las entidades regulatorias podrían entrar a investigar dicho mercado, ya que es desigual en términos de competitividad entre firmas. Sin embargo, cabe recordar que la base de operaciones de LATAM Airlines es Chile, de ahí que este coeficiente sea elevado para los mercados mencionados.

²⁵ Para ver cómo se calculó este valor ver la ecuación del Coeficiente de Gini en Anexos.



3.2 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Como se mencionó en la *Sección 2.1.3*, la calidad de los servicios aéreos en Chile se mide a través de tres variables: Regularidad, Puntualidad y Reclamos. Los dos primeros parámetros son objetivos, de carácter técnico y tienen directa relación con la operatividad de las aerolíneas. El objetivo de diagnosticar la regularidad y puntualidad radica en comprender a grandes rasgos cómo es el servicio que entregan las aerolíneas que operan en AMB, ya que tales indicadores señalan cómo se desenvuelven las aerolíneas en términos operativos, ya sea, a partir del cumplimiento en la realización de los vuelos (regularidad) como en el nivel de cumplimiento de los despegues a tiempo (puntualidad).

Para el diagnóstico de la regularidad y puntualidad, se revisarán principalmente los datos registrados en AMB durante el 2018 y 2019, ya que este es el terminal aéreo más importante del país, lo que significa que allí es donde se producen la mayor cantidad de operaciones. Adicionalmente, se revisará la evolución histórica y/o evolutiva de la regularidad y puntualidad de los operadores vigentes hasta diciembre del 2019, tomando como inicio de análisis el 2012. Lo anterior con el objetivo lograr una mirada más acabada de los resultados.

Por otra parte, para que exista una estructura y orden en el análisis, las aerolíneas serán agrupadas bajo dos criterios: *centro de operaciones* y *origen*. Esto ya que el número de aerolíneas que operaron en AMB durante el 2018 y 2019 sobrepasaron los 20 transportistas en cada uno esos años. El primer grupo tiene por nombre “Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile”, el segundo estará conformado por la “Aerolíneas con Base de Operaciones en América”, y el último por las “Aerolíneas Resto del Mundo”²⁶. Este último grupo engloba a todas las aerolíneas de Europa, Asia y Oceanía que operaron en AMB en los periodos previamente descritos. Es importante dejar en claro que dentro del grupo de “Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile” no será considerada la aerolínea Latin American Wings, ya que a la fecha de análisis no se encuentra vigente como operador aéreo.

²⁶ La clasificación detallada de estos tres grupos se puede revisar en los Anexos.



Sin embargo, en la sección de reclamos este operador si será estudiado, a pesar de ya no formar parte de las aerolíneas que operan en Chile.

Para el análisis de la regularidad y puntualidad, los datos serán analizados a partir de los porcentajes entregados por la JAC, pero considerando sólo aquellas aerolíneas que presenten una cantidad de despegues superior al promedio obtenido por el grupo al que pertenezcan, el cual recibirá por nombre “criterio de la media”. La definición de este criterio de análisis se debe a que cuando una aerolínea realiza una menor cantidad de despegues las fluctuaciones de los datos varían en mayor medida, ya sea a favor o en contra de ellas, lo que podría llevar a conclusiones precipitadas y erróneas de los datos. Por lo tanto, si un operador presenta una elevada regularidad o puntualidad, pero una cantidad de despegues inferior al promedio del grupo estudiado no será considerada dentro de este análisis. Esto mismo aplicará para aquellos operadores que registren una baja regularidad o puntualidad y su cantidad de despegues sea inferior al promedio del grupo al que pertenezcan. Sin embargo, para la revisión histórica o evolutiva de los datos de regularidad y puntualidad, se considerarán todas las aerolíneas vigentes hasta finales del 2019. Respecto a las “Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile” serán analizadas todas las se encuentran vigentes hasta diciembre del 2019, independiente del criterio de evaluación definido anteriormente, ya que dicho grupo es el de mayor interés y relevancia para este trabajo de estudio. Cabe señalar que para que este criterio funcione es de gran importancia la segmentación o agrupación previamente descrita.

Los reclamos por otra parte corresponden a las disconformidades que efectúa el pasajero y no tienen un carácter definido, es más, son variables en el tiempo y se asocian a las percepciones del cliente. En términos de la gestión, los dos primeros parámetros pueden ser manejados con antelación a la realización de un vuelo, mientras que las disconformidades son un factor que las aerolíneas no pueden controlar a priori, sino hasta que el pasajero presenta su queja, que en la mayoría de los casos es posterior al vuelo. Los reclamos serán analizados por año, comenzando con el 2014 para luego terminar con el 2019. Una vez terminado el análisis por años se hará un análisis consolidado de todos los años estableciendo un resumen de la sección.



3.2.1 Regularidad de las Aerolíneas en AMB

3.2.1.1 Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile

Este grupo está compuesto por LATAM Airlines²⁷, SKY Airline y Jestsmart Spa. Entre estos operadores, la aerolínea que registró la mayor regularidad en AMB durante el 2018 fue SKY Airline con un 99,83% de cumplimiento, seguido de Jestsmart Spa con un 99,78%, y en último lugar LATAM Airlines con un 99,05%. De los valores anteriores se puede desprender que las tres aerolíneas registraron un elevado índice de regularidad y que todas presentaron un cumplimiento sobre el 99%. La respuesta de estas elevadas cifras se asocia a dos razones principalmente: por un lado, a que la base de operaciones de estas tres aerolíneas se encuentra en Chile, y por otro, a que las tres se han consolidado en el mercado aéreo chileno.

Desde AMB, SKY Airline registró un total de 12.642 despegues y, como se mencionó previamente, fue el operador con la mayor regularidad en este grupo durante el 2018. Sin embargo, no fue la aerolínea con la mayor cantidad de salidas. Este lugar se lo llevó LATAM Airlines con un total de 34.207 despegues desde AMB, superando 2,7 veces la cantidad de despegues que efectuó SKY y 7,8 veces la cantidad que de salidas que presentó Jetsmart, quien efectuó un total de 4.385 despegues durante el 2018. La gestión asociada para controlar los vuelos es en sí compleja y requiere de una importante cantidad de recursos y capacidades para mantener cifras satisfactorias sobre regularidad y puntualidad en cada una de sus operaciones. Con una mayor cantidad de operaciones los esfuerzos por manejar y mantener tales indicadores son mayores, y por ello se ven más afectados por los mismos criterios, como la regularidad en este caso, mostrando cifras inferiores a las de otras aerolíneas con una menor cantidad de operaciones. En este último caso, con una menor cantidad de vuelos efectuados, las fluctuaciones se apreciarán de forma más clara, tanto negativa como positivamente.

²⁷ Para efectos de la investigación LATAM Airlines o LATAM Airlines Group son lo mismo e incluyen a todas las filiales de la compañía.

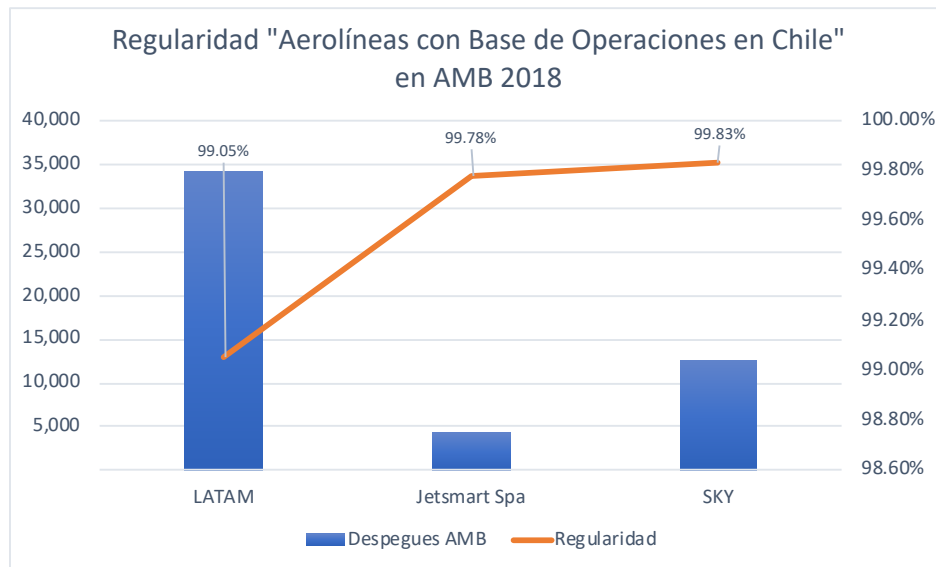


Gráfico 3-2: Regularidad y Despegues "Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile" en AMB el 2018

Fuente 9: Elaboración Propia

Respecto a la data del 2019, se puede decir que los resultados continuaron siendo altos y no presentaron variaciones sustanciales respecto al 2018. Sin embargo, sí se produjeron algunas variaciones entre las aerolíneas que conforman el grupo. LATAM por su parte mostró un leve aumento en su regularidad llegando a un 99,45%, lo que representa 0,4% sobre lo obtenido el 2018. SKY cerró con un valor 99,78% y Jetsmart, por su parte, disminuyó a un 99,45% durante este año. Al igual que lo registrado en el periodo anterior, SKY fue el operador más regular y LATAM el que realizó la mayor cantidad de operaciones alcanzando un total de 39.182 despegues, seguido por SKY con 14.057 despegues y en tercer lugar Jetsmart con un total de 6.622 despegues. Por último, LATAM y Jetsmart presentaron la misma regularidad entre sí.

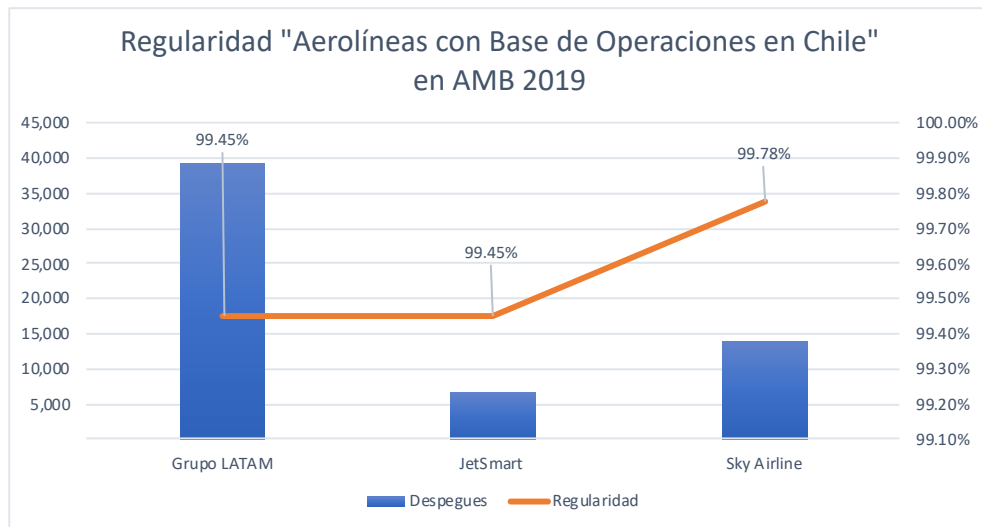


Gráfico 3-3: Regularidad y Despegues "Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile" AMB el 2019

Fuente 10: Elaboración Propia

Para complementar el análisis anterior, es recomendable revisar la evolución de este parámetro del periodo entre 2017 y 2019, ya que Jetsmart dio inicio a sus operaciones el 2017. Entre este período, el comportamiento de la regularidad fue el mismo que el de los años presentados anteriormente, es decir, el operador más regular fue SKY con un promedio de 99,79% de cumplimiento, seguido por Jetsmart con un 99,53% y en tercer lugar LATAM con un 99,24%. La evolución se puede ver en el siguiente gráfico:

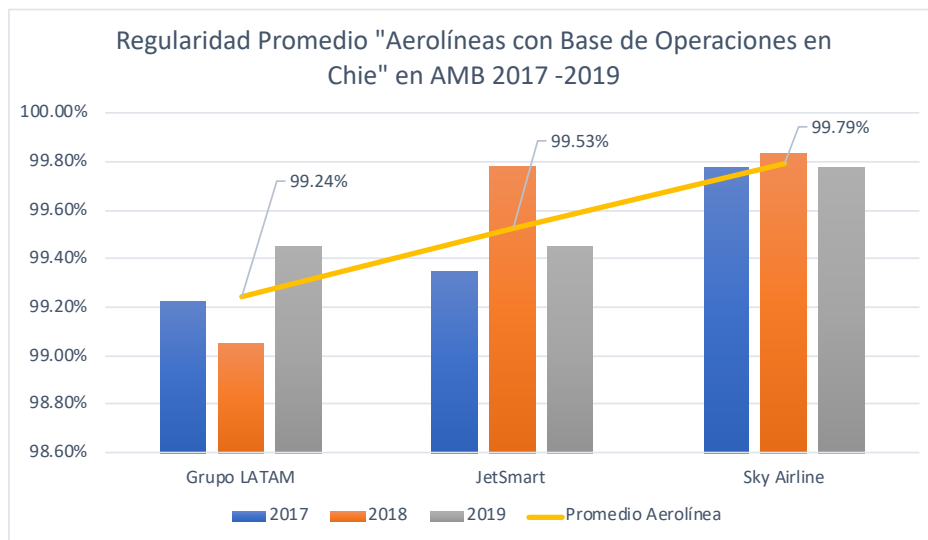


Gráfico 3-4: Evolución Regularidad aerolíneas con "Base de Operaciones en Chile" AMB entre el 2017 - 2019

Fuente 11: Elaboración Propia



Como se puede observar, a pesar de las diferencias existentes entre estas aerolíneas, los valores son bastante próximos entre ellos y cercanos al 100%. Ahora bien, es importante tener en consideración que LATAM y SKY operan en Chile desde mucho antes que Jetsmart. A partir de lo anterior, revisará la regularidad histórica entre estos dos operadores desde el 2012, para así obtener una mirada más amplia y acabada de los datos registrados.

Con respecto a la regularidad histórica entre las aerolíneas LATAM y SKY, comprendiendo el periodo ente 2012 y 2019, se pueden extraer dos afirmaciones importantes. La primera de ellas es que LATAM, en promedio, registró una regularidad de 99,49% de cumplimiento en la realización de todos los vuelos planificados por itinerario, lo que representa un 0,07% sobre SKY. Por otro lado, al revisar la regularidad histórica de SKY se puede desprender que fue quien presentó la mayor oscilación de los datos, ya que, en algunos periodos, como el 2012, presentó un cumplimiento de un 98,73% mientras que el 2014 presentó una regularidad de un 99,87%.

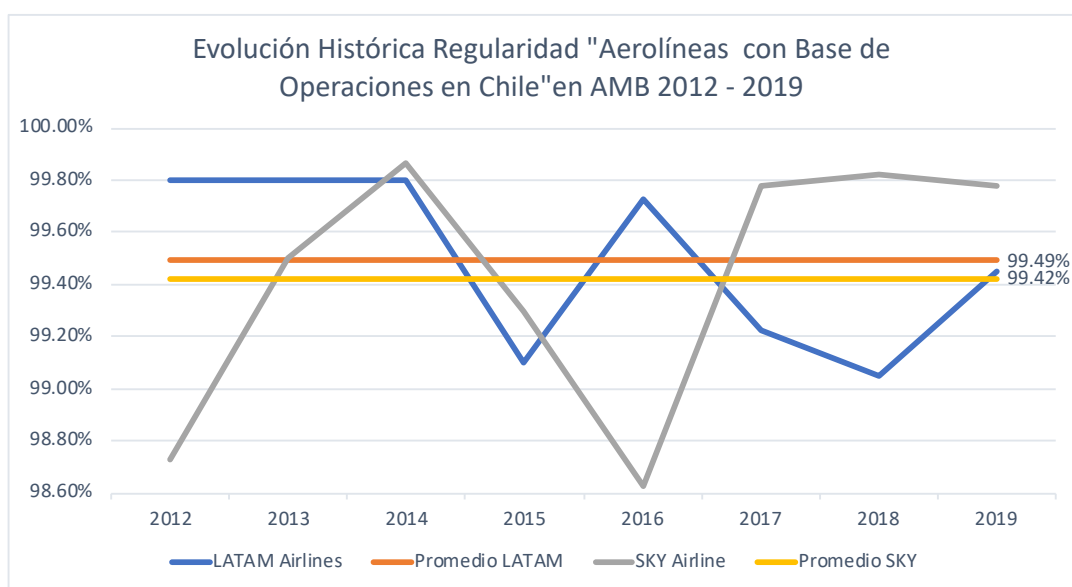


Gráfico 3-5: Evolución Regularidad LATAM respecto a SKY en AMB entre el 2012-2019

Fuente 12: Elaboración Propia

A partir de los datos recopilados y estudiados se puede desprender que, a pesar de las leves diferencias porcentuales que se produjeron entre estas aerolíneas, las tres presentaron un elevado cumplimiento en la regularidad de sus vuelos durante los años estudiados: todas



sobre el 98%. La razón por la cual estas presentaron destacados niveles de cumplimiento de este parámetro es que todas tienen su foco operativo en Chile y, por ende, les es relevante mantener positivos resultados en cuanto a la realización de los vuelos, para así mantener tanto la confianza de los pasajeros como la de las entidades reguladoras del transporte aéreo en el país.

3.2.1.2 Aerolíneas con Base de Operaciones en América

Durante el 2018 este grupo estuvo conformado por un total de 16 aerolíneas, de las cuales sólo 7 cumplen con el criterio de análisis definido a comienzos de esta sección. Estos operadores fueron; Aerolíneas Argentinas, Avianca, American Airlines, Copa Air, Ocean Air Linhas Aereas, Gol Trans y Lacsá. Por otra parte, dentro de las aerolíneas que presentaron los más bajo índices de regularidad a partir del criterio establecido, estuvo Aerolíneas Argentinas con una regularidad del 98,00%. Sin embargo, fue el segundo operador con la mayor cantidad de despegues con un total de 1.379 salidas, lo que podría explicar en parte porqué fue la aerolínea con la menor regularidad de este subgrupo. Avianca por otro lado fue el segundo operador de estas siete aerolíneas que presentó la más baja regularidad, registrando un 99,28% de cumplimiento, mientras que sobre ella se ubicó American Airlines con 99,60% de regularidad.

Copa Airlines por su parte presentó una regularidad del 99,80%, no fue el operador que obtuvo la regularidad más alta, pero sí fue quien realizó la mayor cantidad de despegues desde AMB con un total de 1.707 salidas durante el 2018. Si bien Lacsá, Gol Trans y Ocean Air Linhas Aereas registraron una superioridad en términos del cumplimiento en las salidas respecto a Copa Air, realizaron una menor cantidad de operaciones, haciendo más factible el alcanzar tales porcentajes. Por lo tanto, en términos de regularidad y cantidad de operaciones efectuadas, Copa Air es quien mejor cumple con este indicador dado que fue capaz de mantener una elevada regularidad y con la mayor cantidad de operaciones dentro de este grupo. En el siguiente gráfico se muestra un resumen del rendimiento de este grupo de siete aerolíneas.

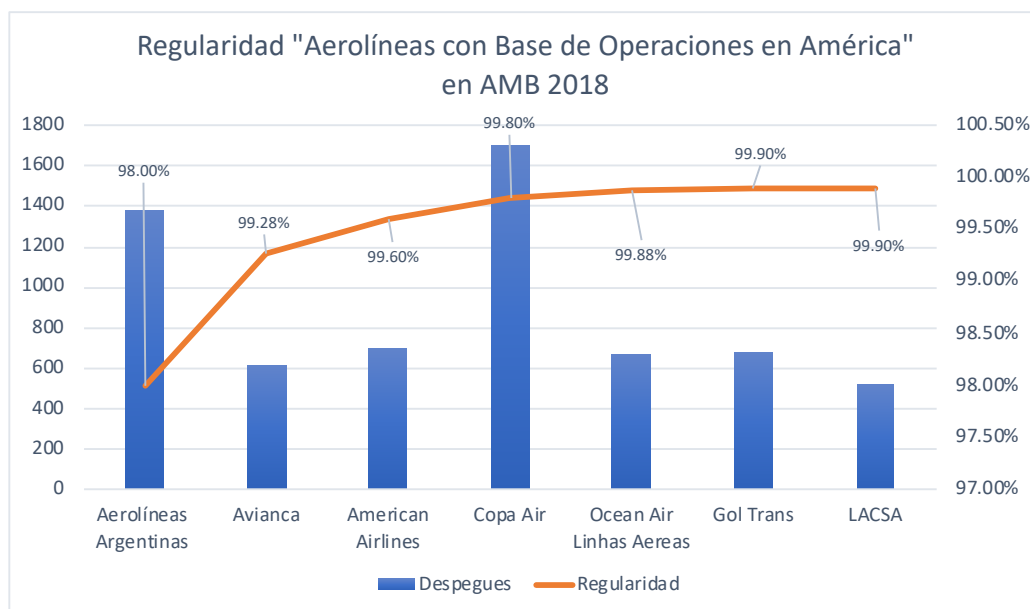


Gráfico 3-6: Puntualidad "Aerolíneas con Base de Operaciones en América" en AMB el 2018

Fuente 13: Elaboración Propia

Para el año 2019 este grupo estuvo conformado por un total de 14 aerolíneas, de las cuales para finales de aquel año sólo quedaron 10. La causa de estas variaciones se asocia a dos hechos: la fusión entre dos o más aerolíneas, y el cese de operaciones de otras que se declararon en quiebra. Los casos asociados al primer hecho son de las aerolíneas "Lacsa" y "Taca-Lacsa", cuyos indicadores de regularidad y puntualidad se sumaron a los de Avianca durante el tercer trimestre del 2019, por ser parte del Grupo Avianca, como también fue el caso de Aerolíneas Austral, cuya data pasó a conformar parte de Aerolíneas Argentinas en el mismo tercer trimestre. Con respecto al segundo hecho, se encuentra el caso de Ocean Air Linhas Aereas (Avianca Brasil), la cual dejó de operar durante abril del 2019 tras declararse en quiebra. No obstante, para efectos del análisis, se estudiarán los datos de sólo 5 aerolíneas, ya que sólo estas cumplen con el criterio de análisis definido anteriormente. Este subgrupo de 5 aerolíneas estuvo conformado por; Aerolíneas Argentinas, Gol Trans, American Airlines, Avianca y Copa Air.

Durante este año, el operador más regular fue Copa Air con un cumplimiento de un 99,83% y al igual que año anterior fue quien realizó la mayor cantidad de despegues con un total de 1.713 salidas desde AMB. El segundo operador más regular fue Avianca que pasó de un



99,28% de regularidad el 2018 a un 99,70% de cumplimiento el 2019 y con un total de 988 despegues para este último año. Al igual que el 2018 el operador menos regular y que presentó la segunda mayor cantidad de despegues de este subgrupo fue Aerolíneas Argentinas con un cumplimiento de 96,28% en la realización de sus vuelos. Gol Trans por su parte, fue el segundo operador menos regular de esta selección de aerolíneas, registrando una regularidad de un 98,65%, lo que representó una disminución de 1,25 cifras porcentuales respecto a lo que obtuvo el 2018. A pesar de este hecho se puede decir que las cifras fueron elevadas. Respecto a American Airlines, la aerolínea presentó una regularidad de 99,63% lo que significa un aumento de un 0,03% comparado a lo que mostró el 2018.

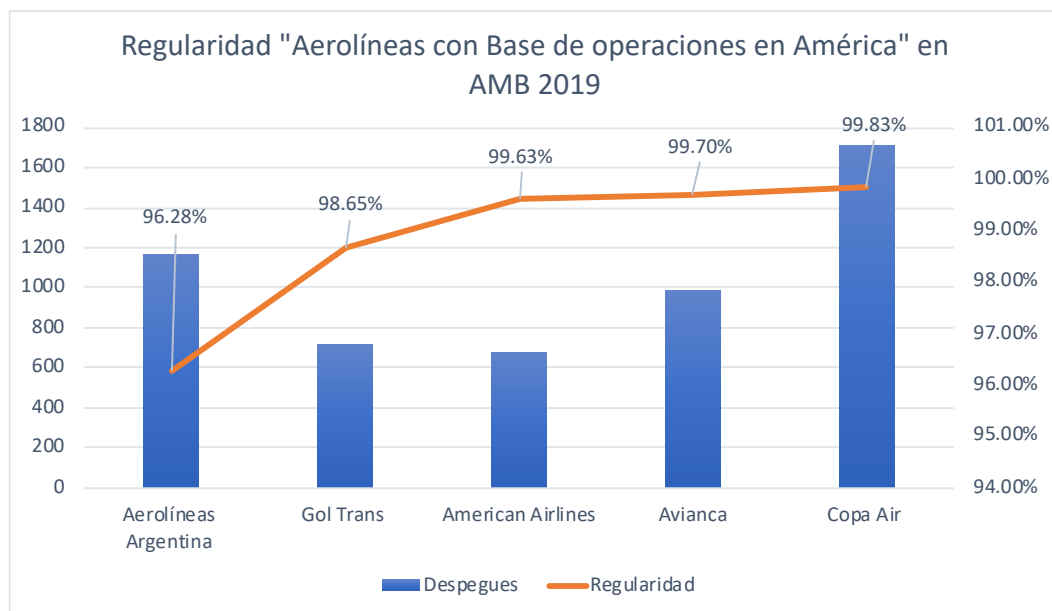


Gráfico 3-7: Regularidad Aerolíneas con Base de Operaciones en América AMB el 2019

Fuente 14: Elaboración Propia

Estos fueron los resultados obtenidos durante el 2018 y 2019 respectivamente. Sin embargo, es útil efectuar una revisión de la data histórica que han presentado las aerolíneas que conforman este grupo. Este análisis histórico será comprendido entre los años 2012 – 2019, considerando únicamente aquellas aerolíneas que se encuentren vigentes al mes de diciembre del 2019. La razón de dicha decisión es determinar si los resultados del 2018 y 2019 fueron circunstanciales o bien representan una tendencia respecto a la información de los años anteriores. Si bien el análisis por año consideró a un grupo selecto de aerolíneas a partir del



criterio definido, en el gráfico histórico se incluirán todas las aerolíneas de este grupo, incluso aquellas que eran independientes antes de fusionarse, como fue el caso de Taca, Taca-Lacsa con Avianca, y Austral Aerolíneas Argentinas.

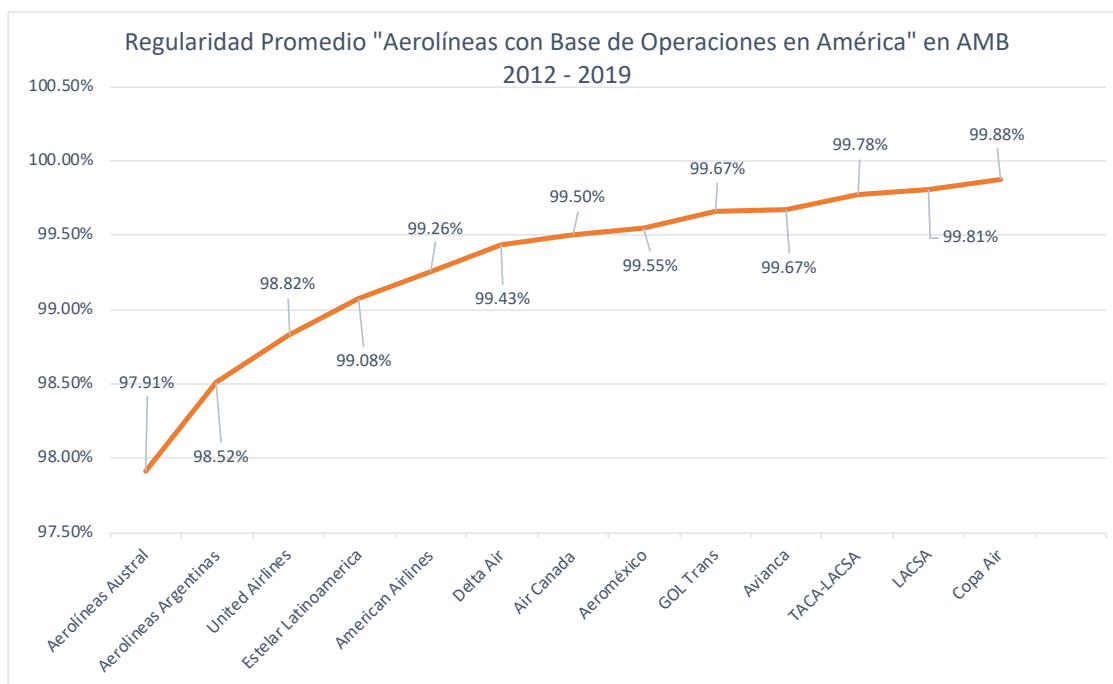


Gráfico 3-8: Puntualidad promedio histórica "Aerolíneas con Base de Operaciones en América" en AMB entre el 2012 – 2019

Fuente 15: Elaboración Propia

Del gráfico histórico se puede observar que el operador más regular entre el periodo 2012 – 2019 fue Copa Airlines con un promedio de un 99,88% de cumplimiento, mientras que el mas deficiente en este parámetro fue Aerolíneas Austral con un promedio de 91,91% de regularidad. De esto se puede desprender que los resultados de Copa obtenidos el 2018 y 2019 no fueron circunstanciales, sino que efectivamente representan una tendencia del a aerolínea y dan confianza a sus pasajeros respecto a sus gestiones como aerolínea. Al igual que lo analizado por año (2018 y 2019), existen diferencias porcentuales entre las aerolíneas. No obstante, estas son leves y en términos globales todas presentaron un elevado cumplimiento del parámetro estudiado.



3.2.1.3 Aerolíneas Resto del Mundo

De este conjunto, las aerolíneas que operaron de forma regular en AMB durante el 2018 fueron Air France, Alitalia, British Airways, Emirates, Iberia, KLM y Qantas Airways. Sin embargo, quienes cumplen con el criterio de análisis para este año son sólo cuatro: Air France, Alitalia, KLM e Iberia, ya estas superan el promedio de despegues dentro de este grupo, el cual fue de 234 salidas desde el terminal de Santiago. Dentro de este subgrupo la aerolínea que más destacó fue Alitalia quien alcanzó un 99,63% de regularidad, seguido por British Airways quien obtuvo un 99,53% y en tercer lugar se ubicó KLM con un 99,53% de regularidad. La aerolínea menos regular dentro de este grupo de cuatro aerolíneas fue Air France con un 97,53% de cumplimiento, y la razón de esta baja se debe a que durante el segundo trimestre presentó una regularidad de un 93,40%, de ahí que fuera el operador con la cifra más baja. A continuación, se presenta un resumen gráfico de los datos registrados por las aerolíneas que conformaron este grupo sin considerar si cumplieron o no con el “criterio de la media”.

Tabla 3-2: Despegues y regularidad “Aerolíneas Resto del Mundo” en AMB 2018

Aerolínea	Despegues	Regularidad
Air France	326	97,53%
Alitalia	238	99,63%
British Airways	191	99,53%
Emirates	107	100,00%
Iberia	411	99,15%
KLM	290	99,35%
Qantas Airways	77	99,55%
Promedio	234	99,25%

Fuente 16: Elaboración Propia

Para el 2019 los operadores que conformaron este grupo fueron las mismas 7 aerolíneas. Sin embargo, las que cumplieron con el criterio de análisis este año fueron sólo tres operadores: Air France, KLM e Iberia. Alitalia a diferencia del 2018 no será analizada, ya que, no alcanzo a superar o igualar el promedio de despegues que registró este grupo durante este año el cual fue de 284. Por otra parte, lo anterior significa que este grupo en promedio efectuó un 21,36% más de despegues con relación a lo efectuado en promedio el 2018. En términos de



cumplimiento del parámetro en cuestión, quien logró el mejor resultado durante el 2019 fue Iberia quien alcanzó un 99,53% de regularidad, seguido por Air France quien obtuvo un 99,48%. La aerolínea menos regular fue KLM con 99,08%. Sin embargo, las tres registraron un elevado y similar índice de regularidad durante este año.

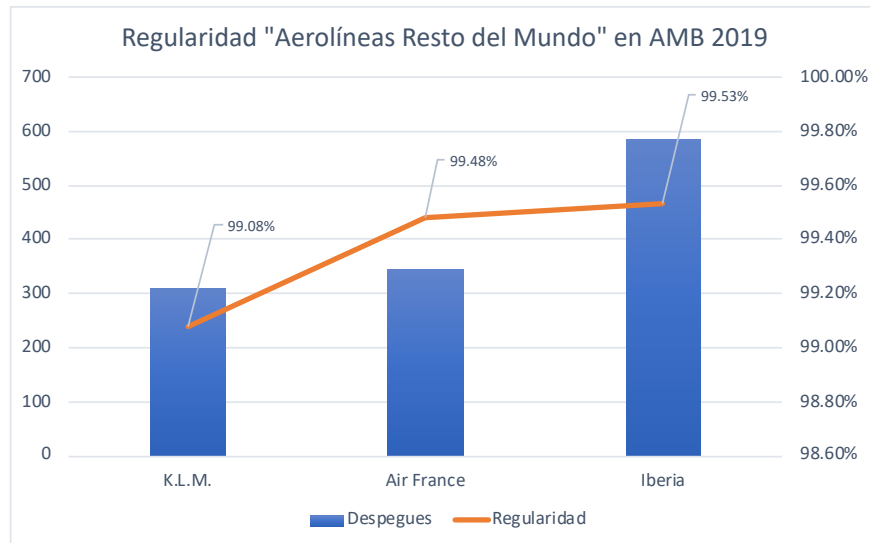


Gráfico 3-9: Regularidad "Aerolíneas Resto del Mundo" AMB 2019

Fuente 17: Elaboración Propia

A pesar de que durante los años 2018 y 2019 no fueron diagnosticadas todas las aerolíneas pertenecientes a este grupo, por no cumplir con el “criterio de la media” de despegues para ser estudiadas, a continuación, se presenta una gráfica histórica de la regularidad para estos operadores considerando la data desde 2012. El objetivo es ver si los datos obtenidos durante el 2018 y 2019 tienen cierta relación con la información de los años anteriores.

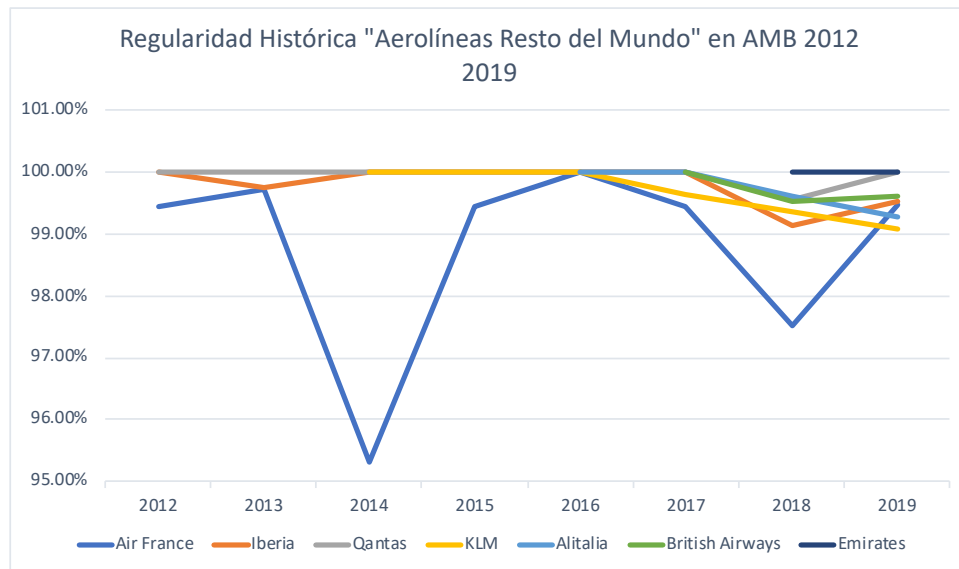


Gráfico 3-10: Evolución Regularidad "Aerolíneas Resto del Mundo" en AMB entre el 2012 - 2019

Fuente 18: Elaboración Propia

Del gráfico anterior se puede desprender que la aerolínea con la mayor cantidad de oscilaciones en la regularidad fue Air France. En promedio fue la aerolínea menos regular con un 98,91% de cumplimiento y su año más deficiente fue el 2014 con un 95,30% de regularidad. A pesar de ello la cifra aún es elevada y puntual de aquel año, por lo que no sería correcto decir que la aerolínea es deficiente con respecto a este parámetro. Respecto al 2018 se puede observar una leve disminución en la regularidad de todas las aerolíneas que formaron grupo. Si bien no existe una causa clara de esta pequeña baja, si es importante señalar que durante este periodo el aeropuerto se encontraba en pleno proceso de ampliación y remodelación, provocando algunos problemas de congestión en la utilización de las puertas de embarque, lo que podría haber impedido que algunas aerolíneas de este grupo efectuaran parte de los vuelos que tenían planificados por itinerario. Sin embargo, en términos globales todas las aerolíneas registraron una regularidad histórica similar y elevada.



3.2.2 Puntualidad de las Aerolíneas en AMB

La puntualidad es el indicador, tanto a nivel nacional como internacional, que se utiliza para determinar si una aerolínea cumple con el servicio que se le promete al pasajero. A diferencia de la regularidad, no se enfoca en determinar la cantidad de vuelos que se realizaron por itinerario, sino que determina si el vuelo ha salido o no a la hora programada desde un terminal aéreo. Cabe señalar que la puntualidad en algunos países y organizaciones no se mide considerando sólo las salidas, como es el caso de Chile, sino que también consideran los tiempos de las llegadas.

Como en todo vuelo existen imponderables que afectan los tiempos de despegue, la industria aérea ha definido tres criterios para determinar si una aerolínea es puntual o no. Estos son el "Standard 0" o "STD 0", el "Standard 15" o "STD 15" y el "Standard 60" o "STD 60". La puntualidad se mide como el porcentaje de vuelos que salen antes o hasta "x" minutos después de la hora programada por itinerario, siendo "x" los minutos transcurridos después de la hora planificada, que en estos casos serían los 0 [min], 15 [min] y 60 [min] correspondientes a los Standard indicados anteriormente. Sin embargo, el criterio comúnmente utilizado para medir efectivamente si una aerolínea es puntual o no es el STD 15, a pesar de que algunas aerolíneas de forma interna utilizan el STD 0 para medir su propia puntualidad.

Otro de los aspectos relevantes de la puntualidad es que, a diferencia de la regularidad, se ve afectada por una mayor cantidad de variables internas y externas que dificultan alcanzar elevados porcentajes de cumplimiento, y la razón de esto es el tiempo. Al incluir este factor, automáticamente las aerolíneas deben gestionar de la mejor manera sus recursos y capacidades con el fin de salir a tiempo, ya que de lo contrario su imagen puede verse negativamente afectada, a raíz de que este indicador tiene un prestigio y valor comercial en la industria aérea. Parte de las variables internas que complejizan el alcanzar elevados porcentajes de cumplimiento son: la capacidad de gestionar los vuelos, la coordinación en la mantención de las aeronaves, la comunicación con el terminal donde operan, entre otras. Respecto a las variables externas se tienen los inevitables problemas meteorológicos, la



gestión de aeropuerto para hacer efectiva la salida de los vuelos a tiempo, los eventos no deseados tales como congestiones en las calles de rodaje o pista de despegue, y una infinidad de variables que al momento de analizar la regularidad están presentes. Por estas razones y otras más la puntualidad toma gran importancia al momento de estudiar cómo manejan las aerolíneas estas variables e imponderables.

Para la investigación de este parámetro sólo se considerarán los porcentajes obtenidos en función del STD 15, ya que es el más utilizado en la industria aérea y el que define la JAC para medir la puntualidad en Chile. Adicionalmente, al igual que con la regularidad, se tendrá en consideración el “criterio de la media” de despegues para analizar aquellas aerolíneas que realmente tengan injerencia en el terminal aéreo de Santiago, con el fin evitar conclusiones erróneas respecto a las aerolíneas más y menos puntuales. Por tanto, las aerolíneas analizadas serán las mismas que en la sección de regularidad.

3.2.2.1 Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile

Durante el 2018 la aerolínea que registró el mayor porcentaje de puntualidad dentro de este grupo fue Jetsmart con un 89,30%, seguido de SKY con un 82,63% y en último lugar LATAM con un 79,68%. La razón por la cual LATAM registró un menor porcentaje de puntualidad respecto a las demás aerolíneas se asocia al tamaño de la empresa, lo que implica una mayor cantidad de despegues y además una mayor cobertura a nivel nacional como internacional. Con una mayor cantidad de operaciones se hace más difícil aumentar los porcentajes, ya que el peso que tiene cada cifra de puntualidad es menor. Por otro lado, durante el 2018 LATAM llegó a más de 25 países²⁸, mientras que SKY y Jetsmart no superaron los 4 países, lo que complejiza automáticamente la gestión operativa de la empresa para lograr mayores porcentajes de cumplimiento. A pesar de aquello se puede decir que el nivel de cumplimiento de LATAM es positivo ya que el porcentaje señala que prácticamente 8 de cada 10 vuelos salieron a la hora.

²⁸ 2018. LATAM. “Memoria Integrada 2018”.



