

# La Estrategia de Éxito de LAN<sup>1</sup>

**MARCELO BARRIOS**

UADE Business School

## Los orígenes de la empresa

La creación de la empresa LAN se remonta al año 1929, cuando fue constituida como empresa estatal con el objetivo de prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia. En 1946 la empresa comenzó sus operaciones internacionales con destino a Buenos Aires, Argentina; luego, en los años 1958 y en 1970, realizó sus primeros vuelos a Estados Unidos y a Europa, respectivamente<sup>2</sup>.

Luego de operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 comenzó su proceso de privatización, luego que el Estado de Chile vendiera el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Este proceso terminó en el año 1994, en que los actuales socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que estaban en propiedad del Estado.

A partir de ahí, LAN comenzó un fuerte proceso de expansión e internacionalización, logrando un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente rentabilidad a pesar de los desafíos de la industria de líneas aéreas. Por otro lado, LAN creó una extensa red regional estableciendo operaciones de pasajeros en Perú, Ecuador y Argentina, como también operaciones de carga en Brasil, Colombia y México.

El año 2004, se produce el cambio de imagen corporativa de la compañía pasando a denominarse "LAN Airlines S.A.". Este cambio buscó reflejar los valores y atributos comunes a través de todas las empresas que formaban la alianza LAN, y enfatizar definitivamente la estrategia de internacionalización de la compañía.

## Los pilares del éxito de LAN

“El éxito de LAN se sustenta en un modelo de negocios diversificado, basado en una combinación del transporte de pasajeros y de carga y en una creciente internacionalización de nuestras operaciones. Esto nos permite maximizar la utilización de nuestra flota y adecuar itinerarios en función de la demanda. En suma, nos otorga flexibilidad para enfrentar los cambios en las tendencias de mercado, permitiéndonos disminuir la exposición a los efectos estacionales de la industria, potenciando al mismo tiempo el uso de nuestros activos.”<sup>3</sup>

## El proyecto LASER<sup>4</sup>

En el año 2006 el mercado del transporte aéreo venía teniendo un cambio de realidad debido a la amenaza de seguridad, el alto precio del combustible, sumado a la aparición de nuevos competidores, entre ellos las aerolíneas *low cost*, hechos que provocaron que las distintas compañías aéreas reaccionaran con alternativas para mantener sus ventajas competitivas.

---

<sup>1</sup> Caso desarrollado en forma integral con fuentes públicas y basado en el trabajo final de Franco Barchuk, MBA UADE Business School.

<sup>2</sup> LAN Airlines "Memoria Anual 2007 y 2008". Publicada en 2008 y 2009, obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).

<sup>3</sup> LAN Airlines. Memoria Anual 2008. Carta del presidente del Directorio. Pag. 8.

<sup>4</sup> Artículo "LAN y su nuevo concepto en Short Haul: LASER". Publicada en 2008, obtenida de <http://aeroblogs.aeropuertosarg.com.ar>.

Por este motivo LAN en 2006 comenzó a implementar su proyecto LASER (Línea Aérea Segura Económica Regional), a través del cual se buscó optimizar sus operaciones de corto alcance en Chile, con el objetivo de extenderlas a los demás mercados donde operaba: Perú, Ecuador y Argentina, esto último llevado a cabo durante el 2007.

El proyecto LASER se desarrollaría en 3 etapas completándose la última en 2008 donde las rutas Short Haul sean muy competitivas, básicamente las rutas de medio y largo alcance de índole regional.

LASER se basaba en el modelo Evolution Plus, donde se modificaban los servicios para lograr su eficiencia a través de:

- Mantener la flota homogénea: basado en aviones Airbus A318, A319 y A320.
- Optimización del uso de la flota, ampliando el horario de operación de la misma, para los cuales se requerían aviones nuevos, pues significaban menor mantenimiento, tiempo de aviones en tierra y operaciones las 24 hs. del día.
- Mejorar la conectividad y ampliar la frecuencia a cada una de las ciudades destino.
- Estimular la demanda, buscando que la gente vuele en avión, aumentando la demanda en 40%.

