LATAM AIRLINES

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD **2016**

Índice

03 Presentación
04 Destacados 2016
07 Mensaje del presidente del Directorio
09 Mensaje del CEO

11 La compañía
12 De Sudamérica para el mundo
15 Diálogo y construcción conjunta
18 Cadena de suministro
21 Premios y reconocimientos

22 Gobernanza
23 Perfeccionamiento constante
27 Gestión de riesgos en evolución
29 Gestión de la sostenibilidad

33 Estrategia
34 Anticipar tendencias
36 Resultados financieros y operacionales

38 Medio ambiente
39 Enfrentar el cambio climático
43 Cada vez más ecoeficiente
46 Políticas y sistemas

49 Clientes
50 Perfeccionar la relación

55 Seguridad
56 Integración y excelencia

60 Personas
61 Más preparación y eficiencia

65 Generar valor para la sociedad
66 Foco en América Latina
69 Ciudadanía corporativa y filantropía

73 Sobre el reporte
74 Proceso de reporte y materialidad
75 Índice de contenido GRI
81 Pacto Global
82 Verificación externa

83 Anexos
84 La Compañía
85 Estrategia
86 Medio ambiente
88 Personas
89 Sobre el reporte
91 Créditos

Clique en los botones y navegue por el PDF.

Portada: Chiloé, Chile

Presentación

En este capítulo

04 DESTACADOS 2016
07 MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO
09 MENSAJE DEL CEO

Destacados 2016

LANZAMIENTO DE LA NUEVA MARCA LATAM DURANTE LOS JUEGOS OLÍMPICOS RIO 2016

67 millones *de pasajeros transportados en 135 destinos*

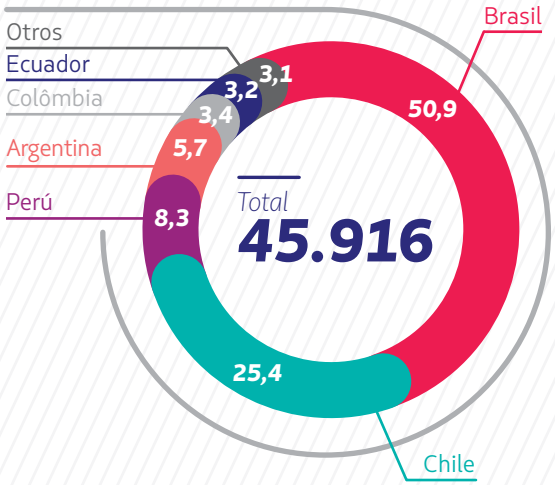
944.000 toneladas *de carga en 138 destinos*

RESILIENCIA ANTE LA COYUNTURA ECONÓMICA

US$ 69,2 millones *de ganancia neta*

Ebitda **US$ 1,5 millones**

COLABORADORES (%)



60 *nacionalidades*

25 *países*

ENFOQUE EN EL CLIENTE

Check in digital (vía App o sitio): **50,1%**

4 millones *de usuarios de la App LATAM*

26,1 millones *de socios en los programas de fidelización:* ***15,4% más que en 2015***

14 *nuevas rutas y refuerzo a hubs estratégicos*

Entre las mejores del mundo

En 2016 LATAM integró, por tercer año consecutivo, el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, en la categoría mundial. Sólo dos aerolíneas en el mundo forman parte de dicha categoría.

GESTIÓN AMBIENTAL

8,3%
más eficiente que el promedio del sector en el uso de combustible

2,3%
Reducción en las emisiones de gases efecto invernadero

91%
de las operaciones cuenta con sistemas de Gestión Ambiental

Renovación de flota, con aeronaves que consumen hasta **25%** *menos combustible y generan* **50%** *menos ruido*

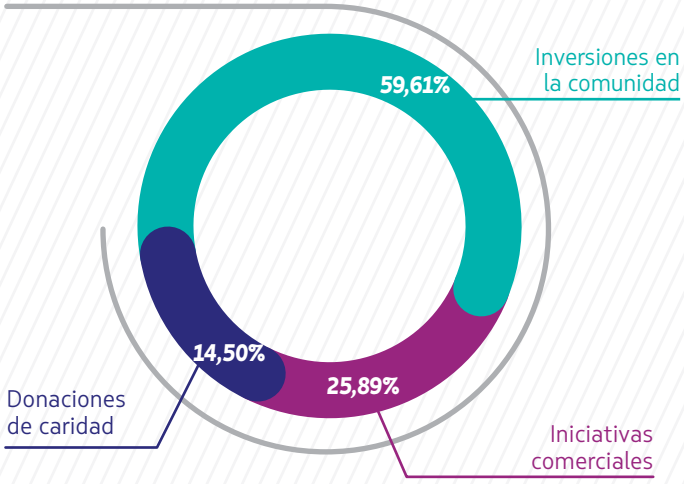
SCL JFK

Ahorro de combustible: suficiente para realizar ***1.244 vuelos de ida y vuelta Santiago (Chile) – Nueva York (Estados Unidos)***

ACTUACIÓN SOCIAL TRANSPARENTE

LATAM cuenta con una política corporativa que explicita los criterios, etapas de validación y responsabilidades en la concesión de donaciones de beneficencia.