Respecto a Jetsmart, se puede decir que en términos operativos ha sabido manejarse organizacionalmente, ya que en menos de dos años ha logrado posicionarse como la aerolínea más puntual de este importante grupo. No obstante, es el operador que menor cantidad de despegues realizó dentro de este conjunto, lo que facilita alcanzar una mayor puntualidad. A continuación, se presenta una gráfica resumen con los resultados obtenidos por estas aerolíneas durante el 2018:

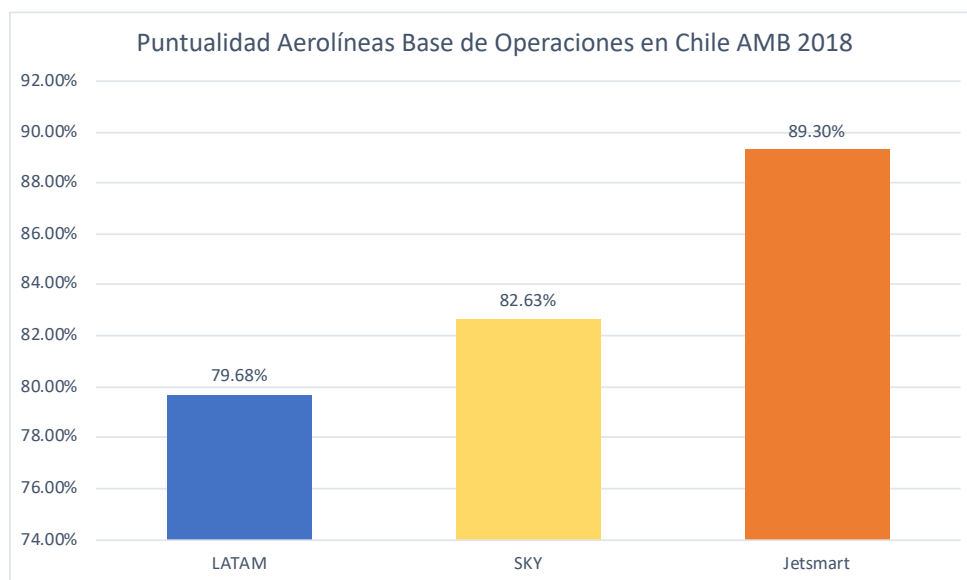


Gráfico 3-11: Puntualidad “Aerolíneas con Base de operaciones en Chile” AMB 2018

Fuente 19: Elaboración Propia

Como se ha mencionado anteriormente, Jetsmart es una aerolínea ya posicionada en el mercado chileno. Ello se ha visto reflejado en el constante crecimiento que ha registrado en el último tiempo, permitiéndole incluso posicionarse como una aerolínea puntual en AMB durante el 2018. Parte importante de lo que ha permitido que Jetsmart alcance tal porcentaje radica en su modelo de negocio, el cual basa toda su gestión y esfuerzos por ser una de las aerolíneas más económicas de la región bajo la estructura low cost. Dicho modelo le ha permitido optimizar recursos tales como el uso de sus aeronaves a través de una mejor utilización de los espacios, así como también a través de la estandarización de toda la flota con únicamente aeronaves Airbus A320 y A320neo, lo que hace menos costosa la capacitación del personal en cuanto al manejo, control y uso de esta. A partir de lo anterior



la empresa tiene mayor facilidad para gestionar sus operaciones, aspectos organizacionales y logísticos facilitándole alcanzar tales cifras de puntualidad.

Durante el 2019 se produjeron algunas variaciones importantes respecto al 2018. La primera de ellas es que todas las aerolíneas que conformaron este grupo aumentaron su puntualidad respecto al año anterior, así como también en la cantidad de despegues. Adicionalmente estas alzas implicaron que las posiciones de las aerolíneas en relación con la puntualidad se modificaran.

LATAM, por un lado, fue el operador que registró el mayor incremento en la puntualidad durante este periodo con un cumplimiento de un 89,28%, lo que representa un crecimiento de un 12,05% respecto al año anterior. Adicionalmente, fue el operador que presentó el mayor crecimiento en el número de despegues, con un alza de un 14,54% respecto al 2018. Lo anterior refleja una importante mejora en la gestión de sus vuelos y no sólo en el terminal aéreo de Santiago, sino que también en términos globales. Lo anterior debido a que durante dicho año la aerolínea fue premiada por FlightStats, unas de las consultoras aeronáuticas más reconocidas a nivel mundial, como la aerolínea más puntual del mundo en julio del 2019.²⁹

SKY Airline, por su parte, fue otra de las aerolíneas que aumentó sus cifras de puntualidad. Durante este año alcanzó un cumplimiento de un 89,13%, lo que representa un alza de un 7,87% respecto al 2018, mientras que también mostró un alza en el número de salidas con un 11,19% más de despegues con relación al 2018. Jetsmart, en tanto, registró una puntualidad de un 89,50% que representa un 0,19% más de lo reflejado el 2018, mientras que su cantidad de salidas desde AMB aumentó en un 51,01%.

De lo anterior se pueden desprender algunos puntos importantes. El primero de ellos es que, si bien Jetsmart se mantuvo como el operador más puntual del 2019, fue la aerolínea que presentó la menor alza respecto a dicho parámetro. LATAM, por su parte, fue quien mostró

²⁹ Las premiaciones de LATAM describirán en mayor detalle en el caso de estudio LATAM/Avianca.



el mayor crecimiento en términos de puntualidad, superando incluso a SKY. Sin embargo, no le fue suficiente para posicionarse como el operador más puntual. SKY, a pesar de mostrar un importante crecimiento en el número de despegues y en la puntualidad, no le fue suficiente para superar en a ninguna de las dos empresas mencionadas previamente. Por ende, quien mostró la mayor cantidad de mejoras en términos generales fue LATAM.

Respecto a la evolución que han registrado estas aerolíneas bajo los parámetros de puntualidad entre el 2017 y 2019, se puede decir que las tres presentaron niveles elevados y similares de cumplimiento, todos en promedio sobre el 80%. Particularmente, LATAM registró una baja entre el 2017 y 2018, pero tal como se mencionó anteriormente, el 2019 fue su mejor año. En promedio, durante estos tres años LATAM presentó una 83,50% de puntualidad ubicándose último entre estas tres aerolíneas, mientras SKY Airline se posicionó como la segunda aerolínea más puntual con una cifra promedio de 84,57%, y desde el 2017 ha mostrado un crecimiento sostenido de este parámetro, cuyo peak lo presentó el 2019. Una de las razones por la cual la aerolínea ha mostrado mejoras sostenidas en su puntualidad es por la consolidación del modelo low cost, que al igual que Jetsmart le ha permitido simplificar y optimizar ciertos procesos internos. Por último, Jetsmart es quien ha mostrado la mayor evolución de este indicador, ya que en promedio se ubicó como el operador más puntual con un 86,93%. Sin embargo, hay que recordar que la aerolínea comenzó a operar en el tercer trimestre del 2017, por lo que las cifras de puntualidad de aquel año inducen a un sesgo en el resultado promedio.

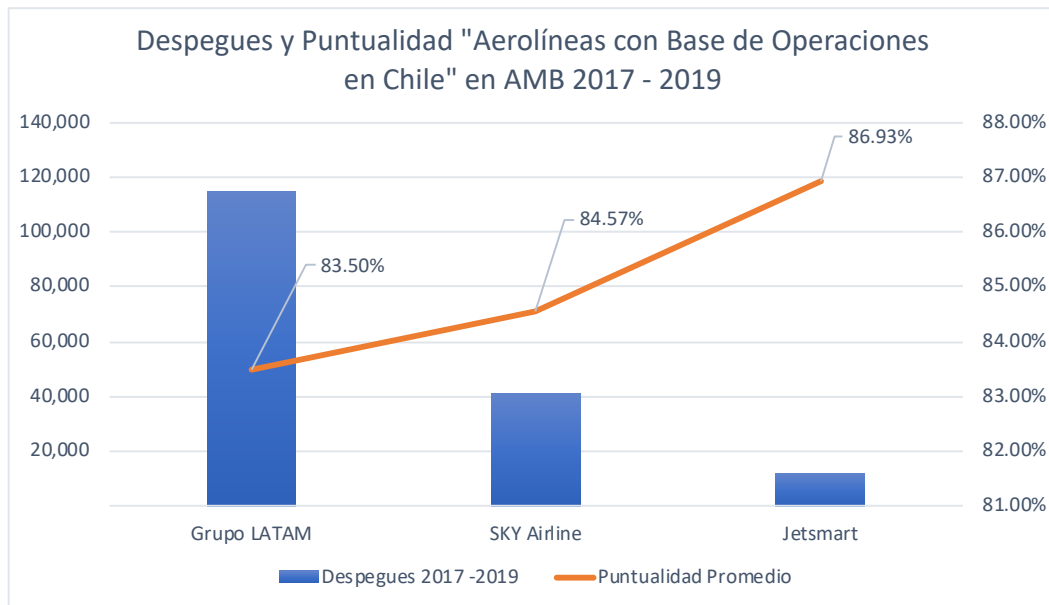


Gráfico 3-12: Puntualidad y Despegues "Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile" en AMB 2017 - 2019

Fuente 20: Elaboración Propia

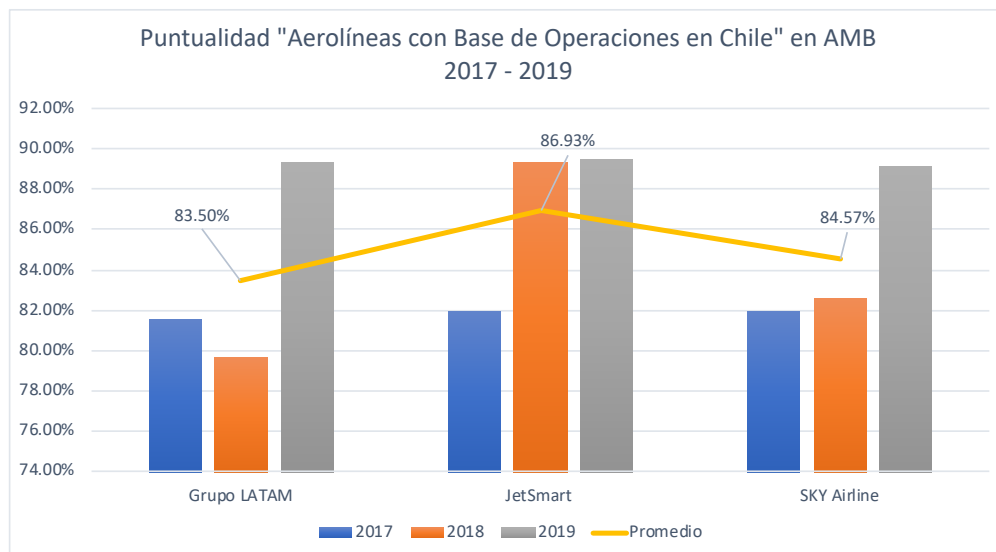


Gráfico 3-13: Evolución Puntualidad "Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile" en AMB entre el 2017 - 2019

Fuente 21: Elaboración Propia

Tal como se contempló en la sección de regularidad, es necesario revisar la evolución histórica de puntualidad de SKY y LATAM, ya que estas llevan más tiempo operando respecto a Jetsmart. Para ello se presenta la siguiente representación gráfica, la cual muestra

la puntualidad histórica que han registrado estas dos aerolíneas a partir de los datos reportados por la JAC:

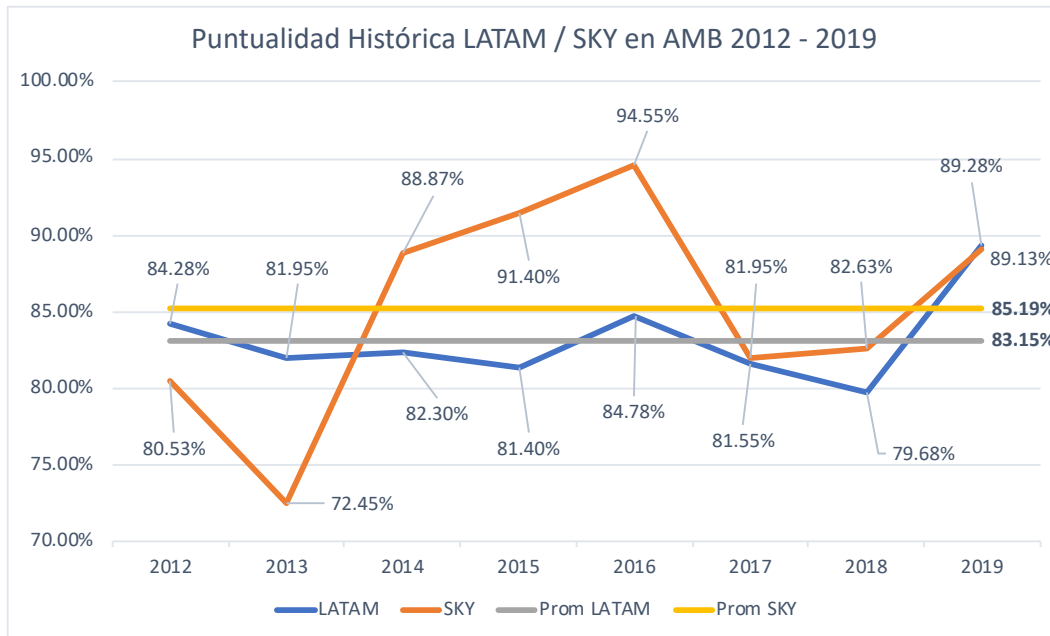


Gráfico 3-14: Puntualidad histórica LATAM / SKY en AMB entre el 2012 – 2019

Fuente 22: Elaboración Propia

Del gráfico se puede extraer que el operador más puntual en promedio fue SKY con una puntualidad histórica promedio de 85,19%, mientras que el de LATAM fue de un 83,15%. Si bien SKY fue quien mostró una leve superioridad respecto a LATAM, fue el operador que mostró la mayor cantidad de fluctuaciones respecto a este parámetro. Esto se puede evidenciar en la sustancial diferencia entre el 2013 y el 2016, donde aumentó la puntualidad de un 72,45%, a un 94,55%. LATAM, por su parte, presentó una tendencia a la baja en el cumplimiento de este parámetro. Sin embargo, en los últimos dos años mostró un importante crecimiento en el cumplimiento. A pesar de las diferencias existentes entre estos dos operadores, ambos tienen un positivo rendimiento histórico de este indicador. Es más, ambas han sido reconocidas internacionales como operadores puntuales en sus respectivas categorías.



3.2.2.2 Aerolíneas con Base de Operaciones en América

Los resultados de la puntualidad en este grupo registraron una mayor variabilidad respecto a las “Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile”. Mientras algunos operadores de este conjunto presentaron puntualidades sobre el 90% otros apenas sobrepasaron el 25%, y parte de ello se debe las diferencias en la cantidad de despegues efectuados desde AMB. A partir de ello, y al igual que en la sección Regularidad, se utilizará el criterio de promedio para analizar a los operadores de este grupo. Por ende, las aerolíneas a estudiar serán las mismas analizadas en la sección anterior.

Durante el 2018, la aerolínea que mayor cumplimiento presentó fue Copa Air con una puntualidad de un 93,75%, mientras que en segundo y tercer lugar se posicionaron American Airlines y LACSA con un 92,28% y un 91,48% respectivamente. Entre las aerolíneas más impuntuales se posicionó Avianca con apenas un 65,05% y Gol Trans con un 76,85% de cumplimiento de las salidas a tiempo desde AMB.

Los altos índices de puntualidad de Copa Air no son un factor circunstancial del 2018, ni tampoco son un hecho puntual en Chile. Esta aerolínea ha recibido importantes reconocimientos durante varios años relacionados al positivo cumplimiento de la puntualidad, así como también a partir del servicio que entrega a sus pasajeros. Algunas de las premiaciones que recibió durante el 2018 fueron “La Aerolínea más Puntual de Latinoamérica por Quinto Año Consecutivo”, distinción recibida por parte de “FlightStats”, así como también “La Cuarta Aerolínea más Puntual del Mundo” por parte de “OAG”, y “La mejor Aerolínea de Centroamérica y el Caribe”, premio entregado por “Skytrax” ese mismo año. De la misma manera, ha recibido otros premios similares durante años pasados. Esto refleja que el servicio ofrecido por Copa Air es de calidad, ya que entidades reconocidas, así como también sus clientes, han valorado y reconocido los servicios que la aerolínea entrega alrededor el mundo. Una de las razones por las cuales Copa ha logrado mantener estas elevadas cifras de puntualidad en AMB y en el resto del mundo tiene que ver con que su centro de operaciones se ubica en Centroamérica, específicamente en Panamá, lo que le permite gestionar de mejor forma las distancias, tiempos de salidas y llegadas, simplificando



y reduciendo parte de la gestión que otras aerolíneas sí deben considerar para sacar los vuelos a tiempo. Lo anterior le ha permitido estandarizar su flota, ya que con prácticamente sólo aeronaves B737 llega a cualquier país.

Avianca, por otro lado, presentó bajos porcentajes de puntualidad este año, sobrepasando apenas el 65% de cumplimiento. Una de las razones por las cuales registró tales cifras se asoció a una huelga por parte de los pilotos de la empresa durante 51 días en el 2017, lo que causó graves incidencias en los vuelos del 2018, con reprogramaciones, cancelaciones y retrasos en los vuelos que salieron desde AMB y también en el resto de los países donde opera la empresa. Adicionalmente, es importante mencionar que durante el 2018 la empresa estaba pasando por una severa crisis organizacional que le impidió tener un mejor control de todas sus operaciones a nivel nacional e internacional.³⁰

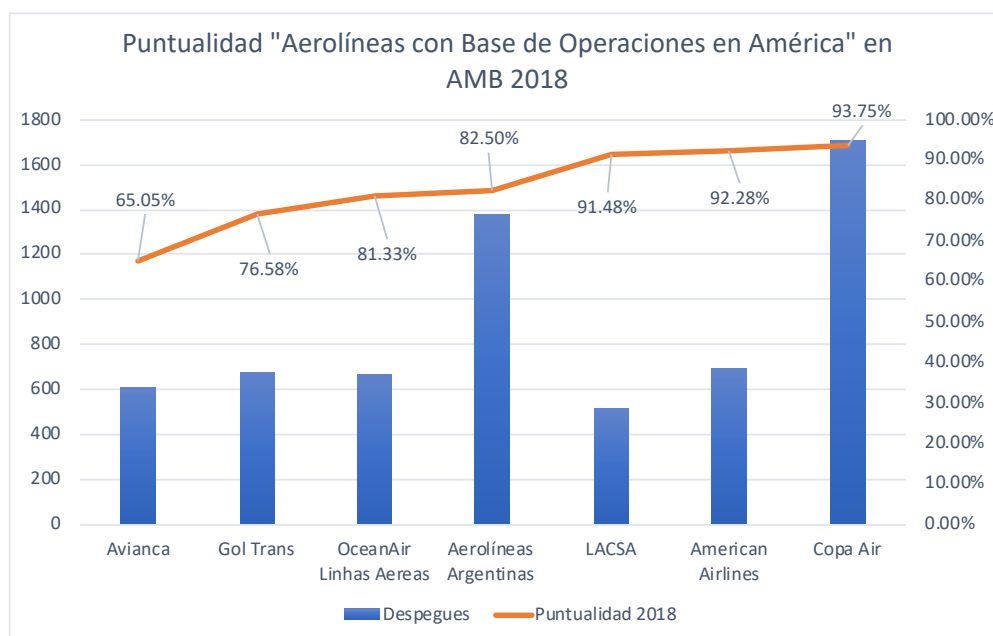


Gráfico 3-15: Puntualidad y Despegues "Aerolíneas con Base Operaciones América" AMB el 2018

Fuente 23: Elaboración Propia

Respecto a la información del 2019, y al igual que el año anterior, la aerolínea más puntual fue Copa Air con una puntualidad de 94,08% y una cantidad total de 1.713 despegues desde

³⁰ Los detalles de los problemas por lo que estaba pasando Avianca durante el 2018, serán explicados con mayor detalle en la sección "Calidad de Servicios LATAM/Avianca".



AMB, seguida por American Airlines con un 90,08% de cumplimiento. Respecto a la aerolínea menos puntual, nuevamente se ubicó Avianca con un 73,08% a pesar de aumentar tal parámetro respecto al año anterior. Respecto a las cifras de Avianca, es importante indicar que la JAC, durante el tercer trimestre de este año, le sumó las cifras de Lacs y Taca-Lacs. Una de las posibles razones por las que Avianca no pudiera presentar mejores resultados en términos de puntualidad guarda relación con que en este año la empresa aún se encontraba en una inestabilidad organizacional con constantes cambios directivos y gerenciales los cuales podrían haber impedido que se manejaran de mejor forma los tiempos en las salidas desde AMB. La segunda aerolínea menos puntual fue Aerolíneas Argentinas con un 81,23% de cumplimiento. Sin embargo, fue la segunda aerolínea con la mayor cantidad de despegues después de Copa con 1.166 despegues desde Santiago. Al igual que cómo ocurrió con Avianca, la JAC sumó las cifras de Aerolíneas Austral a Aerolíneas Argentinas durante el tercer trimestre.

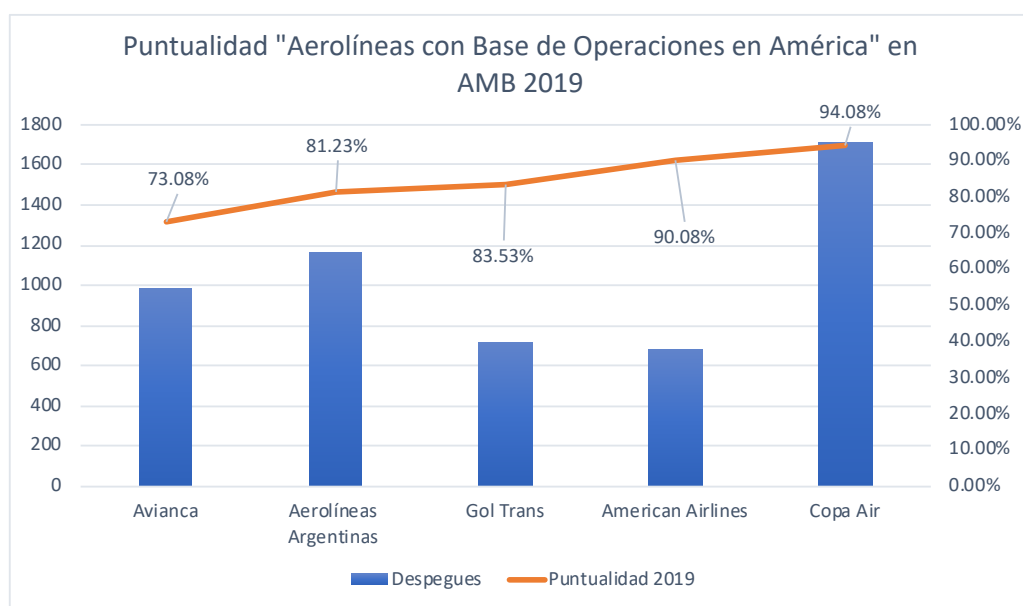


Gráfico 3-16: Puntualidad y Despegues "Aerolíneas con Base de Operaciones en América" en AMB el 2018

Fuente 24: Elaboración Propia

Para determinar si los resultados que han mostrado tales aerolíneas durante el 2018 y 2019 son una tendencia de años anteriores, a continuación, se presenta una gráfica promedio de la

puntualidad histórica de este grupo de aerolíneas, con todas las que se encontraron vigentes a diciembre del 2019, independiente de si cumplieron o no con el criterio de análisis.

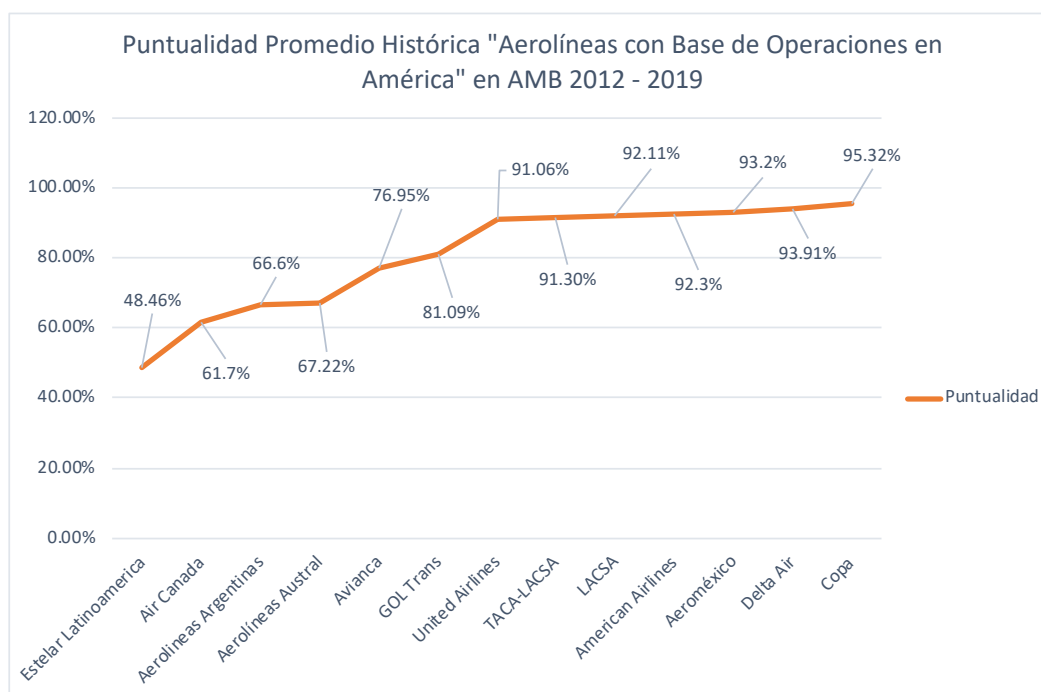


Gráfico 3-17: Puntualidad promedio histórica "Aerolíneas con Base de Operaciones en América" en AMB entre el 2012 - 2019

Fuente 25:Elaboración Propia

Al igual que lo observado durante los años 2018 y 2019, Copa Air ha sido el operador más puntual en AMB con un cumplimiento promedio de 95,32% entre el 2012 y 2019, mientras que el operador menos puntual fue Estelar Latinoamérica con sólo un 48,46% de cumplimiento. Cabe señalar que esta última aerolínea ingresó recién el 2018 al mercado aéreo chileno en AMB, y entre dicho año y el 2019 sólo realizó 87 despegues, lo que explica en cierta medida la baja puntualidad registrada en la gráfica anterior. Respecto a las demás aerolíneas, se puede decir que quienes presentaron una elevada puntualidad fueron United Airlines, Taca-Lacsa, Lacsa, American Airlines, Aeroméxico y Delta Air, todas sobre un 90% de cumplimiento.

3.2.2.3 Aerolíneas Resto del Mundo

Durante el 2018, este grupo mostró elevados niveles de puntualidad en AMB, y el operador con mayor índice de cumplimiento fue Alitalia con un 92,58%, seguido de Air France con



un 91,03% y en tercer lugar KLM con un 90,98% de puntualidad. Estos índices son positivos considerando que para lograr una puntualidad STD 15 sobre el 90% se requiere de una buena gestión corporativa, lo que evidencia un visible compromiso con los clientes ya que, a pesar de no tener el foco operativo en Chile, 9 de cada 10 vuelos salen a la hora.

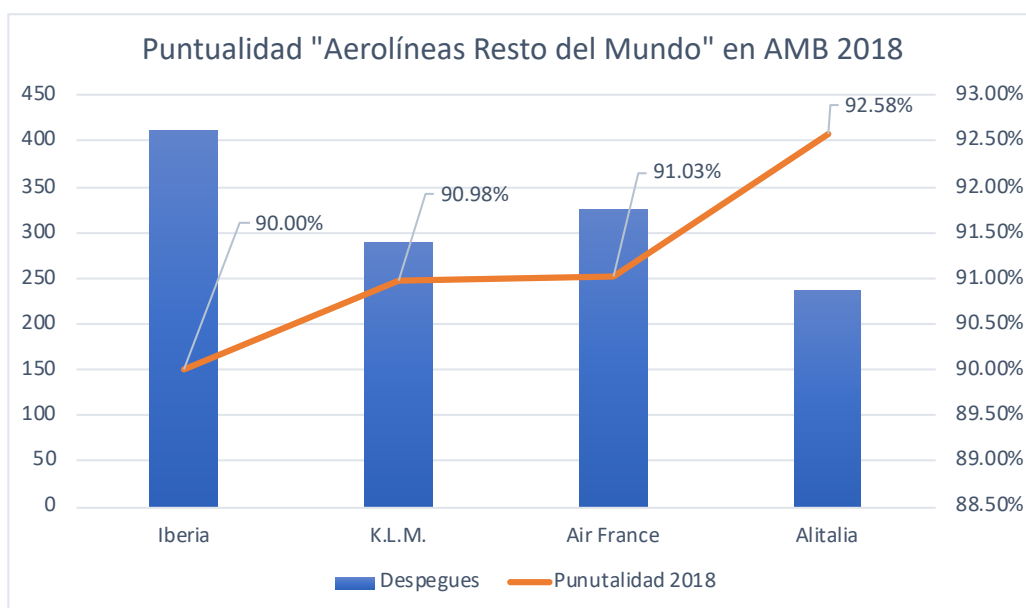


Gráfico 3-18: Puntualidad y Despegues "Aerolíneas Resto del Mundo" en AMB 2018

Fuente 26:Elaboración Propia

A pesar de que el grupo de análisis no considera a Qantas Airways, es un caso importante de revisar, ya que dentro de las 7 aerolíneas que forman el total de este grupo fue el único operador que presentó niveles de puntualidad bajo el 50%, con apenas un 37,75% de salidas a tiempo desde AMB. Dicho valor está muy por debajo de la media del grupo, pero también de lo comúnmente esperado por una aerolínea que es reconocida a nivel mundial. Una de las causas asociadas a este bajo porcentaje podría guardar relación con que el foco operativo de la aerolínea no está en Chile. Lo anterior ya que durante este año apenas efectuó 77 despegues desde AMB, mientras que Alitalia, quien obtuvo la más alta puntualidad, realizó 238 despegues desde el terminal nacional. Cabe señalar que estas cifras sólo representaron lo obtenido en AMB y no el contexto global de la aerolínea, ya que, según registros de la compañía de gestión de reclamos, "AirHelp", Qantas fue una de las aerolíneas más puntuales del mundo durante el periodo 2017 – 2018 con un cumplimiento promedio global de un 89%.

Respecto a la información del 2019, se puede desprender que la aerolínea más puntual fue KLM con un 93,63% de salidas a la hora. A diferencia del 2018, y al igual que en la sección de Regularidad, Alitalia no fue considerada en el análisis, ya que durante este año no alcanzó a superar el promedio de despegues del grupo para ser estudiada. A diferencia del año anterior, Air France disminuyó levemente su puntualidad a un 89,38% de cumplimiento. Sin embargo, registró una cantidad similar de despegues respecto al año anterior, por lo que dicha disminución no estaría explicada por una variación de los despegues. Iberia, por otra parte, aumentó levemente su puntualidad a un 90,93% y su cantidad de despegues en un 42,09% respecto a lo obtenido el 2018.

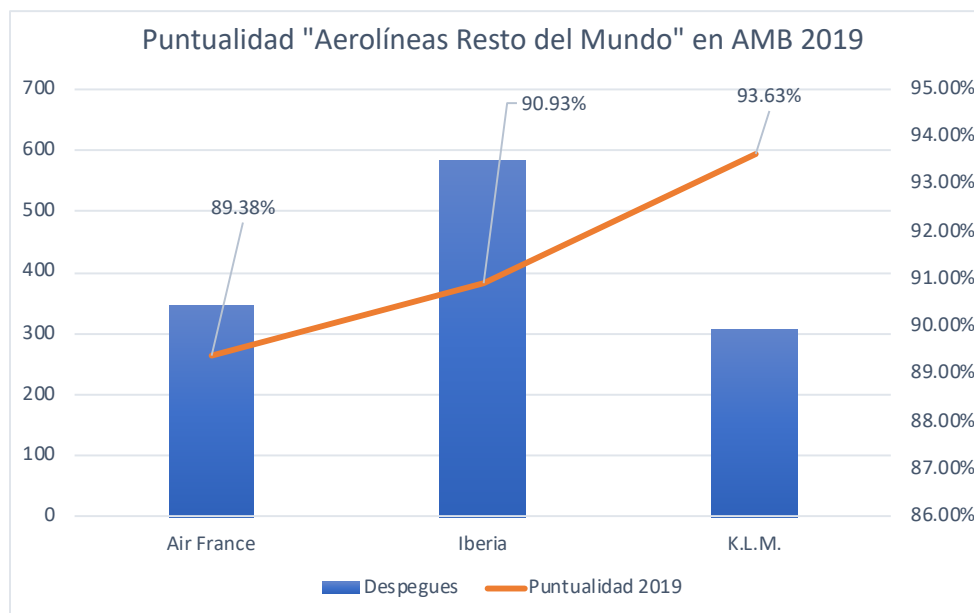


Gráfico 3-19: Puntualidad y Despegues "Aerolíneas Resto del Mundo" en AMB 2019

Fuente 27: Elaboración Propia

Con respecto a la evolución histórica de la puntualidad entre el 2012 y 2019, se puede observar en forma clara que la aerolínea con el menor nivel de cumplimiento respecto a dicho parámetro fue Qantas Airways, quien en promedio registró una puntualidad de 51,37% durante todo este periodo. La razón principal de aquello reside en la baja cantidad de operaciones que efectúa en el terminal aéreo de Santiago, que en promedio no supera los 100 despegues anuales. Particularmente, la aerolínea mostró una tendencia a la baja entre el 2012 y 2018, mientras que el 2019 mostró una leve alza en los tiempos de salida. Es importante



dejar en claro que la situación de Qantas ocurre particularmente en Chile y no representa un patrón de rendimiento en los otros países donde la aerolínea pueda operar. De hecho, según reportes del gobierno australiano, la aerolínea durante el 2019 registró un promedio de puntualidad de un 79,5% en todas las operaciones que efectuó en el mundo.

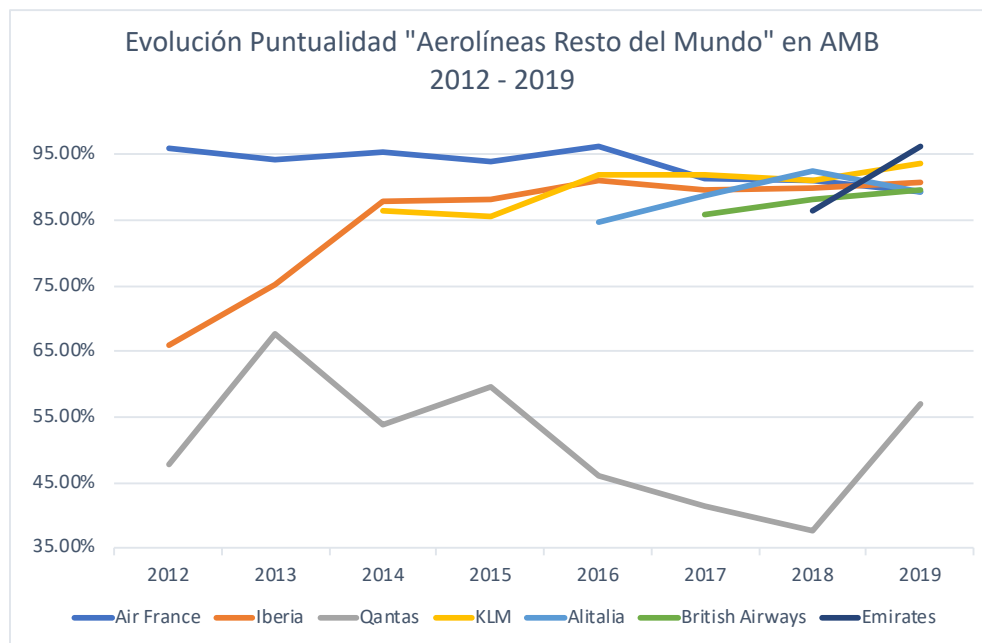


Gráfico 3-20: Evolución histórica puntualidad "Aerolíneas Resto del Mundo" AMB

Fuente 28: Elaboración Propia

Respecto a las demás aerolíneas, se desprende que a partir del 2016 comenzó a operar un mayor número de aerolíneas, y desde aquel año todas, a excepción de Qantas Airways, presentaron una puntualidad entre un 85-95% de cumplimiento. Quienes mostraron la mayor mejora evolutiva fueron Iberia, que pasó de una puntualidad de apenas el 65% durante 2012 a una sobre el 90% para el 2019. Casos similares, pero en menor medida, han sido KLM, British Airways y Emirates, quienes en términos generales han mostrado una tendencia al alza desde sus respectivas puestas en marcha en AMB. Air France, por otro lado, ha mostrado una leve disminución en el cumplimiento de la puntualidad. Por último, dado que entre el 2012 y 2016 Air France sostuvo una puntualidad superior a las demás aerolíneas, históricamente, en promedio, ha sido el operador más puntual de AMB 93,45% dentro de este grupo de aerolíneas.



3.2.3 Síntesis de la Regularidad y Puntualidad

La regularidad y puntualidad son dos de los tres parámetros que la JAC define como los indicadores que miden calidad de servicios. Si bien cada uno de ellos entrega información relativa a la eficiencia y rendimiento general de las aerolíneas, el parámetro que realmente sirve para tener una idea más acabada sobre cómo funciona una aerolínea es la puntualidad. Esto se debe a que, a diferencia de la regularidad, no considera si se realizó el vuelo o no, sino que está enfocada en medir si una aerolínea salió a tiempo, lo que requiere mayores esfuerzos operativos de parte de las empresas aéreas. Si bien la regularidad sirve para comprender el contexto general de cómo es el funcionamiento de una aerolínea, no es un indicador útil para medir calidad de servicios tal como propone la JAC. Lo anterior ya que, como se pudo observar en dicha sección, todas las aerolíneas presentaron un cumplimiento sobre el 99% de dicho parámetro en términos globales.

Respecto a los resultados obtenidos sobre la puntualidad de las “Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile”, se puede decir que durante el 2019 todas presentaron un alza importante respecto al 2018, reflejando mejoras en el rendimiento de dicho parámetro. En términos evolutivos, entre el 2017 – 2019 la aerolínea más puntual fue Jetsmart con un cumplimiento promedio de un 86,93%, seguido por SKY Airline con un 84,57% de puntualidad y en último lugar LATAM con un 83,50%. Sin embargo, de los tres operadores quien efectuó la mayor cantidad de operaciones fue LATAM, lo que en cierta medida explica que fuera el operador con la menor puntualidad de este grupo. A pesar de ello, las tres presentaron un cumplimiento similar en dicho parámetro.

Con relación a las “Aerolíneas con Base de Operaciones en América”, se puede decir que se produjo una mayor variabilidad respecto al grupo anterior, lo que en parte se debe a que sus respectivos centros de operaciones no están ubicados en Chile. En términos generales, el operador que registró la mayor puntualidad durante el 2018, 2019 y en la revisión histórica fue Copa Air. La razón de aquello radica en parte a la ubicación geográfica de su aeropuerto HUB, ubicado en Panamá, el cual le permite prácticamente llegar a cualquier país y con casi



un solo tipo de aeronave, simplificando gran parte de la operación y gestión organizacional. Avianca, por otro lado, fue de los operadores menos puntuales, y en gran medida aquello se debe a que durante los años estudiados la aerolínea estaba presentado problemas organizacionales internos que le impidieron lograr obtener cifras más elevadas.

Las “Aerolíneas Resto del Mundo” fueron el grupo de operadores que efectuaron la menor cantidad de despegues desde AMB, lo que se debe principalmente a lo alejado que se encuentran sus respectivos centros de operaciones de Chile. En términos de la puntualidad son un grupo estable respecto a las cifras registradas entre un año y otro con un positivo cumplimiento de dicho parámetro, a excepción de Qantas Airways, quien, en términos históricos, fue el operador más impuntual de este grupo en AMB. Apenas el 50% de los vuelos de esta aerolínea salieron a tiempo desde AMB. Sin embargo, cabe señalar que dicho rendimiento ha sido un hecho puntual en Chile y no representa el rendimiento general de las aerolíneas en los otros países en los que opera.



3.2.4 Reclamos Aéreos

En esta sección se abordará de manera profunda la calidad del servicio a partir de los reclamos que los pasajeros efectúan a las aerolíneas. Se utilizará una base de datos entregada por el SERNAC vía ley de transparencia, la cual contiene reclamos entre los periodos 2014 - 2019 con un total de 67.170 reclamos de diverso origen, causas y motivos. El objetivo de este análisis consiste en determinar cuáles son las aerolíneas que reciben más reclamos, determinar las posibles causas de las alzas y/o disminuciones de estos y establecer si existe una predominancia en algún tipo de disconformidad. Es importante dejar en claro que serán analizadas sólo aquellas molestias recibidas por el SERNAC, es decir, no se considerarán aquellos reclamos que fueron recibidos directamente por la aerolínea, en el aeropuerto o en el libro de reclamos de esta, por lo que podría existir un sesgo en la información analizada.

Los reclamos serán estudiados por año, comenzando por un análisis y clasificación de los mismos, para luego continuar con una revisión de las disconformidades por aerolínea. Para el análisis por compañía se utilizará un criterio llamado índice de reclamos, el cual se define como la cantidad de disconformidades por cada 100.000 pasajeros. La finalidad de utilizar este parámetro consiste en evitar conclusiones erradas respecto de los operadores que presentan la mayor cantidad de reclamos, ya que quien suele contar con la mayor cantidad de disconformidades usualmente es también es quien efectúa una mayor cantidad de operaciones. Por otra parte, se pondrá el foco de estudio en las aerolíneas con base de operaciones en Chile, es decir, LATAM Airlines, SKY Airline y Jetsmart. Sin embargo, para fortalecer el análisis se revisarán aquellos operadores que presenten un índice de reclamos que se escape del promedio del grupo, con el fin de comprender el contexto global de reclamos aéreos en Chile, estableciendo además las posibles causas de tales cifras. Desde el 2014 hasta el 2017 los grupos de aerolíneas serán los entregados por la JAC, mientras que para el 2018 y 2019 serán consideradas todas las aerolíneas disponibles a partir de la base de datos entregada por el SERNAC.