LAN comenzó por introducir las ventas por Internet en las rutas Santiago- Puerto Montt, Santiago – Punta Arena, Santiago – Serena, potenciando el uso del E-Ticket e Internet, lo que redujo los costos de emisión de pasaje, además se incorporaron en los aeropuertos máquinas de auto check-in, ahorrando costos de personal innecesario en los mostradores.

En relación a las tarifas, se introdujeron tarifas bajas en vuelos nocturnos, con el fin de estimular la demanda.

El plan de optimización de flota, se basaba en aviones A320, acelerando el proceso de retiro de los Boeing 737-200Adv, y transfiriendo aviones de acuerdo a las necesidades, por lo que Chile tendría A318 y A319 en rutas domésticas, Perú y Ecuador con A319 y A320 y Argentina con A318, A319 y A320.

Se cambiaban también los horarios de los vuelos con salidas nocturnas o a primera hora de la mañana, con un diseño de cabina flexible, esto implicaba que la configuración sea única y que se articulaba de acuerdo a la demanda.

Se eliminaba el Business Class y se la reemplazaba con un concepto Economy Premium, donde la Business Class se ofrecía en los asientos de turista, dejando libre el asiento del medio y separados solo por una cortina. Así se producía una optimización en la comercialización del avión, proceso que iba junto a la reconfiguración de los interiores de los aviones de largo alcance.

Respecto al catering, este se adecuó a las necesidades de cada vuelo y para cada mercado, con un servicio a bordo simple, pero que a juicio de la aerolínea no se descuidara la calidad de este, con el fin mantener el alto nivel que había caracterizado a LAN en cuanto al servicio. Como acciones en paralelo se negociaron con los distintos proveedores para ofrecer un producto que tenga una buena recepción por parte de los pasajeros como lo realizado en Argentina con la empresa Alfajores Havanna.

A través de LASER, LAN buscó enfrentar de mejor forma las nuevas condiciones del mercado y a los nuevos competidores, logrando mantener y expandir los servicios, mejorar la conectividad regional en Sudamérica con la implementación de la tercera etapa y tener dos tipos de servicios, uno para largo alcance en A340 y 767s y otro para vuelos domésticos y regionales A318, A319 y A320 los cuales estaban orientados a segmentos distintos pero compartiendo los niveles de calidad, eficiencia y profesionalismo.

## **El Negocio de pasajeros <sup>5</sup>**

El liderazgo de LAN en América Latina en el transporte de pasajeros se basa en haber posicionado a la misma con un enfoque en los altos servicios brindados a los clientes.

Con este enfoque la compañía determinó dos segmentos: vuelos internacionales incluyendo los regionales y de servicios domésticos en Chile, Perú, Ecuador y Argentina. En estos últimos bajo la denominación de Lan Perú, LAN Ecuador y Lan Argentina, cumpliendo los mismos criterios de filosofía de servicios y seguridad.

En septiembre de 2007 LAN finalizó la implementación de la primera fase de su nuevo sistema de gestión de ingresos o Revenue Management, “Real Origin and Destination Solution”, mediante el cual buscó optimizar los ingresos del negocio de pasajeros, considerando una demanda por origen-destino real para toda la red de aviones de pasajeros. De esta forma, pudo abordar eficientemente el sólido crecimiento de la empresa en los últimos años y el continuo desarrollo de su modelo multi-hub.

La operación de pasajeros de LAN cubrió en el 2008 más de 65 destinos en el mundo, ofreciendo una completa conectividad dentro de América Latina y conexión de la región con Estados Unidos, Europa y el Pacífico Sur.

Por otro lado a través de diversos acuerdos de códigos compartidos, cubre otros 63 puntos internacionales. De esta manera LAN es líder en el mercado chileno y peruano, el principal operador internacional en Ecuador y una de las principales aerolíneas de Argentina.

La sólida estrategia de negocios implementada por LAN Airlines fue determinante en el crecimiento alcanzado durante el año 2008. Durante ese año, la capacidad creció 11,5% con respecto al año anterior, mientras que el tráfico de pasajeros de la empresa aumentó un 12,3%, reflejando en total más de 13,2 millones de pasajeros transportados, significando un aumento de 19,4% con respecto el año anterior. Con esto, durante el año 2008 los ingresos de pasajeros totalizaron US\$2.858,9 millones, un 30,1% más en comparación con 2007.