US$ 4,8 millones
en iniciativas sociales[1]



1 Incluye: donación de pasajes, transporte de carga gratuito o con descuentos, disponibilidad de espacio publicitario para la divulgación de iniciativas de carácter social, contribuciones financieras para entidades e inversiones en gestión e infraestructura de programas propios de carácter social.

CUIDADOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El 100%
de la cadena de proveedores pasa por evaluación de riesgos sociales significativos, como la participación en esquemas de corrupción, financiamiento al terrorismo y al narcotráfico, explotación de trabajo infantil y trabajo análogo al esclavo y otros aspectos administrados a partir de bases de datos internacionales.

14.204
evaluaciones realizadas en 2016

5.460 horas
de trabajo voluntario

FILIALES

Argentina

Perfeccionando su compromiso con la puntualidad, LATAM Airlines Argentina alcanzó el índice de

86% *para esperas de hasta* ***15 minutos***

95% *para esperas* ***inferiores a 60 minutos***

Colombia

A partir de marzo de 2017 LATAM Airlines Colombia comenzó a ***operar los vuelos Cartagena-San Andrés y Medellín-Santa Marta****, impulsando el turismo de la región Norte del país y descentralizando las operaciones domésticas de la compañía. Se destacó la puntualidad según el organismo local de aviación civil,*

con un índice del **96%**

Brasil

LATAM Airlines Brasil fue la ***primera en recibir la aeronave Airbus A320neo****. El vuelo inaugural fue en septiembre. En el mes de mayo aterrizó en el país uno de los primeros aviones con la nueva marca LATAM, trayendo la antorcha olímpica para los Juegos Olímpicos Rio 2016.*

Ecuador

Para estimular el turismo y el desarrollo económico nacional ***fue inaugurado el vuelo sin escalas de Quito a la isla de Baltra****, en el archipiélago de Galápagos.*
LATAM Airlines Ecuador también participó en el transporte de ***ayuda humanitaria después del terremoto*** *que afectó al Ecuador en abril.*

Chile

Fomentando el turismo, LATAM Airlines Chile ***aumentó en un***

17% ***el número de asientos disponibles en rutas turísticas.***

Se destaca el vuelo directo hasta Puerto Natales, en la región Sur de la Patagonia chilena, inaugurado en diciembre.

Perú

Para perfeccionar cada vez más el servicio ofrecido a los clientes, LATAM Airlines Perú incorporó cinco ***Airbus A320*** *a su flota. El modelo* ***permite transportar más personas y brinda más confort a los pasajeros****.*

MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

[102-14]

El año 2016 se caracterizó por ser un período de bajo crecimiento para los países de América Latina y el Caribe, el cual tuvo una reducción del producto interno bruto regional del orden del 1,1%, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Cabe señalar que la región ya venía de una contracción de 0,4% en su economía.

Sudamérica fue la sub-región más afectada, con una caída esperada del 2,5% del PIB en 2016. En los años 2015/2016 Brasil fue responsable del mayor impacto negativo en la actividad económica de la región. El PIB del país cayó un 3,8% en 2015 – la mayor caída en la historia – y un 3,6% en 2016, estableciendo la mayor pérdida de riqueza en la historia de Brasil.

Brasil está pasando por una de las mayores crisis políticas en su historia, con las repercusiones de la destitución de la ex-Presidente de la República amplificada por una acción de lucha contra la corrupción, la operación Lava Jato. Como resultado, el sector privado ha adoptado estrategias defensivas, posponiendo las inversiones, aumentando el desempleo y la reducción de la reposición de existencias en las fábricas, lo que contribuyó de forma aguda a la persistencia de la recesión en 2016.

A pesar de los malos resultados de la economía brasileña, es importante señalar que se iniciaron

Más simples, más eficientes y más competitivos

políticas gubernamentales decididas a equilibrar las cuentas públicas y las reformas estructurales, iniciativas que no sólo han sido aprobadas por los mercados, sino que han revisado sus proyecciones de forma favorable para el 2018.

Por lo tanto, podemos decir que Brasil está saliendo de una grave turbulencia para tener un vuelo más estable, que apunta a un crecimiento del PIB que aunque sigue siendo modesto, tiene un efecto altamente positivo en la economía de todo el continente.

Una de las acciones creativas y renovadoras llevadas a cabo por la Compañía durante el año fue el diseño de un nuevo modelo para reducir los costos del transporte de pasajeros. En ella, los clientes pueden optar por volar pagando por los servicios adicionales de acuerdo a sus necesidades. Esta iniciativa nos pondrá en una posición más competitiva con cualquiera de nuestros competidores, y puede representar un aumento del 50% en volumen de pasajeros transportados en los próximos años.

En el ámbito de la sostenibilidad, cuya adhesión y mejora son condiciones necesarias para la competencia en el mercado, estamos avanzando rápidamente en nuevas prácticas y la mejora de antiguas, con el fin de mantener una posición de liderazgo y crear las bases para su permanencia. Un reconocimiento estimulante fue nuestra inclusión en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones por tercer año consecutivo como una de las empresas líderes en sostenibilidad, basada en criterios económicos, sociales y medioambientales.

Nuestra estrategia de largo plazo no ha cambiado. Se puede mencionar en tres puntos cardinales: un continente, una amplia red de destinos y una marca. Estos tres puntos están interconectados por premisas comunes: ser más simple, más eficiente y más competitivo.