3.2.4.1 Clasificación de los Reclamos

A partir de la base de datos entregada por el SERNAC, los reclamos aéreos se clasifican a partir de los siguientes motivos legales:

- **Problemas de Ejecución Contractual:** Hace alusión a un incumplimiento de contrato. En términos aeronáuticos hace referencia a todos aquellos cobros excesivos de tasas de embarque, retraso o cancelaciones del vuelo, sobreventa, problemas con el sitio web, entre otros.
- **Maltrato Personal o de Bienes:** Se refiere aquellos tratos indebidos al pasajero tales como la discriminación arbitraria al cliente o a la pérdida y/o daño del equipaje o correspondencia del pasajero.
- **Promociones/Ofertas:** Corresponde al incumplimiento de las promociones u ofertas ofrecidas al pasajero tales como el no cumplimiento de descuentos en los pasajes o la falta de información en las bases o plazos de la oferta en sí.
- **Incumplimiento Respuesta del Proveedor:** Se produce cuando la aerolínea se compromete a dar una respuesta al cliente, pero esto finalmente no se concreta.
- **Información y Publicidad:** El cliente no recibe toda la información que requiere o bien percibe que la publicidad presentada por parte de la aerolínea no se ajusta a la realidad.
- **Garantía:** No hay cumplimiento de las garantías legales con respecto al contrato establecido entre el pasajero y el prestador del servicio (aerolínea).
- **Seguridad en el Consumo:** Se refiere deficiencias en la gestión por parte de las aerolíneas respecto a la seguridad que proveen por el servicio entregado, ya sea desde el traslado del pasajero en sí, hasta el extravío de su equipaje.
- **Cobranza Extrajudicial no Corresponde:** Se generan o producen cargos al pasajero por una incorrecta ejecución en la toma del servicio o por problemas con las tarjetas de crédito al momento de comprar un pasaje.
- **Otros:** Corresponden a los reclamos por problemas con el estacionamiento, de libre competencia y aquellos que no tienen una categorización definida.



Existen otras clasificaciones, pero no fueron incluidas en el listado anterior, ya que los reclamos asociados a tales clasificaciones no superan los cinco reclamos.

3.2.4.2 Recepción de los reclamos

Los reclamos pueden ser recepcionados por las aerolíneas de 7 maneras:

- **Proveedor Acoge:** La aerolínea recibe el caso y lo procesa, pero no necesariamente da respuesta a favor del cliente.
- **Proveedor No Acoge:** La aerolínea recepciona, pero no acoge el reclamo y en consecuencia no lo procesa.
- **Proveedor No Responde:** La aerolínea no da respuesta alguna por la disconformidad del cliente.
- **Proveedor Informa Caso No Procede:** La aerolínea se comunica con el cliente para indicarle que su caso no está dirigido a la entidad correcta y por ende no procede con el caso.
- **Respuesta Parcial Consultada a los Consumidores:** Se le pregunta al pasajero si una solución alternativa es aceptada para dar cierre a la disconformidad.
- **Colectivo:** La recepción del caso es tomada por dos o más entidades.
- **Antecedentes Insuficientes para Poder Tramitar:** No hay información suficiente para proceder con el caso.
- **Sin Clasificar:** Son aquellos reclamos que el SERNAC no clasificó y que no se asemejaron a ninguna de las categorías anteriores.



3.2.4.3 Reclamos 2014

Durante el año 2014 se efectuaron un total de 5.497 reclamos, lo que representó un 0,03% del total PAX transportados durante ese año. El principal motivo legal de dichos reclamos estuvo asociado a "Problemas de Ejecución Contractual", correspondiendo al 72,97% de la totalidad de las disconformidades de los pasajeros. Lo anterior significa que el pasajero percibió que no se le estaba cumpliendo lo establecido en el contrato que contrajo con la aerolínea. Una de las principales razones por las cuales la mayor parte de los reclamos cayeron en esta categoría se debe a la amplitud de la definición de este motivo legal, el cual permite que una gran cantidad de reclamos forme parte de esta categoría. Sin embargo, en el transcurso de los años siguientes serán incluidas otras categorías que durante este año no existieron.

Respecto a la recepción de los reclamos por parte de las aerolíneas, se puede decir que el 47,88% de las molestias no fueron acogidas por los operadores. Por otra parte, el 50,61% del total de reclamos tuvo una acogida y procesamiento por parte de los operadores. Cabe señalar que el hecho de que la aerolínea haya acogido el reclamo no significa necesariamente una respuesta positiva al pasajero, sino que la disconformidad sólo fue recibida y procesada por la empresa.

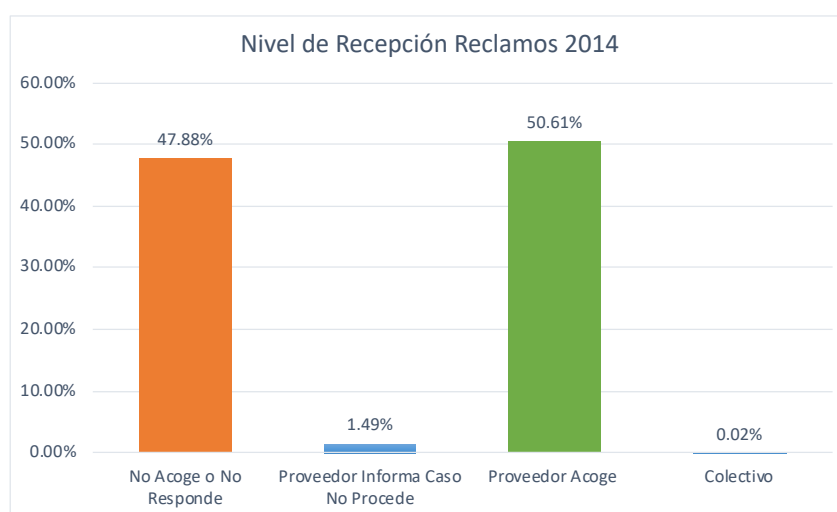


Gráfico 3-21: Recepción reclamos 2014

Fuente 29: Elaboración Propia



A partir de las cifras anteriores se puede desprender que existe un equilibrio en la cantidad de reclamos que fueron atendidos por parte de las aerolíneas y los que no. Los motivos por los cuales no se acogió a la mitad ellos son variados. Sin embargo, la no recepción puede estar asociada al tipo de reclamo, a la complejidad de su resolución, a la temporada en la cual se efectuó la disconformidad, o a una mala descripción del reclamo en sí.

A continuación, se dará inicio al análisis de los reclamos por aerolíneas con la finalidad de comprender en detalle cuáles son los operadores que tienen el mayor índice de reclamos.

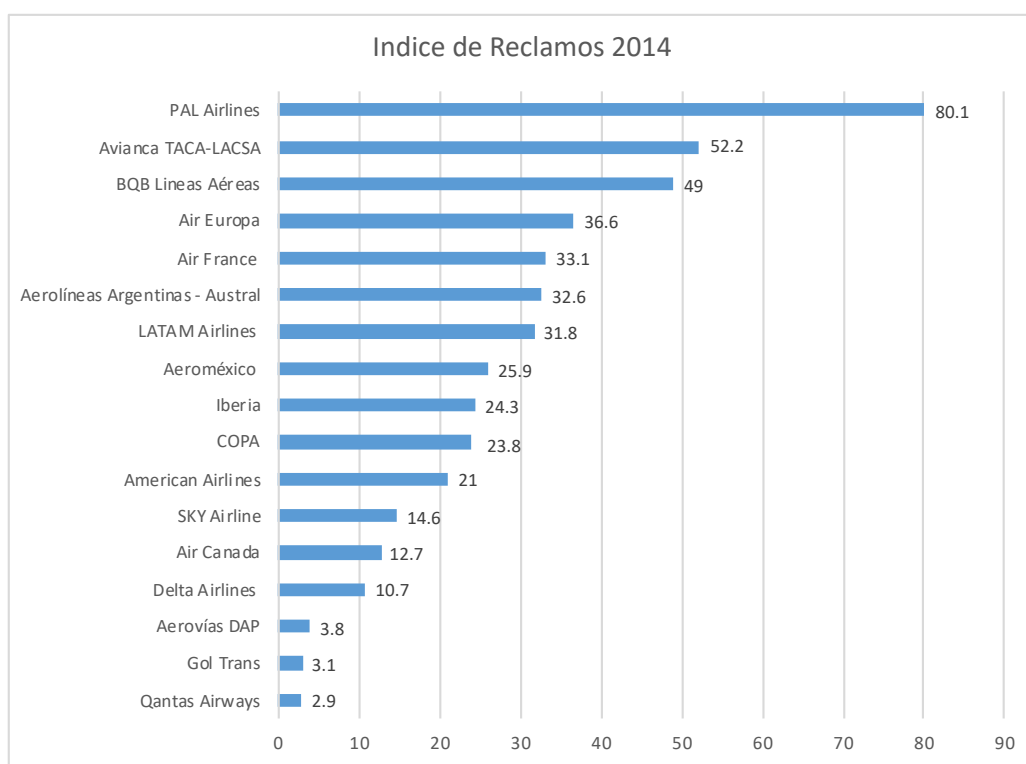


Gráfico 3-22: Índice de reclamos 2014

Fuente 30: JAC

Como se puede ver en el gráfico anterior, entre LATAM Airlines y SKY Airline, el operador que presentó el mayor índice de reclamos fue LATAM con un valor de 31,8 reclamos por cada 100.000 pasajeros, mientras que SKY sólo presentó una cifra de 14,6 reclamos por cada 100.000 pasajeros. Los motivos por los cuales LATAM presentó una cifra más elevada respecto a SKY durante este año, se asocian, en primer lugar, a la diferencia de tamaño que estas aerolíneas mantienen entre sí. Sin embargo, otro de los factores guarda relación con una



programación de movilización por parte de los tripulantes de cabina durante el mes de abril, quienes buscaban obtener mejoras en las condiciones laborales. Esto llevó a la aerolínea a cancelar y reprogramar cerca de 100 vuelos, y, en consecuencia, a que los pasajeros reclamaran al SERNAC por dicha situación.

Respecto a las demás aerolíneas, se puede decir que el operador que presentó el mayor índice de reclamos fue PAL Airlines con una cifra de un 80,1 de reclamos por cada 100.000 pasajeros, mientras que el segundo operador con la mayor tasa fue Avianca con índice de reclamos de 52,2. Las razones por las cuales PAL presentó el mayor índice de reclamos durante el 2014 se asociaron, por un lado, a que era una aerolínea chárter, es decir, no efectuaba vuelos comerciales de manera regular, sino que eran esporádicos y a requerimiento del pasajero. El segundo motivo, y más importante aún, es que durante aquel año la aerolínea tuvo que suspender todas sus operaciones por una serie de incumplimientos técnicos y normativos que le impidieron continuar funcionando, y a partir de ello, que el pasajero se manifestara haciendo visibles sus reclamos.

3.2.4.4 Reclamos 2015

Para este año los reclamos aumentaron un 15,6% respecto al 2014, con un total de 6.353 disconformidades. Esto representa un alza importante, ya que el crecimiento en el número de pasajeros transportados sólo fue de un 5,3% para este año, lo que indica que la tasa de crecimiento de los reclamos aumentó por sobre la tasa de crecimiento de los pasajeros transportados. A continuación, se presenta una gráfica resumen de los reclamos por mes que se produjeron el 2015:

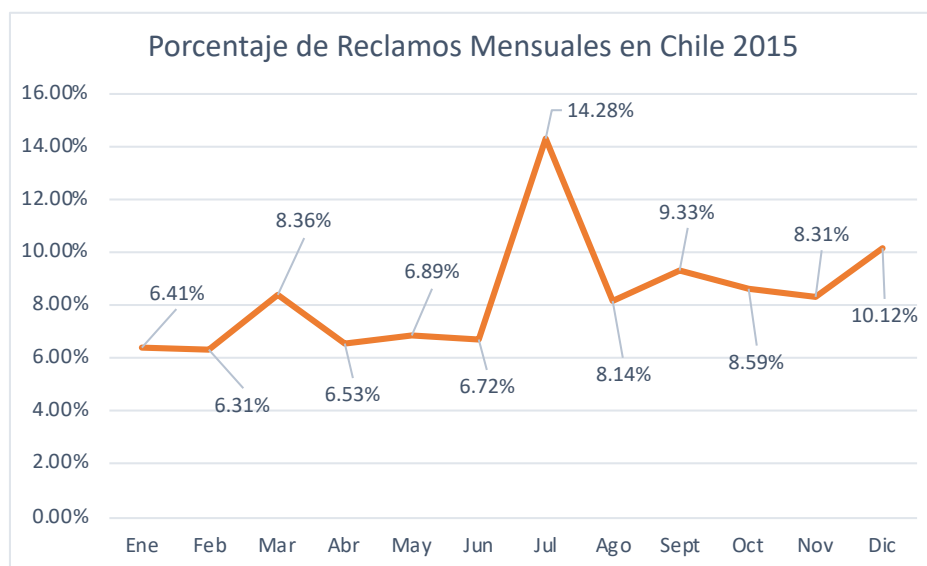


Gráfico 3-23: Reclamos 2015

Fuente 31:Elaboración Propia

Del gráfico se puede extraer que la mayor cantidad de disconformidades se produjeron durante el mes de julio con un total de 907 reclamos, lo que equivale al 14,28% de todos los efectuados al SERNAC. No es extraño que la mayor cantidad de reclamos se hayan producido ese mes, ya que durante este periodo suele haber un peak en el número de personas que viajan. El segundo mes con más molestias fue diciembre con un 10,12% de la totalidad de reclamos.

Respecto a los motivos legales, para este año la mayor parte se concentró en los “Problemas de Ejecución Contractual” con un total de 4.564 reclamos, lo que equivale a un 71,84% del total de reclamos. El segundo motivo legal con más reclamos asociados es “Maltrato de



Personal o de Bienes” con 999 reclamos que corresponden al 15,72% de todas las disconformidades.

En cuanto a la recepción de los reclamos, para el 2015 se registró una disminución de un 9% aproximadamente respecto al 2014. Parte de esta baja debe principalmente a un aumento en la cantidad de disconformidades de quienes viajan, tornando más compleja la gestión de las aerolíneas para resolver las necesidades de los pasajeros. A pesar de ello tanto la acogida como la no acogida fueron similares.

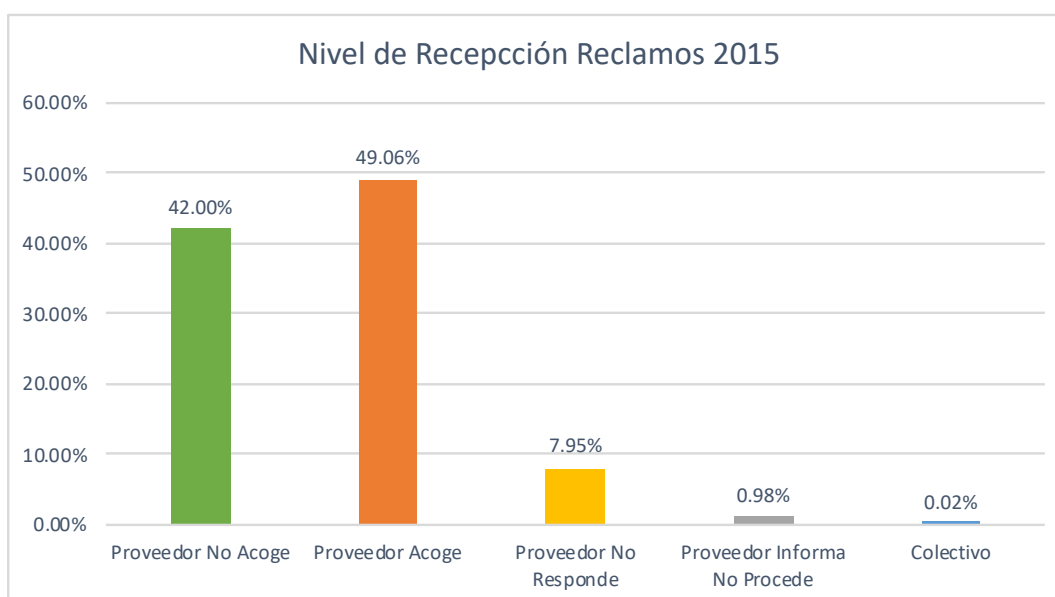


Gráfico 3-24: Recepción de reclamos 2015

Fuente 32: Elaboración Propia

Revisando el índice de reclamos por aerolíneas, el operador con la mayor tasa de reclamos durante este año fue American Airlines, quien alcanzó los 105,8 reclamos por cada 100 mil pasajeros. Por otro lado, SKY Airline se ubicó en cuarta posición con 36,5 reclamos por cada 100 mil pasajeros, cifra considerablemente mayor que la que registró durante el 2014. LATAM Airlines Group se posicionó en quinto lugar con 35,6 reclamos por cada 100 mil pasajeros, lo que representa un leve aumento respecto al 2014.

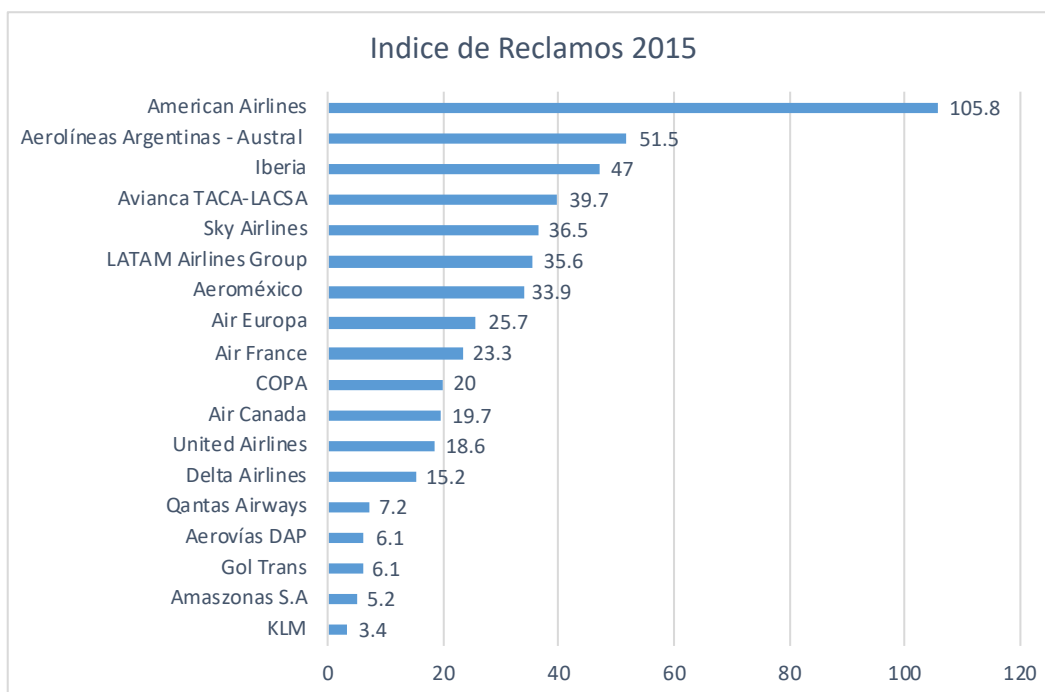


Gráfico 3-25: Índice reclamos 2015

Fuente 33: JAC

El caso de SKY Airline es interesante de estudiar, ya que su índice de reclamos fue considerable mayor respecto al año anterior. Pasó de 14,6 a 36,5 reclamos por cada 100 mil pasajeros. Efectuando una revisión de los reclamos de la empresa entre el 2014 y 2015 se puede apreciar claramente un alza durante los últimos 2 trimestres. El tercer trimestre del 2015 registró un aumento de un 121% de los reclamos respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que para el cuarto trimestre el alza fue aún mayor triplicando los reclamos en un 327% respecto al cuarto trimestre del 2014.

Las causas por las cuales SKY recibió una mayor cantidad de reclamos durante estos dos últimos trimestres se asocian tanto a factores externos como internos. Dentro de los factores externos se tuvo la paralización por parte de funcionarios de la DGAC durante el mes diciembre del 2015, la cual causó la cancelación de 354 vuelos afectando a un total de 47.000 pasajeros. Ante esta situación un número considerable de pasajeros reclamó a las aerolíneas, y dentro de los efectuados a SKY señalaban entre otras cosas, “falta de respuesta ante la movilización iniciada por la DGAC”, “no aviso de reprogramación de vuelo”, “derivación a



otras áreas”, “negativa ante la devolución del dinero”, entre otros comentarios³¹. Lo anterior muestra deficiencias en la gestión por parte de la aerolínea, ya que si bien es cierto la causa raíz del problema no es de su responsabilidad, sí son responsables de dar una respuesta oportuna a los pasajeros sobre cómo proceder ante la contingencia.

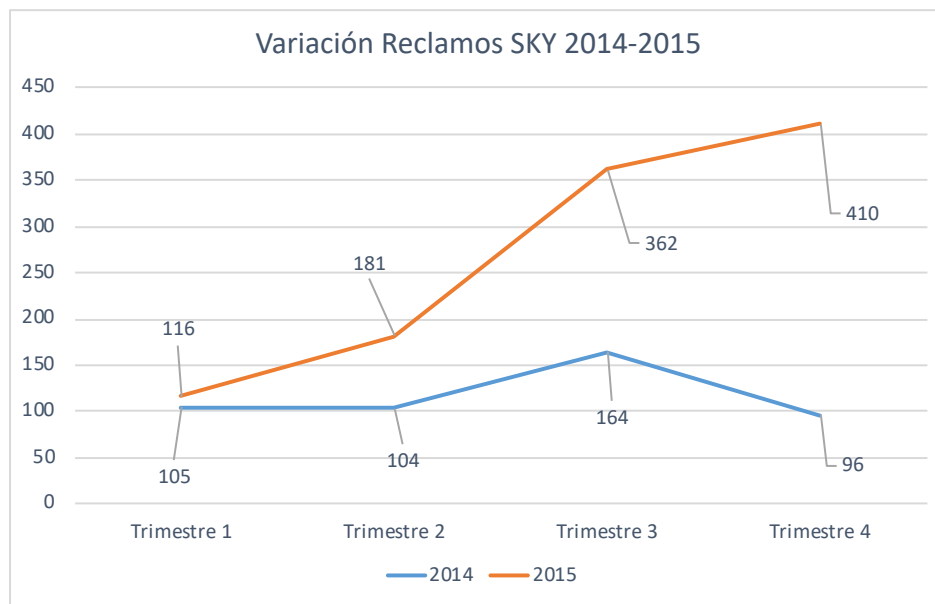


Gráfico 3-26: Comparación reclamos SKY Airline 2014-2015 por trimestres

Fuente 34: Elaboración Propia

Respecto a los factores internos existen diversas razones por las cuales aumentaron los reclamos, provocando una merma en el servicio. Sin embargo, una de las que llamó la atención durante este periodo fue relacionada a un desperfecto que sufrió una de las aeronaves de SKY en el mes de octubre, en el que durante el despegue de una de sus aeronaves desde Santiago a Copiapó se produjo el desprendimiento de una sección de la parte frontal de uno de los motores.

³¹ Los comentarios fueron extraídos de la base de datos entregada por el SERNAC.

Ilustración 3-1: Desprendimiento Carcasa Aeronave de SKY Airlines 14 octubre 2015



Fuente 35: BBC Mundo³²

Aunque ante el hecho ocurrido nadie salió herido, la aeronave tuvo que aterrizar de emergencia, provocando un retraso en el vuelo y los reclamos de algunos pasajeros. Para comprender cuáles fueron las causas raíces de este hecho es útil realizar un análisis de causa-efecto, que permita visualizar y establecer en qué parte/s del proceso de la realización del vuelo la aerolínea presentó problemas:

³² 2015. BBC Mundo. “Chile: Pasajero filma el momento en que se desprende una parte de la turbina de un avión”.

Ilustración 3-2: Diagrama Causa-Efecto incidente SKY Airline



Fuente 36: Elaboración Propia

Lo anterior es un ejemplo de que los problemas operativos o internos pueden ser importantes causas de las disconformidades por parte de los pasajeros. Con esto se quiere poner énfasis en que el seguimiento de la calidad del servicio debe ocurrir antes, durante y después de la entrega del servicio, de modo que se pueda anticipar las posibles consecuencias que puedan afectar la satisfacción del cliente con respecto.

LATAM, por su parte, también aumentó su tasa de reclamos, pero en menor medida respecto a SKY. Durante este año la aerolínea alcanzó un índice de reclamos de 35,6 reclamos por cada 100.000 pasajeros, lo que equivale a un crecimiento de un 11,95% respecto al 2014. Respecto al comportamiento que tuvieron los reclamos de LATAM, puede decirse que fue similar a lo presentado en el gráfico de los reclamos del 2015. A continuación, se presenta la gráfica de los reclamos que recibió la aerolínea durante este año:

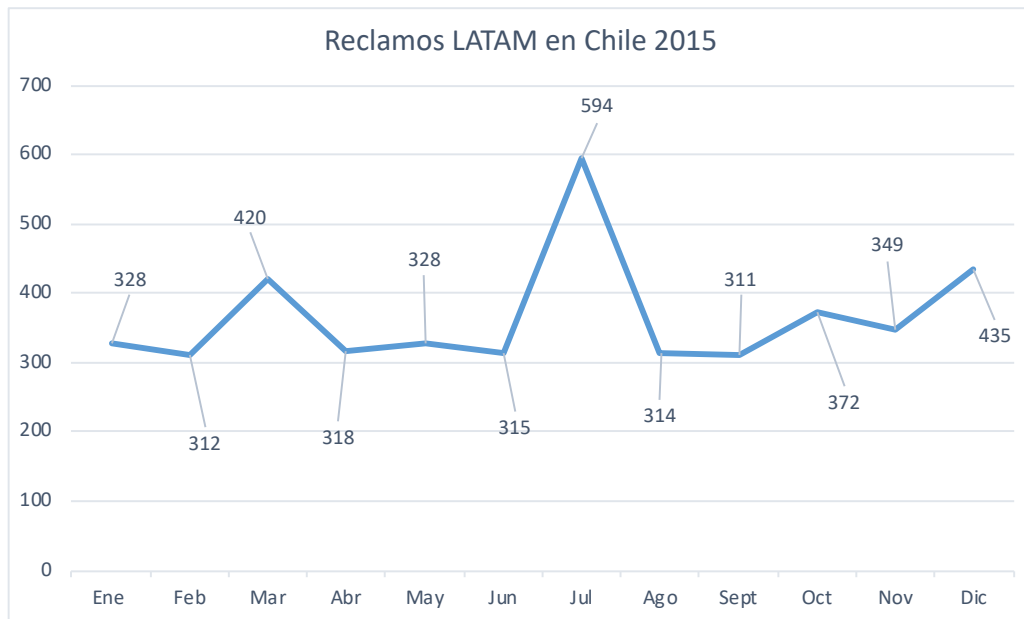


Gráfico 3-27: Reclamos LATAM 2015

Fuente 37: Elaboración Propia

Del gráfico anterior se pueden desprender algunas conclusiones importantes. La primera de ellas es que LATAM representa una porción importante de la cantidad de reclamos registrados durante este año. Esto ya que tanto la gráfica anterior como la de los reclamos del 2015 son prácticamente idénticas. En ambas los peaks se registraron durante los meses de marzo, julio y diciembre. Respecto a los motivos por los cuales la aerolínea presentó una mayor cantidad de reclamos durante el mes de julio, se tiene la situación relacionada a los recurrentes problemas con su sitio web, específicamente en los montos cobrados al pasajero, los cuales no representaban el verdadero valor del pasaje. A partir de ello, la aerolínea le solicitaba al pasajero cancelar la diferencia, o de lo contrario su compra quedaría anulada. Como consecuencia, el pasajero reclamó el SERNAC señalando que no era su responsabilidad pagar “adicional” por un error de la aerolínea. La descripción de los reclamos asociados a esta situación se puede ver en la *Sección 5.4.1.1*.



3.2.4.5 Reclamos 2016

Este año la cifra de reclamos continuó aumentando y alcanzó las 7.104 disconformidades de pasajeros, lo que equivale a un crecimiento de un 11,82% respecto al 2015. Al igual que los dos años anteriores, la mayor cantidad de reclamos según el “motivo legal” se produjeron por “Problemas de Ejecución Contractual” que corresponden al 74,32% de todos los reclamos efectuados, seguido del “Maltrato Personal o de Bienes” con un 16,93%. A continuación, se resume el detalle de las disconformidades para el 2015 según los distintos motivos legales:

Tabla 3-3: Clasificación de reclamos 2016 según Motivo Legal

Motivo Legal	Reclamos	Porcentaje
Problemas de Ejecución Contractual	5.280	74,32%
Maltrato Personal o de Bienes	1.203	16,93%
Promociones y Ofertas	124	1,75%
Incumplimiento Respuesta del Proveedor	253	3,56%
Información y Publicidad	221	3,11%
Garantía	14	0,20%
Cobranza Extrajudicial no Corresponde	8	0,11%
Publicación en Base de Datos	1	0,01%
TOTAL	7.104	100%

Fuente 38: Elaboración Propia

En cuanto a la recepción de las disconformidades, durante este año la cantidad de reclamos acogidos alcanzó un 51,34%, lo que representa un aumento de un 2,28% respecto a lo obtenido el 2015. Por otro lado, la cantidad de reclamos que no fueron respondidos por las aerolíneas disminuyó a tan sólo el 5,87% del total de reclamos efectuados. En cuanto a los reclamos que no fueron acogidos por los operadores, el porcentaje se mantuvo similar con relación al año anterior con un 42,09%. Con lo anteriormente dicho, se puede señalar que el 2016 fue un año donde las aerolíneas acogieron una mayor cantidad de reclamos, lo que indica que la calidad post servicio mejoró respecto al 2015. A continuación, se presenta una gráfica resumen de la recepción de los reclamos:

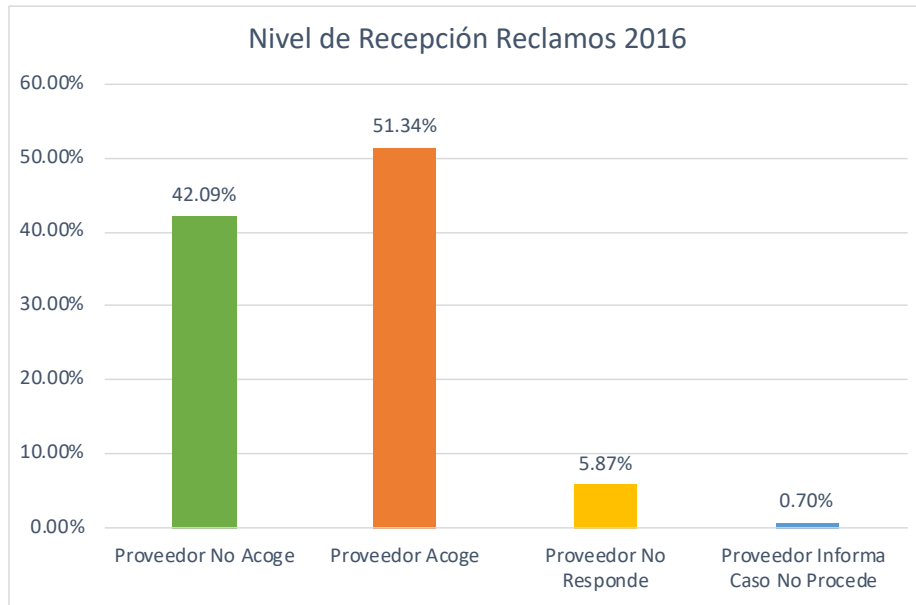


Gráfico 3-28: Recepción reclamos 2016

Fuente 39: Elaboración Propia

En cuanto al índice de reclamos por aerolíneas, el operador que registró la mayor tasa fue Alitalia con una cifra de 70,66 molestias por cada 100.000 pasajeros. Esto podría suponer una cifra elevada considerando que otras aerolíneas ni siquiera alcanzaron un índice de 10 reclamos en esta misma proporción. Sin embargo, la aerolínea no presentó más de 55 reclamos, por lo que no se podría concluir que la empresa prestó un servicio deficiente. La razón por la cual dicho índice fue elevado guarda relación con que este fue el primer año de operación de Alitalia en Chile, ingresando al mercado durante el segundo trimestre.

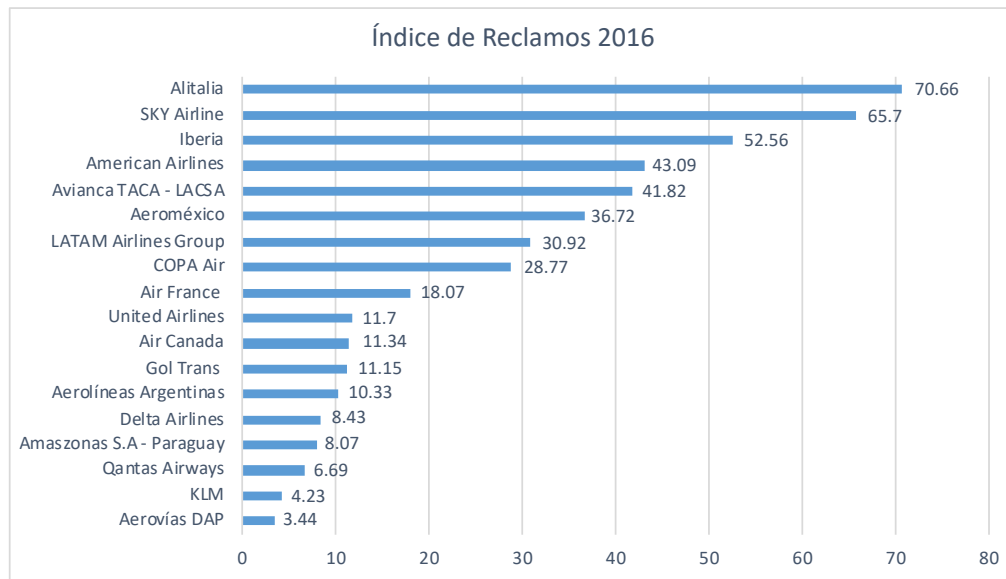


Gráfico 3-29: Índice de reclamos 2016

Fuente 40: JAC

Otro de los operadores que presentó un elevado índice de reclamos fue nuevamente SKY Airline, quien se posicionó en el tercer lugar. Su índice de reclamos se elevó a 65,7 reclamos, un 80% mayor que el 2015. Para comprender el motivo por el cual la aerolínea aumentó casi el doble sus reclamos es útil revisar cuáles fueron los periodos en los cuales la aerolínea recibió más reclamos, para así determinar las posibles causas del incremento.

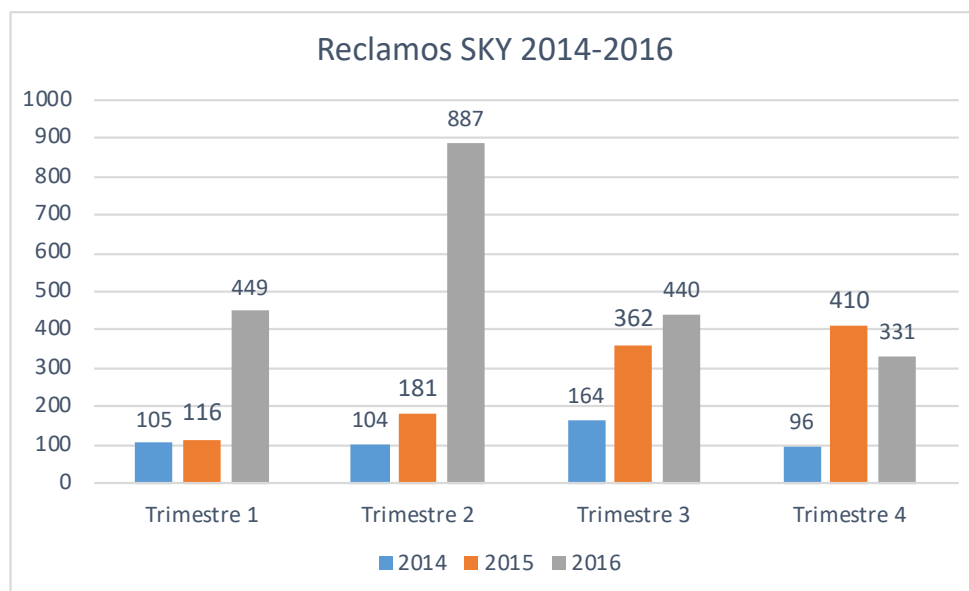


Gráfico 3-30: Evolución trimestral reclamos SKY Airline 2014 - 2016

Fuente 41: Elaboración Propia



Como se puede apreciar en el *Gráfico 3-30*, el mayor peak se registró durante el segundo trimestre del 2016 con un total de 887 reclamos. Analizando la información, se tiene que uno de los principales motivos por los cuales SKY Airline presentó este elevado número de reclamos tiene relación con la suspensión del 100% sus vuelos entre los días 7 y 10 de abril a causa de una huelga realizada por el sindicato de tripulantes y encargados de operaciones de vuelo. Dicha huelga se produjo porque los trabajadores de la empresa buscaban mejoras en las condiciones laborales y le solicitaban a su empleador reducir la sobrecarga de trabajo.³³

Efectuando una revisión de la base de datos de los reclamos para este periodo (segundo trimestre 2016), se pudo extraer que a raíz de la movilización se realizaron alrededor de 450 reclamos, lo que equivale a un 51% del total de reclamos para este trimestre. Parte de las disconformidades que recibió SKY dada la movilización de sus tripulantes de cabina se pueden ver en la *Sección 5.4.2.1*.

Efectuando un análisis de causa/efecto con relación a la huelga, se puede decir que los problemas se asocian principalmente a temas de “medioambiente” y “métodos”. Por un lado, corresponde a problemas de medioambiente, ya que existen dificultades internas dentro de la organización a raíz de la sobrecarga laboral. Por otra parte, el problema se asocia a métodos, ya que la empresa no fue capaz de entregar una solución oportuna a sus trabajadores antes de producirse la huelga, lo que refleja una deficiencia en los medios utilizados para dar solución a las diferencias entre los altos mandos y colaboradores de SKY.

LATAM Airlines, por su parte, disminuyó su índice de reclamos a 30,92 cifras, lo que supone cerca de un 15% menos de lo registrado en el 2015. Lo anterior refleja una mejora importante en el manejo y gestión de las molestias de los pasajeros. En términos de cantidad, la aerolínea registró un total de 4.192 reclamos lo que significa una disminución aproximada de un 4% respecto a los resultados del 2015. Cabe señalar que la aerolínea no sólo disminuyó la cantidad de reclamos, sino que también aumentó la cantidad de pasajeros transportados, lo

³³ 2016. Tele 13. Sindicato de SKY Airlines e inminente huelga: “La empresa no ha querido ofrecer nada”. [Consultado: 6-Feb-2020]



que refuerza aún más la disminución de tal índice. En cuanto a la recepción que la aerolínea tuvo de las molestias, se puede señalar que acogieron más disconformidades de las que no, y muy pocas de ellas no fueron respondidas por la empresa. A continuación, se presenta la tabla que resume las estadísticas de lo dicho anteriormente:

Tabla 3-4: Recepción reclamos LATAM Airlines 2016

Recepción	Reclamos	Porcentaje
LATAM Acoge	2233	53,27%
LATAM No Acoge	1929	46,02%
LATAM No Responde	10	0,24%
LATAM Informa Caso No Procede	20	0,48%
TOTAL	4192	100%

Fuente 42: Elaboración Propia

3.2.4.6 Reclamos 2017

Para este año la cantidad de reclamos alcanzó las 13.285 disconformidades, lo que representa un aumento de un 87% respecto al 2016. Del total, el 77,2%, se asoció al motivo legal “Problemas de Ejecución Contractual”. El segundo motivo legal que registró más reclamos fue el de “Maltrato Personal o de Bienes” con 1.571 disconformidades y en tercer lugar se ubicó el “Incumplimiento Respuesta del Proveedor” con 825 reclamos.

Al igual que el 2016, estos tres fueron los motivos legales con la mayor cantidad de molestias. Respecto al crecimiento de los reclamos se puede añadir que el motivo legal “Problemas de Ejecución Contractual” mostró un crecimiento de un 94,24% respecto al 2016, “Maltrato Personal o de Bienes” creció un 30,59% y el “Incumplimiento Respuesta Proveedor” creció un 226,09%.