### **Los resultados en el Negocio Internacional**

En Latinoamérica continuó con la consolidación de su concentrador de tráfico en Lima, que constituye el centro de la red latinoamericana de LAN y que complementa su red intercontinental.

Este proceso de consolidación fue iniciado en 2004 y ha sido clave para la internacionalización de LAN, al permitirle consolidar el tráfico e incrementar la frecuencia de los vuelos dentro de la región. En este sentido el año 2007 potenció el mismo cubriendo actualmente desde Lima las ciudades de Guayaquil, Quito, Bogotá, Caracas, La Paz, Santa Cruz, Santiago, Buenos Aires, Sao Paulo y México.

LAN continuó avanzando en la reconfiguración de sus aviones Boeing 767-300, implementando su nueva clase Premium Business y una renovada clase Turista.

Durante el ejercicio de 2007 incorporó asientos cama full flat, que son reclinables en 180° para la nueva Premium Business, con lo que logró brindar una alta diferenciación junto con la incorporación de un sistema de entretenimiento de última generación y un servicio a bordo de excelencia y personalizado.

En su clase Turista incorporó nuevos asientos, con un diseño ergonómico y mayor grado de inclinación para brindar más comodidad, dotados además de modernas pantallas individuales e igual contenido de entretenimiento que la Premium Business.

Para los pasajeros que viajan por negocios en vuelos de corto alcance incorporó en el 2007, su nueva Business Express para los vuelos dentro de Sudamérica. Esto significó el rediseño de la flota Airbus A320 para ofrecer una cabina exclusiva y atención para sólo 12 pasajeros, permitiéndoles disfrutar de

---

<sup>5</sup> LAN Airlines “Memoria Anual 2007 y 2008”. Obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).

mayor comodidad al disponer de un 50% más de espacio en relación a la clase Turista. Con ello, LAN se convirtió en la primera aerolínea en la región que ofrece este producto.

Durante el 2008, la empresa terminó su plan de innovaciones en materia de programación a bordo en sus Boeing 767-300, para ubicarse entre las aerolíneas con la mayor variedad y entretenimiento del mundo. A través de sistemas de audio y video a pedido, con pantallas individuales de última generación en cada asiento, la nueva oferta incluye más de 85 alternativas, entre películas, canales de series y documentales, más de 450 CDs de música, juegos tanto individuales como con la modalidad multiplayer (ajedrez y battleship), que permite jugar con otros pasajeros del avión. Estas iniciativas representaron una inversión de aproximadamente US\$100 millones en el servicio que LAN brinda a sus clientes, y la posicionan como la única aerolínea de la región que ofrece un producto de este tipo en vuelos entre Sudamérica y Norteamérica.

En octubre de 2008 la empresa comenzó con el plan de reconfiguración de su flota Airbus 340, que vuelan las rutas de más largo alcance hacia Europa y Australia, para equipar a estos aviones de atributos similares.

En septiembre de 2008 LAN inició operaciones a Toronto, Canadá, realizando 5 vuelos a la semana en la ruta Santiago-Nueva York-Toronto, incorporando así un nuevo destino en Norteamérica, que se suma a los puntos que actualmente sirve en Estados Unidos: Los Ángeles, Miami y Nueva York.

Otro hito importante desarrollado durante el año 2008 fue el desarrollo de la conectividad entre la región y Norteamérica, entre las que destacan un aumento de tres a cinco frecuencias semanales entre Lima y Ciudad de México, de siete a diez frecuencias semanales entre Lima y Miami, de seis a siete las frecuencias entre Lima y Nueva York y de nueve a diez frecuencias semanales entre Lima y Los Ángeles, además de un aumento de tres a cinco frecuencias semanales en la ruta non stop entre Santiago y Nueva York.

Por otro lado la empresa realizó importantes cambios en su red de rutas, lo cual generó un mayor flujo de pasajeros provenientes desde Europa a la región, mejorando así la conectividad con este continente.