En LATAM, la constante atención a la reducción de costos para sustituir los procesos y equipamientos que se han vuelto costosos e improductivos es un requisito imprescindible. La reestructuración de nuestra flota permitió una reducción de US$ 2,2 mil millones de nuestros activos de flota proyectados para 2018 durante los últimos 12 meses. En Brasil, donde estamos implementando cambios debido a la intensa importancia de ese mercado para la empresa, la reducción de la capacidad de vuelo alcanzó el 12% en 2016, preparando el terreno para una recuperación del mercado.

Todos los contratiempos que surgieron en este período tan complejo para la economía de nuestro continente, y en particular para el sector de la aviación civil, sólo refuerzan mi convicción de que la unión de TAM y LAN no podría haber sido más acertada. Estoy muy orgulloso de haber participado en la construcción de esta gran empresa, que representa un hito en la historia de la aviación. Creo que fue la experiencia más importante de mi vida profesional y empresarial. Si no fuera por la creación de LATAM, el viento de la crisis podría haber sacudido la estructura de las empresas fundadoras y desviarlas hacia otras rutas no exitosas.

En LATAM, mi historia tuvo un nuevo inicio. Partiendo con mis amigos y socios, la familia Cueto, seguido por los ejecutivos y profesionales de diversas áreas, salidos de TAM y LAN, o los que se sumaron más tarde a nosotros. Fueron relaciones enriquecedoras desde todos los ángulos – de negocios, laborales y afectivas. He aprendido mucho. Creo que colaboré bastante también. Colaboraré siempre. Pero para LATAM, la renovación es la primera palabra de nuestro carácter informal, de nuestra convicción como accionistas y gestores, el principio que rige la filosofía de la Compañía.

Mauricio Rolim Amaro
Presidente del Directorio de
LATAM Airlines Group

MENSAJE DEL CEO

[102-14]

Este 2016 será recordado como uno de los años más desafiantes en la historia de nuestra Compañía, donde continuamos el trabajo iniciado en los últimos años para adecuarnos a un entorno volátil. Impulsamos grandes cambios y proyectos de importante envergadura con el objetivo de enfrentar de la mejor manera el nuevo escenario de la industria aérea global y la desaceleración de las economías en América Latina.

Buscamos consolidarnos como el grupo de aerolíneas líder en la región, unificando el continente con una gran red de destinos y con una única marca: LATAM. Guiados por esta visión de largo plazo, nos enorgullece el exitoso lanzamiento de la marca unificada LATAM, que junta lo mejor de LAN y TAM a través de una imagen única de cara al cliente. Con el objetivo de seguir fortaleciendo nuestra red, y a pesar de las moderadas tasas de crecimiento en la región, abrimos 14 nuevas rutas durante 2016 y anunciamos otras ocho para este año, cifra récord para Grupo LATAM. Entre ellas, inauguramos cuatro nuevos destinos que buscan unir a la región con el resto del mundo: Puerto Natales, Jaén, Washington D.C., y Johannesburgo. Con este último además nos convertimos en la única aerolínea de la región en conectar directamente el continente latinoamericano con África.

Además, comprometidos con potenciar aún más nuestra red de vuelos y conexiones en Sudamérica, seguimos avanzando para que los Joint Business Agreements con IAG (*holding* controlador de British Airways e Iberia) y American Airlines se materialicen para conectar cada vez más personas de Latinoamérica con el resto del mundo. Estamos convencidos de que estos acuerdos comerciales fortalecerán la conectividad de nuestra región, brindando acceso a una red más amplia de destinos, más vuelos, mejores tiempos de conexión y mejores precios; y también serán de gran aporte para potenciar el turismo de nuestra región, impulsando la llegada de más viajeros desde Estados Unidos y Europa.

Durante 2016 trabajamos en diseñar uno de los cambios de mayor relevancia para la Compañía y que tendrá gran impacto en los pasajeros, que es la renovación del modelo de viajes doméstico en los seis países de la región donde operamos. El nuevo modelo, que ha comenzado a implementarse de manera gradual en algunos mercados, permite a nuestros clientes elegir cómo volar, pagando únicamente por los servicios adicionales que utilizará. De esta forma podremos ofrecer tarifas hasta 30% más económicas, permitiendo que cada vez sean más las personas que utilicen el avión como medio de transporte, y quienes ya lo utilizan, puedan volar más veces. Todo esto, de la mano con una nueva experiencia digital, donde sea el mismo pasajero –quien a través de su teléfono – pueda tener el control de su viaje. Además de beneficiar a nuestros pasajeros, este cambio nos permitirá competir con los operadores *low cost* que eventualmente comenzarán operaciones en algunos países de la región, y debería traducirse en un 50% de aumento de pasajeros transportados hacia 2020, logrando que

Enfoque en el largo plazo para generar valor compartido

el avión se consolide como un medio de transporte masivo en la región, impulsando el crecimiento económico de los mercados donde la Compañía opera.

Los últimos tres años han sido muy desafiantes. Pese a esto, y gracias al trabajo que hemos venido realizando durante este periodo, pudimos ver una mejora significativa de nuestra rentabilidad, alcanzando en 2016 un margen operacional del 6%, y la primera utilidad neta positiva de los últimos cinco años. Esta mejora de rentabilidad en un año difícil da cuenta de la resiliencia de nuestro modelo de negocios y demuestra que vamos por el camino correcto con las iniciativas estratégicas que nos hemos planteado. Los buenos resultados, en conjunto con la reestructuración de nuestro plan de flota y el fortalecimiento de nuestro balance, han sido reconocidos por el mercado financiero, reflejándose en una recuperación de 53% en la cotización bursátil de LATAM durante el año.