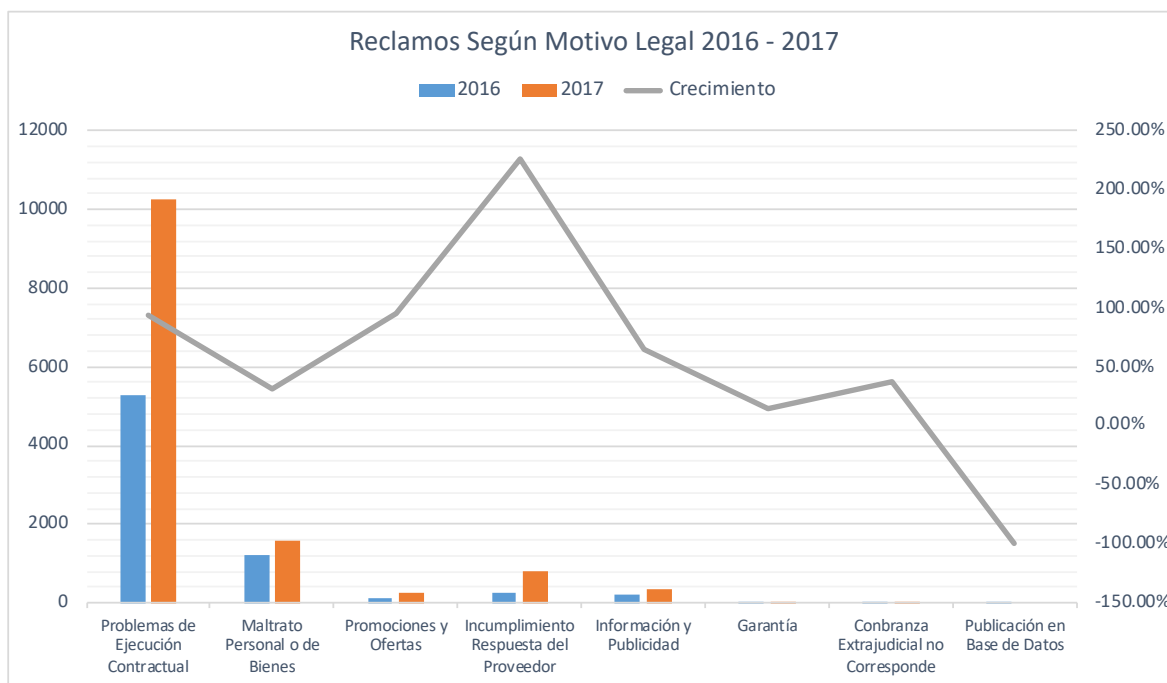


Gráfico 3-31: Comparativa reclamos 2016 - 2017 según Motivo Legal

Fuente 43: Elaboración Propia

Respecto a la recepción de los reclamos, se puede señalar que hubo una disminución en el porcentaje de reclamos acogidos por las aerolíneas en relación al 2016, pasando de un 51,34% a un 48,20% para el 2017. En cuanto a los que no fueron acogidos se visualiza un



aumento a un 45,16%, lo que representa un alza de un 7,29% respecto al 2016. A pesar de ello, la cantidad de reclamos que fueron acogidos se mantuvo por sobre los que no lo fueron. Este año no hubo ningún caso de una respuesta colectiva. Sin embargo, se produjeron 259 casos, que equivalen al 1,95%, en donde se les consultó a los pasajeros si se les podía dar una respuesta parcial a su reclamo. Los casos en que los proveedores no respondieron disminuyeron a un 3,17% lo que significa una baja de 2,7 puntos porcentuales respecto al 2016.

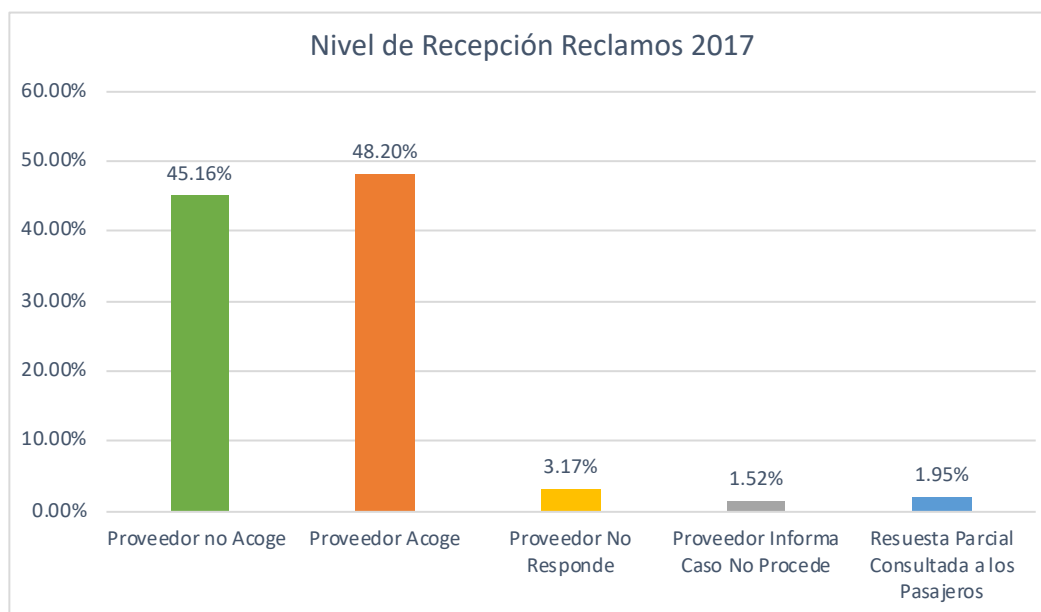


Gráfico 3-32: Recepción reclamos 2017

Fuente 44: Elaboración Propia

Analizando el índice de reclamos se tuvo que las aerolíneas con los índices más altos durante el 2017 fueron Plus Ultra Líneas Aéreas con 714,72 reclamos por cada 100.000 pasajeros, seguido por LAW con un índice de reclamos de 296,93 reclamos y en tercer lugar Jetsmart con 115,29 reclamos cada 100.000 pasajeros transportados. Para comprender cuáles fueron los motivos por los que Plus Ultra fue quien obtuvo las cifras más altas, es necesario saber sobre el origen y movimiento de pasajeros que transportó durante el 2017 en el país. Plus Ultra Líneas Aéreas es una aerolínea de origen español, que inició sus operaciones en Chile el 15 de junio del 2017. Para finales de este año transportó alrededor de 17.000 pasajeros, lo que equivale al 0,2% de participación en el mercado aéreo chileno internacional, recibió un total de 121 reclamos y el peak lo registró en el mes de octubre con 35 reclamos. El índice



de reclamos de este operador fue elevado por la baja cantidad de operaciones efectuadas, pero además por cancelaciones, reprogramaciones y retrasos de algunos de sus vuelos que en consecuencia generaron los reclamos de los pasajeros.

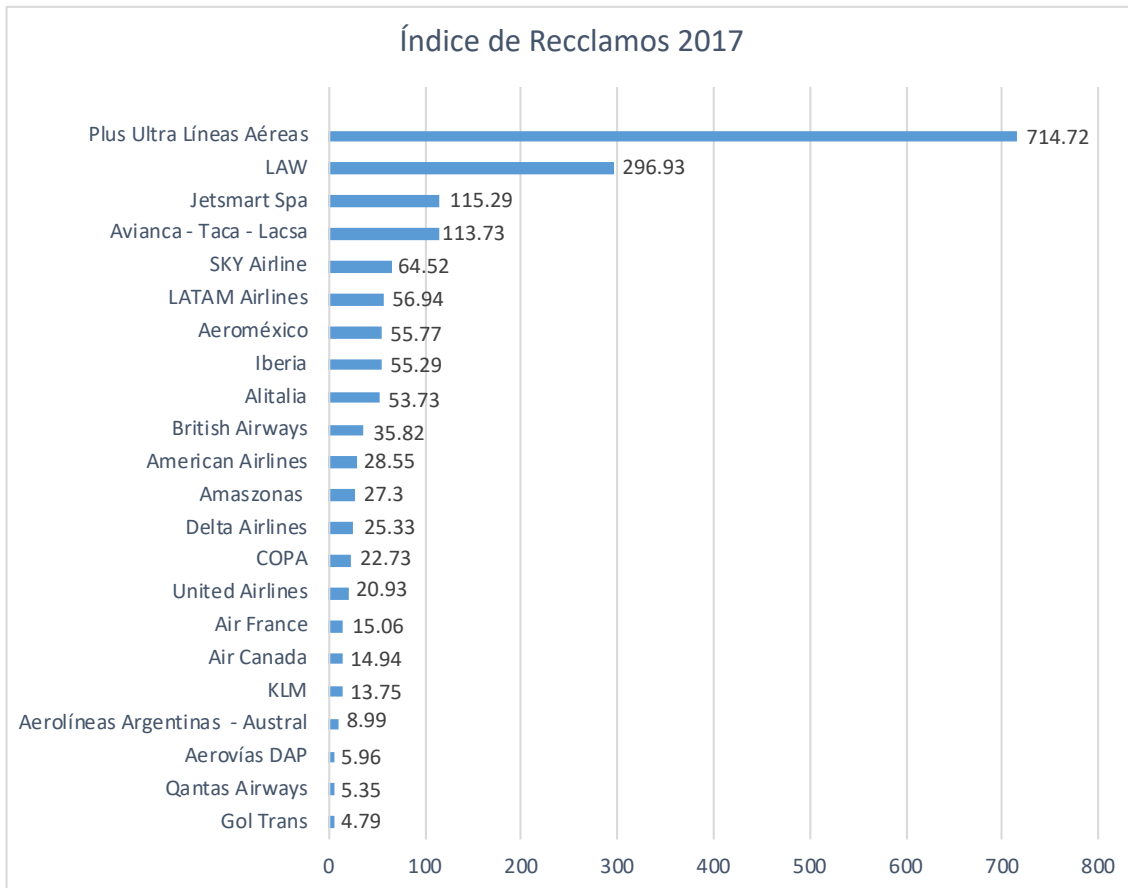


Gráfico 3-33: Índice de reclamos 2017

Fuente 45: JAC

El segundo operador con más alto índice de reclamos fue LAW. Este año la aerolínea registró un total de 894 disconformidades. El mes donde la aerolínea presentó la mayor cantidad de reclamos fue en noviembre, con un total de 321 reclamos, lo que equivale al 36% del total de los reclamos que recibió el 2018. Analizando los reclamos de este periodo puede concluirse que la mayoría de las disconformidades se asociaron a modificaciones en los itinerarios de los vuelos, así como también frecuentes retrasos y cancelaciones por parte de la aerolínea, además de algunos incumplimientos en las condiciones establecidas en el contrato pactado con el pasajero.



Jestmart fue la tercera aerolínea que registró elevados índices de reclamos, con un total de 420 molestias durante el 2017. La mayor cantidad se registró durante el mes de noviembre con un total de 151, equivalente al 36% de todas las disconformidades que recibieron. Los reclamos durante este año registraron una tendencia al alza, lo que en parte se debe por ser su primer año de funcionamiento. A pesar de iniciar sus operaciones con una importante cantidad de reclamos, sobretodo en el mes de noviembre, en diciembre las disconformidades disminuyeron un 13,81% respecto al mes anterior. A continuación, se presenta una gráfica resumen de los reclamos efectuados a Jestmart durante dicho año:

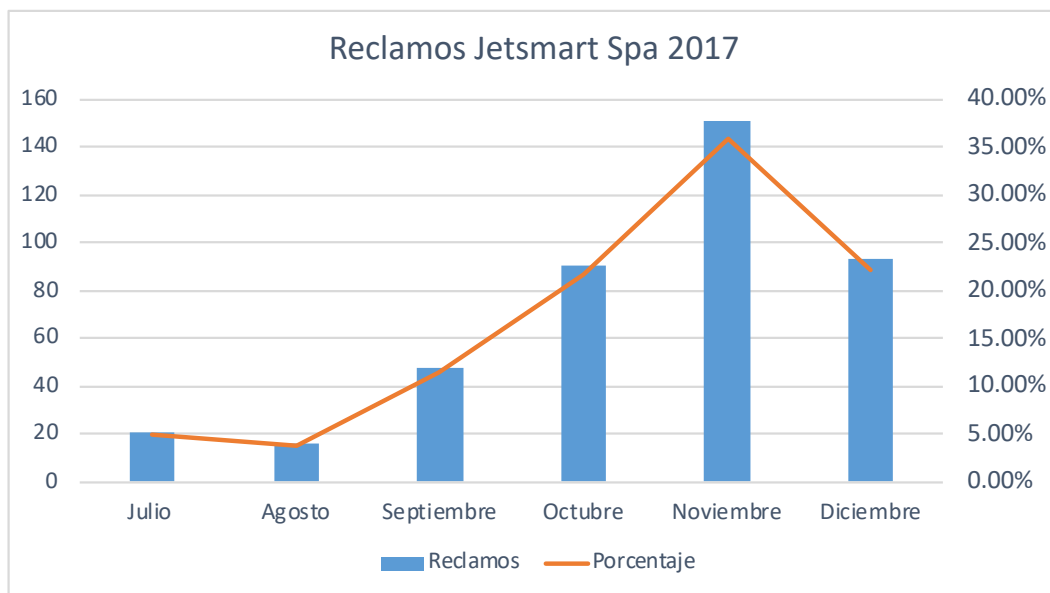


Gráfico 3-34: Comportamiento reclamos Jestmart julio - diciembre 2017

Fuente 46: Elaboración Propia

Analizando el mes de noviembre, se puede decir que algunos de los problemas que causaron tales disconformidades se asociaron a algunas fallas con el sitio web de la aerolínea, en la que en ocasiones no fue notificada la compra del pasaje, pero sí se efectuó el cargo de la compra en la cuenta bancaria del cliente. En consecuencia, la persona que deseaba viajar simplemente no viajó, compró duplicado su pasaje, o se enteró por el saldo de su cuenta bancaria que se había producido la venta. Los reclamos asociados a este evento se pueden apreciar en la *Sección 5.4.3.1*.



Otra de las situaciones que afectó a la calidad de los servicios de Jetsmart fue la situación que vivió junto a SKY Airline a mediados de este año, en la cual sufrieron una demanda colectiva por parte del SERNAC. En esta se les acusó de entregar la información incompleta a los pasajeros y de realizar publicidad engañosa respecto a las tarifas finales de los pasajes.³⁴ Si bien esta situación no impidió que las aerolíneas continuaran entregando sus servicios de forma normal, si perjudicó su imagen.

SKY Airline, por su parte, registró un total de 2.489 reclamos, lo que equivale a un crecimiento de un 18,13% respecto al 2016. Con esto podría pensarse que la situación de la aerolínea en términos de los reclamos recibidos empeoró este año. Sin embargo, comparando el índice de reclamos con el del año anterior, se puede ver una disminución de 1,18 reclamos por cada 100.000 pasajeros.

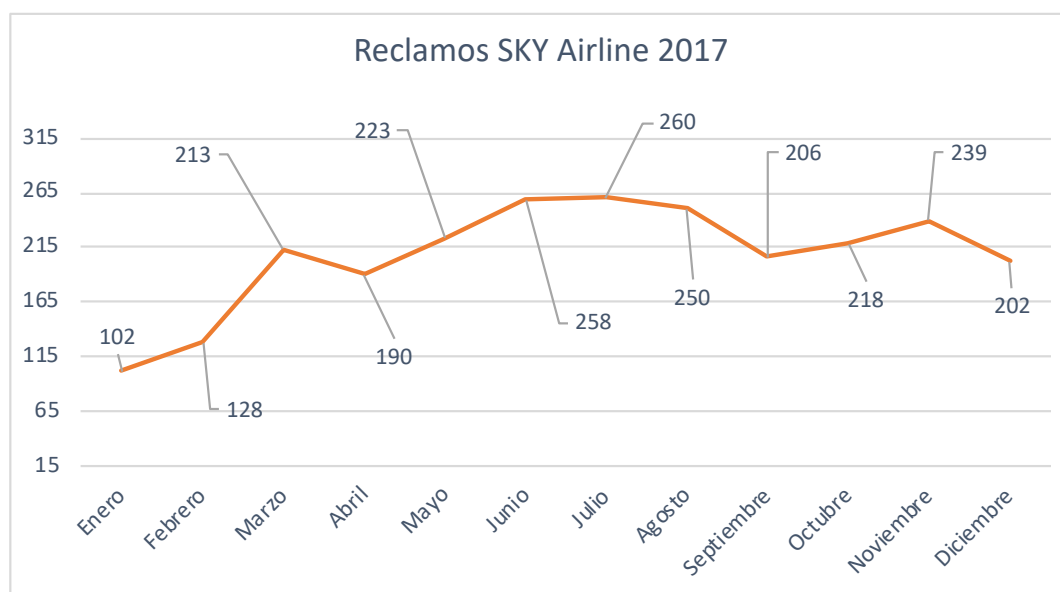


Gráfico 3-35: Comportamiento reclamos SKY Airline enero - diciembre 2017

Fuente 47: Elaboración Propia

A diferencia del 2016, los reclamos de esta aerolínea tuvieron un comportamiento de tendencia cíclica, sin mayores variaciones. A pesar de ello, el mes que registró mas no

³⁴ 2017. Coperativa.cl. Sernac denunció a dos aerolíneas “low cost” por publicidad engañosa. [Consultado: 28-Feb-2020]



conformidades fue julio con 260, mientras que el mes con menos reclamos fue el de enero con 102 disconformidades. Una de las razones por la cual la aerolínea presentó mayor cantidad de reclamos durante el segundo semestre de este año fue por la situación vivida junto a Jetsmart mencionada anteriormente.

LATAM, por su parte, registró un total 8.161 reclamos durante este año, lo que representa un crecimiento de un 94,68% de las disconformidades respecto al 2016. Para determinar los motivos por los cuales se produjo este crecimiento, es necesario revisar la evolución de los reclamos entre el 2016 y 2017 para así poder determinar las posibles causas de esta alza.

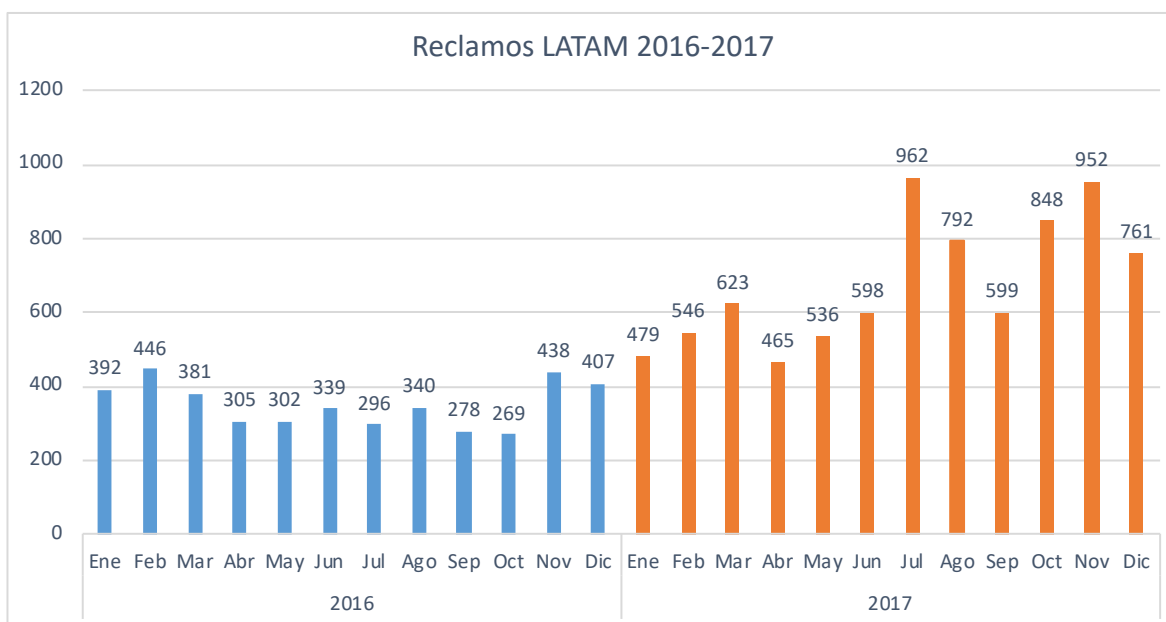


Gráfico 3-36: Evolución reclamos LATAM 2016-2017

Fuente 48: Elaboración Propia

Del gráfico anterior se puede extraer que las molestias de los pasajeros fueron aumentando gradualmente, en términos generales, a medida que transcurrían los meses. La primera hipótesis que podría justificar el alza en las disconformidades sería por el crecimiento en el número de pasajeros transportados. Durante el 2016 LATAM transportó un total de 13,4 millones de pasajeros mientras que el 2017 se transportó un total de 14,1 millones de clientes, lo que equivale a un crecimiento de un 5%. Si este porcentaje se compara con el porcentaje de crecimiento que tuvieron los reclamos claramente se puede observar que no existe una correlación positiva. Por otra parte, al comparar el índice de reclamos de la aerolínea entre el



2016 y 2017 puede verse que el índice de disconformidades durante el 2016 fue de 30,92, mientras que para el 2017 fue de 56,94. Lo anterior significa que en el 2017 se produjo una mayor cantidad de reclamos en la misma proporción de pasajeros transportados, y por ende el alza de los reclamos no se debió a este aumento. A partir de esto es necesario indagar más en detalle para determinar las posibles causas de esta alza.

Efectuando una revisión detallada en los medios de comunicación, puede extraerse que durante este año LATAM implementó un nuevo modelo tarifario para todos sus vuelos domésticos, el cual incluye una extensión a la estructura low cost dentro de sus alternativas de vuelo. Lo anterior significa que el pasajero ahora debe elegir bajo qué modalidad de vuelo desea viajar, y para ello la aerolínea le ofrece un total de 4 alternativas, entre ellas la “Promo”, “Light”, “Plus” y “Top”, las cuales se detallan a continuación en la *Ilustración 3-3*.

Ilustración 3-3: Nuevo modelo de viajes LATAM para vuelos domésticos

	PROMO La tarifa más baja	LIGHT Suma lo que quieres	PLUS Viaja como siempre	TOP Más libertad y flexibilidad
Equipaje de mano 1 pieza 8 kg.	✓	✓	✓	✓
Equipaje de bodega 1 pieza 23 kg.	Costo extra	Costo extra	✓	✓
Selección de asiento	✗	Costo extra	✓	✓
Asiento preferente	✗	Costo extra	Costo extra	✓
Devoluciones	✗	✗	Costo extra	✓
Cambios	✗	✗	Costo extra	✓
Acumulación KMS. LATAM Pass	✗	✓	✓	✓

Fuente 49: LATAM

Como puede verse en la ilustración anterior, ciertos servicios no son incluidos dentro de las opciones que ofrece la empresa al pasajero a no ser que este pague un costo extra, o bien se decida por viajar en la modalidad “Top”, la que incluye todos los servicios que ofrece la aerolínea, pero a un precio superior a las demás alternativas. La implementación de este nuevo modelo de negocios fue una decisión inteligente por parte de la empresa desde un



punto de vista estratégico, ya que su competidor más cercano a nivel nacional, SKY, estaba ganando cada vez más participación de mercado bajo la modalidad low cost, y pronto luego se sumaría la aerolínea Jetsmart con una estrategia similar. Si LATAM no hubiese hecho este ajuste en su modelo tarifario a nivel doméstico, probablemente con el tiempo terminaría abandonando este mercado, ya que el modelo del bajo costo estaba tomando cada vez más preponderancia en el mercado aéreo doméstico del país. Es importante señalar que la estrategia low cost funciona en Chile en gran medida por la geografía que tiene el país, esto ya que permite que los tiempos de traslado de los pasajeros sean mucho menores que un traslado vía terrestre. A ello se le suma que los tramos son directos y lineales permitiendo a su vez que la operación para las aerolíneas sea más simple, eficiente y económica, siempre y cuando cuenten con una flota acorde al tipo de traslado que se requiere en el país.

A pesar de que, desde un punto de vista estratégico, la aerolínea tomó la decisión correcta al ampliarse al modelo low cost, esto le generó un impacto en parte negativo desde la arista del pasajero. Esto porque algunos de los clientes de LATAM, ya sea por una desinformación, desconocimiento o costumbre del servicio que le entregaba anteriormente la aerolínea, reclamaron y mostraron su disconformidad por el nuevo servicio que ofrecía la aerolínea en los vuelos domésticos. En la *Sección 5.4.1.2* se pueden ver algunas de las disconformidades que efectuó el pasajero por este nuevo sistema tarifario. Como se puede observar en la *Sección 5.4.1.2*, las molestias se produjeron en parte por una falta de información del pasajero en las condiciones del contrato que estableció con la aerolínea. No obstante, la aerolínea podría haber gestionado mejor la inclusión del nuevo modelo tarifario para que así el pasajero tuviera claridad de lo que implicaba comprar un pasaje “económico”.

Si bien la incorporación del modelo low cost marcó parte de los reclamos que recibió LATAM, existieron otros motivos que influyeron en los datos de las molestias. Algunas de las más recurrentes se asociaron a cancelaciones de vuelos, modificaciones en el itinerario, pérdida de equipaje, daño al equipaje, problemas con el sitio web, entre otros. En cuanto a los factores externos que causaron más reclamos se tienen condiciones climáticas adversas que retrasaron los vuelos o que no permitieron su realización, generando el disgusto de sus



pasajeros. Cabe recalcar que las condiciones climáticas adversas no son responsabilidad de la aerolínea, al menos no de forma directa, por lo que no se le puede responsabilizar por la pérdida en la calidad del servicio. A pesar de lo dicho anteriormente, no existe una causa clara por la cual aumentaron casi el doble los reclamos de LATAM entre 2016 al 2017, ya que de forma similar a años anteriores y sin considerar los eventos puntuales, los reclamos continuaron asociándose a las causas antes mencionadas.

3.2.4.7 Reclamos 2018

Durante el 2018 se registró un total de 20.936 reclamos aéreos, lo que representó un crecimiento del 57,6% respecto a los registrados durante el 2017. Si bien la tasa de crecimiento no fue tan marcada como en el 2017, sí se mantuvo el aumento de las disconformidades por parte de los pasajeros. Es importante destacar que marzo fue el mes con la mayor cantidad de reclamos con un total de 4.601 disconformidades que posteriormente fueron presentando un importante decaimiento el resto del año, registrándose sólo 946 reclamos en diciembre.



Gráfico 3-37: Reclamos aerolíneas 2018

Fuente 50: Elaboración Propia

Del gráfico anterior se puede observar que para fines de marzo del 2018 la cantidad de reclamos ya había superado el 100% de los reclamos registrados el 2017 durante el mismo periodo (enero - marzo). Respecto a esta situación, el presidente de la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios de aquel año, Hernán Calderón, sostuvo que el crecimiento



obedecía al incremento en el consumo y a los términos en los que se presta el servicio, asociados a cobros extra por equipaje y a la poca información previa de los pasajeros.³⁵

Los motivos por los cuales se produjo esta significativa alza en los reclamos guardan relación con la situación que vivieron pasajeros de la aerolínea United Airlines el 26 de marzo por incumplimiento de contrato. Aquel día la aerolínea ofreció a través de su página web pasajes de ida y vuelta desde Santiago a Sídney y Melbourne por un precio que rondaba los \$120.000 pesos chilenos. El hecho motivó a que muchos clientes de esta aerolínea compraran los pasajes por el bajo costo que este representaba. No obstante, posteriormente la aerolínea anuló unilateralmente todas las transacciones que se efectuaron por dichos pasajes, argumentando que se había tratado de un error en la publicación de los precios de los pasajes. A pesar de haber informado a los pasajeros, la notificación fue varios días posterior a la anulación del pasaje. Toda esta situación causó la indignación de los pasajeros motivándolos a realizar los reclamos respectivos al SERNAC por lo ocurrido. Tal fue el impacto en la cantidad de reclamos que recibió United que el SERNAC realizó una demanda colectiva en contra de esta aerolínea y Despegar, agencia de viajes, quien también fue el medio por el cual se compraron los pasajes.

Tras toda la situación ocurrida, las molestias en contra de United alcanzaron los 2.617 reclamos para el mes de marzo, representando más del 50% de los reclamos que se registraron aquel mes. El SERNAC, por otra parte, intentó dar soluciones en el corto plazo a los pasajeros a través de una mediación colectiva con United Airlines y Despegar, pero esta no tuvo éxito ya que la propuesta de Despegar era insatisfactoria y United, por otro lado, no quiso participar de la solución colectiva.

En cuanto a la recepción de los reclamos durante este periodo, se puede decir que el acogimiento fue menor que el registrado en años anteriores. Dicho porcentaje fue de un 35,48% mientras que la cantidad de disconformidades no acogidas alcanzó el 49,19%. El

³⁵ 2018. Biobiochile.cl. "Reclamos contra aerolíneas en Chile aumentan más del 100% en relación al 2017". [Consultado:06-Mar-2020]



resto de los reclamos se dividió en “Proveedor no Acoge” con un 13,59%, “Proveedor Informa Caso no Procede” con un 1,34%, “Colectivo” con 0,25% y por último “Antecedentes Insuficientes para Tramitar” con un 0,14%. El detalle de la recepción con la cantidad de reclamos asociados se presenta a continuación:

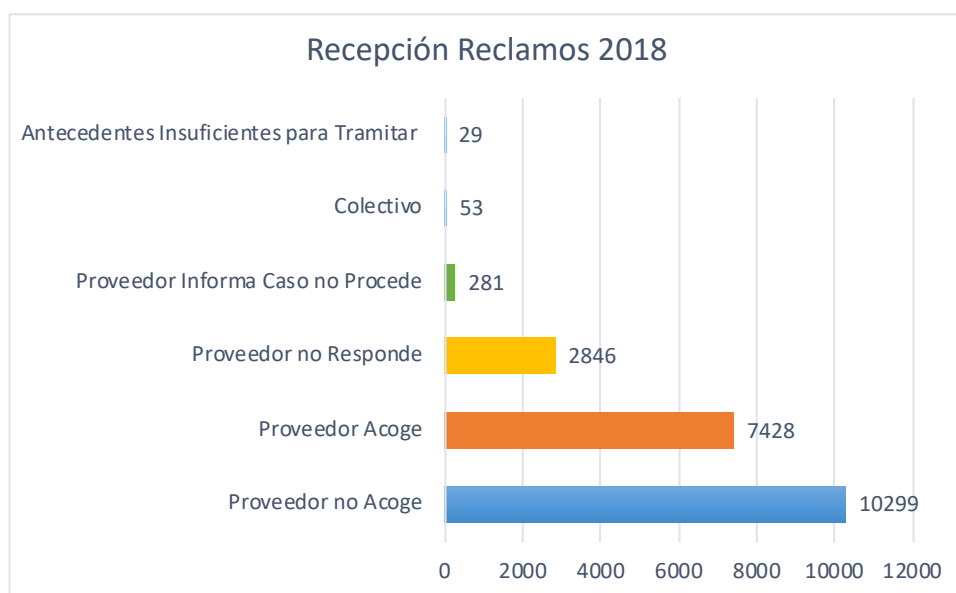


Gráfico 3-38: Recepción de los reclamos por parte de las Aerolíneas durante el 2018

Fuente 51: Elaboración Propia

Haciendo un desglose mensual de la recepción de los reclamos, puede observarse que la mayor parte de los que no fueron acogidos se registraron durante el mes de marzo con un total de 3.189 disconformidades. De estos reclamos no acogidos el 81,43% pertenecen a United Airlines, asociados a la situación ocurrida el 26 de marzo. Con esto se reafirma una mala disposición por parte de United, ya que además de ser la aerolínea que más reclamos en el mes de marzo, también fue quien menos acogió los reclamos de los pasajeros. Si United no hubiese cometido el error en la publicación de los precios de sus pasajes, la cantidad de reclamos acogidos versus los no acogidos hubiesen presentado valores similares probablemente, dada la tendencia de años anteriores.

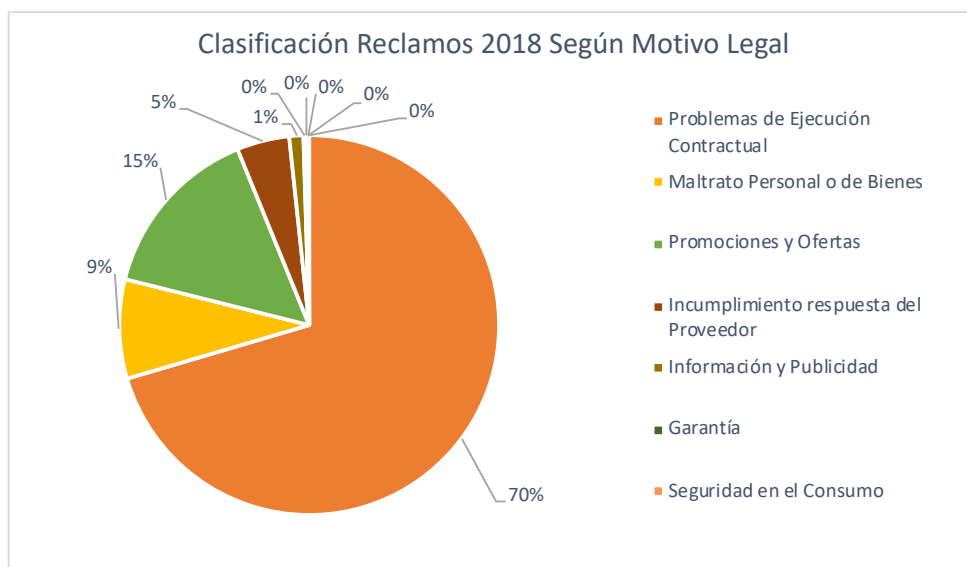


Gráfico 3-39: Clasificación de los reclamos 2018 según el Motivo Legal

Fuente 52: Elaboración Propia

Efectuando una revisión de los reclamos según el motivo legal que los clasifica, se puede desprender que al igual que en años anteriores la razón legal con más reclamos es “Problemas de Ejecución Contractual”. El segundo motivo con más reclamos fue el de “Promociones y Ofertas” el cual constituyó el 15% del total de las disconformidades. Si se compara el porcentaje de este último motivo legal con el mismo del 2017 se observa un importante aumento, ya que en dicho año el porcentaje bordeó sólo el 2%. El principal argumento por el cual este motivo legal presentó un aumento se debe a lo ocurrido con el caso United Airlines previamente descrito.

Durante el 2018 operaron más de 30 aerolíneas en Chile. De este grupo las que registraron los índices de reclamos más elevados fueron LAW con 7.946,61 reclamos por cada 100.000 pasajeros, seguido de United Airlines con un índice de 2.470,25 reclamos, Plus Ultra Líneas Aéreas en tercer lugar con un índice de 710,99 reclamos y en cuarto lugar Estelar Latinoamérica con un índice de 525,38 reclamos. A continuación, se presenta el gráfico de las aerolíneas que presentaron el índice de reclamos más elevados durante el 2018. El resto de las aerolíneas no fue incluido en este gráfico para evitar distorsiones gráficas y de interpretación.

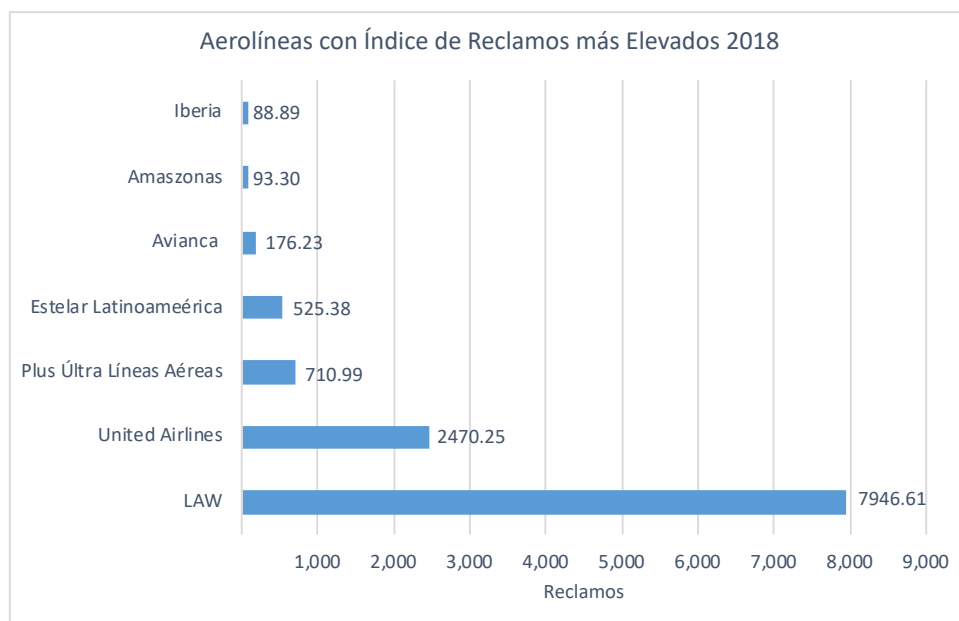


Gráfico 3-40: Aerolíneas con índice de reclamos más elevados del 2018

Fuente 53: Elaboración Propia

Como se mencionó previamente, LAW fue el operador que registró el índice de reclamos más elevados. En términos generales, los motivos por los cuales la aerolínea presentó tales cifras corresponden a los problemas organizacionales que venían presentando en años anteriores. Sin embargo, durante este año la situación se agravó considerablemente. Comparando su índice de reclamos con el del 2017 puede señalarse que durante este último año hubo un alza de un 2.603%, cifra sumamente alta considerando que las variaciones entre año no suelen exceder un rango de entre 0% a 50%. Respecto al número de reclamos en sí, durante el 2018 LAW recibió un total de 3.882 disconformidades y trasladó un total de 48.851 pasajeros, lo que significa que del total de pasajeros transportados el 7,94% reclamó por los servicios que entregó. Este valor es alto considerando que el porcentaje de reclamos respecto al total de pasajeros transportados por lo general varía entre 0% y 1%. Haciendo una comparación de la forma que tiene la curva de los reclamos recibidos por LAW con todos los que fueron registrados durante este año, puede verse una semejanza entre ambas, lo que significa que la injerencia de los reclamos de la aerolínea fue predominante en los resultados globales.

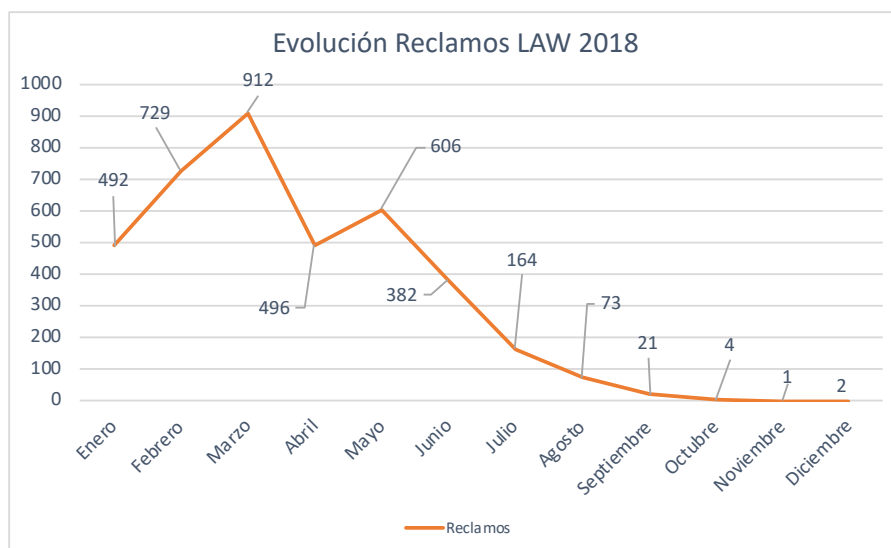


Gráfico 3-41: Cantidad de reclamos que recibió LAW durante el 2018

Fuente 54: Elaboración Propia

En cuanto a la evolución de los reclamos de LAW durante este año, puede apreciarse que la mayor cantidad de molestias se registró durante el primer semestre, con un peak de 912 disconformidades en el mes de marzo. A priori, podría pensarse que durante el segundo semestre LAW mejoró sus servicios ya que los reclamos disminuyeron drásticamente, pero lo que efectivamente ocurrió fue que la aerolínea cesó sus operaciones definitivas por diversos problemas internos, los cuales serán explicados en detalle a continuación.

Para determinar las causas que llevaron a LAW al cese de sus operaciones y al cierre definitivo como aerolínea, es necesario revisar lo ocurrido en el transcurso del año. Por un lado, durante enero la aerolínea anunció que dejaría de realizar vuelos nacionales porque supuestamente el mercado nacional les impedía consolidar su modelo de negocios, el cual se basaba en ser una reconocida low cost internacional. Este argumento podría ser válido, pero resulta poco coherente que la aerolínea pretendiera consolidar el mercado internacional sin haber antes consolidado el nacional, tal como lo hicieron sus competidores directos SKY Airline y Jetsmart. Esto no significa que no fuera posible consolidar el mercado internacional, pero si los competidores lograron el éxito consolidando primero el nacional y luego el éxito internacional, es probable que dicha estrategia pudiera funcionar también para LAW, a pesar de que ellos sostenían que su foco era el mercado internacional.



Para ver si efectivamente el problema estaba en el mercado es útil revisar cuál es el contexto de los reclamos. Durante enero la mayor cantidad de reclamos de los pasajeros fue por cancelaciones, problemas operacionales, cambios en el itinerario original sin justificación, entre otros motivos. Sin embargo, algunos de ellos no se generaron únicamente por los vuelos nacional. Para reflejar que los problemas de la aerolínea no sólo estaban presentes a nivel nacionales revisar la *Sección 5.4.4.1* donde se puede observar parte de los reclamos recibió LAW durante este periodo.

De los reclamos presentes en la *Sección 5.4.4.1* se puede ver que provenían tanto de las operaciones nacionales como internacionales, por lo que el mercado nacional no era el problema. Durante el mes de febrero la situación no fue muy diferente a enero, es más, la cantidad de reclamos aumentó a 729 disconformidades y este terminó siendo el segundo mes con más reclamos para la aerolínea durante dicho periodo. De manera similar, marzo fue el mes con más reclamos del año con un total de 912 disconformidades. Algunas de las situaciones ocurridas con los reclamos durante los meses de febrero y marzo se asocian a la frecuente cantidad de cancelaciones y reprogramaciones de vuelos, donde muchos pasajeros tuvieron que esperar durante horas en los terminales de vuelo sin una respuesta oportuna por parte de la aerolínea. Además, comenzaron a visualizarse los graves problemas económicos que tenía la empresa junto con las malas prácticas que estaban efectuando.