En el ámbito regional, la empresa sigue desarrollando su concentrador de tráfico aéreo en Lima, que constituye el centro de la red latinoamericana y que complementa su red intercontinental. A través de su filial LAN Perú, en mayo de 2008, la empresa comenzó vuelos diarios entre Lima y Medellín, con escala en Quito, agregando así un segundo destino en Colombia, además de Bogotá. Por lo tanto, desde Lima la empresa ofrece 15 puntos de conexión con la región y el mundo, como son las ciudades de Guayaquil, Quito, Bogotá, Medellín, Caracas, La Paz, Santa Cruz, Santiago, Buenos Aires, Sao Paulo, ciudad de México, Miami, Los Ángeles, Nueva York y Madrid.

Durante el año 2008, el tráfico de pasajeros internacionales de la empresa -incluyendo rutas regionales y de largo alcance- se incrementó en un 6.6%, representando el 72% del tráfico total de LAN,

Por otro lado, la oferta -medida en ASKs- aumentó 6.1% con respecto al año anterior lo cual se explica, principalmente, por un incremento en la operación de las rutas hacia Europa, Estados Unidos, el Pacífico Sur, México y El Caribe y en ciertas rutas regionales.

Todos estos números muestran con claridad como LAN ha sido capaz de posicionarse exitosamente frente a la competencia que enfrenta en la mayoría de sus rutas. En las rutas a Norteamérica LAN compete principalmente con American Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines, Air Canada, Aerolíneas Argentinas, TACA, COPA y Spirit, mientras que en los vuelos con destino a Europa lo hace con Iberia, Air France-KLM, Air Comet y Swiss/Lufthansa. En el mercado regional los competidores más relevantes son Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Avianca, COPA, TACA, TAM y GOL.

Mediante un desarrollo de diferentes alianzas LAN a logrado ampliar su oferta de destino y cobertura mundial, con mas frecuencias y programa de viajeros frecuentes con importantes beneficios como acceso a mas de 550 salones VIP en los aeropuertos mas importantes del mundo, todo esto logrado por ser parte

de ONEWORLD, alianza que esta integrada por las mas prestigiosa aerolíneas y que tiene mas 675 destinos en 150 países.

### **El desarrollo de los Mercados Domésticos**

Se debe tener en cuenta que los mercados domésticos para LAN Airlines son todos los países donde opera en forma local, es decir LAN Chile, LAN Perú, LAN Argentina y LAN Ecuador.

LASER significo, una vez implementado en todos estos mercados domésticos, un crecimiento durante 2007 de 23,5% en Chile, 31,8% en Perú y 41,6% en Argentina.

Este modelo de negocios o “nueva forma de viajar” apuntó a que mas personas puedan acceder al avión como medio de transporte, ofreciendo una amplia gama de nuevas y atractivas tarifas.

Durante el último trimestre de 2006 se implementó en Chile con horarios alternativos a precios mas bajo, lo que generó una excelente respuesta por parte de los clientes, con lo cual a partir de Abril de 2007 se implemento para todo Chile. Los resultados fueron los mismos en la implementación realizada en Perú y Argentina.

Parte fundamental de este programa consistió en comenzar el recambio de los aviones Boeing 737-200 por aviones nuevos Airbus A320 de última generación, que presentan mayor eficiencia en sus costos de mantenimiento y operación. Adicionalmente el plan contenía un incremento de la utilización de los aviones, con nuevos itinerarios y más vuelos directos durante el día y la noche, y con procesos más simples para que viajar sea cada vez más fácil, rápido y económico.

En paralelo se estimuló el uso LAN.com la cual tiene un papel fundamental en el ahorro de tiempo en el check-in generando eficiencias y por ende aumentando los beneficios a los clientes. Esto también fue potenciado con la renovación el Web site haciéndolo mas amigable y simple para los pasajeros.

Este éxito se tradujo en operaciones domesticas en Chile para 2007 con 3,0 millones de pasajeros transportados en el periodo, un 20,2% más que en 2006.

LAN mantuvo su liderazgo en las rutas chilenas, alcanzando un 77% de participación a diciembre 2007 y de 84% en el 2008, pese a la competencia que enfrenta en este mercado con Sky Airlines y Air Comet Chile (ex Aerolíneas del Sur).