En 2016 también avanzamos en nuestras prácticas de sostenibilidad, que son cada vez más transversales y se traducen a la vez en avances en nuestra gestión socioambiental y en beneficios financieros y de eficiencia para el negocio. Durante el año fue aprobada la Política de Sostenibilidad LATAM, que orientará, de manera unificada, las estrategias de desarrollo sostenible del grupo. Simultáneamente, buscamos fortalecer la relación con la cadena de proveedores, impulsando buenas prácticas entre los socios comerciales y perfeccionando los procesos de monitoreo orientados a ellos.

Se mantuvo el trabajo en los temas centrales para el sector aéreo, como nuestra búsqueda continua por la eficiencia en el uso de combustible y la reducción de las emisiones de gases efecto invernadero, con resultados concretos en los indicadores de monitoreo de esos temas. El ahorro de combustible se tradujo en una reducción en el consumo de energía del orden de 6.000 TJ, lo que equivale a 440.300 tCO_2e de emisiones. Los avances son aún más significativos cuando se consideran en conjunto todas las medidas de gestión de la huella de carbono: la emisión total disminuyó un 2,3%, y la intensidad de las emisiones un 0,95%.

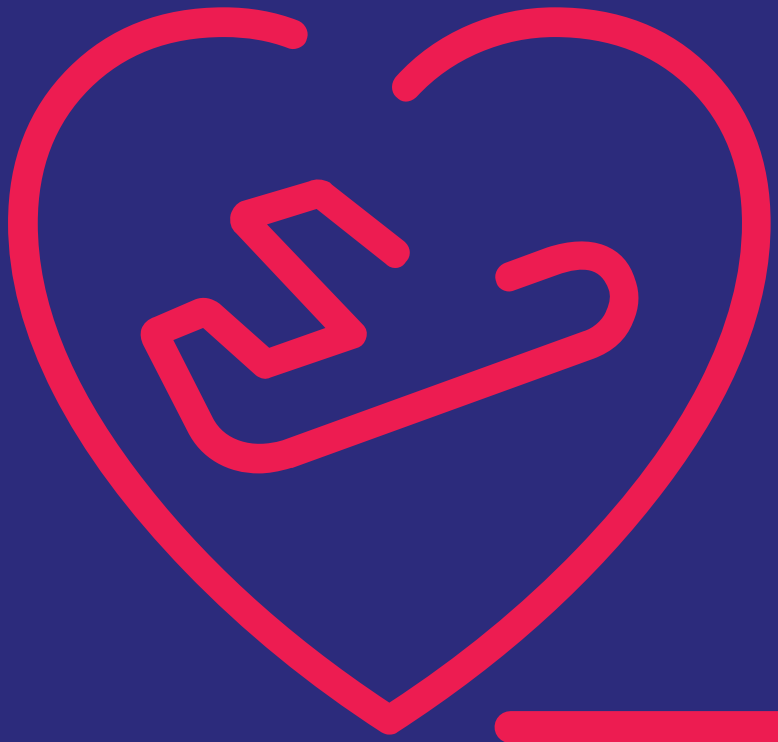
En el ámbito social vale destacar las iniciativas sociales de LATAM, que representaron más de US$ 4,8 millones, considerando las acciones que colocan la operación de LATAM al servicio de acciones sociales y humanitarias – como la cesión de pasajes y espacio de carga –, las contribuciones financieras a entidades y la inversión en programas de ciudadanía corporativa.

Con un enfoque específico en el turismo sostenible, dimos continuidad al programa Cuido mi Destino, que fomenta el desarrollo socioeconómico y la preservación del patrimonio histórico, natural y cultural de diversas regiones de Sudamérica. Desde su creación, en 2009, la iniciativa ya benefició a 26 destinos en 66 intervenciones y movilizó a 3.515 estudiantes.

Éstos son algunos de los ejemplos que confirman nuestro compromiso con la generación de valor a largo plazo y que seguramente contribuyeron con la permanencia de LATAM, por tercer año consecutivo, en la categoría Mundial del Índice Dow Jones de Sostenibilidad. La presencia en el índice confirma la asertividad de nuestras acciones y nos impulsa a seguir adelante.

Al finalizar este mensaje, quiero agradecer a nuestros equipos por el trabajo realizado este año, sin cuyo compromiso y dedicación no habría sido posible emprender los grandes cambios que estamos impulsando. Agradecer además muy especialmente a nuestros accionistas nuevos e históricos, por la paciencia con la que han enfrentado los desafíos de los últimos años, por el apoyo durante este período de importantes ajustes, y por la confianza depositada en nuestro proyecto. El desafío que nos moviliza es mantener la posición de liderazgo en la industria, fortalecer nuestra posición financiera y asegurar nuestra sustentabilidad en el largo plazo. Es por eso que invito a todos quienes forman parte de la familia LATAM a seguir confiando en este proyecto y a continuar avanzando juntos en dirección hacia ese objetivo.