Entre los días 10 y 14 de febrero del 2018, dos vuelos, uno proveniente desde el aeropuerto La Romana, Punta Cana con destino final AMB y otro desde el terminal nacional con dirección al aeropuerto Jorge Chávez de Lima, fueron cancelados por la aerolínea LAW por supuestos problemas operacionales. Esto provocó que muchos pasajeros permanecieran varados en los terminales aéreos durante días sin una respuesta clara de lo que estaba ocurriendo. Esto claramente causó múltiples molestias en los pasajeros, lo que incluso llevó al SERNAC a presentar una demanda colectiva contra la aerolínea por incumplimiento de los servicios contratados con los pasajeros. Esta demanda detallaba una serie de irregularidades por parte de la aerolínea. A esta compleja situación se sumaba el exponencial crecimiento de los reclamos recibidos por SERNAC día tras día, los cuales alcanzaron en un

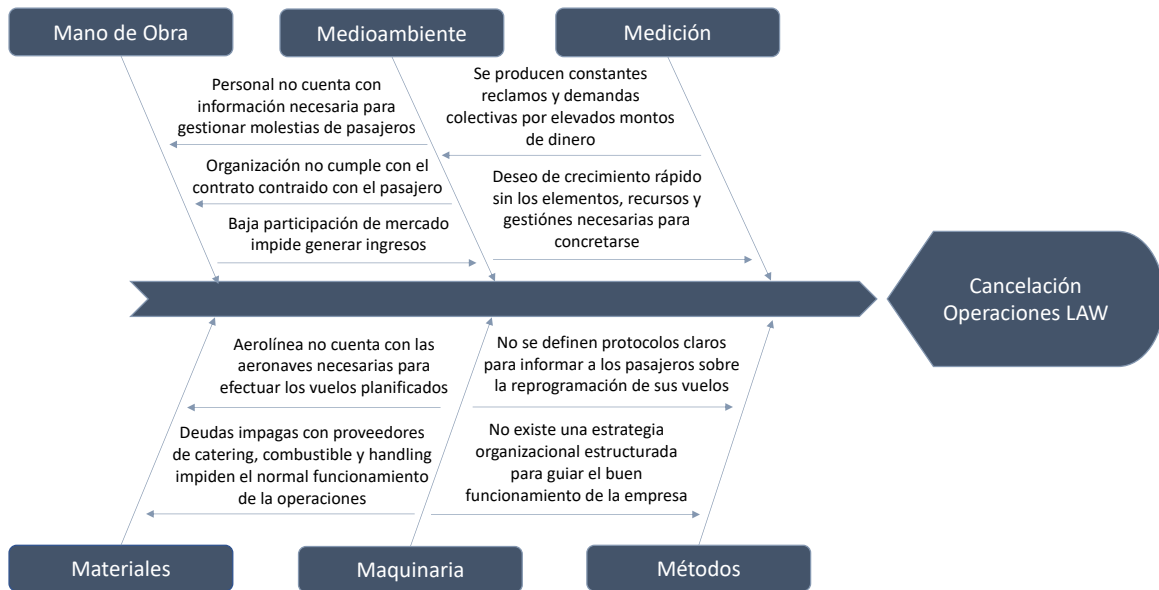


momento las 15,9 denuncias diarias por los eventos que estaban ocurriendo con LAW, lo que volvía más oscura la situación de la aerolínea en términos operativos y de imagen.

Otra de las situaciones irregulares que vivió LAW durante este periodo fue lo que estaba ocurriendo con la comunidad haitiana en Chile. Por una parte, desde el 2016 la aerolínea venía transportando haitianos desde Haití hacia Chile de forma habitual y recurrente, hecho cuestionado e investigado por las autoridades chilenas ese mismo año por presunto tráfico de haitianos desde el país caribeño, debido a un exponencial aumento de la inmigración haitiana en Chile en aquel periodo. Este hecho provocó que la aerolínea tuviera que cancelar los viajes a Haití durante los primeros días de marzo debido al incremento de haitianos en Chile que habían sido declarados inadmisibles por las autoridades chilenas.

A todo lo anterior se sumó la suspensión del permiso de vuelo por parte de la Dirección General de Aviación Civil del Perú a la aerolínea LAW como medida punitiva por las innumerables cancelaciones y reprogramaciones de los vuelos entre dicho país y Chile. Sin embargo, la situación más grave se presentó días después, específicamente el 9 de marzo, cuando la aerolínea a través de un comunicado oficial señaló la cancelación y suspensión temporal de todos sus vuelos y operaciones por itinerario. La aerolínea informó las razones para tomar esta decisión: “debido a la guerra de precios impuesta por las grandes empresas de la industria aeronáutica, provocó que al interior de la compañía se inicie un proceso de reorganización que considera el ingreso de nuevo capitales”. Todo esto tuvo efectos negativos, ya que miles de pasajeros quedaron a la deriva en diversos terminales de vuelo impidiéndoles volver a sus destinos. Aunque la aerolínea anunció que retomaría sus vuelos de forma regular, el 12 de marzo la DGAC peruana informó que suspendió el certificado AOC debido a que el operador canceló y postergó sus vuelos en el marco de la reorganización interna, y además anunció nuevos destinos sin que esto haya sido presentado y aprobado por la autoridad aeronáutica. Para comprender a grandes rasgos la suspensión de las operaciones de LAW es útil efectuar un análisis de causa/efecto que ayude a determinar los factores que causaron el cese de las operaciones. Para ello se presenta el siguiente diagrama:

Ilustración 3-4: Análisis causa-efecto cancelación operaciones LAW



Fuente 55: Elaboración Propia

Como se puede ver en diagrama anterior, las causas por las cuales se produjo la cancelación o suspensión de las operaciones de LAW son variadas. Sin embargo, todas ellas tienen un común denominador: la deficiente gestión operativa de la empresa. Si bien los problemas de LAW se tradujeron en reclamos, cancelaciones y reprogramación de vuelos, el origen del problema está en una mala administración de los recursos, activos y capital de esta. Por un lado, la aerolínea deseaba crecer rápidamente arribando a diversos destinos internacionales, pero no contaba con los recursos y/o activos necesarios. Ejemplo de esto es la baja cantidad de aeronaves con las que contaba la empresa, provocando que la aerolínea tuviera problemas para programar los vuelos afectando así los itinerarios, generando retrasos y en consecuencia que los reclamos de los pasajeros se hicieran visibles.

La deficiente gestión y estrategia corporativa de LAW, hizo que la venta de pasajes fuera cada vez menos atractiva, alcanzando con el paso del tiempo tan sólo el 43,9% de ocupación en sus aeronaves según estadísticas de la JAC. Esto impidió que la aerolínea alcanzara una



participación de mercado suficiente para generar ingresos, imposibilitándole incluso en ocasiones cubrir el costo de sus operaciones. En consecuencia, la compañía comenzó a endeudarse con algunos de sus proveedores, acreedores, y stakeholders buscando generar liquidez. Sin embargo, esto no hizo más que empeorar la situación de la empresa. Tal fue el problema económico de LAW que durante febrero Swissport, un operador de handling suizo, retuvo una de las aeronaves de la aerolínea en el aeropuerto La Romana por deudas impagas que el operador aéreo mantenía con ellos, mientras que un caso similar le estaba ocurriendo con uno de sus proveedores de combustible en Ecuador. A todas estas engorrosas situaciones se le comenzó a sumar a la imposibilidad de poder pagarle el salario a sus trabajadores, quienes en ocasiones pasaron meses sin liquidación de sueldo. Todos estos motivos y otros más terminaron por generar el cese de las operaciones aéreas de esta empresa junto con la suspensión de los certificados AOC.

A pesar de que el cese de las operaciones fue durante marzo, no fue hasta mayo cuando la DGAC chilena revocó el definitivamente certificado AOC de la aerolínea tras una auditoría integral en la cual encontraron numerosos incumplimientos a la normativa aeronáutica que afectaban severamente la seguridad de las operaciones aéreas. Entre los hallazgos encontrados se encontraron permisos y licencias de pilotos vencidas. A continuación, se presenta el comunicado emitido por la DGAC tras revocación de la licencia de operador aéreo de LAW:

Ilustración 3-5: Comunicado de prensa DGAC tras revocación AOC Latin American Wings 2018



Santiago, 16 de mayo de 2018

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) informa a la Opinión Pública que, en el ejercicio de sus atribuciones legales y reglamentarias, ha procedido a revocar el Certificado de Operador Aéreo (AOC) de la empresa LATIN AMERICAN WINGS S.A.

Lo anterior, como resultado de la Auditoría Integral efectuada a dicha compañía que arrojó numerosos incumplimientos a la normativa aeronáutica.

Por otra parte, se detectó que esta empresa ha dejado de cumplir con los requisitos exigidos por esta autoridad aeronáutica, afectando la seguridad de las operaciones aéreas.

Lamentamos los efectos que esta medida pueda tener en los usuarios y público en general, pero es función de esta Dirección de Aeronáutica, fiscalizar las actividades de la aviación civil, en resguardo de las personas y de los vuelos.

**DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL**

Fuente 56: DGAC

En síntesis, las continuas deficiencias organizacionales, faltas de transparencia, deseos de crecimiento acelerado, mala implementación estratégica, poca visión a largo plazo y falta de enfoque en el cliente terminaron por acabar con la aerolínea LAW. Si bien el término de las operaciones fue el 2018, el caso LAW continuó investigándose hasta el 2019.

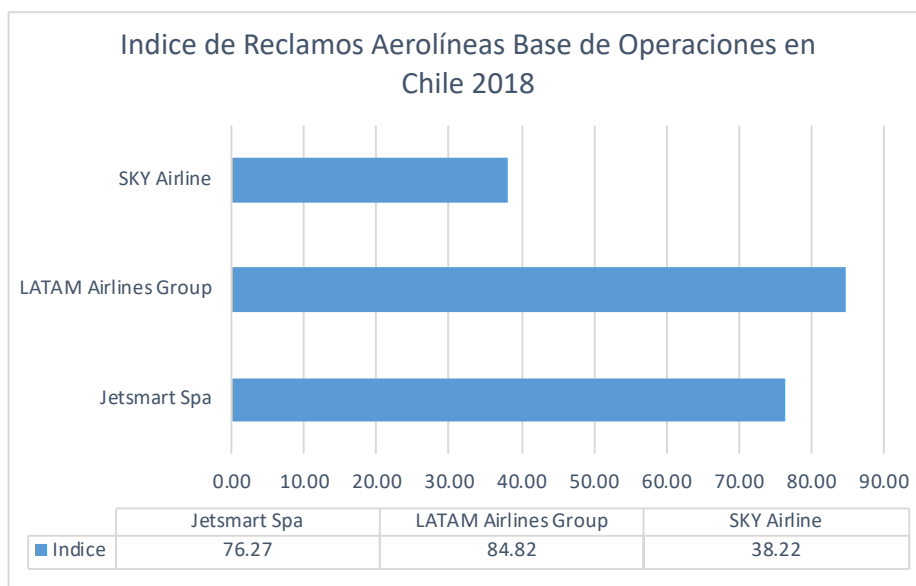


Gráfico 3-42: Índice de reclamos aerolíneas con base de operaciones en Chile 2018

Fuente 57: Elaboración Propia

Respecto al resto de las aerolíneas nacionales puede decirse que, por un lado, SKY Airline disminuyó considerablemente su índice de reclamos, pasando de 64,52 a 38,22 reclamos por cada 100.000 pasajeros del 2017 al 2018. Esto refleja una importante mejora por parte de este operador en términos de la calidad de sus servicios, así como también en el fortalecimiento de su modelo low cost, el cual le tomó tiempo consolidar. Tal fue la evolución de la compañía que a mediados del 2018 Skytrax la premió como la mejor aerolínea low cost de Sudamérica³⁶, superando a aerolíneas como EasyFly y a Gol. Cabe tener en consideración que, si bien este reconocimiento lo entrega Skytrax, quienes realizan la votación para elegir a la mejor aerolínea son los mismos pasajeros.

LATAM Airlines, por su parte, registró un índice de reclamos de 84,82 disconformidades por cada 100.000 pasajeros, lo que representa un crecimiento de un 48,96% respecto al 2017. Para comprender esta alza es necesario partir revisando la evolución de los reclamos durante del 2018. Para ello se presenta el siguiente gráfico:

³⁶ 2018. T13. "Aerolínea chilena es elegida como la mejor low cost de Sudamérica". [Consultado: 18-Mar-2019]

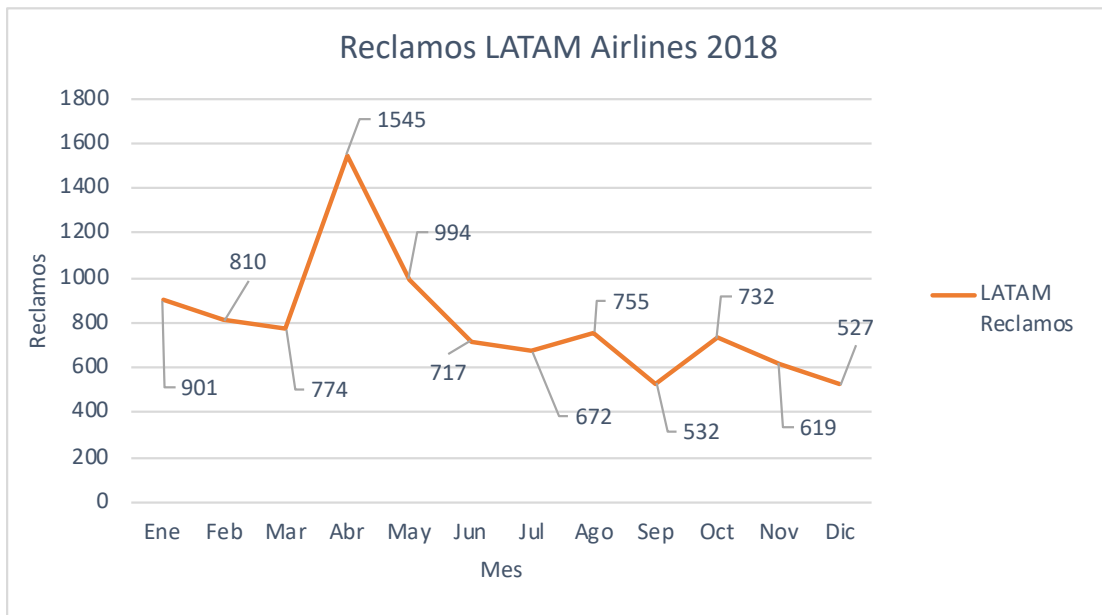


Gráfico 3-43: Evolución reclamos LATAM Airlines 2018

Fuente 58: Elaboración Propia

Del gráfico anterior se puede extraer que los reclamos recibidos por la aerolínea tuvieron un comportamiento similar entre un mes y otro, mostrando incluso un decrecimiento general en el transcurso del año, a excepción del mes de abril. Durante este mes se registró una importante alza en las molestias de los pasajeros, las cuales sumaron un total de 1.545 molestias. Esto significa una diferencia de casi un 290% con el mes de septiembre, que registró la menor cantidad de reclamos con sólo 532 disconformidades. Una de las principales razones por las cuales estas aumentaron en abril se asocia a una huelga llevada a cabo por el sindicato de tripulantes de cabina LAN Express, una de las filiales de LATAM Airlines, quienes se movilizaron alrededor de 20 días exigiendo mejoras en los sueldos, condiciones laborales y beneficios de salud. Esta situación obligó a la aerolínea a cancelar alrededor de 2.000 vuelos que afectaron a alrededor de 350.000 pasajeros, los cuales canalizaron sus molestias a través del SERNAC.

Del total de reclamos recibidos por la aerolínea en abril, 1 de cada 5 se asoció a lo ocurrido con la movilización de los trabajadores de LAN Express, eso sin considerar los posibles reclamos registrados por esta situación los meses siguientes. Cabe señalar que esta movilización de trabajadores no fue la única que vivió LATAM Airlines durante este año,



sino que también ocurrieron otras los meses siguientes. Ejemplo de ellas es la movilización de los trabajadores de la aerolínea en Argentina durante el mes de mayo, quienes denunciaban un proceso en la reducción del personal.

Otra de las molestias que involucró a la calidad de los servicios de LATAM durante el 2018 fue lo ocurrido con sus motores Rolls Royce Trent 1000 utilizados en las aeronaves B787, esto ya que algunos de los motores de esta aeronave venían presentando vibraciones que fatigaban partes de la aeronave. Si bien al principio el problema se presentó en una aeronave, luego se verificó que el problema le ocurría a otros B787. Ante este hecho la aerolínea tuvo que enviar gran parte de esta flota al fabricante para realizarles un mantenimiento preventivo programado que permitiera determinar cuál o cuáles eran los problemas que causaban tales vibraciones. Tras inspecciones efectuadas por Roll Royce, se determinó que los motores Trent 1000 presentaban problemas de desgaste prematuro en los álabes, específicamente en la sección de compresión del motor. A partir de dicha situación se tuvieron que dejar fuera de servicio por varios meses las aeronaves B787 afectadas, lo que se tradujo en que muchas aerolíneas tales como LATAM tuvieron que arrendar a otros operadores sus aeronaves para poder cubrir las operaciones que estos aviones realizaban, así como cancelar algunos de sus vuelos o reprogramarlos, ya que no tenían la capacidad para efectuar tales operaciones. Particularmente, LATAM tuvo fuera aproximadamente el 25% de su flota a causa de los problemas que sufrieron sus motores.

En búsqueda de mantener la disponibilidad de sus aeronaves, LATAM debió incurrir en el costo de establecer contratos de arrendamiento, entre ellos, con la aerolínea española Wamos Air y Boeing Capital para cubrir las operaciones que se vieron afectadas. Si bien lo ocurrido con los motores de los B787 de LATAM no fue culpa de la misma, sí afectó las operaciones, así como también las percepciones de los clientes respecto al servicio, las cuales se hicieron ver a través de algunos reclamos que llegaron por dicho incidente. La descripción de estos reclamos se puede ver en la *Sección 5.4.1.3*.



El primer reclamo presente en la *Sección 5.4.1.3* refleja en cierta medida una desinformación del pasajero ya que, si bien está en el derecho de manifestar su disgusto, es importante que el cliente esté informado antes de presentar su reclamo en contra de la aerolínea. Efectivamente LATAM no contaba con sus aeronaves B787 para realizar el vuelo LA572, pero ante la contingencia se requería de aeronaves externas para cubrir la situación, de lo contrario el pasajero no hubiese podido volar. Por otro lado, el pasajero no se quejó del servicio entregado, sino que simplemente su disgusto fue por la modificación del operador que efectuó el vuelo. Sin embargo, no señaló nada respecto al servicio que le entregó Wamos Air.

En el segundo reclamo de la *Sección 5.4.1.3* el pasajero sí manifiesta su disgusto respecto al servicio que recibió por parte del operador Wamos Air. En él se indica claramente que lo que fue entregado por esta aerolínea no se ajusta al servicio usualmente entregado por LATAM. Se especifica que los asientos eran más incómodos, de menor calidad, entre otras variables. Hay que recordar que la calidad del servicio se mide a partir de las percepciones de los pasajeros, por lo que podría resultar que, para otro pasajero de este vuelo, Wamos Air sí entregó un buen servicio. Este es un claro ejemplo de que las percepciones no superaron las expectativas (positivas en este caso) del cliente. Para que el servicio hubiese sido apreciado de calidad, las percepciones deberían al menos haber sido iguales a las expectativas del pasajero.

Jetsmart, por otra parte, mostró un aumento en la cantidad de pasajeros transportados, así como también en lo que refiere su índice de reclamos. Por un lado, este año la aerolínea logró posicionarse en la industria aérea nacional con un 11,8% de participación de mercado. Para haber logrado esto la aerolínea requirió de establecer una clara estrategia corporativa que le permitiera quitar de cierta participación a sus competidores más cercanos tales como SKY y LATAM. Esto fue posible, ya que la aerolínea logró dar cumplimiento a su visión como empresa, la cual se basa en permitir que más personas puedan viajar a un menor costo. Esto dio como resultado que los pasajeros valoraran más el servicio entregado por la aerolínea, ya que los precios se ajustaban a lo que empresa ofrecía, e incluso se consideraban como una mejor alternativa que viajar por tierra.

A pesar del éxito que registró la aerolínea en términos de crecimiento y disminución de reclamos, no fue el operador con el índice de reclamos más bajo entre sus competidores directos LATAM y SKY, ya que este último fue quien se llevó este lugar. Jetsmart, por su parte, registró un índice de reclamos de 76,27, lo que representa una disminución de un 34% respecto al índice registrado el 2017, el cual fue de 115,29 reclamos por cada 100.000 pasajeros. Para comprender cuáles fueron los motivos por los que no logró ser el operador con menor cantidad de reclamos entre las aerolíneas con base de operaciones en Chile es necesario revisar la evolución que tuvieron sus reclamos a lo largo del año.

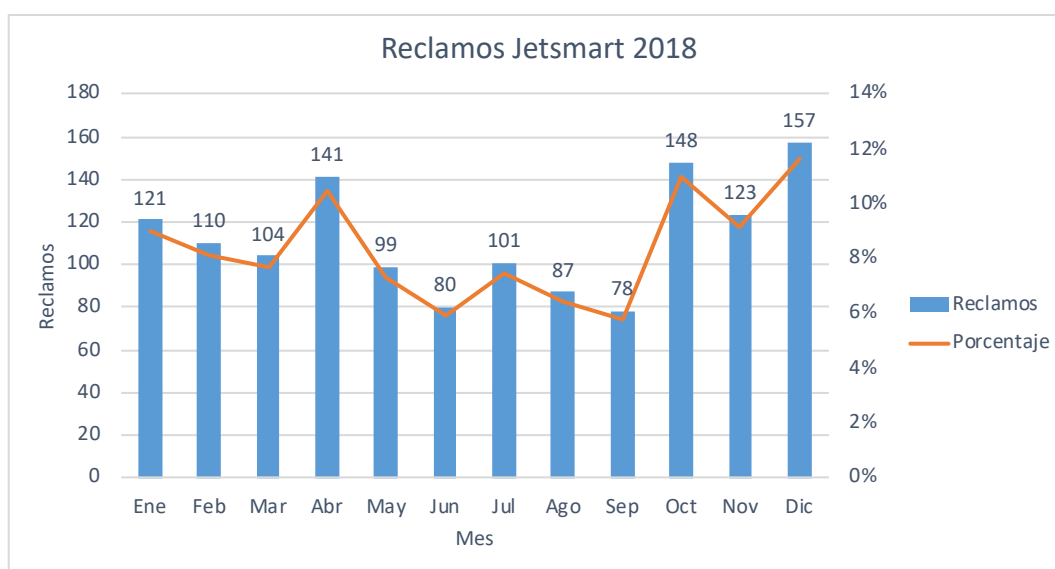


Gráfico 3-44: Evolución reclamos recibidos por Jetsmart durante el 2018

Fuente 59: Elaboración Propia

Como se puede ver en la gráfica anterior, la mayor cantidad de reclamos que recibió la aerolínea se registró durante los meses de abril, octubre, noviembre, y diciembre con un total de 569 disconformidades. Por otra parte, el periodo que mostró la menor cantidad fue en los meses comprendidos entre mayo y septiembre, siendo septiembre el mes con menos molestias con tan sólo 78 registradas. Efectuando un análisis de la base de datos de los reclamos registrados en estos meses (abril, octubre, noviembre y diciembre) se puede decir que la mayor parte de las molestias se asociaron a cancelaciones, modificaciones y cambios en el itinerario del vuelo. Esto corresponde a unas 200 disconformidades, lo que equivale a un 35% del total de reclamos registrados en los meses previamente especificados. Otro de



los motivos por los cuales reclamó el pasajero en estos meses fue por los problemas, pérdida o daño en su equipaje. Por este motivo se registraron unas 150 molestias, lo que conforma un 25% de los reclamos registrados en abril, octubre noviembre y diciembre. A pesar de que estos motivos fueron los que marcaron algunos de los reclamos que recibió esta aerolínea, el servicio entregado fue bien percibido por el pasajero durante este año ya que no hubo un mes en el cual se produjera algún evento que mermara considerablemente la calidad del servicio entregado.

3.2.4.8 Reclamos 2019

En el 2019 se registraron un total de 13.995 reclamos, lo que representa una tasa de crecimiento negativa respecto al 2018, específicamente de un -33,15%. El periodo que mayor cantidad de reclamos presentó fue el cuarto trimestre con un total de 4.388 disconformidades, mientras que el mes con la menor cantidad de disconformidades fue junio con sólo 853 reclamos. Respecto a la evolución entre meses puede decirse que los reclamos disminuyeron durante el primer semestre, pero durante la segunda mitad del año registró un aumento, y una de las principales causas tuvo relación con una crisis social y económica que afectó a Chile durante los últimos meses del 2019.

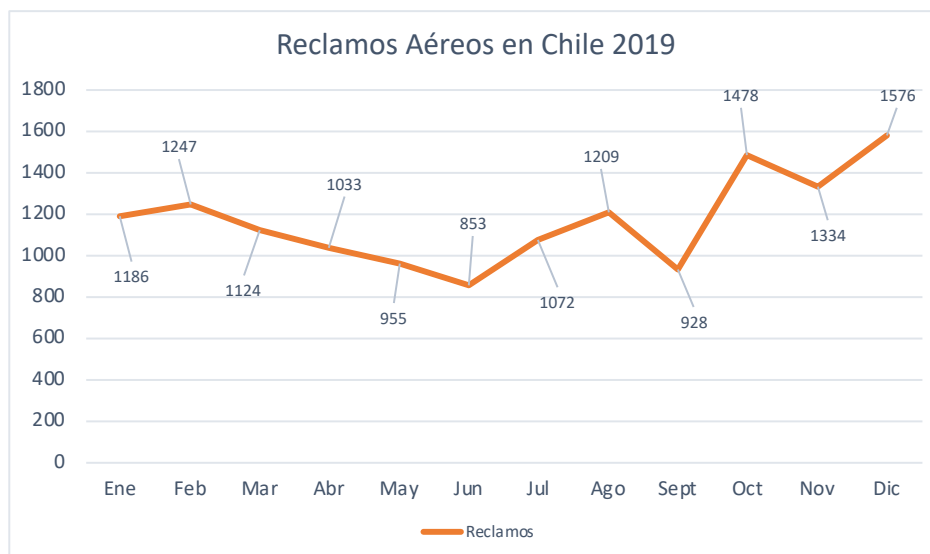


Gráfico 3-45: Comportamiento Mensual de los Reclamos Aéreos en Chile 2019

Fuente 60: Elaboración Propia

En aquel periodo, específicamente durante octubre, se produjeron constantes manifestaciones en contra del sistema económico y social del país. Lo anterior provocó recurrentes desórdenes y disturbios públicos, así como también una rápida inestabilidad e incertidumbre económica. Todas estas situaciones, sumado a los toques de queda declarados por el gobierno de Chile entre el 19 y 26 de octubre, llevaron a las aerolíneas a cancelar y reprogramar una serie de vuelos. Como resultado de lo anterior, muchos pasajeros quedaron paralizados en los distintos terminales aéreos del país y en consecuencia muchos de ellos hicieron visibles sus molestias en contra de las aerolíneas por la imposibilidad de viajar.



Respecto a la clasificación de los reclamos según el motivo legal, se puede decir que, al igual que durante todos los años estudiados anteriormente la mayoría de las disconformidades fueron por “Problemas de Ejecución Contractual” con un total de 10.784, lo que representa el 77,06% de todos los reclamos registrados por el SERNAC durante este periodo. Cabe recordar que los problemas asociados a este motivo guardan relación con los posibles incumplimientos de parte de la aerolínea al momento que el pasajero compra un pasaje, ya sea en cambios de itinerario, cancelaciones de vuelos, anulación de pasajes, entre otros. El segundo motivo legal más frecuente fue la “Seguridad en el Consumo” con 1.720 reclamos, lo que equivale al 12,29% de todos los reclamos de este año. Dicha cifra llama la atención, ya que, comparando con la cantidad de reclamos por este mismo motivo en el 2018, se puede observar que hubo un alza de un 2.546%. Una de las razones por las cuales se podría haber producido este importante crecimiento porcentual guarda relación con que dicho motivo legal fue incluido en clasificaciones de los reclamos recién el 2018, por lo que al ser una categoría nueva posiblemente parte de los reclamos no fueron incluidos en tal motivo aquel año. El tercer motivo con la mayor cifra de reclamos fue el de “Incumplimiento Respuesta del Proveedor” con 675 disconformidades y equivalente al 4,82%.

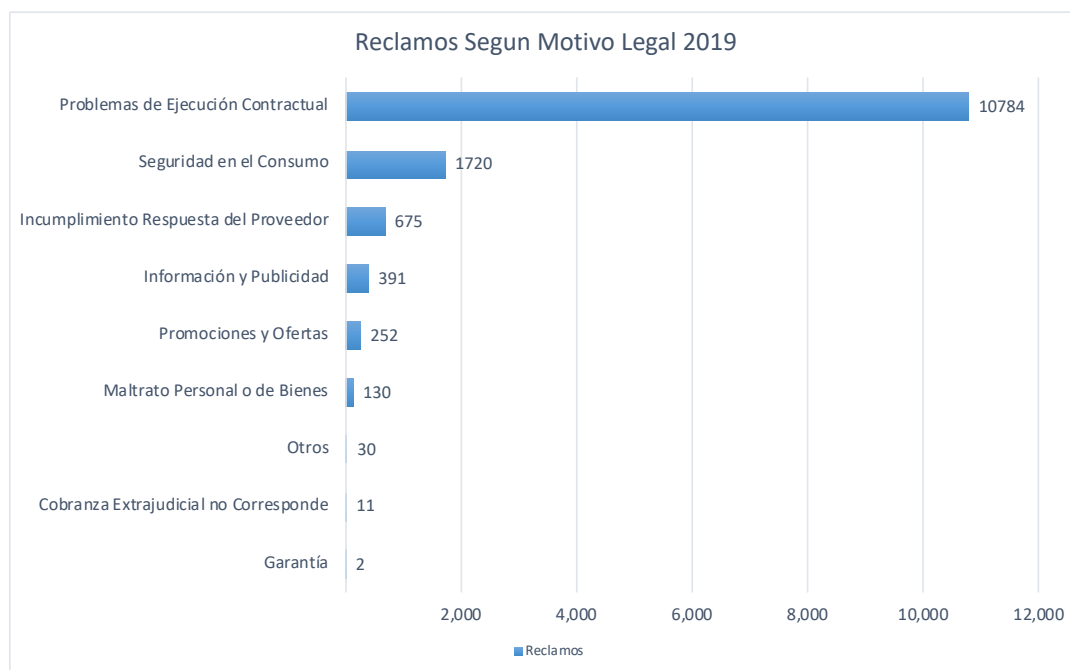


Gráfico 3-46: Clasificación reclamos 2019 según Motivo Legal"

Fuente 61: Elaboración Propia



Con relación a la recepción de los reclamos del 2019 se puede decir que, a diferencia del 2018, las aerolíneas acogieron una mayor cantidad de disconformidades respecto de las que no lo fueron. De los 13.995 reclamos que recibió el SERNAC durante el 2019, el 48,10% de ellos fueron acogidos por las aerolíneas mientras que un 42,95% no fueron acogidos. El 2,02% no fueron respondidos por las aerolíneas, es decir, el SERNAC recibió el reclamo, notificó a la aerolínea, pero esta no respondió por tales disconformidades, mientras que un 1,49% de estos fueron recepcionados por las aerolíneas, pero informaron que el caso no procedía, es decir, el reclamo no debería haber estado dirigido a ellos como operador aéreo. Cabe señalar que a diferencia de los años anteriores un 5,43% de los reclamos, es decir 760 quejas, no pertenecieron a ninguna de las categorías anteriores, pero además no fueron clasificadas en ninguna otra nueva, quedando simplemente sin clasificar. Respecto a la acogida de los reclamos, una de las razones más lógicas por las cuales podría haber existido una mayor recepción, procesamiento y resolución a favor de los pasajeros (reclamos acogidos), tiene que ver con la considerable disminución en la cantidad de reclamos, lo que permitiría a los operadores poder procesar las molestias de los pasajeros con mayor diligencia, eficiencia y tiempo.

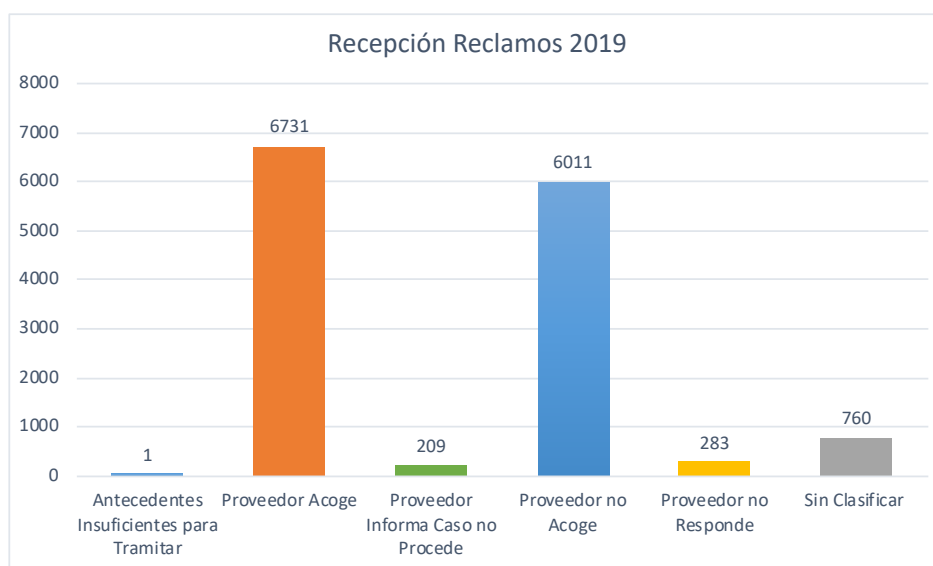


Gráfico 3-47: Recepción reclamos 2019

Fuente 62: Elaboración Propia

Respecto al análisis del índice de reclamos, se puede decir que ocurrieron algunos fenómenos interesantes respecto a lo registrado durante el 2018. Uno de ellos es que a pesar de que la



cantidad de reclamos disminuyó, los índices de SKY Airline y Jetsmart aumentaron considerablemente respecto al año anterior. Una de las causas por las cuales se produjo esta disminución en términos generales, tiene relación con LATAM Airlines, quien no sólo disminuyó su índice de reclamos prácticamente a la mitad, lo que podría estar explicado por su aumento en la cantidad de pasajeros transportados el 2019, sino también disminuyó el número de disconformidades respecto a las recibidas durante el 2018. Con esto se quiere recalcar que el peso de LATAM en la industria aérea chilena es muy importante, ya que su impacto en los resultados de los reclamos sobrepasa considerablemente al resto de las aerolíneas que operan en el país.

Para comprender en detalle lo ocurrido con los resultados de los reclamos por parte de las aerolíneas, se presenta el índice de los reclamos del 2019:

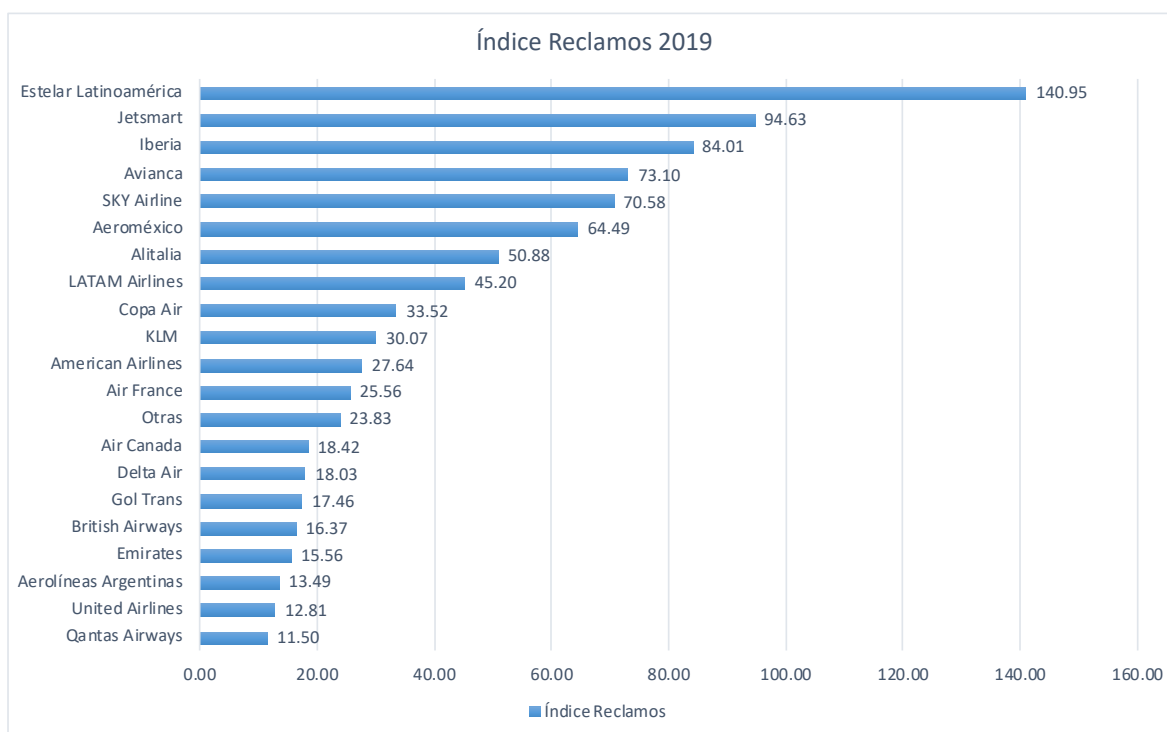


Gráfico 3-48: Índice de reclamos 2019

Fuente 63: Elaboración Propia

De la gráfica anterior se desprende que el operador con el índice de reclamos más elevado durante el 2019 fue Estelar Latinoamérica con un valor 140,95. Sin embargo, transportó sólo 17.000 pasajeros durante este año y recibió tan sólo 25 reclamos por lo que no podría



presumirse nada respecto a la calidad del servicio entregado al pasajero con una tan baja cantidad de reclamos. Iberia, por otro lado, registró un índice de reclamos de 84,01 posicionándose como el tercer operador con índice de reclamos más elevados. A pesar de lo anterior, la cifra fue menor a la registrada el 2018, y dicha disminución se asoció en cierta medida al aumento de pasajeros transportados el 2019. Si bien el índice de la aerolínea disminuyó, es importante señalar que la cantidad de reclamos aumentó un 36,11% respecto al año anterior y una de las posibles causas tiene que ver con las múltiples cancelaciones de vuelos nacionales e internacionales por una huelga de los trabajadores en tierra a mediados del 2019 en España.³⁷ Otro de los casos internacionales interesantes de revisar es Avianca, quien disminuyó considerablemente su índice de reclamos durante el 2019. Recordar, que durante el 2018 la empresa registró un índice de 176,23, el cual decreció a un 73,01 el 2019. Esta baja se debe a que la empresa logró estabilizarse tras el complejo 2018 que vivió, permitiéndole así realizar una mayor cantidad de vuelos desde Chile.

A continuación, se analizará la información de los reclamos de las aerolíneas con base de operaciones en Chile. Para ello se complementará la información del *gráfico 3-49* con el del comportamiento mensual de las disconformidades de este grupo, el cual es presentado a continuación:

³⁷ 2019. La Vanguardia. “Iberia cancela un centenar de vuelos por la huelga del personal en tierra”. [Consultado: 10-May-2020].