LAN Perú se mantuvo como la aerolínea preferida de los clientes en las rutas domésticas de ese país, manteniendo su liderazgo de mercado con un 68% de participación a diciembre 2007 y un excelente resultado en el 2008 con una participación de mercado del 78%. En este segmento, los principales competidores de LAN son las aerolíneas Star Perú, AeroCondor, y Taca Perú.

En tanto, la operación doméstica de LAN Argentina también exhibió importantes avances en este periodo, en la medida que se consolida su operación iniciada a mediados de 2005. A fines del ejercicio 2007 LAN Argentina servía ya un total de 10 destinos domésticos. Para atender en las rutas locales y de corto alcance LAN Argentina operó durante el 2007 cinco aeronaves nuevas Airbus A320, lo que ha sido clave para mejorar la propuesta de valor para los pasajeros, al disponer de los aviones más modernos que operan en este mercado. En su segundo año completo de operaciones, LAN Argentina logró un 18% de participación en el mercado doméstico en el 2007 y de un 30% en el 2008, en el cual compite principalmente con Aerolíneas Argentinas y Austral.

## **Flota y Operaciones<sup>6</sup>**

LAN está inmersa en el programa LASER por lo cual se encuentra ante un plan de renovación integral y crecimiento de su flota y que en 2008 marcó un hito de gran relevancia.

Durante el año 2008 se completó la renovación de la flota de corto alcance, que a fines de ese año estaba compuesta por 50 aviones de la familia Airbus A320.

Estos aviones cuentan con la más avanzada tecnología de la industria y ofrecen la cabina de pasajeros más amplia y cómoda que existe en su categoría. Esta importante inversión permitió a la empresa reemplazar gradualmente los antiguos Boeing 737-200, el último de los cuales fue retirado de la operación en mayo de 2008. Es de destacar el logro de la consolidación de la “nueva forma de viajar” implementada en las operaciones domésticas de Chile y Perú, ya que los nuevos aviones permiten aumentar su utilización diaria con más vuelos sin escala durante el día y la noche.

Por otra parte, en octubre de 2008 se comenzó con el plan de reconfiguración de la flota Airbus A340, que opera las rutas de más largo alcance hacia Europa y Australia, con el objetivo de equiparla con los mismos atributos y adelantos tecnológicos implementados en los Boeing 767-300.

Dentro de su plan de crecimiento a largo plazo está la integración de nuevos tipos de aeronaves para el negocio de carga.

El año 2008 fue un período importante en cuanto al crecimiento de la flota de la empresa. En efecto, durante este ejercicio se incorporaron 19 nuevas aeronaves, que se desglosan en diez Airbus A318-100, dos Airbus A319-100, dos Airbus A320-200 y cinco Boeing 767-300ER, todas ellas para la operación de pasajeros. Esto significó una inversión de US\$754 millones en aviones durante el 2008. De esta manera, a diciembre de 2008 la flota de LAN Airlines estaba integrada por 81 aviones de pasajeros y 9 cargueros, entre aviones propios y arrendados. La edad promedio de los equipos alcanza a los 5,2 años, siendo con seguridad una de las flotas más modernas de la industria.

A través de su plan de permanente modernización y crecimiento de la flota, la empresa busca mantener los más elevados estándares de seguridad internacional, brindar el mejor servicio a sus clientes, potenciar sus operaciones en los distintos mercados que sirve e incrementar la eficiencia en sus negocios de pasajeros y carga.

En este contexto, la compañía terminó en 2008 la renovación completa de su flota de corto alcance, proyecto que significó la incorporación de 14 nuevos Airbus A320 durante ese año, llegando a un total de 50 aviones de este tipo. Al operar todos sus vuelos de corto alcance con los nuevos Airbus A320, LAN cuenta con una de las flotas más modernas del mundo, además de hacer un significativo aporte al cuidado y protección del medio ambiente al tratarse de aviones que reducen el consumo de combustible y las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Durante los próximos tres años la empresa cuenta con planes de continuar potenciando su flota de corto alcance mediante la recepción de otros 18 aviones Airbus A320.