Enrique Cueto
CEO de LATAM Airlines Group



La compañía

En este capítulo

— 12 DE SUDAMÉRICA PARA EL MUNDO
— 15 DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN CONJUNTA
— 18 CADENA DE SUMINISTRO
— 21 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

DE SUDAMÉRICA PARA EL MUNDO

[102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-6 y 102-7]

Con servicios de carga y de pasajeros, vuelos domésticos, internacionales y operados en asociación con otras empresas, LATAM conecta en 29 países

LATAM Airlines Group es el mayor grupo de compañías aéreas de América Latina. En 2016, cerca de 67 millones de pasajeros volaron con LATAM, que también transportó 944.000 toneladas de carga. Son 135 destinos de pasajeros y 138 destinos de carga (11 exclusivos de carga) cubiertos por la operación.

La compañía tiene su sede en Chile y cuenta con 45.900 colaboradores de más de 60 nacionalidades. Opera en el mercado doméstico en seis países de Sudamérica – Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. La operación internacional incluye vuelos regionales en Sudamérica y en el Caribe y los vuelos de larga distancia para América del Norte, Europa, África y Asia-Pacífico. Para facilitar el acceso a los diferentes destinos, el Grupo se vale del modelo de *hubs*, concentrando conexiones en aeropuertos de mayor tamaño, por ejemplo Guarulhos, São Paulo (Brasil) y Lima (Perú).

En 2016 el Grupo inauguró 14 nuevas rutas, incluyendo 12 internacionales. Entre las que se destacan está el nuevo vuelo entre São Paulo y Johannesburgo, la mayor ciudad de Sudáfrica, haciendo de LATAM la única compañía aérea de América Latina que se conecta directamente con África. El Grupo también se prepara para operar, en octubre de 2017, el vuelo sin escalas de Santiago (Chile) a Melbourne (Australia). Con 15 horas de duración, éste será el vuelo más largo de la historia de LATAM.

La compañía tiene presencia mundial por medio de la alianza global **one**world, que reúne a 15 compañías aéreas, con vuelos que llegan a América Latina, América del Norte, Europa, Asia, África y Medio Oriente. Durante el año también avanzaron los acuerdos comerciales con American Airlines y el International Airlines Group (IAG), controladora de British Airways y de Iberia. Esas alianzas permitirán fortalecer aún más la red de conexiones a disposición de los clientes LATAM, ofreciéndoles más vuelos, mejores tiempos de conexión y precios más competitivos a destinos no operados directamente por el Grupo. Los acuerdos todavía deben ser aprobados por las autoridades competentes.

La mejor flota

LATAM, comprometida a ofrecer siempre a los clientes la mejor experiencia, cuenta con una flota de 332 aeronaves, con una antigüedad promedio de siete años. En 2016 fue la primera compañía aérea de América Latina en adquirir el más reciente modelo de Airbus, el A320neo. Para los viajes de larga distancia incorporó a su flota seis aeronaves Airbus A350 más, totalizando siete.

67

millones de pasajeros transportados por LATAM en 2016

LATAM Airlines Group (antes LAN Airlines) está integrada por filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador, LATAM CARGO y sus filiales; además de TAM S.A. y sus filiales TAM Linhas Aéreas S.A. (LATAM Airlines Brasil), incluyendo sus unidades de negocio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. (LATAM Airlines Paraguay) y Multiplus S.A.

El Grupo, una compañía de capital abierto, en 2016 pasó a tener como accionista a Qatar Airways, que ahora posee el 10% del capital de LATAM, impulsando su sostenibilidad financiera y su presencia global. La compañía cerró el año con Ebitda (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de US$ 1.500 millones, un aumento del 5,5% con relación a 2015.

Airbus A320neo

En 2016 LATAM se convirtió en el primer Grupo del continente americano que recibió el avión Airbus A320neo. En el mundo, fue la cuarta compañía que operó con este modelo. El A320neo dispone de alta tecnología y motores de última generación, que disminuyen en 15% en el uso de combustible y por lo tanto las emisiones de CO_2. LATAM Brasil fue la primera en incorporar el modelo, con el vuelo inaugural realizado el 19 de septiembre entre São Paulo/Guarulhos y Porto Alegre. La expectativa es que hasta fines de 2017 LATAM opere siete aeronaves A320neo y un total de 11 hasta fines de 2018.

Nueva marca estrena en los Juegos Olímpicos Rio 2016

Los Juegos Olímpicos de 2016 fueron el evento elegido para presentar la marca única LATAM, diseñada con el objetivo de alinear los atributos y la cultura de las compañías LAN y TAM. Como compañía aérea oficial de los Juegos Olímpicos Rio 2016 y de los Juegos Paralímpicos Rio 2016, la compañía fue responsable por transportar la antorcha olímpica desde Ginebra (Suiza) hasta Brasilia (Brasil). El avión que cargó la llama olímpica fue uno de los primeros de la flota que operó con la nueva identidad visual. Después de la llegada a la capital brasileña, LATAM además voló ocho mil kilómetros más, llevando la antorcha a 13 ciudades de las regiones Norte, Noreste y Centro – Oeste del país durante 15 días.

Con el aumento de la circulación de pasajeros durante el evento, en agosto, la compañía puso a disposición 140 vuelos adicionales. Ese mes, la ruta Rio de Janeiro-São Paulo operó con un 81% de ocupación – en el mismo período de 2015, el índice fue de 68%.

La nueva identidad visual se está aplicando gradualmente a la flota y a las unidades de operación. En 2017 todos los uniformes de los colaboradores que hacen atención directa a los clientes presentarán la nueva marca. El proceso de renovación finalizará a mediados de 2019.