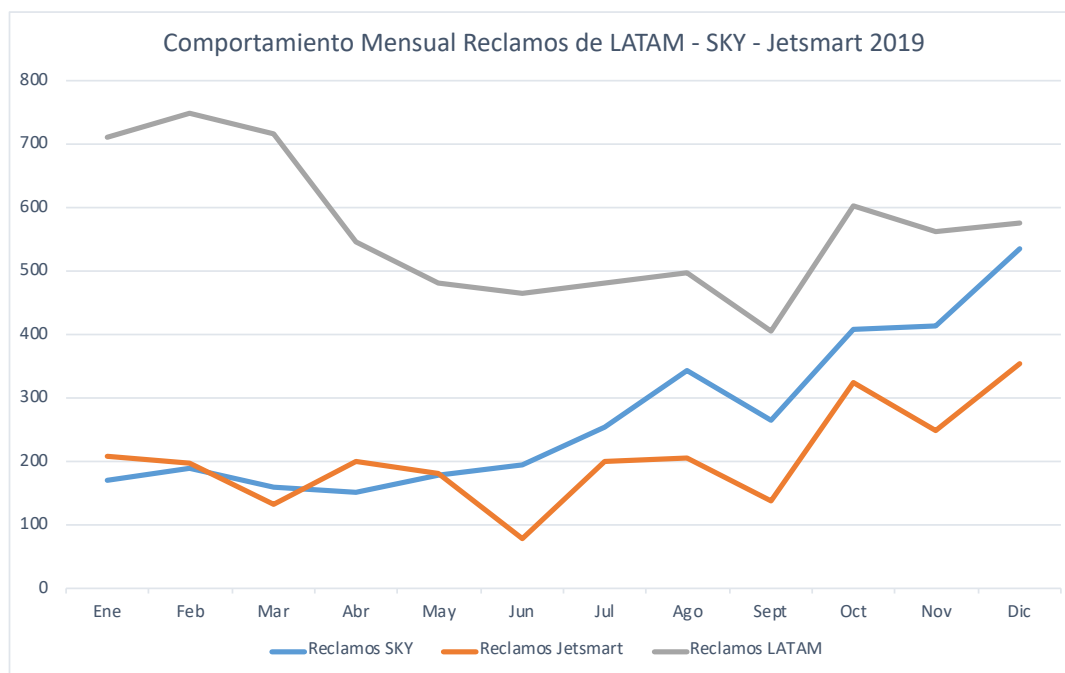


Gráfico 3-49: Comportamiento mensual reclamos aerolíneas LATAM - SKY - Jetsmart 2019

Fuente 64:Elaboración Propia

Como se puede observar en el *gráfico 3-49* Jetsmart fue el segundo operador con el mayor índice de reclamos durante el 2019, presentando una cifra de 94,63 reclamos por cada 100.000 pasajeros, superando incluso lo registrado por SKY y LATAM. Sin embargo, Jetsmart fue el operador con la menor cantidad de reclamos dentro de este grupo. (Ver *gráfico 3-50*). Una de las principales razones por las cuales dicha aerolínea presentó un índice elevado, así como también un aumento en la cantidad de reclamos respecto el 2018, específicamente un 82,50% más, tiene relación con la crisis social por la que pasaba el país durante el último trimestre, la cual llevó a la aerolínea a reprogramar y cancelar diversos vuelos a lo largo de toda la red primaria de aeropuertos. A continuación, se muestran algunas de las cancelaciones en las cuales tuvo que incurrir Jetsmart por las constantes manifestaciones y toques de queda declarados en el país en aquel periodo:

Cancelaciones:

- 21-10-2019 Cancelado JA-16 LSC (La Serena) – CJC (Calama)
- 21-10-2019 Cancelado JA-33 ANF (Antofagasta) – SCL (Santiago)
- 22-10-2019 Cancelado JA-112 SCL (Santiago) – IQQ (Iquique)



- 22-10-2019 Cancelado JA-87 CPO (Copiapó) – SCL (Santiago)
- 22-10-2019 Cancelado JA-52 SCL (Santiago) – LSC (La Serena)

Observando el *gráfico 3-49*, se puede desprender que SKY Airline fue el operador que registró la mayor alza en el índice de reclamos. Su cifra para este año fue de 70,58 reclamos por cada 100.000 pasajeros, lo que equivale a un crecimiento de un 84,67% respecto a lo presentado el año anterior. Durante este año la aerolínea recibió un total de 3.263 disconformidades y la mayor parte de ellas se concentró durante el último trimestre del 2019, como se puede ver en el *gráfico 3-50*. La razón de tales alzas guarda relación con el mismo argumento por el cual Jetsmart presentó una mayor cantidad de reclamos en aquel periodo, es decir, la crisis social que afectó a todo el país junto con las movilizaciones que estas conllevaron. Lo anterior, al igual que con el resto de los operadores, llevó a SKY a reprogramar y cancelar una serie de vuelos por los constantes toques de queda, generando además dificultades operativas para que los trabajadores de esta y muchas empresas pudieran movilizarse con normalidad a sus lugares de trabajo.

Respecto a lo ocurrido con LATAM, se puede señalar que su índice de reclamos fue de 45,20, lo que es prácticamente la mitad de lo registrado el 2018. Dicha disminución no solo se explica por el 33,05% más de pasajeros transportados respecto al 2018, sino también por la disminución en el número de reclamos registrados, el cual bajó a un total de 6.791 disconformidades, lo que equivale al 71% de lo registrado el año anterior. Dicha situación representa una mejora sustancial en la gestión operativa, manejo de los reclamos y en la calidad del servicio entregado de parte de LATAM. Parte de la mejora en la gestión de los reclamos se puede contemplar en la recepción que tuvo de estos. Por un parte, el 51,47% del total de reclamos que presentó la empresa fueron acogidos, entregándole una respuesta positiva al cliente de forma completa o parcial, mientras que un 45,22% no fue acogido por el operador. Otro de los aspectos a destacar es que, si bien un porcentaje importante de los reclamos no fueron acogidos (45,22%), existe una muy baja cantidad de disconformidades que no fue respondida por la organización, lo que es positivo considerando que otras aerolíneas simplemente no responden a los reclamos del pasajero como es el caso recurrente



de las aerolíneas Europeas, quienes caen en esta falta por no contar con una sede o centro de atención al cliente que aborde las molestias de los pasajeros.

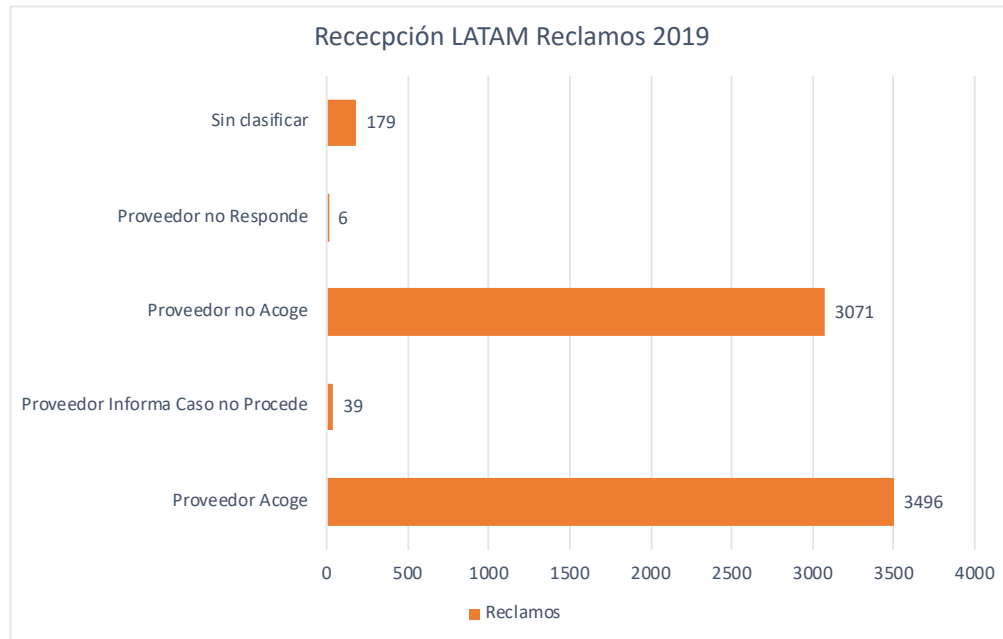


Gráfico 3-50: Recepción de los reclamos por parte de LATAM 2019

Fuente 65:Elaboración Propia

A pesar de los positivos resultados de LATAM, cabe señalar que la aerolínea se mantuvo como el operador con la mayor cantidad de reclamos, lo que radica principalmente en que es quien que realiza la mayor cantidad de operaciones en el país. Respecto al comportamiento de los reclamos de LATAM evidenciado en el *gráfico 3-50*, se puede decir que sus mayores alzas se produjeron durante el primer y cuarto trimestre. El motivo del alza en el cuarto trimestre ya ha sido explicada, pero no está de más recordar que fue producida por la crisis social mencionada previamente. Sin embargo, el peak registrado durante el primer trimestre tiene relación con un alza en la cantidad de incumplimientos de las condiciones contratadas entre el pasajero y la aerolínea, por problemas con el extravío/daño en el equipaje del cliente y por algunas dificultades de los pasajeros para canjear puntos y/o beneficios para viajar.



3.2.5 Síntesis Sección Reclamos

Esta sección ha tenido como finalidad analizar, determinar y comprender el comportamiento de los reclamos aéreos en Chile entre el periodo 2014 - 2019. Como se pudo observar, la cantidad de disconformidades fue aumentando con el transcurso de los años, y los motivos de tal crecimiento se asociaron a dos principales causas. La primera de ellas tuvo que ver con el aumento en la cantidad de pasajeros transportados en Chile, mientras que la segunda causa se relacionó con los eventos no deseados que afectaron a las aerolíneas en los distintos años estudiados. La cantidad total de reclamos registrados en este periodo fue de 67.170 y las mayores tasas de crecimiento se registraron en los años 2017 y 2018, mientras que en el 2019 los reclamos no sólo se ralentizaron, sino que disminuyeron considerablemente respecto al 2018.

En cuanto a la clasificación de las disconformidades según motivo legal, se tuvo que la mayoría de estos se produjo por “Problemas de Ejecución Contractual” con un total de 49.643 reclamos entre el 2014 y 2019, lo que equivale al 73,91% de todas las disconformidades efectuadas. El segundo motivo legal con mayor cantidad de molestias estuvo relacionado al “Maltrato Personal o de Bienes” con un 9,88% y en tercer lugar quedaron las “Promociones y Ofertas” con un 6,34%.

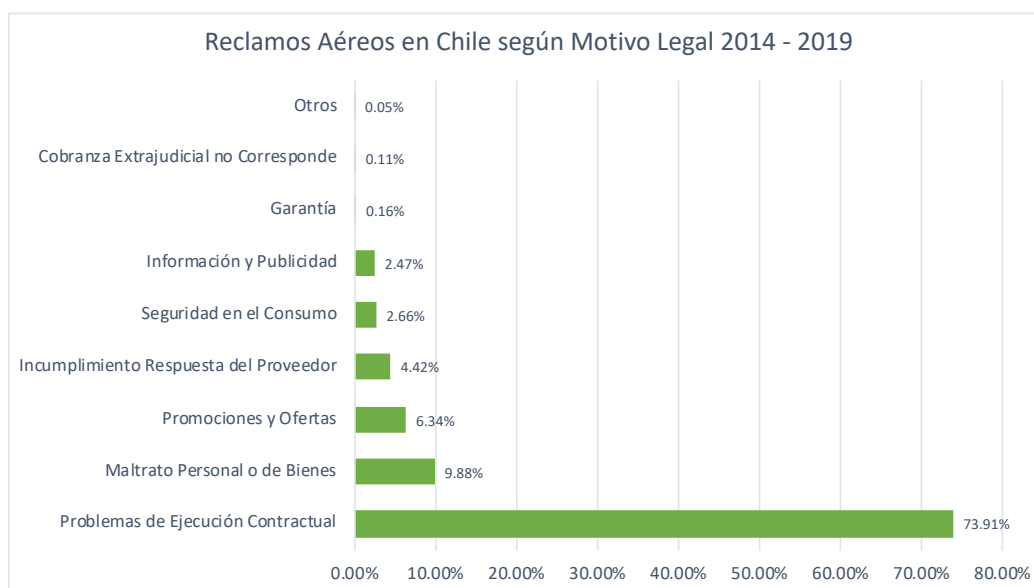


Gráfico 3-51: Evolución reclamos según motivo legal 2014-2018

Fuente 66: Elaboración Propia



Como se puede ver en el gráfico anterior, la mayor parte de los reclamos del pasajero estuvo asociada los “Problemas de Ejecución Contractual”, es decir, al incumplimiento por parte de las aerolíneas de lo que se estableció en el contrato con el pasajero. Las causas de estos incumplimientos fueron diversas, desde cancelaciones en los vuelos hasta información errónea en el ticket aéreo. Sin embargo, lo que más atrajo la atención es la diferencia entre este motivo legal con el que le sigue, “Maltrato Personal o de Bienes”, que tan sólo registró el 9,88% de las disconformidades en este periodo. La razón de esto tiene que ver con la definición que tiene el motivo legal “Problemas de Ejecución Contractual”, el cual es muy amplio y permitió que una gran variedad de reclamos ingresara en esta clasificación, dificultando el poder comprender en detalle el motivo por el cual reclamó el pasajero.

Con relación a la recepción de los reclamos, un 45,08% de ellos no fueron acogidos por las aerolíneas, mientras que el 44,82% sí lo fueron. Si bien la cantidad de reclamos no acogidos fue mayor en todo el periodo estudiado, cabe señalar que, en cada uno de los años estudiados a excepción del 2018, el comportamiento de estos fue inverso, es decir, hubo un mayor porcentaje de reclamos acogidos de los que no. El principal motivo por el cual se produjo este fenómeno tuvo relación con el error que cometió United Airlines en la publicación del precio de unos pasajes Santiago – Sídney por un valor cercano a los \$100.000 el día 26 de marzo del 2018, donde todas las compras fueron anuladas por aquel monto. Ante esta situación la aerolínea recibió cerca de 2.500 reclamos de los cuales prácticamente ninguno fue acogido, lo que significó que el resultado global en la recepción de estos tendiera ser levemente no acogido. Por otra parte, tan sólo el 7,13% de las disconformidades estudiadas en el periodo 2014 – 2019 no fueron respondidas por las aerolíneas. Este porcentaje es positivo, ya que muestra en términos generales que las aerolíneas, independientemente si la resolución del reclamo fue a favor o en contra de lo solicitado por el pasajero, sí responde a quien reclama. Si bien es cierto que el porcentaje es considerablemente menor a los dos porcentajes mencionados anteriormente, sí podría haber sido aún más bajo ya que durante el 2018 esta categoría presentó un alza aproximada de 6 veces lo registrado el resto de los años. El principal motivo de esta alza tuvo que ver con el importante número de reclamos que no fue respondido por LAW dada la complicada situación organizacional que estaba pasando en



aquel año. El resto de los reclamos no tuvieron clasificación o fueron recepcionados, pero las tramitaciones que tuvieron fueron distintas. Entre ellas estuvo la “Respuesta Colectiva”, la “Respuesta Parcial Consultada a los Consumidores” y “Proveedor Informa Caso no Procede”. En síntesis, se puede señalar que existe un equilibrio entre la cantidad de reclamos acogidos de los que no, y que los problemas internos que afectan a las aerolíneas, así como los eventos desafortunados, como el de United, alteran los resultados globales de que registran las aerolíneas.

Con relación a los reclamos recibidos por las aerolíneas con centro de operaciones en Chile, es decir, LATAM, SKY y Jetsmart, se puede decir que en términos globales el operador con la mayor cantidad de reclamos en los años estudiados fue LATAM con un total de 37.365 disconformidades. Durante el 2017 LATAM, con el impacto del modelo low cost en el país, tuvo que ampliar su estructura tarifaria a dicha modalidad. Esto en parte le significó que algunos de sus pasajeros se disgustaran y reclamaran por esta nueva estructura que no incluía los mismos servicios a bordo a los que estaban acostumbrados anteriormente. En el 2018 LATAM tuvo que enfrentar la huelga de sus tripulantes de cabina en el país, que causó una serie de cancelaciones y reprogramaciones de los de los vuelos. Como consecuencia muchos pasajeros terminaron reclamando a la aerolínea por tales problemas. Otro de los graves incidentes que tuvo que afrontar este operador en aquel año fueron los problemas que presentaron sus aeronaves B787, las cuales varias de ellas quedaron fuera de servicio. Como medida la empresa tuvo que arrendar aeronaves de otros operadores, lo que generó molestias en algunos pasajeros ya que consideraban que el servicio del operador en reemplazo no se ajustaba a lo que usualmente ofrecía LATAM. Durante el 2019 los resultados de LATAM mejoraron considerablemente, ya que no sólo su índice de reclamos disminuyó, sino que también el número de reclamos que recibió, lo que implicó una mejora en el servicio entregado respecto al 2018.

SKY Airline, por su parte, vivió una serie de cambios organizacionales desde el 2014, entre ellos el cambio al modelo low cost. Esta transición no fue sencilla para la aerolínea ya que, como resultado de este cambio, muchos pasajeros se manifestaron en contra de la aerolínea



por deficiencias en la entrega del servicio. Su índice de reclamos más elevado se registró el 2016 con un valor de 65,7 reclamos por cada 100.000 pasajeros, un 80% superior al que registró el 2015. Este aumento se debió a la cancelación total de todos los vuelos por 4 días a raíz de una huelga que llevó a cabo el sindicato de tripulantes de cabina junto al personal de operaciones de vuelo, quienes buscaban mejores condiciones de laborales. Dentro de los argumentos del sindicato se decía que existía una importante sobrecarga laboral en los trabajadores y aquello no era compensado por a la aerolínea. Como consecuencia de esto se produjeron alrededor de 450 reclamos sólo durante el segundo trimestre del 2016. Los años posteriores, 2017 y 2018 fueron mucho más positivos para la aerolínea, ya que el modelo low cost se consolidó, disminuyó el índice de reclamos y su servicio fue más valorado por los clientes. En el 2019 los resultados de la empresa se vieron un tanto afectados, ya que a partir de la crisis social por la que pasaba el país la aerolínea tuvo que reprogramar y cancelar una serie de vuelos que en consecuencia provocó un alza en el número de reclamos.

Desde su puesta en marcha, Jetsmart ha sido un operador que ha logrado posicionarse en el mercado aéreo con un importante crecimiento y participación de mercado hasta el 2019. Sin embargo, como la aerolínea ingresó a mediados del 2017 y al no contar con la experiencia necesaria, obtuvo un elevado índice de reclamos aquel año. A pesar de ello la situación se estabilizó con el transcurso del tiempo y para el 2018 su índice de reclamos disminuyó por un aumento importante en la cantidad de pasajeros transportados respecto al 2017. Durante el 2019 la aerolínea nuevamente registró un alza en la cantidad de reclamos, pero no tuvo relación directa con su gestión ya que la mayor parte de las disconformidades se registraron durante el último trimestre del 2019, periodo en el cual se estaban desarrollando las movilizaciones sociales en todo Chile, lo que dificultó la realización de algunas operaciones de todas las aerolíneas, incluidas las de Jetsmart.

Con todo lo dicho anteriormente, se concluyen y plantean algunas ideas. Cada vez que una aerolínea vive algún evento no deseado o cuenta con una mala gestión organizacional, sus índices de reclamos se ven negativamente afectados en una importante proporción. Por lo tanto, es importante que, para entregar un servicio de calidad, valorado y con una menor



cantidad de no conformidades o reclamos de parte de los clientes, es necesario que las aerolíneas estudien y analicen cada uno de los procesos internos de la organización constantemente, ya que estos son los que en muchas ocasiones provocan o desencadenan las molestias de los pasajeros quienes finalmente perciben y reciben los servicios de las aerolíneas.



3.3 CASO COMPARATIVO – LATAM V/S AVIANCA

Como se estudió en la sección anterior, la calidad de los servicios aeronáuticos se analizó bajo los criterios que define la JAC: regularidad, puntualidad y reclamos de los pasajeros. Sin embargo, esta nueva sección tiene por objetivo realizar un análisis comparativo de la calidad de los servicios que entregan las aerolíneas, analizando un caso de estudio; LATAM Airlines Group versus Avianca S.A. La finalidad de efectuar este estudio comparativo es comprender cómo es la calidad de los servicios que entregan estas dos aerolíneas, pero desde una perspectiva más bien interna. Se estudiarán estas dos aerolíneas ya que son similares y compiten estrechamente a nivel regional bajo un modelo de negocios legacy o tradicional. Por último, la información que será utilizada en esta esta sección será la disponible en forma digital hasta finales del 2019.

LATAM y Avianca son dos aerolíneas que se han convertido en dos de los grandes operadores aéreos de la región. LATAM Airlines Group es un conglomerado de aerolíneas cuya base de operaciones o hub se ubica en el aeropuerto Arturo Merino Benítez, Santiago de Chile. La aerolínea nació de la unión de las aerolíneas LAN con TAM el 2011 tras un acuerdo entre ambas compañías en el cual realizaron la fusión de sus recursos y capacidades, para lograr así un mayor desarrollo y crecimiento como empresas. Dentro de sus objetivos corporativos a largo plazo está el convertirse en uno de los mayores grupos aéreos del mundo. En términos de cobertura, la aerolínea cubre más de 25 países y cuenta con alrededor de 150 códigos compartidos³⁸. Durante el 2019 transportó más de 74 millones de pasajeros alrededor de los 5 continentes, lo que equivale a 5,4 millones de pasajeros más que el 2018.³⁹ Esta alza en el número de pasajeros ha sido posible por el posicionamiento de todas sus filiales LATAM Brasil, Chile y Perú en toda la región, que la han consolidado como una de las aerolíneas con más presencia a nivel latinoamericano y de las más destacadas del mundo.

³⁸ Los códigos compartidos son acuerdos suscritos por dos o más aerolíneas para explotar una determinada ruta aérea.

³⁹ 2019. LATAM. "Grupo LATAM Airlines reporta utilidad neta de US \$190 millones y transportando 5,4 millones de pasajeros más en 2019, logrando un máximo histórico de 74 millones". [Consultado: 29-Mar-2020]



Particularmente en Chile, LATAM ha sido y es el operador que más pasajeros ha transportado, esto básicamente porque es la aerolínea con más historia en el país. Para el 2019 transportó más de 15 millones de pasajeros considerando tanto los domésticos como los internacionales, ubicándola muy por sobre sus competidores directos en Chile, SKY Airline y Jetsmart.

Para fines del 2019 la aerolínea contó con un total de 301 aeronaves entre todas sus filiales, y la edad promedio de sus aeronaves es de 9 años. Para los vuelos domésticos y regionales dentro de Latinoamérica la aerolínea opera principalmente con aviones pertenecientes a la familia Airbus A320, mientras que para los internacionales utilizan aeronaves Airbus y Boeing, entre ellas el Airbus A350-900 y Boeing 787 “Dreamliner”.

Avianca S.A, por otra parte, es un holding de servicios y aerolíneas con hubs en Colombia, Perú y El Salvador. Fue fundada en 1919 con el nombre de SCADTA y es mundialmente conocida como la segunda aerolínea más antigua del mundo después de KLM, y la más antigua con operaciones ininterrumpidas. En la actualidad transporta pasajeros a más de 105 destinos en 27 países y, a través de sus alianzas de códigos compartidos junto con la membresía en Star Alliance, brindan a sus clientes un acceso a una red mundial de más de 1.300 destinos en 193 países. Durante el 2018 la aerolínea realizó cerca de 300.000 vuelos domésticos e internacionales, lo que la posicionó como una de las aerolíneas con más presencia en América y el mundo. El holding Avianca cuenta con una flota aproximada de 150 aeronaves. Entre ellas 107 pertenecen a la familia Airbus A320 (A319, A320 y 321) las que son utilizadas para vuelos de corta y mediana distancia, mientras que un total 21 aeronaves, entre ellas el B787 y el A330, son utilizadas para vuelos de larga distancia.



3.3.1 Competitividad LATAM y Avianca

La competencia entre estas dos aerolíneas es importante, ya que son dos de los grupos aéreos más grandes de Latinoamérica. Adicionalmente, cubren un mercado con características semejantes y prestan servicios similares. En términos de la participación de mercado, Statista, un portal especializado en estadística de origen alemán, señaló durante septiembre del 2019 que LATAM fue el operador con mayor participación en Latinoamérica con un 18,3%, mientras que Avianca S.A quedó en cuarto lugar con un 7,4% de cobertura⁴⁰. Si bien LATAM superó considerablemente a la aerolínea de origen colombiano en términos de la participación, ambas tienen por objetivo convertirse en el operador con más presencia continental, desarrollando y potenciando fuertemente cada una de sus rutas internacionales.

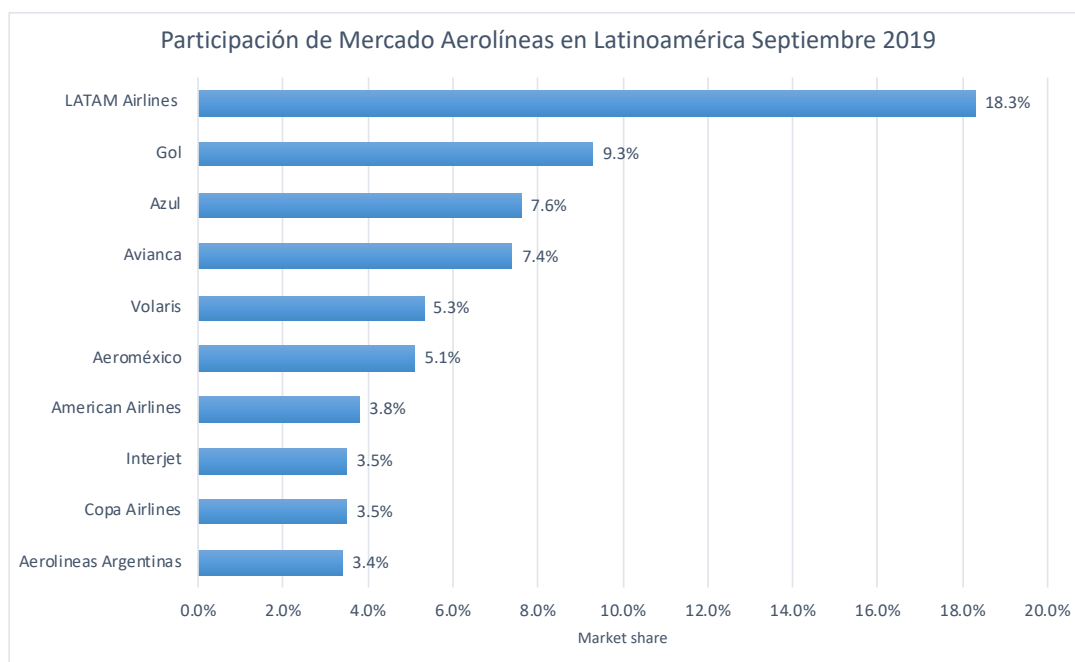


Gráfico 3-52: Participación de mercado aerolíneas en Latinoamérica septiembre 2019

Fuente 67: Statista

⁴⁰ 2020. Statista. "Leading airlines servicing Latin America in September 2019, by market share". [Consultado: 31-Mar-2020]



La razón por la cual Avianca no logró obtener un porcentaje mayor aquel año se debe que ha tenido que enfrentar varias dificultades desde el 2017, entre ellas una huelga por parte de sus pilotos por cerca de 50 días. Dicha situación implicó la cancelación de unos 10.000 vuelos y más de 300.000 pasajeros se vieron afectados en dicho año. Durante el 2018 la situación no fue mucho más alentadora para Avianca, ya que una de sus grandes subsidiarias hasta ese entonces, Avianca Brasil, se declaró en la quiebra el mes de diciembre. Según lo que argumentaba la filial brasileña, los motivos por los cuales tuvo que declararse en quiebra fueron por los altos costos del combustible y por demandas que la amenazaban. Adicionalmente, la filial estaba presentando problemas con sus aeronaves, ya que 11 de ellas debieron ser devueltas a la empresa irlandesa Constitution Aircraft, filial de la estadounidense Airastle, tras no cumplir a tiempo con el pago por su alquiler. En aquel momento se estimó que la deuda de Avianca Brasil era de 125 millones de dólares con sus acreedores más directos, entre ellos la petrolera Petrobras y el aeropuerto de Sao Paulo.⁴¹ Es importante señalar que, si bien Avianca Brasil era una aerolínea independiente del holding Avianca, ambas pertenecían al mismo dueño Germán Efromovich y en términos de imagen si afectó a Avianca. Ante la desaparición de Avianca Brasil se efectuó una subasta de los activos de la aerolínea y las dos aerolíneas que se adjudicaron aeronaves en la subasta fueron Gol Transportes Aéreos y LATAM Airlines.

Otro evento similar tuvo que enfrentar Avianca Argentina el 2019, ya que a mediados de ese año señalaron que dejarían de operar por al menos tres meses para poder reformular la organización, además de un paro por parte de los tripulantes de cabina por pagos salariales.⁴² A esto se sumó el problema que tuvo que enfrentar Germán Efromovich, uno de los mayores accionistas de Avianca, quien perdió el control accionario del holding Avianca el 2019 por el incumplimiento de un préstamo que mantenía con United Airlines. Dicho control pasó a manos de Anko van der Werff, quien tuvo la misión de sacar adelante al holding tras todos los eventos no deseados por los que pasaron el último tiempo.

⁴¹ 2018. EL PAÍS. "La aerolínea Avianca Brasil se declara en bancarrota". [Consultado: 01-Abr-2020]

⁴² 2019. Clarín. "Avianca Argentina deja de volar por al menos tres meses". [Consultado: 01-Abr-2020]



Con lo mencionado anteriormente se puede decir que la rivalidad entre estas dos aerolíneas ha decrecido en el último tiempo. Esto por la reducción temporal de tamaño que ha sufrido Avianca holdings en el último tiempo con el fin de lograr una reestructuración. A pesar de ello, se revisará la calidad de servicios que ofrece cada una de ellas ya que, como se decía anteriormente, ambas son similares en términos del modelo de negocios que siguen y a los mercados que apuntan.

3.3.2 Calidad de Servicios LATAM / AVIANCA

El análisis de la calidad del servicio se basará en una revisión de la flota de ambas aerolíneas, rutas, servicio a bordo, y diversos estudios de valoración y premiaciones que estas han recibido a nivel regional e internacional, para así lograr extraer conclusiones coherentes sobre qué aspectos y características tienen cada una de ellas en términos del servicio que entregan.

3.3.2.1 LATAM Airlines Group

- **Aeronaves**

Como se mencionaba a principios de esta sección, LATAM cuenta con un total de 301 aeronaves con un promedio de 9 años. La aeronave por excelencia de la empresa es el Airbus a A320 con un total de 130 unidades. Esta aeronave está diseñada para vuelos de corto-mediano alcance y tiene una autonomía de alrededor de 6.100 [km] con “sharklets”, dispositivos que mejoran la eficiencia de la aeronave al reducir los vórtices que se generan en la punta alar del avión. Entre estas 130 unidades 4 corresponden al A320 neo, una versión moderna de la aeronave que ofrece un 15% menos de consumo y genera un 50% menos de impacto acústico. Cabe señalar que LATAM recibió su primera unidad A320 neo el año 2016, convirtiéndose en la primera aerolínea Latinoamericana en contar con este tipo de aeronave.



Tabla 3-5: Flota LATAM Airlines

Flota LATAM Airlines	
Modelo	Unidades
A319	46
A320	126
A320 Neo	4
A321	47
B767	36
B767-300F	8
B777	10
B787-8	10
B787-9	14
TOTAL	301

Fuente 68: Elaboración Propia

Por otra parte, con el objetivo de mantener una flota moderna, LATAM realizó una importante inversión en sus aeronaves el 2019. Esta consistió en la renovación de las cabinas de algunas de sus aeronaves. En su informe operacional del cuarto trimestre 2019 señalaron lo siguiente: “...LATAM enfocó sus inversiones en sus clientes. Estas inversiones incluyen la adquisición del interés minoritario de Multiplus, la modernización de las cabinas de nuestros Airbus A320s, Boeing 767s y 777s, iniciativas centradas en el cliente en aeropuertos e inversiones en herramientas digitales, entre otras” (LATAM, 2019).

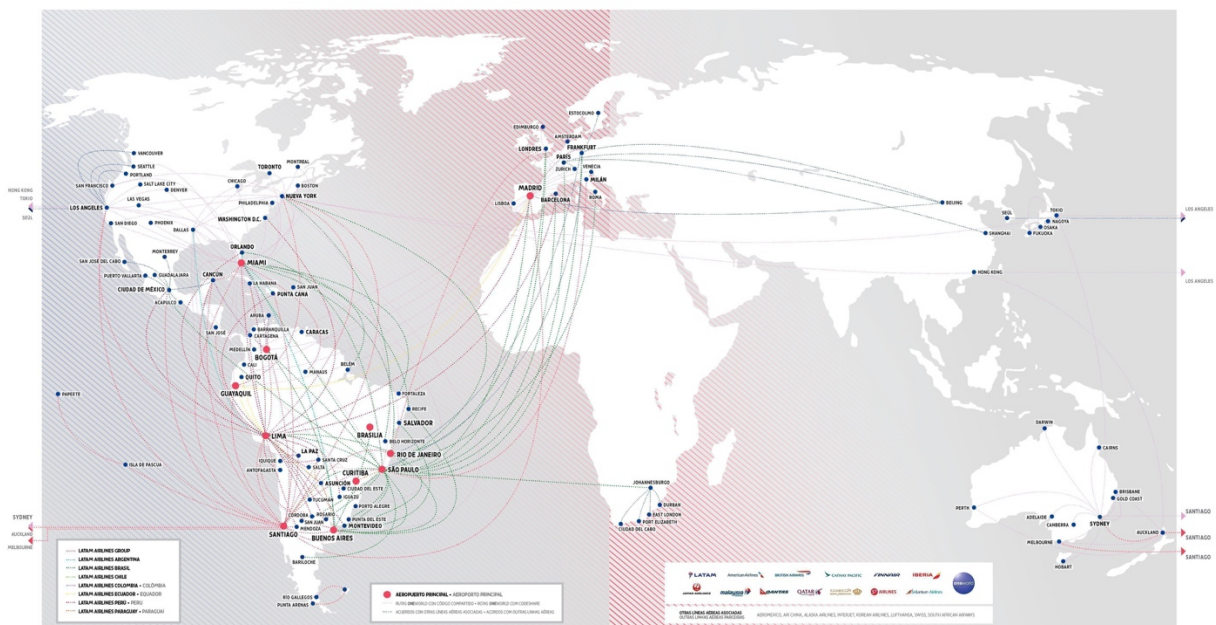
La renovación de las cabinas implicó una inversión de alrededor de 500 millones de euros. Consideró mayor espacio en algunos asientos y en los servicios a bordo. Sin embargo, esto implicó que las filas traseras quedaran con menos espacio. Respecto a la Clase Business la aerolínea apuntó al “descanso del pasajero”. En base a ello la empresa renovó los asientos, ofreció mayor espacio, agregaron un cubre colchón, nuevo plumón y almohada. Adicionalmente, se modificaron los cubiertos y loza con el fin de que fueran menos ruidosos para el cliente. Ante esta renovación, el CEO de LATAM Airlines señaló: “Lo que esperamos es que nuestros clientes disfruten de esta nueva renovación que hemos venido trabajando. Buscamos ofrecer un servicio diferenciador que cuente con toda la tecnología” (Cueto, 2019). Tras toda la renovación de cabinas, búsqueda constante en la mejora de los servicios y experiencia que se le entrega al pasajero, es que a partir de marzo del 2020 LATAM

comenzará a ofrecer tres tipos de experiencias durante el viaje; la clase Premium Business, Economy y la incorporada será la Premium Economy. Cada una de estas será detallada más adelante en el análisis de la experiencia y servicio a bordo.

▪ Rutas

Durante el 2019 LATAM lanzó un total de 26 nuevas rutas, buscando fortalecer la conectividad del grupo en sus principales hubs de Sao Paulo, Lima y Santiago. Adicionalmente, incorporó el vuelo directo entre Santiago y Sídney, así como un nuevo destino, Montego Bay, Jamaica el cual conecta directamente con Lima a través de LATAM Airlines Perú. Por otro lado, LATAM Airlines Brasil lanzó 12 nuevas rutas domésticas, las cuales fueron principalmente desde Guarulhos, Sao Paulo, y Santos Dumont, Rio de Janeiro.

Ilustración 3-6: Destinos LATAM 2019



Fuente 69: LATAM

Por otra parte, durante el último trimestre del mismo año, LATAM lanzó nuevas rutas aéreas hacia Europa a través de un acuerdo de código compartido con la aerolínea finlandesa Finnair, en los vuelos entre los hubs de Santiago y Sao Paulo con el centro de conexión de



Finnair en Helsinki. Esto implicó que el código “LA”⁴³ se agregará a los vuelos de Finnair entre Helsinki y Londres (“LHR”), París (“CDG”), Madrid (“MAD”), Barcelona (“BCN”), Milán (“MXP”) y a su vez le dio la posibilidad a los pasajeros de LATAM de poder llegar a Finlandia. Con esto la aerolínea mejoró su conectividad con el continente europeo, estableció una relación más cercana con la aerolínea Finnair, y además amplió las posibilidades de viaje a sus clientes. En cuanto a la conectividad desde Chile, durante el 2019 la aerolínea anunció que realizaría su primer vuelo internacional desde Concepción hacia Lima a través de LATAM Airlines Perú, lo que se haría efectivo en mayo del 2020 hasta ese entonces. La frecuencia de estos vuelos internacionales será de tres veces a la semana entre estas ciudades y la operación se efectuaría con aeronaves A319, que cuentan con una capacidad de 144 pasajeros.

- **Experiencia y Servicio a Bordo**

Como se mencionó previamente, para marzo del 2020 LATAM ofrecerá 3 tipos de experiencias al pasajero, estas son: Premium Business, Premium Economy y Economy. A continuación, se detalla cada una de las experiencias que ofrece la aerolínea:

- > **Experiencia Premium Business:**

Considera una cama con inclinación de 180° que pretende mejorar el descanso del pasajero, cabina con mayor privacidad y acceso a los pasillos, nuevo plumón que controla la temperatura y una almohada más grande. En cuanto al entretenimiento a bordo, se cuenta con pantallas de última generación y con una amplia variedad de películas, series de TV, música, entre otros, con el objetivo de entregar una mejor experiencia al pasajero. Respecto a la gastronomía para esta clase, en todos los vuelos internacionales la empresa ofrece alimentación y, dependiendo de la extensión, se ofrece una mayor cantidad de alternativas de alimentación al pasajero. El detalle se observa en la siguiente tabla:

⁴³ “LA” corresponde a la codificación que utilizan los vuelos de LATAM Airlines.



Tabla 3-6: Alternativas de alimentación clase Premium Business LATAM

Premium Business	$1 h < x < 3 h$	$3 h \leq x < 7 h$	$x \geq 7 h$
Desayuno	1 opción	1 opción	Personalizado
Almuerzo/Cena	1 opción	3 opciones	3 opciones

Fuente 70: Elaboración Propia

> **Experiencia Premium Economy:**

En lo que refiere al aeropuerto, se le da la opción al pasajero de contar con check-in preferente, embarque prioritario y acceso a salones VIP LATAM, esto último sólo para vuelos internacionales. En cuanto a las prestaciones a bordo, las tres primeras filas cuentan con una cabina diferenciada, así como un compartimiento exclusivo para el equipaje de mano. Cuentan con alternativas gastronómicas, pero más limitadas que la clase anterior, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3-7: Alternativas de alimentación clase Premium Economy LATAM

Premium Economy	$1 h < x < 3 h$	$x \geq 3 h$
Desayuno	1 opción	1 opción
Almuerzo/Cena	1 opción	2 opciones

Fuente 71: Elaboración Propia

Cabe señalar que la cabina Economy Premium se encuentra únicamente disponible en la flota A319, A320 y A321 y será implementada a partir del 1 de marzo del 2020 para los vuelos internacionales y a partir del 16 de marzo del mismo año para vuelos domésticos en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

> **Experiencia Economy:**

En esta clase el servicio es más simplificado respecto a las anteriores. Si bien los asientos cuentan con conectividad para cargar equipos, celulares y en algunas aeronaves con pantalla de entretenimiento, los asientos son más reducidos de espacio y distancia. Respecto a la gastronomía no existe servicio alimenticio a bordo para vuelos inferiores a 4,5 h, por lo que si el pasajero



desea este servicio debiera viajar en una de las dos clases anteriores. Sobre las 4,5 h se le ofrece alimentación al pasajero con una opción de desayuno y dos opciones de almuerzo o cena.

▪ Sistema de Beneficios

Otro de los aspectos a los que la aerolínea ha dado énfasis en los últimos años es a la fidelización de sus pasajeros a través del programa LATAM Pass. Este es un programa de viajero frecuente que le permite a quien vuela acumular millas cada vez que viaja con LATAM o con cualquier aerolínea que forme parte de la alianza Oneworld⁴⁴. Oneworld es una alianza global que reúne a 13 aerolíneas, y tiene como finalidad ofrecer una mayor calidad de servicios al cliente a través de mayores opciones de viajes, premios y beneficios fuera del alcance de una aerolínea por individual. Permite al pasajero viajar a más de 100 destinos en más de 160 países con acceso a más de 600 salones VIP, además de otros beneficios.

Una vez que el pasajero acumula una cierta cantidad de millas, puede canjearlas por un destino al que desee viajar, y a mayor cantidad de millas acumuladas el pasajero puede viajar más lejos o a más lugares. Este programa además permite al cliente transferir las millas acumuladas a otro pasajero, siempre y cuando este último forme parte de LATAM Pass. Otra de las características que incluye el programa es la prioridad de check-in, de equipaje, cupones de “upgrade” o mejoras anuales y ciertos descuentos, según las millas que acumule el pasajero. En búsqueda de mejorar LATAM Pass, durante noviembre del 2018 la aerolínea agregó el programa Club LATAM Pass. Este consiste en una suscripción mensual del pasajero a través de la cual se paga un monto fijo mensual, permitiéndole conseguir millas y otros beneficios todos los meses. El club antes señalado considera cuatro planes a los cuales puede optar el pasajero. A medida que el plan es más costoso, mayores son los beneficios a

⁴⁴ A partir del 1 de mayo del 2020 LATAM dejará de formar parte de la alianza Oneworld, tras la entrada de Delta Air a control accionario (20%) de LATAM. Esto significa que, desde dicha fecha en adelante, los clientes de LATAM no podrán acumular millas con las aerolíneas que forman parte de Oneworld. A pesar de ello la empresa mantendrá los acuerdos bilaterales con la mayoría de las aerolíneas miembros de esta alianza, tales como los acuerdos de código compartido y similares.

los que puede acceder la persona. A continuación, se detallan los planes que considera el Club LATAM Pass:

Ilustración 3-7: Club LATAM Pass

	Club 2.000	Club 5.000	Club 2.000 Plus	Club 5.000 Plus
Millas LATAM Pass mensuales <small>Cantidad de millas que todos los meses se sumarán a tu cuenta</small>	2.000	5.000	2.000	5.000
Ofertas y Promociones <small>Beneficios exclusivos sólo para socios del club</small>	Si	Si	Si	Si
Transferencias <small>Comparte tus millas</small>	-	-	1 Gratis al año	1 Gratis al año
Categoría <small>Mayor acumulación en vuelos, cupones de Upgrade, Check-in preferente en vuelos internacionales y otros</small>	-	-	-	Categoría Gold
Vigencia <small>Duración de disponibilidad de tus millas</small>	-	-	48 meses de vigencia de tus Millas LATAM Pass acumuladas con el Club	48 meses de vigencia de tus Millas LATAM Pass acumuladas con el Club
Millas LATAM Pass anuales <small>Cantidad total de millas que sumaras, al completar 1 año perteneciendo al Club</small>	24.000 <small>millas al año</small>	60.000 <small>millas al año</small>	24.000 <small>millas al año</small>	60.000 <small>millas al año</small>
Plan mensual	Plan 30 USD/mes	Plan 73 USD/mes	Plan 36 USD/mes	Plan 82 USD/mes
	suscríbete	suscríbete	suscríbete	suscríbete

Fuente 72: LATAM

El plan más básico tiene un costo de 30 [usd/mes] y entrega al pasajero 2000 millas cada mes. Esto significa que cada milla tiene un valor de 0,015 [usd/mes]. El siguiente plan tiene un costo de 73 [usd/mes] y otorga al cliente un total de 5.000 millas por mes, quedando cada milla en un valor de 0,0146 [usd/mes]. Los planes “Plus” son más caros que los dos primeros y tienen beneficios a base de 2.000 y 5.000 millas. Permiten al pasajero hacer una transferencia gratis al año a otra persona y la vigencia de las millas acumuladas será de un máximo de 48 meses, pasado este tiempo ya no podrán acumularse más. El plan más caro da al cliente la categoría “Gold”. Con dicho plan el pasajero acumula más millas, tiene cupones



de “upgrade”, check in preferente en vuelos internacionales, entre otras facilidades. Cabe señalar que este plan no es recomendable para ciertos clientes afiliados a algunos bancos con tarjetas de crédito premium, ya que estos ya poseen la categoría “Gold”. La transferencia de millas, por otra parte, resulta ser un beneficio útil para quienes no pueden hacerles uso. La transferencia regular de millas tiene un costo de 5,6 [usd] por cada 500 millas, pero si la persona está suscrita a cualquiera de los planes del club y permanece por el tiempo mínimo de 3 meses, el costo de la transferencia es de 1,35 [usd] por las 500 millas.