En relación a las operaciones de largo alcance, durante el año 2008 la empresa aumentó en cinco unidades su flota Boeing 767-300 de pasajeros, que presentan la ventaja de servir en forma eficiente tanto rutas de largo alcance (ocho a diez horas) como también vuelos de mediano alcance.

Cabe destacar que este tipo de avión posee una capacidad adecuada para la operación de LAN y bajos costos operacionales, ventajas que se ven incrementadas con las altas tasas de utilización que logra la empresa.

Además LAN tiene en operación cinco aviones Airbus A340-300, que han sido clave para el desarrollo de las operaciones de ultra largo alcance, como son los vuelos directos desde Chile hacia la región de

---

<sup>6</sup> LAN Airlines “Memoria Anual 2007 y 2008”, obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).

Asia Pacífico y Europa. Entre los años 2009 y 2012, la empresa planea incorporar siete Boeing 767 adicionales para continuar con el desarrollo de sus rutas de largo alcance.

El plan de flota de largo plazo incluye la incorporación de dos nuevos modelos de aviones: los Boeing 787 Dreamliners y los Boeing 777 cargueros. Estas órdenes de compra, realizadas en el año 2007, constituyen un hecho histórico para la empresa no sólo por el tamaño de la inversión y el gran aumento de flota que ello implica, sino también debido los numerosos beneficios que dichos aviones modernos le reportarán a LAN. Al ser aviones de la más alta tecnología, la capacidad y comodidad en los vuelos de largo alcance aumentarán, al mismo tiempo que disminuirán los costos de operación y mantenimiento.

Por último, entre los años 2009 y 2012 el plan de flota de LAN considera la incorporación de 29 aviones adicionales, 18 Airbus A320, siete Boeing 767-300ER de pasajeros y cuatro Boeing 777-300ER cargueros. Esto representará una inversión aproximada de US\$1.900 millones durante el período de cuatro años.

Aunque la mayoría de los aviones que conforman la flota de LAN son propios o tienen arriendos de largo plazo, la empresa también cuenta con aviones arrendados bajo la modalidad ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance), que son arriendos de corto plazo, lo cual le otorga flexibilidad para ajustar el tamaño de su flota frente a variaciones en la demanda.

Para los vuelos de corto alcance y con el objetivo de priorizar su alto servicio y la alta tecnología de su flota se recibieron los primero cinco Airbus A318-100, que se caracterizan por los más elevados estándares de comodidad, servicio y seguridad. Adicionalmente son aviones muy eficientes en el consumo de combustible y están diseñados con un nuevo sistema de gestión medioambiental (EMS), basado en la norma ISO 14001.

## **Mantenimiento<sup>7</sup>**

LAN mantiene un alto índice de seguridad y calidad que se refleja en su política de renovación de las certificaciones IOSA (IATA Operational Safety Audit) y en la recertificación de las operaciones de mantenimiento de acuerdo a los estándares FAA (Federal Aviation Administration de EEUU), esta vez con nuevas y mayores exigencias.

Esto es una herramienta fundamental para su modelo de negocios ya que esta en concordancia con su programa LASER y su “nueva forma de viajar” - en rutas de corto alcance, modernizando sus procesos y programas de acuerdo a las mejores prácticas de la industria.

Adicionalmente, durante el año 2008 finalizó el plan de reconfiguración de cabina de la flota Airbus A320, programa que significó la modificación interior de 14 aviones y que entre otras bondades permitió incluir nuevos asientos de cuero, los cuales tienen una mayor vida útil y brindan mayor comodidad a los pasajeros. Asimismo, se concluyó con éxito el proyecto de remodelación de las cabinas de la flota Boeing 767-300 para dotarlos de la nueva clase Premium Business y brindar mayores comodidades también en la clase turista, con 13 aviones modificados durante el período. Este programa que comenzó en el 2006 permite a LAN tener una flota de 25 aviones B767 totalmente renovados. Adicionalmente, durante el año 2008 se dio inicio al plan de mejora de los Airbus A340, proyecto que considera la modificación de cabina de cinco aviones y que permitirá contar con un nuevo estándar en toda la flota de largo alcance de la compañía.