Filiales

LATAM tiene filiales en seis países de Sudamérica, que representan el 95% del tráfico aéreo de la región

84 América del Norte

Ámsterdam (Holanda)
Basilea (Suiza)

46 Europa

Guadalajara y Mérida (México)
Ciudad de Guatemala (Guatemala)
San José (Costa Rica)
Ciudad de Panamá (Panamá)
Kingston (Jamaica)
Santo Domingo (República Dominicana)
Valencia (Venezuela)
Cabo Frío (Brasil)

4 África

Total

165
Vuelos internacionales (LATAM y alianzas)

9 Asia

22 Australasia (Australia, Nueva Zelandia y Nueva Guinea)

Colombia

LATAM Airlines Colombia está presente en Colombia, tercer mayor mercado de América Latina, desde hace cinco años. Opera 14 destinos locales y posee la segunda posición en el mercado nacional, detrás de la empresa colombiana Avianca.

4,8 millones de pasajeros (+ 4,4%)

80,3%	21,1%	+ 8,9% RPK[1]	+ 6,8% ASK[2]

Ecuador

Con actuación desde 2009 en el país, LATAM Airlines Ecuador opera en cinco ciudades.

1 millón de pasajeros (- 8,3%)

79,3%	30,5%	- 2,4% RPK[1]	- 0,7% ASK[2]

Perú

LATAM Airlines Perú está presente en el país desde hace 17 años y es líder en el mercado nacional, con operaciones en 17 destinos domésticos.

6,6 millones de pasajeros (+ 6,7%)

80,4%	61,4%	+ 6,5% RPK[1]	+ 8% ASK[2]

Chile

LATAM, una compañía líder en el mercado doméstico, opera en 16 destinos de norte a sur del país.

7,8 millones de pasajeros (+ 8,8%)

83%	73,1%	+ 9,6% RPK[1]	+ 10% ASK[2]

Brasil

Es el mayor mercado doméstico de Sudamérica y el tercero mayor del mundo. LATAM Airlines Brasil opera en 41 aeropuertos, con un promedio de 580 vuelos domésticos diarios.

29 millones de pasajeros (-9,7%)

82,3%	35%	- 10,7% RPK[1]	-11,5% ASK[2]

Argentina

Presente en el país desde hace 11 años, LATAM Airlines Argentina es la segunda mayor operadora de vuelos domésticos, detrás tan sólo de la estatal Aerolíneas Argentinas, que posee el 75% del mercado. Opera 15 destinos domésticos.

2,6 millones de pasajeros (+ 7%)

77%	25%	+ 7,2% RPK[1]	+ 5,5% ASK[2]

Vuelos domésticos · Tasa de ocupación · *Market share* · Tráfico consolidado · Capacidad · Vuelos internacionales (LATAM y alianzas) · Exclusivamente operaciones de carga

1 RPK (Revenue Passenger Kilometers – Pasajeros-Kilómetro Pagos): número de pasajeros pagos transportados multiplicado por la distancia volada.
2 ASK (Available Seat Kilometers – Asientos-Kilómetro Ofrecidos): número de asientos disponibles multiplicado por la distancia volada.

SNAPSHOT

LATAM EN NÚMEROS	2014	2015	2016
Operación de pasajeros			
Pasajeros transportados	67 millones	67 millones	67 millones
Destinos	135	137	135
Operación de carga			
Carga transportada (t)	1 millón	1 millón	944.000

DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN CONJUNTA

La transparencia y el compromiso con el perfeccionamiento de las dinámicas de negocio y la evolución del sector orientan la relación con los públicos estratégicos

Para LATAM, la relación con los diferentes actores de la sociedad representa una oportunidad de construcción conjunta y evolución permanente. El proceso sistemático de interacción y compromiso con los públicos estratégicos sigue las directrices globales previstas en la Política Corporativa de Relación con *Stakeholders*, aprobada en 2015.

El documento establece 19 grupos de *stakeholders* y los enfoques prioritarios de compromiso, revisados periódicamente. Cada público cuenta con canales específicos de relación (*vea abajo*) y planes de compromiso, conducidos por diferentes áreas de LATAM. [102-40, 102-42 y 102-43]

Perfeccionamiento del sector

Entre los públicos estratégicos mapeados por el Grupo están los órganos públicos y de regulación, las organizaciones sectoriales y las iniciativas que promueven la sostenibilidad.

Con esos grupos LATAM mantiene una relación estrecha con el fin de asegurar la conducción del negocio de forma responsable y en consonancia con los marcos legales, desarrollar iniciativas conjuntas e influir sobre las mejores prácticas. Tiene énfasis el posicionamiento de la compañía en los principales debates sobre el sector aéreo y, en línea con su estrategia ambiental, la actuación en los principales foros de discusión sobre los impactos ambientales del sector, especialmente los relacionados con el cambio climático. [102-12 y 102-13]

19

grupos de stakeholders mapeados

CANALES DE RELACIÓN

Colaboradores

- Comunicación interna
- Reuniones periódicas (Desayuno con ejecutivos y LATAM News)
- Comités y comités ampliados
- Encuestas (percepción, clima organizacional, satisfacción)
- Evaluación de desempeño
- Normas y reglamentos internos

Clientes pasajeros

- *Newsletter*
- Sitio, aplicación y redes sociales
- Oficinas comerciales y *contact centers*
- Equipos de atención
- Encuestas de satisfacción
- Programas de fidelización