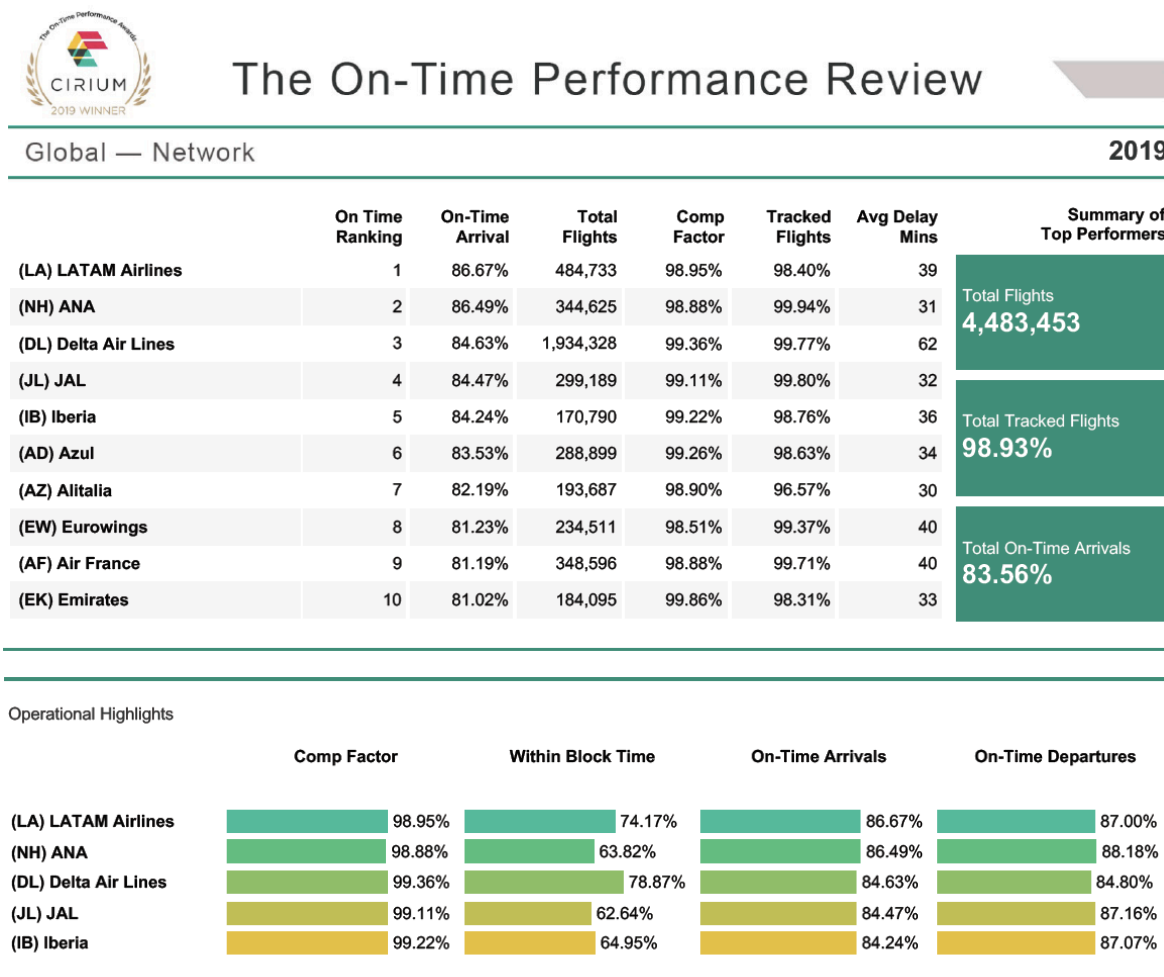
En síntesis, cada plan ofrece distintos beneficios, y dependiendo del tipo de pasajero convendrá un plan más que el otro. Por ejemplo, si al pasajero sólo le interesa acumular millas le será más conviene suscribirse a algunos de los dos primeros planes, ya que cada milla está valorizada en 0,015 [usd] y 0,0146[usd], mientras que si no se suscribe a ningún plan el costo de por milla en 0,03 [usd]. Por otro lado, si al pasajero le interesa acumular millas y además tener una mejor experiencia de viaje, su mejor opción son los planes de mayor valor.

▪ **Valoración y Premiaciones 2019**

En términos de la puntualidad, criterio estudiado anteriormente, el 2019 OAG premió a LATAM como la “Mega Aerolínea” más puntual del mundo en el ranking “Punctuality League 2020”, posicionándose sobre aerolíneas como All Nippon Airways y Delta Air. Cabe señalar que LATAM recibió este reconocimiento por segundo año consecutivo, ya que como se indicó en la *Sección 3.2.2.1* también le fue otorgado el 2018. Premiación similar le fue entregada por Cirium, una reconocida consultora experta en análisis de datos de viajes, quien posicionó a LATAM como la aerolínea más puntual en la categoría “Global Network”, superando a reconocidos operadores como Emirates y Air France.



Ilustración 3-8: Clasificación puntualidad llegadas a nivel global según Cirium 2019



Fuente 73: Cirium

Como se puede ver en la Ilustración 3-7, de los 484.733 vuelos efectuados por LATAM a nivel mundial, un 86,67% de ellos arribó sin retrasos. Cabe señalar que, si bien la aerolínea fue la más puntual para llegar a los destinos, no fue el operador que despegó a tiempo más veces. Dicho lugar se lo llevó All Nippon Airlines con un 88,16%. Los motivos por los cuales LATAM no fue el más puntual en las salidas pueden ser variados, ya que factores externos como la meteorología pudieron afectar las salidas, sufrió más situaciones de congestión en los aeropuertos o bien tuvo una mayor cantidad de problemas internos en las salidas. Aunque las razones pueden ser muy variadas, la premiación otorgada por Cirium fue hecha a partir de las llegadas de los vuelos. En síntesis, se puede decir que LATAM en términos de la



puntualidad de las llegadas de sus vuelos es una aerolínea valorada y reconocida mundialmente.

Con relación a las premiaciones por la calidad servicio entregado, LATAM fue reconocida el 2019 por APEX, una organización sin fines de lucro que reúne a las aerolíneas líderes del mundo con el objetivo de evaluar y ayudar a mejorar los aspectos de la experiencia aérea. Dicha entidad reconoció a LATAM por segundo año consecutivo como la mejor aerolínea global de Sudamérica en los premios “APEX Passenger Choice”. A continuación, se detallan los parámetros utilizados para elegir a la mejor aerolínea y quienes fueron las elegidas por en cada categoría:

Tabla 3-8: Premiación APEX mejor aerolínea sudamericana 2019

Category	Airlines
Best Overall in Region	Avianca Airlines
Best Seat Comfort	LATAM Airlines
Best Cabin Service	LATAM Airlines
Best Food & Beverage	LATAM Airlines
Best Inflight Entertainment	LATAM Airlines
Best Wi-Fi	LATAM Airlines ⁴⁵

Fuente 74: Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla anterior, LATAM fue elegida la aerolínea con mayor comodidad de asientos, mejor servicio a bordo, comidas & bebestibles, mejor entretenimiento a bordo y wi-fi. En la única categoría que fue superada fue la de mejor aerolínea en general, lugar que se lo llevó Avianca. Es importante mencionar que las puntuaciones APEX sobre aerolíneas que clasifican la experiencia se basan en comentarios de miles de pasajeros evaluados de forma independiente por esta misma entidad.

Otra de las entidades que reconoció a LATAM el 2019 fue AirHelp, quienes premiaron a la aerolínea como el sexto mejor operador aéreo comercial del mundo utilizando parámetros de puntualidad, calidad de servicios, y gestión de los reclamos por parte de la aerolínea. La aerolínea fue superada por Qatar Airways, quien se llevó el primer lugar, mientras que el

⁴⁵ 2019. APEX. “2019 Regional Passenger Choice Award Winners”. [Consultado: 5-Abr-2020]



segundo, tercer, cuarto y quinto lugar se lo llevaron, American Airlines, Aeroméxico, SAS Scandinavian Airlines y Qantas respectivamente. Las puntuaciones de cada una de ellas se presentan a continuación:

Ilustración 3-9: Clasificación mejores aerolíneas del mundo según AirHelp 2019

#	Aerolínea	AirHelp Score ↕	Puntualidad ↕	Calidad del servicio ↕	Gestión de reclamaciones ↕
1	Qatar Airways	8,23 /10	8,4	8,5	7,8
2	American Airlines	8,07 /10	7,5	7,9	8,8
3	Aeromexico	8,07 /10	7,8	8,4	8,0
4	SAS Scandinavian Airlines	8,07 /10	7,3	7,9	9,0
5	Qantas	8,04 /10	7,9	8,3	7,9
6	LATAM Airlines	8,01 /10	7,7	8,1	8,2
7	WestJet	7,96 /10	7,4	7,6	8,9
8	Luxair	7,90 /10	7,8	7,8	8,1
9	Austrian Airlines	7,90 /10	7,1	8,1	8,5
10	Emirates	7,80 /10	7,5	8,9	7,1

Fuente 75: AirHelp

Para medir la puntualidad, AirHelp utiliza como referencia los tiempos de salida y de llegada de las aeronaves a través de una extensa base de datos. Como referencia de cumplimiento utilizan el OTP 15 tanto en las salidas como en las llegadas y calculan cuántos vuelos por cada aerolínea cumplen con el estándar definido anteriormente. Una vez que tienen la cantidad de vuelos lo pasan a porcentaje y con ello definen la puntuación. Por ejemplo, si una aerolínea cumple con el 90% de sus vuelos, su puntuación es de 9,0 y así repiten el proceso con el resto de las aerolíneas. Respecto a la calidad de servicios, realizan miles de encuestas a cerca de 40.000 pasajeros de alrededor de 40 países a través de una plataforma



llamada “Attest”. En ella piden la opinión de quien viaja tomando en consideración parámetros como la calidad de los alimentos, comodidades, y tripulación de las compañías con las que usualmente vuelan. En cuanto a los reclamos, AirHelp mide la eficiencia de cómo las aerolíneas abordan y gestionan los reclamos de sus pasajeros utilizando tres parámetros: “Gestión de la Reclamos”, es decir, el porcentaje de reclamos que una aerolínea ignora o rechaza injustamente. En segundo lugar, utilizan el “Plazo del Reclamos”, que se refiere al tiempo total que le lleva a una aerolínea acusar recibo del reclamo y gestionarlo, y por último el “Pago del Reclamo”, es decir, el tiempo que tarda la aerolínea en abonar la compensación una vez aceptado el reclamo.

De los tres parámetros utilizados para calcular el nivel de la aerolínea, el que más alto presentó LATAM fue la gestión de sus reclamos, con una puntuación de 8,2 y el segundo más alto fue la calidad de sus servicios con una calificación de 8,1 puntos. Esto último es relevante de mencionar ya que la calidad la califican finalmente los pasajeros, y con ello se puede concluir que LATAM es positivamente valorada por sus pasajeros.

Otro de los importantes reconocimientos que recibió LATAM durante el 2019 fue el otorgado por Skytrax, en el cual se le premió por:

- > Mejor Aerolínea de Sudamérica
- > Mejor Clase Business de Sudamérica
- > Mejor Clase Economy de Sudamérica
- > Mejor Salón VIP de Sudamérica

Cabe recordar que, si bien los premios entregados son entregados por Skytrax, quien elige a las aerolíneas como la mejor en las distintas categorías que define dicha entidad son los pasajeros. Para dicho año se realizaron un total de 21,65 millones de encuestas en las que se le preguntó al pasajero según su región, cuál fue la mejor aerolínea según tres criterios: servicio a bordo, servicio de la aerolínea en tierra y calidad de los productos a bordo del



avión. Con tal premiación, el 2019 LATAM se posicionó como una de las mejores aerolíneas de Sudamérica en las categorías que fue evaluada.

3.3.2.2 Avianca Airlines

- **Aeronaves**

Avianca cuenta con un total de 149 aerolíneas y su principal aeronave es el Airbus A320 con un total de 67 aviones de este tipo y 10 de ellas son A320 neo. Seguido del A320 se encuentra el Airbus A319 con un total de 25 aeronaves. Cabe mencionar que, a partir de los problemas económicos y organizacionales, por los que pasó Avianca durante los últimos años, el 2019 tuvo que cancelar 17 la compra de aeronaves A320 neo y aplazar la entrega de otros 35 más para poder mejorar los problemas en su flujo de caja. Así la aerolínea reduciría en cerca de 2.600⁴⁶ millones de dólares sus compromisos financieros con el fabricante europeo. De la misma manera la empresa tuvo que vender parte de sus aeronaves con el fin de reorganizar su estructura de capital para así acelerar el proceso de mejorar su situación económica.

Tabla 3-9: Flota Avianca 2019

Flota Avianca Airlines	
Modelo	Unidades
A319	25
A320	57
A320 Neo	10
A321	13
A321 Neo	2
A330	8
ART-72	15
B787	13
A330F	6
TOTAL	149

Fuente 76: Elaboración Propia

⁴⁶ 2019. Portafolio. “Avianca cancela pedido de 17 Airbus A320Neo”. [Consultado: 8-Abr-2020]



▪ **Rutas y Destinos**

Como parte de la reestructuración que ha tenido que llevar Avianca en toda su organización, también se vio en la necesidad de modificar y reordenar algunas de sus rutas. El 2019 la empresa cerró una serie de rutas que no les eran rentables, entre ellas hacia Estados Unidos, Colombia, Perú, Cuba, para así poder priorizar las que sí generaban retornos. Entrando en detalle de los destinos por América, específicamente Centroamérica y Sudamérica, la empresa terminó el 2019 con un total de 23 destinos alrededor de Colombia, 22 destinos por Sudamérica y 22 por Centroamérica. Cabe hacer mención que una parte importante de las rutas que se vieron afectadas por parte de esta empresa, tienen relación con lo ocurrido con Avianca Brasil, la filial de Avianca Holding que cesó sus operaciones el 2019 tras declararse en quiebra como se mencionó en la sección 3.3.1 *Competitividad LATAM y Avianca*. Con la reducción de destinos y rutas, la aerolínea se vio en la necesidad de cancelar miles de vuelos, lo que afectó a la continuidad de sus servicios, pero además siendo cuestionada por los pasajeros y entidades relacionadas al rubro sobre una posible quiebra en el holding.

▪ **Experiencia y Servicios a Bordo**

Avianca en la búsqueda de mejorar sus resultados operacionales y de lograr nuevamente posicionarse dentro de las aerolíneas con más presencia en el mercado aéreo de la región, el 2019 lanzó una nueva estructura tarifaria. Esta pretende ofrecer una mayor cantidad de alternativas al pasajero con el fin de que pueda elegir, dependiendo de su perfil y necesidades, la experiencia con la que desea viajar. Este nuevo sistema de viaje llamado “Vuela a tu Medida” considera 5 opciones tarifarias o experiencias de vuelo, de las cuales 3 se asocian a la Clase Económica y 2 a la Clase Ejecutiva, también llamada Premium. Dichas clases se identifican con las tallas S, M, L, XL y XXL, las cuales serán descritas a continuación.

- > **Talla S:** Está diseñada para aquellos pasajeros que viajan ligeros y que requieren servicios básicos. El monto de dinero que se le cobra es el más bajo del resto de las tallas. Quien elige esta opción puede llevar un equipaje de mano de hasta 10 [kg] y acumula el 50% de las millas recorridas. Por otra



parte, puede acceder al resto de los beneficios que se incluyen en el resto de la estructura tarifaria, pero debe pagar por ello.

- > **Talla M:** Es un punto intermedio entre lo económico y la posibilidad de acceder a más beneficios. Al igual que en la “talla” anterior, se permite que el pasajero lleve un equipaje de mano de hasta 10 [kg], pero adicionalmente viene incluida la opción de llevar 1 equipaje en la bodega de avión de hasta 23 [kg]. Aquí el pasajero acumula el 100% de las millas recorridas. Por el resto de los beneficios disponibles debe pagar.

- > **Talla L:** Esta alternativa da un mayor enfoque en lo que son los beneficios de los pasajeros, ya que además de incluir el equipaje de mano de 10 [kg], se le permite llevar dos equipajes en bodega cada uno de un máximo de 23 [kg] y le permite acumular el 150% de las millas acumuladas. Adicionalmente esta tarifa incluye una preselección de asientos con más espacio en la franja Economy Plus, portaequipaje reservado, cambio en el itinerario, reembolsos y abordaje preferencial. Por el único servicio que debe pagar adicional es por los salones VIP.

- > **Talla XL:** Este corresponde al primer tramo de la Clase Business, incluye equipaje de mano de hasta 10 [kg], 2 maletas en de 32 [kg] cada una en la bodega del avión, embarque preferente, acceso a salón VIP y la acumulación del 150% de las millas recorridas. Los servicios que no incluye son la posibilidad de cambio en el itinerario, reembolsos y adelanto del vuelo en el aeropuerto.

- > **Talla XXL:** Es la segunda opción ejecutiva o Business y es la que entrega la mayor cantidad de comodidades y experiencia a bordo para el pasajero. Incluye el equipaje de mano de 10 [kg], 2 equipajes de bodega de 32 [kg] cada uno, así como también la preselección de asientos, cambios en el itinerario,



reembolsos, embarque preferente, accesos a salones VIP y la posibilidad de acumular el 200% de las millas recorridas. Con esta tarifa se busca entregar todas comodidades existentes al pasajero para pueda disfrutar de una experiencia completa con la aerolínea.

Es importante mencionar que para las tallas XL y XXL Avianca plus no está considerado, ya que a priori estas clases cuentan con asientos mas espaciosos, embarque y desembarque prioritario, asientos marcados, entre otros. Tal como se mencionó previamente con LATAM, la determinación de cuál es la mejor alternativa o experiencia de viaje la determinara el mismo pasajero según sean sus preferencias, gustos y disposición a pagar. Con esto se quiere decir que no existe una alternativa que sea mejor que otra, ya que esto finalmente lo define quien viaje.

Según la Vicepresidenta Ejecutiva Comercial Avianca Holdings el 2019, Silvia Mosquera se estaría evaluando la posibilidad de agregar una tarifa más al sistema ya existente, pero sería aplicada en ciertas temporadas. Esta recibiría el nombre de “Talla XS” y no tendría ningún beneficio asociado. Sin embargo, esto aún no ha sido oficializado por la misma empresa.

Es importante dejar en claro que desde la misma empresa han señalado que con este nuevo sistema tarifario, no pretenden cambiar su modelo de negocios tradicional o legacy a uno low cost, sino más bien con el buscan dar una mayor cantidad de alternativas de viaje al pasajero manteniendo el mismo nivel de los servicios.⁴⁷

⁴⁷ 2019. Avianca. “5 no seremos una low cost”. [Consultado: 10-Abr-2020]

Ilustración 3-10: Estructura tarifaria de Avianca



Fuente 77: Avianca

▪ **Sistema de Beneficios**

Avianca, al igual que LATAM, tiene un programa de fidelización, el cual tiene por nombre “LifeMiles”. En él los pasajeros pueden acumular millas en todos los vuelos que realice con la empresa o con cualquier aerolínea perteneciente a la alianza “Star Alliance” el cual está compuesto por un total de 26 aerolíneas de distintas partes del mundo. Este programa cuenta con tres categorías o estatus, estos son el Silver, Gold y Diamond y para poder acceder a ellas el pasajero debe acumular una cierta cantidad de millas o segmentos calificables con Avianca o cualquier aerolínea perteneciente a Star Alliance además de gastar un monto mínimo de dólares volados con Avianca anualmente. Es importante clarificar que las millas calificables son aquellas que se acumulan en los vuelos efectuados con Avianca o con cualquier aerolínea miembro de Star Alliance en un año calendario, y no son lo mismo que las millas premio, ya que estas últimas sirven para cancelar tickets aéreos y otros productos asociados. Los



segmentos calificables se acumulan de la misma forma que las millas calificables pero estos segmentos o lugares deben entrar en la categoría de acumulables. A continuación, se presentan los requisitos por categoría que el pasajero debe cumplir para poder acceder a alguna de ellas:

Ilustración 3-11: Requisitos para acumular millas calificables Avianca

Requisitos	Silver	Gold	Diamond
LM Qualifying Miles (LMQM)*	25.000	45.000	75.000
LM Qualifying Segments (LMQS)	30	50	85
LM Qualifying Dollars (LMQD)**	USD 2.500	USD 4.500	USD 7.500

*Recuerda que cada estatus debe cumplir con un mínimo de millas voladas en Avianca: Silver (15.000) Gold (27.000) Diamond (45.000).

**Tus dólares calificables (LMQD) se verán reflejados en el contador Elite 15 días después que realices tus vuelos con Avianca. Recuerda que puedes visualizar tus requisitos calificables ingresando a tu cuenta en lifemiles.com o desde tu app de LM.

Fuente 78: Avianca

Pasando a lo que son los beneficios propiamente tal, estos serán presentados en una tabla resumen, considerando las tres categorías mencionadas anteriormente. Cabe mencionar que los beneficios Silver, Gold y Diamond también están considerados para los vuelos de Star Alliance, pero estos no serán analizados dado que el foco se centra en Avianca.



Tabla 3-10: Beneficios por categoría Avianca

Parámetro	Beneficios	Silver	Gold	Diamond
Aeropuerto	Check - in Prioritario	SI	SI	SI
	Embarque Prioritario	SI (Grupo B)	SI (Grupo B)	SI (Grupo A)
	Acceso a Salas VIP Avianca	SI (Acceso internacional Bogotá y El Salvador. 40% dcto Day Pass en salas VIP Avianca)	SI (+1 acompañante)	SI (+1 acompañante)
	Acceso a Salas VIP Diamond	NO	NO	SI (+1 acompañante)
	Acceso a Salas VIP en Convenio	NO	SI (+1 acompañante)	SI (+1 acompañante)
	Prioridad de Entrega de Equipaje	SI	SI	SI
	Adelanto de Vuelo mismo día sin cargo al interior de Colombia	SI	SI	SI (+1 acompañante)
Avión	Ascensos de Cortesía a Clase Ejecutiva	Desde 48 horas hasta 24 antes de la salida del vuelo	Desde 48 horas hasta 24 antes de la salida del vuelo	Desde 48 horas hasta 24 antes de la salida del vuelo
	Certificados de Ascenso a Clase Ejecutiva	NO	NO	2
	Pre - Selección de Silla en Clase Económica	SI	SI	SI
	Acceso a Avianca Plus o Asientos Preferenciales	SI (en Check - In)	SI (En Booking)	SI (En Booking)
Equipaje en Rutas Internacionales	Equipaje Documentado en Cabina Económica	2 piezas (23kg c/u)	3 piezas (23kg c/u)	3 piezas (23kg c/u)
	Equipaje Documentado en Cabina Ejecutiva	2 piezas (32kg c/u)	3 piezas (32kg c/u) + 1 adicional (23kg)	3 piezas (32kg c/u) + 1 adicional (23kg)
	Equipaje de mano adicional en cabina Económica y Ejecutiva	0	+ 1 pieza (10kg)	+ 1 pieza (10kg)
Complementario	Atención Telefónica Preferencial	SI	SI	SI
	Maternidad Elite	SI	SI	SI
	Extensión de cargo por redención de boletos con millas	NO	NO	SI
	Live Chat	NO	SI	SI

Fuente 79: Elaboración Propia

Como puede observar en ilustración anterior, a medida que el pasajero accede a un estatus superior, tiene asociado una mayor cantidad de beneficios. Cabe señalar que el estatus Diamond es el que otorga la mayor cantidad de beneficios y es el único de los tres, que le permite al pasajero tener acceso a los salones VIP Diamond junto con un acompañante, pero también es la única que da la facilidad de que el pasajero pueda solicitar una totalidad de 2 ascensos a la clase ejecutiva y una eximición de cargo por cancelación de boletos con millas. Otro de los aspectos interesante que incluye este sistema de beneficios, son los por maternidad llamado “Maternidad Elite”. Este consiste en extender por un periodo adicional el nivel de “Lifemiles Elite” que tiene la cliente al momento del nacimiento del bebé, esto dado que con dicha responsabilidad la frecuencia de viaje puede disminuir. No obstante, para hacer efectivo el uso de este beneficio la pasajera ya debe estar suscrita a Lifemiles (Silver, Gold o Diamond). Por último, otros de los aspectos que resultan relevantes de acceder a Lifemiles es que el pasajero tiene la posibilidad de llevar consigo una mayor cantidad de



equipajes en la bodega del avión, así como también en la cabina, dependiendo del estatus en el que se encuentre. Sumando a ello, por pertenecer a este programa, el peso de los equipajes puede ser mayor al tradicional, alcanzando un máximo de 32[kg] para aquellos que van en la bodega de la aeronave.

Es importante recordar que estos beneficios no tienen relación con la posible elección tarifaria del pasajero que se describió previamente, por lo que no existe una relación entre los estatus del pasajero (Silver Gold o Diamond) con la opción tarifaria que elija la persona.

- **Valoración y Premiaciones 2019**

Durante el 2019 Avianca fue galardonada en los APEX Passenger Choice Awards por segundo año consecutivo como la “Mejor Aerolínea Regional de Sudamérica” y por tercer año consecutivo como una aerolínea 5 estrellas en la categoría “Major Airlines”, la cual premia a las aerolíneas que operan en una gran cantidad de países. Adicionalmente durante este año, APEX premió a Avianca por ser la aerolínea con la mejor alimentación y bebidas en Sudamérica. Ante estos galardones la Vicepresidente Senior de relaciones Estratégicas y Experiencia del cliente de Avianca Holdings, María Paula Duque señaló: “La satisfacción de nuestros clientes es lo más importante para nosotros, ya que en Avianca queremos hacer de sus viajes una gran experiencia. Este reconocimiento nos llena de pasión, energía y entusiasmo para seguir cuidando cada detalle, ofrecerles la mejor experiencia y así seguir volando juntos”

Otro de los importantes reconocimientos que recibió la aerolínea durante este periodo fue otorgado en los “TripAdvisor Traveler Choice Awards for Airlines” en el cual se le premió como la compañía aérea con “Mejor Comodidad para el Pasajero” de Latinoamérica. Los usuarios que permitieron que Avianca obtuviera esta distinción señalaron que uno de los factores más diferenciadores en la oferta que actualmente ofrecen las aerolíneas de Sudamérica es el servicio a bordo que la empresa entrega en cada uno de sus vuelos, así como también como en el buen servicio entregado por el personal de la aerolínea en el aeropuerto



y la gran calidad de su programa LifesMiles.⁴⁸ Cabe señalar que la metodología de esta premiación considera las opiniones (percepciones) de los pasajeros en un periodo de 12 meses, las que almacenan en una base de datos que luego de la cual se extraen la cantidad y calidad de los comentarios de los pasajeros de más de 500 aerolíneas del mundo.

En este mismo periodo Avianca también fue premiada por Kayak, un reconocido sitio web de búsqueda de viajes que desde el 2013 forma parte de Booking Holdings, en los “2019 Kayak Travel Awards” por ser la aerolínea latinoamericana con el mejor entretenimiento a bordo con una puntuación de 7,81 sobre 10, superando a Copa Air, Aeroméxico y a LATAM quien se posicionó en quinto lugar. En esta misma premiación Avianca fue galardonada como la aerolínea latinoamericana con la mejor comodidad con una puntuación de 7,89 sobre 10, sobre aerolínea como Copa Air, Azul y Gol Trans. A continuación, se presentan las puntuaciones globales que registró Avianca en estas premiaciones:

Ilustración 3-12: Puntuación Avianca según "Kayak" en la categoría Aerolíneas Latinoamericanas 2019



Fuente 80: Kayak

⁴⁸ 2019. America Economía. “TripAdvisor selecciona a Avianca como la aerolínea con mejor comodidad para el pasajero de A. Latina”. [Consultado: 14-May-2020]



Si bien en dicha premiación Avianca no fue la mejor aerolínea en lo que refiere abordaje, si se ubicó dentro de las cinco mejores aerolínea de Latinoamérica, superando a LATAM quien se posicionó séptima en esta categoría. En lo que refiere tripulación Avianca se posicionó cuarta con una puntuación de 7,87 y nuevamente superando a LATAM quien obtuvo una puntuación de 7,25 quedando en el séptimo puesto de dicha categoría.

Por último, el otro destacado reconocimiento de esta aerolínea en el 2019 fue el recibido por ser un aerolínea sustentable, ya que ingresó por tercer año consecutivo al Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones en su versión MILA Pacific Alliance, también conocido como mercado integrado latinoamericano ubicándose dentro de las 5 aerolíneas más sostenibles en esta categoría.

3.3.3 Síntesis del Caso de Estudio

En este caso comparativo se ha podido observar más de cerca como es la calidad del servicio desde una perspectiva a través del servicio que entregan las aerolíneas LATAM y Avianca. Para ello se consideraron 5 parámetros de análisis los cuales fueron; *Aeronaves, Rutas, Experiencia y Servicio a Bordo, Sistema de Beneficios y la Valoración y Premiaciones*. A continuación, se presenta una tabla resumen sobre los servicios que entregan estas aerolíneas a sus pasajeros a través de los 5 parámetros estudiados.

Tabla 3-11: Resumen comparativo Calidad de Servicios LATAM v/s Avianca

Parámetros	LATAM	Avianca
Flota	✓	✗
Rutas	✓	✗
Experiencia y Servicio Abordo	✗	✓
Sistema de Beneficios	✓	✓
Premiaciones	✓	✗

Fuente 81: Elaboración Propia



A partir de lo revisado en este estudio comparativo se puede señalar que de las 5 variables utilizadas para analizar la calidad de los servicios de LATAM Airlines y Avianca Airlines, en tres de ellos LATAM superó a la aerolínea de origen colombiano. En el único parámetro que Avianca logró posicionarse sobre LATAM fue en la categoría “Experiencia y Servicio Abordo” principalmente ya que ofrece una mayor de alternativas para el pasajero respecto a su competidor LATAM.



CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Medir Puntualidad considerando despegues y aterrizajes

Como se pudo observar a lo largo del análisis del parámetro durante los años estudiados, la JAC considera en los registros sólo los tiempos de salidas o despegues para determinar si una aerolínea fue puntual o no. Para ello se basa en el criterio del STD 15, el cual señala que una aerolínea es puntual si sale a la hora según lo planificado por itinerario o hasta 15 minutos posterior a la hora programada. Si bien el criterio utilizado por dicha entidad es el que utiliza la industria aérea en general, la JAC sólo se basa en los tiempos de salida para determinar si una aerolínea es puntual o no. Sin embargo, otras entidades como “Airhelp”, reconocida compañía de reclamos que se encarga de ayudar al pasajero a gestionar sus disconformidades contra las aerolíneas considera los tiempos de salida y llegada en sus reportes de puntualidad de las aerolíneas y de esta forma evita crear el sesgo de si la aerolínea llegó a la hora a destino. Con lo anteriormente dicho se plantea que el criterio utilizado en Chile para medir puntualidad deja totalmente de lado los tiempos de llegada o arribo de los vuelos, el cual es de importancia no sólo para las mismas aerolíneas, sino que también para el pasajero, quien en muchas ocasiones debe llegar a tiempo a destino.

A partir de lo anterior se propone utilizar un nuevo sistema de medición de puntualidad aérea en Chile, el cual no sólo considere los tiempos de salida para determinar qué aerolíneas fueron puntuales, sino uno que también considere los tiempos de llegada. La relevancia de considerar ambos tiempos radica en que un vuelo podría perfectamente despegar en forma impuntual, es decir, posterior a los 15 minutos según programada por itinerario y aun así llegar a tiempo a destino. De igual forma, en el caso contrario un vuelo podría salir a la hora y llegar tarde a destino, lo que afectaría negativamente en las percepciones y valoraciones



del pasajero respecto al servicio que entrega el operador, ya que muchos de ellos deben llegar a tiempo al lugar que están viajando.

Para evitar confusiones y un mal manejo sobre cómo medir los tiempos de salida y llegada, el objetivo es que se considere la hora de salida desde que se cierra la puerta de embarque del terminal aéreo hasta que se abra la puerta de embarque del aeropuerto de destino. La información de los tiempos de salida y de llegada es una información que generan las aerolíneas a través del registro llamado “Block Time” que completan los pilotos antes y posterior a un vuelo en el cual dejan constancia sobre los tiempos de salida y llegada de un vuelo. Esta información en Chile, además de gestionarla las aerolíneas, la maneja la DGAC y es ella quien finalmente la facilita a la JAC para que esta pueda elaborar los reportes de regularidad y puntualidad. En este sentido se plantea que la DGAC facilite a la JAC no sólo la información de la salida de los vuelos sino también de las llegadas y de esta forma ellos puedan elaborar y publicar los registros de los resultados de las puntualidades considerando tiempos de salida y llegada.

En términos matemáticos nuevo sistema de medición de puntualidad consistiría en calcular el porcentaje de vuelos que despegan y aterrizan a la hora utilizando el STD 15 (comparando los tiempos reales de despegues y aterrizajes con los tiempos de salida y arribo según itinerario). Una vez se tengan los porcentajes de los vuelos que despegaron y arribaron a tiempo se calcula la media aritmética de ambos resultados para así obtener la puntualidad que registró la aerolínea en el periodo de interés. A continuación, se presenta la ecuación propuesta para efectuar el cálculo de la puntualidad en función de los despegues y arribos de las aerolíneas:

$$Puntualidad = \frac{\frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n x_i + \sum_{j=1}^n y_j)}{2}$$

Donde:

- n es el periodo en el cual se está efectuando la medición
- x_i corresponde a la puntualidad de salida de la aerolínea



- y_i corresponde a la puntualidad de llegada de la aerolínea

Cabe señalar que n es cualquier periodo de tiempo que interese estudiar, es decir, días, meses, trimestre, entre otros. El objetivo de incorporar este nuevo sistema de medición al que actualmente existe es que el pasajero pueda tomar mejores decisiones al momento de volar con alguna aerolínea ya que podrá saber el nivel de cumplimiento en puntualidad de esta considerando los tiempos de salida y llegada, y además se evitaría el sesgo de sólo medir la puntualidad en función de los despegues.

4.1.2 Utilizar Medidas de Tendencia Central para determinar que Aerolíneas son Puntuales e Impuntuales

Durante el desarrollo de este trabajo se utilizó el criterio de la media o media aritmética para determinar qué aerolíneas serían analizadas en términos de regularidad y puntualidad. Este consistió, primero que todo, en agrupar las aerolíneas que operaron en Chile a partir de los criterios “centro de operaciones” y “origen” de las aerolíneas. Luego en calcular el promedio de operaciones o despegues que realizó cada grupo, para luego establecer que las aerolíneas analizadas serían sólo aquellas que igualaran o superaran el promedio de despegues del grupo al que pertenecieron. La finalidad de utilizar este criterio de evaluación consistió en evitar extraer conclusiones precipitadas sobre aquellos operadores que registraron una baja o alta puntualidad, pero con una baja cantidad de operaciones. Lo anterior ya que podrían extraerse conclusiones erradas o precipitadas respecto a qué aerolínea cumplió de mejor forma este parámetro. Para ejemplificar esta situación se presenta el siguiente gráfico:

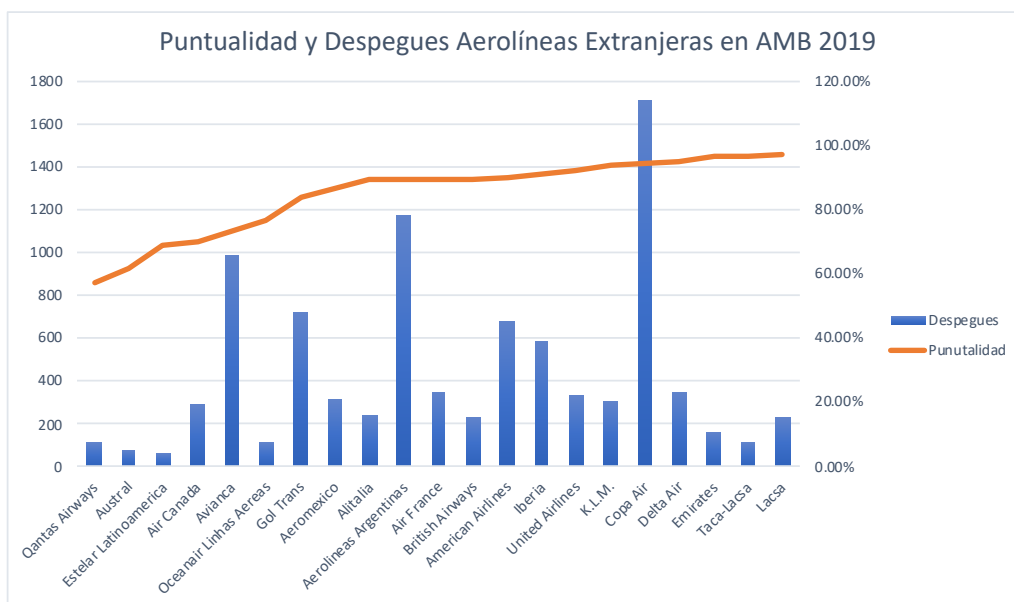


Gráfico 4-1: Puntualidad y Despegues Aerolíneas Extranjeras en AMB 2019

Fuente 82: Elaboración Propia

El gráfico anterior presenta la puntualidad y cantidad de operaciones de las aerolíneas que operaron en AMB durante el 2019 pero que tienen su base de operaciones fuera de Chile. De ahí se puede observar que las aerolíneas más puntuales y más impuntuales fueron a su vez las aerolíneas con la menor cantidad de operaciones. A priori podría presumirse que quienes presentaron mayor cumplimiento en AMB fueron Lacsá y Taca-Lacsá. Sin embargo, estos operadores no alcanzaron a realizar ni el 20% de las operaciones que realizó Copa Air, otro de los operadores que registró una elevada puntualidad. Esto es importante mencionarlo ya que a una mayor cantidad de operaciones lograr un elevado porcentaje de puntualidad se vuelve más complejo y requiere de una mayor gestión de parte del operador, tal como se mencionó en las secciones de regularidad y puntualidad. Es por esto que en términos de puntualidad quien entrega un mejor servicio es Copa Airlines, ya que presenta una puntualidad similar a Lacsá y/o Taca-Lacsá a pesar de realizar considerablemente una mayor cantidad de operaciones.

Por lo tanto, si se desea medir cuáles son las aerolíneas que entregan una mejor calidad de servicios en términos de puntualidad, evitando extraer conclusiones erradas respecto a qué aerolínea es mejor o peor, se propone lo siguiente:



1. Agrupar a las aerolíneas que operan en Chile bajo algún criterio de semejanza.
2. Calcular a través de alguna Medida de Tendencia Central la cantidad de operaciones que efectuaron las aerolíneas agrupadas.
3. Analizar, evaluar y medir la calidad del servicio en términos de puntualidad, sólo de aquellos operadores que igualaron o superaron la cantidad de operaciones del grupo estudiado.

Es importante dejar en claro que con esta propuesta no se quiere dejar de lado el registro de la puntualidad que actualmente se lleva de las aerolíneas que efectúan una baja cantidad de operaciones. Por el contrario, se plantea que permanezca ya que enriquece la información, pero sí se propone no medir la calidad de los servicios que estas entregan dado la baja cantidad de operaciones que efectúan, la cual podría llevar a errores en la percepción de la calidad de servicio que ofrecen.