Por otra parte, en este período continuó el desarrollo del proyecto MRO (Maintenance, Repair & Overhaul), consistente en la adquisición e implementación de un nuevo sistema informático de soporte para las áreas de ingeniería y mantenimiento, como también la redefinición de procesos y procedimientos que serán implementados a partir del cuarto trimestre del año 2009.

---

<sup>7</sup> LAN Airlines “Memoria Anual 2007 y 2008”, obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).

## **Política de RRHH<sup>8</sup>**

Es de destacar que el éxito de la empresa LAN se debe a un equipo de 16.321 personas que trabajan en los diferentes países en que opera la empresa y que día tras día asumen el compromiso de posicionar a la empresa entre las 10 mejores aerolíneas del mundo.

El desarrollo de los Recursos Humanos se confirma con los múltiples premios a la calidad y servicio recibidos por la empresa nuevamente en el año 2008 según diversos estudios y ranking de revistas especializadas que reflejan la opinión de experimentados viajeros y ejecutivos a través del mundo.

El principal activo de LAN Airlines son las personas, quienes cumplen un rol clave en su estrategia de crecimiento de largo plazo.

Durante el 2008 se destaca la implementación de “Una Nueva Organización”, proyecto orientado a asegurar el crecimiento futuro y escalabilidad de la empresa, y que significó cambios en la estructura corporativa, el fortalecimiento de las unidades de negocio y la integración de áreas operacionales y comerciales. Esto, además de la definición de una nueva forma de coordinación y una nueva manera de trabajar con miras al interior de la organización.

Asimismo, durante este período se realizó una importante labor de apoyo en el ingreso de LAN Cargo al mercado colombiano, en temas de selección, contratación y capacitación de personas. De esta manera, se generaron las bases necesarias para competir en el mercado de carga aérea más grande de América Latina en exportaciones a Estados Unidos.

Junto con ello, se desarrollaron diversas iniciativas enfocadas a asegurar la competitividad de la empresa tales como el programa de selección y capacitación de pilotos y la definición de un plan de carrera para el personal técnico y mecánicos.

En línea con el plan de fortalecimiento de la cultura corporativa, durante 2008 se continuó trabajando en la promoción de los valores que inspiran el quehacer de la compañía: seguridad, superación, eficiencia y calidez. Es de destacar la integración de los valores de LAN como criterios en algunos de los procesos (Selección y Evaluación de Desempeño, entre otros) y el lanzamiento del Código de Conducta LAN, guía basada en la cultura de la empresa y que entrega una orientación clara respecto del comportamiento de los equipos humanos.

Durante todo el 2008 el desarrollo y crecimiento profesional de las personas que trabajan en la empresa continuó siendo una tarea primordial. En ese año, la Academia Corporativa dictó 4.771 cursos de capacitación, con un total de 46.380 participantes y una inversión de US\$23,7 millones. En total, un 88% de las personas de LAN fueron capacitadas en distintos ámbitos, tales como seguridad, temas regulatorios, sistemas y procedimientos, servicio al cliente y liderazgo.

Con el mismo enfoque, la Academia Corporativa entregó 57 becas de formación para trabajadores en carreras técnicas y profesionales, diplomas y magíster.

## **Resultados Financieros<sup>9</sup>**

Los resultados financieros de LAN en el 2008 muestran una utilidad neta de US\$336 millones, un 9% de incremento en comparación con el ejercicio anterior, pese a enfrentar un alza de 40% en el precio del petróleo, insumo que representó 36% de los costos operativos de la empresa durante ese año. Los ingresos totalizaron US\$ 4.534 millones, un 29% más que en 2007, debido principalmente a los incrementos superiores al 30% tanto en los ingresos de pasajeros como en los de carga.

---

<sup>8</sup> LAN Airlines “Memoria Anual 2007 y 2008. Publicada en 2008, obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).

<sup>9</sup> LAN Airlines “Memoria Anual 2007 y 2008”, obtenida de [http://plain.lan.com/about\\_us/info\\_inversionista/investor-es-ar.html](http://plain.lan.com/about_us/info_inversionista/investor-es-ar.html).