Entidades públicas y regulatorias

- Publicaciones (Memoria Anual y Reporte de Sostenibilidad)
- Reuniones y grupos de trabajo
- Reportes e informes
- Sitios y redes sociales
- Comunicados de prensa
- Contacto por *e-mail* y teléfono
- Programa de *compliance*

Proveedores primarios

- Publicaciones (Memoria Anual y Reporte de Sostenibilidad)
- Encuestas de satisfacción y grupos de mejora
- Procesos de licitación
- *Call Center*
- Canal de denuncias
- Plataforma *web*

Inversionistas

- Sitio *web*
- Publicaciones (Memoria Anual, Reporte de Sostenibilidad, estudios e informes específicos)
- Formulario 20F
- Presentación de resultados trimestrales
- *Conference call*
- Reuniones periódicas
- *E-mail*

Medios de comunicación

- Entrevistas (individuales o colectivas) y eventos de divulgación Comunicados de Prensa
- Redes sociales
- *Fampress (viaje de prensa)*
- Visitas a la Base de Mantenimiento
- Teléfono y *e-mail*

Sindicatos

- Reuniones mensuales
- Agendas específicas

Diálogo para impulsar el crecimiento del sector

En 2016, la actuación de LATAM estuvo concentrada en:

- **Iata (International Air Transport Association):** como miembro de la asociación, LATAM prioriza su participación en discusiones ambientales, como cambio climático, ruido y gestión ambiental. En 2016, la asociación influyó positivamente en las discusiones que culminaron con la aprobación del acuerdo CORSIA, sigla en inglés para Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Compensación de Carbono y Plan de Reducción para la Aviación Internacional –, que establece acciones de reducción y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero. El sector aéreo fue pionero al aprobar un acuerdo en el ámbito mundial que busca alcanzar el nivel de crecimiento carbono neutro.
- **Alta (Latin American and Caribbean Air Transport Association):** LATAM participa activamente en el comité ambiental quien lidera la discusión regional sobre el compromiso de reducción de las emisiones
- **CDP (Carbon Disclosure Project):** el Grupo reporta en forma periódica sus emisiones y participa activamente de la presentación anual de los resultados del CDP
- **Reforestemos Patagonia:** por medio de LATAM Airlines Chile, el Grupo es uno de los fundadores de la iniciativa que busca recuperar el ecosistema de la Patagonia chilena.
- **BAM (Bosques Amazónicos):** LATAM Airlines Perú compensa las emisiones relativas a las operaciones terrestres por medio del proyecto REDD (Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación), que es gestionado por la organización. La asociación con BAM comenzó en 2012 y ha representado hasta el momento la compensación de más de 24.000 toneladas de emisiones de CO_2.
- **Abraba (Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação):** LATAM Brasil integra el grupo, formado en 2010 que tiene el objetivo de promover iniciativas públicas y privadas que busquen el desarrollo, la certificación y la producción comercial de biocombustibles sostenibles para la aviación.
- **CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável):** asociación civil sin fines de lucro que promueve el desarrollo sostenible, en las empresas presentes en Brasil, por medio de la articulación ante los gobiernos y la sociedad civil, además de divulgar los conceptos y prácticas más actuales del tema.
- **Rede Empresarial WWF – Brasil:** LATAM Brasil integra el grupo de compañías que se comprometen a contribuir para que la sociedad brasileña actúe de forma tal de valorizar y promover la conservación de la biodiversidad y el uso racional de los recursos naturales
- **FGV-GvCes Programa Brasileiro GHG Protocol:** tiene como objetivo estimular la cultura corporativa para la elaboración y publicación de inventarios de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), proporcionando a los participantes acceso a instrumentos y estándares de calidad internacional.
- **SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group):** SAFUG concentra su actuación en la aceleración del desarrollo y de la comercialización de biocombustibles sostenibles para la aviación. El Grupo está representado por LATAM Airlines Brasil en la iniciativa.

TEMA MATERIAL

Relaciones gubernamentales, competencia sana y especificidades regulatorias

— Diálogo permanente

— Conformidad legal

— Desarrollo del sector aéreo

Punto destacado 2016

Por medio de la IATA (International Air Transport Association), LATAM participó en las negociaciones del acuerdo CORSIA, acuerdo inédito que prevé la reducción y la compensación de las emisiones GEI de las empresas de transporte aéreo (*ver página 39*)

Planes de compromiso con públicos prioritarios

Participación en asociaciones [102-13]

Argentina
- Cámara de Comercio Argentino Brasileña
- Cámara de Compañías Aéreas de Argentina (JURCA)
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
- Pacto Global de las Naciones Unidas

Brasil
- Associação Brasileira de Agências de Viagens (Abav)
- Associação Brasileira de Anunciantes (ABA)
- Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação (Abraba)
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- Associação Brasileira dos Consolidadores de Passagens Aéreas e Serviços de Viagens (AirTKT)
- Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abear)
- Associação Brasileira de Franchising (ABF)
- Associação Brasileira de Logística (Abralog)
- Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa)
- Associação Brasileira de Relações Empresa-Cliente (Abrarec)
- Associação Latino-Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas (Alagev)
- Câmara Americana de Comércio (Amchan Brasil)
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
- Rede Empresarial WWF
- Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar)
- FGV-GvCes - Programa Brasileiro GHG Protocol Brasileiro
- Flight Safety Foundation (FSF)
- Grupo de Estudos Tributários Aplicados (Getap)
- Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (Ibef)
- Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (BHE)
- Interactive Advertising Bureau (IAB Brasil)
- Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (Jurcaib)
- São Paulo Convention Bureau – Fundação 25 de Janeiro
- Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA)
- Pacto Global da Organización das Nações Unidas
- Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG)