4.1.3 Realizar Seguimientos de los Vuelos Impuntuales

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo, la puntualidad de una aerolínea está definida por el STD 15. Si esta no cumple con este parámetro de medición establecido por la JAC se dice que es impuntual. Esto significa que el parámetro es binario, es decir, sólo indica si la aerolínea cumple o no con los tiempos de salidas de sus vuelos. Si bien esta medición es útil para saber qué aerolíneas cumplen o no con lo establecido por itinerario, no entrega información más profunda y detallada sobre los atrasos de los vuelos. A partir de ello se propone implementar un sistema que efectúe seguimiento a los atrasos de las aerolíneas que operan en Chile, con la finalidad de que faciliten esta información en los reportes trimestrales de regularidad y puntualidad, y de esta forma el pasajero tendrá más información respecto a los posibles atrasos de la aerolínea con la que desea viajar. Lo anterior supondría considerar los siguientes puntos:

- Tiempo promedio de atraso en los vuelos de cada aerolínea
- Motivo por el cual se atrasó el vuelo



- Señalar si el motivo de atraso es interno, es decir, responsabilidad de la aerolínea, o externo.

Esta propuesta finalmente lo que busca es ampliar el registro de información que actualmente se tiene con relación a la puntualidad de las aerolíneas. Agregando las variables previamente mencionadas, habría mayor transparencia respecto del por qué una aerolínea podría haber salido o despegado fuera de la hora planificada y a su vez permitiría que estas tomen una mayor cantidad de acciones preventivas que eviten el aumento de los atrasos.

4.1.4 Desarrollar e implementar una aplicación que realice seguimiento del equipaje

Una parte importante de los reclamos estudiados entre el 2014 y 2019 se produjo por el motivo legal “Maltrato Personal y de Bienes” con cerca del 10% de la totalidad de las disconformidades. Este motivo incluye todas aquellas molestias generadas por la pérdida, maltrato o daño del equipaje del pasajero. En muchas ocasiones lo que ocurre es que el equipaje del pasajero no llega al mismo destino que este arriba, presenta retrasos, se daña o simplemente se pierde, generando importantes pérdidas de tiempo para el pasajero, así como también reclamos en contra de las aerolíneas. El traslado del equipaje desde un terminal aéreo a la aeronave es un proceso de gran complejidad ya que requiere de una buena organización y gestión por parte de la entidad a cargo de realizar dicho traslado. En ocasiones las aerolíneas no tienen control total de lo que ocurre con el equipaje del pasajero en dicho traslado, ya que estos servicios a veces son entregados por proveedores externos a la aerolínea, también conocidos como operadores de “ground handling”. A veces son los operadores de ground handling responsables de los daños y/o pérdidas que pueda sufrir el equipaje del pasajero. En otras circunstancias son las mismas aerolíneas las responsables del traslado desde el terminal aéreo al avión y aún así se producen errores y deficiencias en el servicio. A partir de lo anterior es que el pasajero en muchas ocasiones reclama por su equipaje y el estado en el que este se encuentra. Para evitar estos problemas de pérdida, daño o falta de manejo en la información del equipaje se hace útil tanto las aerolíneas como el pasajero sepan o manejen



la información de lo que ocurre con el equipaje. En base a lo anterior se propone desarrollar e implementar una aplicación donde el pasajero pueda realizar seguimiento del estado de su equipaje, y de esta forma saber quién lo está manipulando desde el terminal hasta la aeronave, si fue ubicado correctamente, si va en el mismo vuelo en el que viaja la persona y, una vez que llega a destino, el pasajero pueda saber si su equipaje arribó, quién lo manipuló desde la aeronave hasta al aeropuerto y si tiene algún retraso en la llegada.

Si bien existen algunas aplicaciones como Bag Tracker o Trakdot que permiten saber si el equipaje del usuario está cerca, requieren de la instalación de un dispositivo en el equipaje y sólo notifican a la persona si su equipaje está cercano a él, es decir funcionan por proximidad. Por lo tanto, si la empresa a cargo de transportar el equipaje lo extravió estas aplicaciones no notificarían al pasajero dado que el equipaje no estaría cerca del usuario. La idea es de esta aplicación, por otra parte, es que sólo con conexión a internet el pasajero pueda saber del estado de su maleta, dónde está, cuál es la hora estimada de llegada que tiene a destino y si presenta algún retraso. Asimismo, la aplicación podría notificar al pasajero si su equipaje fue extraviado y entregarle información sobre con quién debe dirigirse para resolver su situación en el terminal.

Para llevar a cabo la creación y elaboración de esta aplicación se propone que su desarrollo y financiamiento sea de neta responsabilidad de las aerolíneas, concesionarios de los terminales aéreos y de aseguradoras. Por un lado, el objetivo de que participen las aerolíneas y las concesionarias en el desarrollo de esta aplicación puedan mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a quienes viajan con la finalidad de reducir la pérdida del equipaje, ya que ellos son los principales responsables del transporte aéreo de los pasajeros. Por otra parte, la finalidad de que participen la/s aseguradora/s es que al momento que el pasajero descargue y haga uso de la aplicación este pueda suscribirse a un seguro en caso de que su equipaje sea extraviado. Adicionalmente se propone que a través de la misma aplicación las entidades involucradas puedan hacer un seguimiento detallado de lo que ocurre con el equipaje del pasajero a través de la implementación de un sistema de “Big Data”.



Es importante clarificar que la idea es que la aplicación tenga un enfoque netamente aerocomercial para así concentrar todos los esfuerzos y recursos en resolver los problemas de quienes viajan vía aérea. Se propone además que la aplicación esté dirigida tanto a los pasajeros “business” o de negocios como al pasajero que viaja en forma ocasional. A su vez, para que la aplicación se pueda mantener y evolucionar en el tiempo se propone que esta pueda ser descargada y utilizada en forma gratuita, pero que en ella exista publicidad relacionada al rubro aeronáutico y comercial. Adicionalmente, si el pasajero deseara acceder a una mayor cantidad de funciones en la aplicación, se propone que exista una modalidad “Premium” en la que, a través del pago de un determinado monto de dinero, este pueda acceder a una mayor cantidad de funciones e información sobre su equipaje, pero también le sea eliminada la publicidad.



4.2 CONCLUSIONES

La regularidad es un parámetro útil para conocer a grandes rasgos cómo opera una aerolínea, pero no es un indicador que ayude a comprender en profundidad la calidad de los servicios entregados. En cuanto a la puntualidad se puede señalar que durante los años estudiados se produjo una mayor variabilidad en los resultados respecto del parámetro regularidad. Esto ya que algunas aerolíneas presentaron un cumplimiento elevado, sobre el 90% de cumplimiento, pero otras apenas sobrepasaron el 60%. Lo anterior se debe a que la puntualidad considera la variable del tiempo, lo que hace más compleja la gestión operativa de las aerolíneas para cumplir con dicho parámetro. Respecto a las “Aerolíneas con base de Operaciones en Chile” se observó que el operador más puntual entre el 2017 y 2019 fue Jetsmart con un 86,93% seguido por SKY con un 84,57% y por último LATAM con un 83,50%, quién realizó la mayor cantidad de operaciones, lo que en parte explicó que fuera la aerolínea con la más baja puntualidad de este grupo. A pesar de las diferencias porcentuales en este indicador, las tres aerolíneas obtuvieron resultados similares y elevados. Respecto a las “Aerolíneas con Base de Operaciones en América” se puede señalar que, independiente del año estudiado, Copa Airlines fue la aerolínea de este grupo que mejor cumple en puntualidad ya que sus resultados estuvieron siempre sobre el 90%, eso considerando que fue de los operadores que realizó la mayor cantidad de operaciones dentro de este grupo. Con relación a la puntualidad de las “Aerolíneas Resto del Mundo” se pudo observar que la mayor parte de los operadores presentaron un rendimiento positivo, presentando un cumplimiento cercano o superior al 90%. A pesar de ello, Qantas Airways fue el único operador dentro de este grupo que en términos históricos (2012 – 2019) apenas sobrepasó el 50% de puntualidad promedio.

En cuanto a los reclamos la mayor parte de ellos se asociaron a los motivos legales *Incumplimiento de Contrato* y *Maltrato Personal o de Bienes* con un 73,91% y un 9,88% respectivamente. Para evitar que los reclamos se concentren en el primer motivo legal, una alternativa es que el SERNAC pueda enfocar más los motivos legales de los reclamos aéreos al rubro aeronáutico, ya que así se podrá realizar un mejor desglose y análisis de las disconformidades del pasajero. Sobre los resultados por aerolínea, se puede señalar que independiente del operador analizado, la mayor parte de las alzas de las disconformidades se



produjeron por eventos no propios de la operación o traslado aéreo en sí. Ejemplo de ello fueron las movilizaciones de trabajadores, problemas con los sitios web, problemas operativos, crisis social, entre otras. Sin embargo, estos no fueron hechos recurrentes, sino que circunstanciales. Caso distinto fue el de la aerolínea LAW quién desde su puesta en marcha presentó problemas operativos que la llevó a cesar sus operaciones el 2018 a menos de tres años de funcionamiento.

Del caso de estudio entre LATAM Airlines y Avianca Airlines se puede señalar que de los 5 parámetros revisados y estudiados LATAM superó en 3 variables a la aerolínea de origen colombiano, mientras que en el único parámetro en el que Avianca se sobrepuso fue en la categoría “Experiencia y Servicios a Bordo”, dado ofrece una mayor variedad de alternativas de viaje par el pasajero. A partir de este caso investigado se puede señalar que ambas aerolíneas entregan un servicio de calidad al pasajero. Sin embargo, el servicio de LATAM es más completo y variado, ya que, en los últimos años ha crecido y se ha ampliado como empresa mientras que Avianca se ha contraído debido a los problemas organizacionales que ha vivido desde el 2017 en adelante.

Para mejorar la medición de la puntualidad se propuso considerar los tiempos de salidas y llegadas de los vuelos, los tiempos promedios de atrasos y los motivos por los cuales se produjeron. Para disminuir los reclamos asociados a la pérdida de equipaje se propuso desarrollar e implementar una aplicación en la cual tanto el pasajero como las aerolíneas y concesionarias puedan realizar seguimiento de dónde se encuentra el equipaje para evitar pérdidas futuras.

En base al estudio realizado a lo largo de esta investigación se puede decir que el servicio que ofrecen las aerolíneas que operan en Chile, sobretodo de LATAM, SKY y Jetsmart, es de calidad y valorado por los pasajeros. Sin embargo, hay aspectos que deben ser mejorados, ya que existen algunas deficiencias en el sistema actual. De esta forma se produciría un incremento positivo en las percepciones de los pasajeros respecto al servicio que reciben de las aerolíneas, este sería aún más valorado y se encontraría en un estado de constante mejora.



CAPÍTULO 5 ANEXOS

5.1 TABLAS PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Tabla 5-1: Participación de mercado aerolíneas que operan en Chile en vuelos nacionales

Aerolínea	Pasajeros	Participación
Latam Airlines	8.779.272	58,59%
SKY Airline	3.829.532	25,55%
Jetsmart	2.227.706	14,87%
Aerovías DAP	102.094	0,68%
One Spa	46.901	0,31%
TOTAL	14.985.505	100,00%

Fuente 83:Elaboración Propia

Tabla 5-2: Participación de mercado aerolíneas que operan en Chile en vuelos internacionales

Aerolínea	Pasajeros	Participación
Latam Airlines	6.244.689	56,25%
SKY Airline	793.562	7,15%
Avianca	530.760	4,78%
Copa Air	468.416	4,22%
Iberia	408.294	3,68%
Jetsmart	373.894	3,37%
Aerolíneas Argentinas y Austral	363.334	3,27%
American Airlines	318.348	2,87%
Air France	242.575	2,19%
Gol Trans	234.856	2,12%
KLM	143.022	1,29%
Aeromexico	139.548	1,26%
Qantas Airways	130.487	1,18%
Delta Air	127.533	1,15%
United Airlines	124.918	1,13%
Air canada	124.862	1,12%
Alitalia	119.887	1,08%
British Airways	91.649	0,83%
Emirates	77.128	0,69%
Amazzonas	23.724	0,21%



Estelar Latinoamerica	17.737	0,16%
Aerovías DAP	1.060	0,01%
One Spa	685	0,01%
Peruvian Airlines	139	0,00%
TOTAL	11.101.107	100,00%

Fuente 84: Elaboración Propia

Tabla 5-3: Participación de mercado aerolíneas que operan en Chile en vuelos nacionales/internacionales

Aerolínea	Pasajeros	Participación
Latam Airlines Group	10.943.989	49,73%
SKY Airline	4.623.094	21,01%
Jetsmart	2.601.600	11,82%
Avianca	530.760	2,41%
Copa Air	468.416	2,13%
Iberia	408.294	1,86%
Aerolíneas Argentinas - Austral	363.334	1,65%
American Airlines	318.348	1,45%
Air France	242.575	1,10%
Gol Trans	234.856	1,07%
KLM	143.022	0,65%
Aeromexico	139.548	0,63%
Qantas Airways	130.487	0,59%
Delta Air	127.533	0,58%
Unites Airlines	124.918	0,57%
Air Canada	124.862	0,57%
Alitalia	119.887	0,54%
Aerovías DAP	103.154	0,47%
British Airways	91.649	0,42%
Emirates	77.128	0,35%
One Spa	47.586	0,22%
Amazonas	23.724	0,11%
Estelar Latinoamerica	17.737	0,08%
Peruvian Airlines	139	0,00%
TOTAL	22.006.640	100,00%

Fuente 85: Elaboración Propia



5.2 COEFICIENTE DE GINI

El coeficiente de Gini es una herramienta económica-financiera que se utiliza para determinar la desigualdad que existe entre una cierta cantidad de elementos. Para esta investigación en particular se utilizó para medir y conocer cómo es la competitividad de la industria aerocomercial chilena.

$$\frac{2 \sum_{i=1}^n i * P_i}{n * \sum_{i=1}^n P_i} - \frac{n + 1}{n}$$

Donde n corresponde total de aerolíneas y P_i es la participación de mercado de la i -ésima firma, en este caso aerolínea.

5.3 LIBERTADES DEL AIRE

Son una lista de derechos aerocomerciales que garantizan que una aerolínea de un Estado pueda ingresar al espacio aéreo de otro estado y aterrizar en este. Estas fueron definidas en el “Convenio sobre Aviación Civil Internacional” emitido por la OACI el año 1944. Las libertades del aire emanan de la soberanía de cada Estado y son ellos lo que definen hasta que libertad otorgan a las aerolíneas que transitan y aterrizan en su Estado. Sin embargo, según lo que señala el convenio, las dos primeras libertades son un derecho que tienen a priori todas las aerolíneas del planeta. A continuación, se presenta un resumen de las nueve libertades que define la OACI a través de dicho convenio:

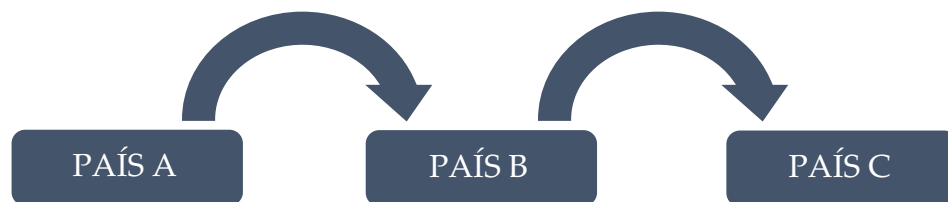
- **Primera Libertad:** Derecho de sobrevolar el espacio aéreo de otro estado sin hacer escalas en él.
- **Segunda Libertad:** Aterrizaje Técnico, sin fines comerciales.
- **Tercera Libertad:** Transporte desde el propio Estado hacia otro.



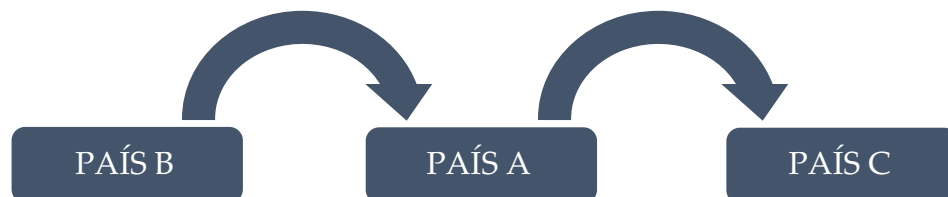
- **Cuarta Libertad:** Transporte desde otro Estado hacia el propio.



- **Quinta Libertad:** Transporte entre terceros Estados en un vuelo originado en el propio.



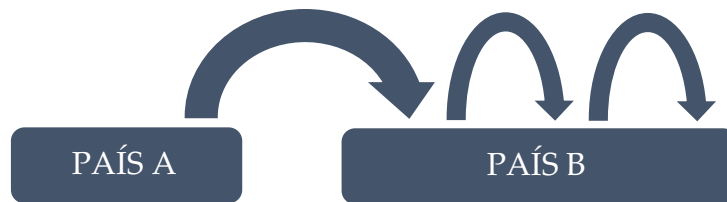
- **Sexta Libertad:** Transporte entre terceros Estados, pero pasando por el propio.



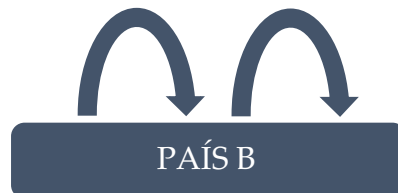
- **Séptima Libertad:** Transporte entre terceros Estados en vuelos no originados en el propio.



- **Octava Libertad:** Cabotaje como continuación de un vuelo internacional.



- **Novena Libertad:** Operaciones de Cabotaje. Esta consiste en realizar el transporte entre dos puntos del territorio nacional, pero sin que sea continuación de un vuelo internacional.





5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS DISCONFORMIDADES AÉREAS

5.4.1 Reclamos LATAM Airlines

5.4.1.1 Problemas con el sitio web - 2015

- “Muy buenas noches, me dirijo a ustedes ya que el sábado 27 de junio compre pasajes y hotel a través de la página “Lantours”, pedí permiso en el trabajo, establecí fechas y organicé mi itinerario. Luego de haber pagado a través de mi tarjeta de crédito, Lan se comunicó conmigo hoy día informando que se anuló la compra ya pagada debido a un error interno de ellos en su sitio web y que el precio publicado era inferior. Luego de realizar la compra recibí confirmación de reserva, comprobante de pagos, tickets aéreos y hasta selección de asientos del avión. Hoy día Lan se comunicó conmigo diciéndome que hubo un error y que tenía que pagar la diferencia o si no se anularía la compra y a la vez eliminó los tickets de la página de Lan. Yo como usuario pagué el precio publicado y no es culpa mía si Lan tiene errores internos en publicar los precios. Lan debe respetar las condiciones ofrecidas y no anular unilateralmente la compra. Tengo todos los respaldos físicos impresos y en mi mail.”⁴⁹ **(1 de julio)**⁵⁰
- “Se indica que hay cupos limitados en programas irresistibles de Lantours, por lo que ingreso a la página y compro un paquete a Aruba para mí y un acompañante y todo avanza según lo normal en una compra de internet y al finalizar, el monto a cancelar es de 681597 pesos, por lo que realmente es un programa irresistible considerando el lugar de destino. Hoy miércoles 1 de julio de 2015, 4 días después de comprar el paquete (pasajes más hospedaje) y 3 días antes del viaje, me llaman de Lan informando que hay un error en la compra realizada y que debo normalizar la situación y para ello debo completar unos datos además de cancelar una diferencia del orden de 1.100.000 pesos. Al preguntar el por qué, me indican que no se cobro como correspondía, yo le indico que realice todos los pasos pagando el monto indicado por dicha página y que no tenía que saber que había un error en dicho portal ya que ellos mismo

⁴⁹ Las descripciones de los reclamos efectuados por los pasajeros son extraídas textualmente de la base de datos entregada vía “Ley de Transparencia” por el SERNAC.

⁵⁰ La fecha corresponde al día en el cual fue registrado el reclamo.



indicaban que eran programas irresistibles, luego me eliminan la reserva realizada.” **(1 de julio)**

- “Compré pasajes y hotel a través de Lantours donde una vez pagado el total y recibido el comprobante de compra exitosa, junto con los tickets aéreos y boucher por el hotel y el contrato aéreo, recibo una llamada de parte de Lan tours 4 días después (jueves 2 de julio) diciendo que no se respetaría el valor cobrado, debido a un error en su sitio web que cobraba un valor inferior al que correspondía, y que producto de esto debía pagar mas de un millón de pesos adicionales' aun cuando yo ya había pagado el valor que la pagina exigió por los dos pasajes mas la estadía. Cabe mencionar que Lan nunca informo que mi total a pagar correspondía a una fracción o parte del total pro el servicio contratado, si no que, tal y como lo informe anteriormente, correspondía al total a pagar” **(6 de julio)**

5.4.1.2 Implementación Nuevo Sistema Tarifario

- “La línea aérea Latam ahora tiene un sistema low cost que de bajo costo no tiene nada, resulta que ahora cobran por todo por el equipaje y por lo que se sirve a bordo. Compré un pasaje a Puerto Montt ida y vuelta por la página web de viajes Falabella y en ninguna parte dice que cobrarían \$20.000 por una maleta solo y de ida y que si se pagaba 3 horas antes del vuelo se pagaría \$ 9.990, creo que todas estas ofertas es publicidad engañosa, por todo lo que cobran aparte uno termina pagando mucho más que antes.” **(9 de julio)**
- “Compré un pasaje de ida y vuelta de los mas económicos, estos pasajes tienen una letra chica que no te da derecho a nada pero encuentro un abuso que si no haces uso de uno de los viajes ellos te anulen el otro, especialmente si llame para pedir por motivos de salud cambiar el primer viaje, mi problema no era lo suficientemente grave para cambiarme el pasaje si que lo perdí pero el segundo tramo lo iba hacer y me dicen que lo perdí porque no hice el primero. Me imagino que presentar un reclamo a la empresa es casi imposible ya que en esa letra chica se protegen, pero ustedes que deben velar por el consumidor, deben poder hacer algo para protegernos de este tipo de abusos legales.” **(8 de julio)**
- En vuelo la 270 mi pasaje solo permitía un equipaje de mano como este era mi 1er. viaje con su nueva política este excedía las medidas de altura exigidas en 8 cm ya que no considere la



altura de las ruedas y del borde de la maleta y me excedí en 2 kg por lo cual debía cancelar por enviarme la maleta a bodega pensando que eran \$10.000 acepte pero al ir a cancelar me cobraron \$ 20.000 ya que solo tenía plazo hasta 3 hr antes del vuelo para aplicar ese valor quise dialogar con la encargada para ver la situación ya que el exceso de kg lo podía sacar y pasar al bolso de mi esposo que llevaba muy poco peso además que veíamos a otras personas con maletas del mismo tamaño y aún un poco mas grande que no les ponían problemas pero ya la maleta la habían pasado a la bodega y no había otra solución solo pagar lo cual debí hacer para poder viajar' pero lo mas sorprendente fue percatarme que si una lleva maletas mas grandes o mas peso al embarcar la envían a bodega sin costo. **(13 julio)**

5.4.1.3 Cambio de Operador para la Realización del Servicio – 2018

- “Estimadas y estimados, junto con saludar, indico que Latam Airlines realizo el cambio de operador del vuelo LA572 desde Santiago a Bogotá para el 28/05/18 a la línea aérea Wamos air, sin indicar este cambio previamente a sus usuarios. Según el boleto comprado el 08/11/17, este indica que todos los vuelos incluidos en el código de reserva bhxfur serian operador exclusivamente por operador Latam al momento de generar el reclamo a Latam con el código de caso 9427405, estos responden que por falta de aviones debido a mantenciones, estos subcontratan los servicios de Wamos air para realizar los vuelos faltantes, lo cual nunca fue avisado ni tampoco fue indicado al momento de la compra, cambiando las condiciones de viaje al momento de efectuar la adquisición del boleto. Por último, indicar que la compra fue exclusivamente con Latam, por lo cual no corresponde cambiar al operador del viaje, ni menos si este es prácticamente desconocido a nivel nacional (línea aérea de centro america)” **(3 de abril)**
- “En viaje realizado a Aruba, se nos informa que por motivos de retraso en el plan de mantenciones de los aviones el vuelo de ida (18/04) Lan 574 y regreso (25/04) Lan 577, será operado por una línea llamada Wamos. El reclamo tiene relación con la calidad del servicio recibido versus el comprado. dicha línea aérea entrego un servicio no acorde al estándar de Lan chile y que fue el adquirido, esto es: asientos mas estrechos y duros, servicio de entretenición a bordo de muy mala calidad, sin Duty Free entre otros” **(2 mayo)**



5.4.2 Reclamos SKY Airline

5.4.2.1 Movilización Tripulantes de Cabina - 2016

- “Compre 2 pasajes con destino a Iquique desde Santiago con 2 meses de anticipación y me entero por un amigo, no por SKY, que están en huelga. nadie me aviso de la compañía. me acerque a las oficinas de SKY en Santiago, me cambiaron los pasajes para fechas que en realidad no me sirven de nada, pero que debo aceptar ya que hay vacaciones solicitadas de por medio. me dicen en la oficina que llevan negociando por lo menos dos semanas esto de la huelga.? por que no avisaron a los clientes antes para que estuvieran preparados o para cotizar en otra compañía?” **(6 de abril)**
- “Compre 4 pasajes a Iquique para viajar el miércoles 6 de abril y regresar el lunes 11. con la movilización de los trabajadores perdimos nuestro retorno y para no tener problemas con nuestras actividades en Santiago, tuvimos que comprar 4 pasajes en bus por \$ 119.800.-pesos. perdiendo un día de nuestra estadía y teniendo que viajar en bus por 27 horas además de entregar el automóvil arrendado antes de lo pactado.” **(8 de abril)**
- “Buenas tardes: tenía un vuelo programado para el día sábado 09/04 y hoy, 07/04 me informan a través de un correo electrónico que se encuentran suspendidos por huelga legal, que me pueden devolver el dinero o re-agendar el vuelo, llamo para consultar que pasa con el dinero que gaste en reserva de alojamiento, arriendo de vehículo, compra de tours, los días de vacaciones ya pedidos en el trabajo y me informan que de eso no se harán cargo...al momento de solicitar la devolución del dinero me indican que si acepto yo renuncio a cualquier denuncia, busco pasajes en bus y están agotados para la fecha de mi viaje número de reserva mxq91” **(7 de abril)**
- “Compre un pasaje para el 8 abril ,el cual se suspendió por paro de sus trabajadores, pedí la devolución del dinero(n caso 18699) recibo un correo el 4mayo que decía que había un abono a mi cta por concepto de devolución, reviso mi cta y no había nada , llamo a SKY para avisar que no había abono y me dicen que mañana revisara porque podría estar retenida , llamo al día siguiente porque no había nada en mi cta y me dicen que siga esperando por que ya se estaba contabilizado, llamo a la siguiente semana y me dicen que era imposible que estuviera



el abono en mi cta porque no estaba contabilizado, así estuve hasta final de mayo hasta que me dijeron que hubo un problema porque yo no era la titular de la cta (el cual cundo envié mis datos , indique que la cta era de mi esposo)la solución que me dieron era que iban a emitir un vale vista a mi nombre el cual iba estar la 1ra semana de junio, hasta ahora no recibo nada.me dieron un nuevo caso 80416y tengo que esperar 25 días mas” **(24 de junio)**

5.4.3 Reclamos Jetsmart

5.4.3.1 Problemas con el Sitio Web - 2017

- “Junto con saludarles les comento que realice una compra de un pasaje desde Sgto. a Calama ida y vuelta, al ingresar al sistema me pide mis datos personales y del modo de pago, al realizar la compra me aparece un error de compra, al reintentar la compra me aparece un error de la pagina, cabe destacar que no fue compra en oferta no ciber monday, al revisar mi correo electrónico no me aparece ni el check de vuelo ni alguna información, al ver la pagina virtual de mi tarjeta de debito se registraron 3 compras de valores iguales el mismo día y a la misma hora la cual llame inmediatamente para ver la solución y me dicen que ingrese el caso y que se demorarían app 30 días en revisar el caso y la devolución y el ticket de vuelo no había sido facturado.... realmente por decirlo simple quede con 20 mil pesos y nada para pagar ni luz ni agua ni mis necesidades básicas de alimentación.” **(8 de noviembre)**
- “Al pagar un vuelo me salió error que había sido rechazado el pago para que luego volví a intentar y me salió error que nuevamente el método de pago se había rechazado luego me llevo 1 pasaje ahí todo bien pero luego llega otros con el mismo vuelo y pasajeros por lo que me cobraron 2 veces el mismo vuelo según ellos me devolverán el dinero pero no creo que sea así porque además están inscritos las mismas personas pasajeros por lo que deben responder a esto porque no pagare 2 asientos mas que no usare por un error en su pagina que por cierto son las reservas r7fzkjy la otra bdr8hb ambas con los mismos pasajeros fecha hora y vuelo a nombre de” **(8 de noviembre)**
- “Cerca de las 23 h compre pasajes ida y vuelta (ANF-CCP) con fecha para enero del 2018 y luego de hacer el pago vía tarjeta de crédito, la pagina de Jetsmart se quedo cargando y mostrando un mensaje que decía espere en esta pagina o algo similar, al terminar la espera,



la pagina cambia el mensaje, diciéndome que el pago no fue valido, no obstante, en la pagina del banco de la tarjeta de crédito el pago aparece como valido con fecha 6 de noviembre y hora 23:19. en los días siguientes, en el portal de Jetsmart, decía que a quienes no les había llegado el itinerario de los vuelos durante la noche anterior (fecha de mi compra), les llegaría durante las próximas 48 horas, no obstante, aun no me llega ningún correo con el itinerario de los pasajes. pasados estos días, envié un correo a través de la plataforma de contacto online del portal de Jetsmart, sin embargo, hasta la fecha no obtengo respuesta.” **(14 de noviembre)**

5.4.4 Reclamos LAW

5.4.4.1 Problemas en Vuelos Nacionales e Internacionales - 2018

- “Compre 4 pasajes ida y vuelta Santiago - Concepción - Santiago para iniciar el viaje el 19-01-2018 a las 16:30 h con retorno el 21-01-2018 a las 22:20 h. En el mes de enero la compañía Law Airlines cancela los vuelos nacionales a partir del 10 de enero 2018. hoy siendo 19-01-2018 11:40 de la mañana aun no tengo información respecto a mis nuevos boletos para viajar, puesto que quedaron de enviarme los tickets y la nueva reserva y hasta el momento no he recibido nada, tengo a 4 personas que necesitan viajar y la línea no me ha respondido mensaje ni llamados. he estado llamando insistentemente pero no he recibido respuesta alguna, hoy fui personalmente a la línea aérea a sus oficinas de Apoquindo y tampoco me dieron una respuesta a mi solicitud. debo viajar hoy viernes 19-01 y todavía no se que paso con mis boletos” **(19 enero)**
- “Estimados: hace un tiempo compre un pasaje a Punta Cana junto a un 9 primos mas en aerolínea Law, el cual tiene fecha para el 07-04-2018 a las 05:00 am y regreso 15-04-2018 a las 15:00 pm y la empresa sin ningún motivo nos cambio la fecha de vuelo para el 07-04-2018 a las 09:30 y de vuelta 15-04-2018 a las 13:30 pm, porque no se han justificado este cambio, sin pensar en los días de estadía que uno considera allá, por ende uno pierde prácticamente dos días en vuelos por culpa de una mala gestión por parte de esta empresa y uno como usuario o parte de esta compra pierde un día de estadía en punta cana, la cual ya esta cancelada, quisiera realizar un reclamo formal para lograr o un reembolso por mi día de estadía o mas bien que nos respeten el horario se compra original.” **(22 de enero)**



- “Compre 2 pasajes a Miami, con fecha de viaje 14/03/18 10:30 am y vuelta 22/03/18 03:00 am, el día 03/01 me informan a través de correo que mi vuelo de vuelta ha sido re programado para el 21/03 18:00 y luego me entero a través de su sitio web que hubo un nuevo cambio ahora para 14/03 20:00 y 21/03 10:25, con estos cambios pierdo reservas de hotel realizadas posterior a la compra de los pasajes, por lo tanto no estoy de acuerdo con los cambios y exijo se me haga la devolución del dinero. No puedo estar con la incertidumbre de si mi vuelo saldrá en fechas que yo compre, además de los numerosos reclamos que he leído en contra de esta compañía” **(30 de enero)**



5.5 CLASIFICACIÓN AEROLÍNEAS SEGÚN SU CENTRO DE OPERACIONES Y ORIGEN

5.5.1 Aerolíneas con Base de Operaciones en Chile

- LATAM Airlines⁵¹
- SKY Airline
- Jetsmart⁵²

5.5.2 Aerolíneas con Base de Operaciones en América

- Aerolíneas Argentinas
- Aeroméxico
- Air Canada
- American Airlines
- TACA-LACSA
- Austral Airlines
- Avianca
- Copa Air
- Delta Airlines
- GOL Trans
- United Airlines
- OceanAir Linhas Aereas (El 2019 quebró)
- Amazonas Paraguay (El 2019 dejó de operar)
- Estelar Latinoamérica
- LACSA
- Otras (El 2019 ya no formó parte del grupo)

⁵¹ LATAM Airlines: LATAM Group, Chile, Perú, Brasil, Paraguay, Ecuador y Argentina.

⁵² Jetsmart: Jetsmart Spa y Jetsmart S.A



5.5.3 Aerolíneas Resto del Mundo

- Air France
- Alitalia
- British Airways
- Emirates
- Iberia
- KLM
- Plus Ultra Líneas Aéreas
- Qantas Air



BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- **Junta Aeronáutica Civil.** “Informe estadístico de reclamos del transporte aéreo chileno 2014”. 2014 [Consulta: 14-May.-2019]. Disponible en: <<http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/INFORME-DE-RECLAMOS-TRANSPORTE-ANUAL-2014.pdf>>
- **International Air Transport Association.** “Comunicado N°72”. Ginerbra. 2018. 5p. [Consulta: 6-May.-2019] Disponible en: <<https://www.iata.org/contentassets/f88f0ceb28b64b7e9b46de44b917b98f/2018-12-12-01-sp.pdf>>.
- **La Tercera.** “Latam Airlines y Emirates ofrecerán vuelos código compartido a Brasil”. 2019. [Consulta: 7-May.-2019] Disponible en: <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/latam-airlines-emirates-ofreceran-vuelos-codigo-compartido-brasil/639140/>>.
- **Aerolatinnews.** “Air France ofrecerá tres nuevas frecuencias semanales de Santiago de Chile a Paris”. 2019. [Consulta: 7-May.-2019]. Disponible en: <<https://aerolatinnews.com/industria-aeronautica/air-france-ofrecera-tres-nuevas-frecuencias-semanales-de-santiago-de-chile-a-paris/>>.
- **Aerolatinnews.** “Jetsmart quiere ser la aerolínea bajo costo de toda Sudamérica”. 2019. [Consulta: 7-May.-2019] Disponible en: <<https://aerolatinnews.com/industria-aeronautica/jetsmart-quiere-ser-la-aerolinea-bajo-costo-de-toda-sudamerica/>>.
- **Junta Aeronáutica Civil.** “Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile”. 2018. [Consulta: 22-Jun.-2019] Disponible en: <<http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/INFORME-Diciembre-2018.pdf>>
- **Servicio Nacional del Consumidor.** “El SERNAC”. 2019. [Consulta: 22-Jun.-2019] Disponible en: <<https://www.sernac.cl/portal/617/w3-propertyname-586.html>>



- **Leantravellerguide.** “*Top flight claim companies, how to pick the best flight claim management company*”. 2019. [Consulta: 19-Jun.-2019] Disponible en:
<<https://www.leantravellerguide.com/2018/06/top-flight-claim-companies/>>.
- **Junta Aeronáutica Civil.** “*Informes Estadísticos de Regularidad y Puntualidad*”. 2019. [Consulta: 19-Jun.-2019]. Disponible en:
<<http://www.jac.gob.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del-traffic-aereo/>>
- **CAMISÓN César; CRUZ Sonia; GONZÁLEZ Tomás.** “*Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*”. Madrid. Edición Pearson Educación S.A. 2006. 1464p.
- **SOKOVIC Mirko;** “*Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process*”. Liubliana. 2009. 9p.
- **International Standard Organization.** “*Quality Management*”. 2019. [Consulta: 16-May.-2019]. Disponible en:
<<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>>
- **EVANS James; LINSDAY William.** “*Administración y control de la calidad*”. 7a ed. Santa Fe: Ediciones Cengage Learning. 2008. 783p.
- **GRYNA Frank; CHUA Richard; DEFEO Joseph.** Método Juran: “*Análisis y planeación de la calidad*”. 5a ed. Santa Fe. Ediciones Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. 2007. 760p.
- **LOWRY Linda;** “*The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism*”. 1a ed. Madrid: Ediciones SAGE Publications, Inc. 2019. 771p.
- **Airbus.** “*A340 Global Performer*”. 2019. [Consulta: 2-Sep.-2019]. Disponible en:
<<https://www.airbus.com/aircraft/previous-generation-aircraft/a340-family/a340-600.html>>
- **Official Journal of the European Union.** “*Air Transport Agreement*”. 2007. 38p. [Consulta: 20-Sep.-19]. Disponible en:
<<https://ec.europa.eu/world/agreements/downloadFile.do?fullText=yes&treatyTransId=9021>>



- **ATAG.** “*Aviation Benefits Beyond Borders*”. Genova. 2018. 84p. [Consulta: 30-Ene.-2020]. Disponible en:
<https://aviationbenefits.org/media/166344/abbb18_full-report_web.pdf>
- **Statista.** “*Demography – Statistics & Facts*”. 2020. [Consulta: 3-Feb.-2020]. Disponible en: <<https://www.statista.com/topics/769/demography/>>
- **Airbus.** “*CityAirbus*”. 2019. [Consulta:2-Feb.-2020]. Disponible en:
<<https://www.airbus.com/innovation/urban-air-mobility/vehicle-demonstrators/cityairbus.html>>
- **CARMONA Rafael;** “*Full-service carrier, low-cost carrier and charter*”. Delft. 2008.15p.
- **World Airline Awards.** “*World Best Low-Cost Airlines 2019*”. [Consulta: 3-Sep.-2019]. Disponible en:
<<https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2019/>>
- **Regional Airline Association.** “*Who we are*”. 2019. [Consulta: 14-Sep.-2019]. Disponible en: <<https://www.raa.org/who-we-are/>>
- **International Civil Aviation Organization.** “*Informe Anual de 2018 / El mundo del Transporte Aéreo en 2018*”. 2018. [Consulta: 19-Sep.-2019]. Disponible en:
< <https://www.icao.int/annual-report-2018/Pages/ES/the-world-of-air-transport-in-2018.aspx>>
- **RUBIN DE CELIS Jaime;** “*Apuntes Gestión Estratégica*”. Rev N°42. Santiago. Ediciones Universidad Federico Santa María. 2018. 166p.
- **Junta Aeronáutica Civil.** “*Informes de Regularidad y Puntualidad Santiago*”. 2011-2019. Disponible en: <<http://www.jac.gob.cl/santiago/>>
- **LATAM.** “*Memoria Integrada 2018*”. [Consulta: 15-Nov.-2019] 2018. 302p. Disponible en: <<http://www.latamairlinesgroup.net/static-files/f9ee9426-46dd-4a39-aa3e-82d413e3cd4e>>
- **CopaAir.** “*Reconocimientos*”. 2019. [Consulta: 20-Nov.-2019] Disponible en:
<<https://www.copaair.com/es/web/us/reconocimientos>>
- **BBC Mundo.** “*Chile: Pasajero filma el momento en que se desprende una parte de la turbina de un avión*”. 2015. [Consulta: 12-Ene.-2020]. Disponible en:



- <https://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2015/10/151020_videp_turbina_canal13_chile_skylines_amv>
- **Tele 13.** “*Sindicato de SKY Airlines e inminente huelga: La empresa no ha querido ofrecer nada*”. 2016. [Consultado: 6-Feb.-2020]. Disponible en:
<<https://www.t13.cl/radio/mesa-central/noticia/sindicato-sky-airlines-acusa-modelo>>
 - **AVIANCA.** “*Informe Anual 2018*”. 2018. 241p. Disponible en:
<https://www.avianca.com/content/dam/avianca_new/pdf/avianca-ciudadana/informe-anual-es.pdf>
 - **LATAM.** “*Grupo Latam Airlines reporta utilidad neta de US \$190 millones y transportando 5,4 millones de pasajeros más en 2019, logrando un máximo histórico de 74 millones*”. 2019. 15p. Disponible en:
<<http://www.latamairlinesgroup.net/static-files/8387d43d-0f1c-4bc7-96a0-ba1bd8d05341>>
 - **LATAM.** “*Flota*”. 2019. Disponible en:
<https://www.latam.com/es_cl/conocenos/nuestra-flota/>
 - **OAG.** “*Punctuality League 2020*”. 2019. 28p. Disponible en:
<https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/punctuality-league-2020/Punctuality-League-2020.pdf>
 - **Cirium.** “*Cirium On-Time Performance Review 2019*”. 2019. 54p. Disponible en:
<<https://cirium.lookbookhq.com/on-time-performance>>
 - **APEX.** “*2019 Regional Passenger Choice Award Winners*”. 2019. Disponible en:
<<https://apex.aero/pastpcawinners>>
 - **AirHelp.** “*AirHelp Score 2019: Clasificación de aerolíneas del mundo*”. 2019. 2p. Disponible en: <https://static.airhelp.com/pdf/2019-airline-score/methodology_airhelp_score_2019__global_airline_rankings-es_es.pdf?ver=1557409112289>
 - **OACI.** “*Convention on International Civil Aviation*”. 9a ed. 2006. 116p. Disponible en: https://www.icao.int/publications/Documents/7300_cons.pdf



- Australian Government. “Airlines On Time Performance, 2019 Calendar Year Report”. 2019. Disponible en:
<https://www.bitre.gov.au/statistics/aviation/otp_annual>
- **Copa Air**. “Flota”. 2020. Disponible en:
<<https://www.copaair.com/es/web/br/flota>>