En base a todos los programas y mejoras realizadas en los últimos años por la empresa permiten contar en el 2008 con una de las empresas aéreas de mayor capitalización bursátil en el mundo, con un valor superior a los US\$ 2.700 millones.

Durante 2008 la empresa obtuvo importantes aumentos en sus ingresos operativos, especialmente en el negocio de carga, el cual aumentó un 32,3% con respecto al año 2007, totalizando ingresos por US\$1.527,1 millones. El negocio de pasajeros también logró un crecimiento importante, con un incremento de 30,1% en sus ingresos respecto de 2007, alcanzando los US\$2.858,9 millones.

En total, los ingresos operativos alcanzaron US\$4.534,3 millones, un 28,6% más que en 2007.

Durante el mismo periodo, el resultado operativo de LAN ascendió a US\$536,2 millones, un 29,7% superior a lo realizado en 2007. El aumento experimentado en las ventas de pasajeros se vio impulsado por un crecimiento de 11,5% en la capacidad de transporte de pasajeros medida en ASKs y un incremento de 16,7% en el ingreso por ASK. El alza del ingreso unitario se debió principalmente a un aumento de 15,9% en el yield, como también al incremento en los factores de ocupación de 0,6 puntos porcentuales a 76,6%. El crecimiento en el yield fue consecuencia de la apreciación de las monedas en la región, una mejor administración de las tarifas y el traspaso de las alzas en el precio del combustible a lo largo de gran parte del año.

El tráfico de pasajeros en 2008 se incrementó en 12,3%, lo cual fue impulsado principalmente por un incremento de 30,5% en el tráfico doméstico (incluyendo los mercados domésticos de Chile, Perú y Argentina) y un aumento de 6,6% en el tráfico internacional.

Durante el 2008 LAN aumentó su oferta a gran parte de los mercados que atiende, con el fin de aprovechar las oportunidades de expansión que se presentaron en éstos. En el plano internacional aumentó su oferta en la mayoría de sus rutas de largo alcance hacia Europa, EEUU, el Pacífico Sur, México y El Caribe, al tiempo que continuó incrementado sus operaciones regionales y fortaleciendo su concentrador de tráfico aéreo en Lima. En los mercados domésticos LAN creció por la implementación en Chile y Perú de su nuevo modelo de negocios para rutas de corto alcance y a la expansión de sus operaciones en el mercado argentino.

Los ingresos de carga aumentaron 32,3% durante 2008, alcanzando los US\$1.527,1 millones y representando un 33,6% de los ingresos consolidados de la empresa. Esto fue resultado de un aumento de 7,6% en el tráfico y un alza de 17,8% en los ingresos por ATK. El ingreso unitario mejoró principalmente gracias a un incremento de 23,0% en el yield.

Durante 2008 LAN administró activamente su oferta en el negocio de carga a fin de aprovechar el auge de los mercados de importación hacia América Latina, que se vieron fortalecidos por el crecimiento económico y la apreciación de las monedas regionales. Este fuerte crecimiento incrementó el desbalance entre las rutas de importación y exportación que es inherente en el negocio de carga aérea, en respuesta a lo cual LAN ajustó la rotación de sus aviones con el objeto de apoyar sus vuelos desde la región con escalas en distintos mercados de exportación. Por otro lado la empresa incrementó sus arriendos de aviones cargueros en modalidad ACMI (siglas en inglés para avión, tripulación, mantenimiento y seguros) para prepararse para la llegada de los dos nuevos aviones Boeing 777 cargueros a ser entregados durante el primer semestre de 2009. Los yields en el negocio de carga se incrementaron debido a la sólida demanda en las rutas hacia América Latina y a una mejor administración de las tarifas, así como también al traspaso a tarifas del mayor costo del combustible durante gran parte del año.

El combustible es el principal ítem de costos para la compañía, representando un 36% de sus costos operacionales durante 2008. Durante el ejercicio los gastos por combustible aumentaron 53,1% debido a un alza de 9,6% en el consumo y un incremento de 39,7% en los precios. Los mayores precios de combustible generaron costos adicionales por US\$404,5 millones durante 2008.