Chile
- Asociación Chilena de Aerolíneas (ACHILA)
- Acción RSE
- Cámara Chileno-Brasileña de Comercio
- Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (Amchan – Chile)
- Cámara de Comercio Chileno-Argentina
- Cámara Chileno-Colombiana
- Cámara de Comercio Chileno-Peruana
- Cámara de Comercio de Santiago
- Cámara Oficial Española de Comercio de Chile
- Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN)
- Comunidad Mujer
- Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur)
- Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE)
- Sociedad de Fomento Fabril

Colombia
- Asociación de Transporte Aéreo de Colombia (ATAC)
- Cámara Colombo Chilena

Ecuador
- Asociación de Representantes de Líneas Aéreas del Ecuador (ARLAE)
- Cámara Ecuatoriano Americana de Comercio
- Cámara de Industrias y Producción

Perú
- Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI)
- Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA)
- Cámara Binacional de Comercio Peruano Uruguaya
- Cámara Binacional Perú-Brasil (CAPEBRAS)
- Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM)
- Cámara de Comercio Peruano-Chilena
- Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU)

Alianzas y Códigos Compartidos (*codeshare*) [206-1]

En 2016 LATAM y la Fiscalía Nacional Económica de Chile (FNE) llegaron a un acuerdo conciliatorio que define las obligaciones de la compañía en el uso de códigos compartidos (*codeshare*). El acuerdo fue aprobado por la autoridad chilena de protección a la libre competencia (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia – TDLC) y deja sin efecto la multa solicitada por la FNE.

LATAM podrá mantener todos los códigos compartidos con compañías aéreas asiáticas establecidos en diferentes alianzas, y quedan afectados una minoría de los operados en alianzas en otros continentes. Fueron excluidos sólo dos *codeshare* con Aeroméxico, que pasaban por revisión comercial, uno con Turkish Airlines, que estaba previsto pero no llegó a ser implementado, y algunos operados con Lufthansa. LATAM podrá solicitar esos códigos nuevamente en otra ocasión.

Vale resaltar que el acuerdo no representa ni presupone el reconocimiento de LATAM por ningún acto ilícito, infracción o incumplimiento de ninguna condición previa determinada por el TDLC a la fusión entre LAN y TAM.

CADENA DE SUMINISTRO

[308-2 y 414-2]

El enfoque en compliance, las buenas prácticas y la gestión proactiva de los riesgos fortalecen la relación y sirven de base para el crecimiento conjunto

Para guiar la relación con los proveedores – otro público estratégico para LATAM –, fue estructurada una Política de Compras y de Cadena de Proveedores. El documento está orientado por los contenidos de otras normas internas, como el Código de Conducta y la Política Anticorrupción de la compañía, además de considerar especificidades regulatorias de los países donde el Grupo está presente. La nueva política estandariza los criterios financieros, sociales y ambientales adoptados en los procesos de contratación y monitoreo de los socios comerciales en todas las unidades del Grupo, y establece directrices comunes para la gestión de riesgos en la cadena de valor, asegurando la transparencia y la ética en las negociaciones.

Para firmar un contrato con LATAM es necesario adherir al Código de Conducta del Grupo, que incluye directrices sobre ética, prácticas anticorrupción, salud y seguridad ocupacional, responsabilidad socioambiental y derechos humanos, con énfasis en la garantía de las condiciones adecuadas de trabajo y en la no ocurrencia de trabajo esclavo e infantil. El documento está disponible *online* para todos los públicos. https://goo.gl/Y66T72

Los proveedores actúan en línea con el Código de Conducta de LATAM

Los contratos también contienen una cláusula ambiental, que impone a los proveedores la necesidad de cumplir todos los requisitos ambientales legales pertinentes, responsabilizarse por eventuales sanciones e informar a LATAM sobre cualquier daño ocurrido al medio ambiente, entre otros puntos. Vale resaltar que la gestión ambiental es criterio de selección, y que se priorizan los proveedores que tienen una gestión eficiente de las emisiones de gases de efecto invernadero, del consumo de energía y de agua y de la disposición de residuos resultantes de sus actividades. **[+ Anexo]**

En el año no hubo quiebre de contrato con ningún proveedor resultante de impactos socioambientales identificados.

TEMA MATERIAL

Cadena de valor

— Relaciones éticas, transparentes y de confianza

— Cumplimiento de normas y legislaciones y estímulo a las buenas prácticas

— Parámetros de sostenibilidad y gestión de riesgos (mapeo y monitoreo)

Puntos destacados 2016

— Política Corporativa de Compras: estandarización, transparencia y criterios de sostenibilidad

— Gestión y monitoreo de riesgos: cruce de datos del 100% de los proveedores con sistemas internacionales de control de corrupción, trabajo infantil y esclavo, financiamiento al narcotráfico, etc.

Gestión de riesgos y monitoreo

La matriz de riesgos de LATAM monitorea los riesgos e impactos más significativos en cada categoría de proveedor, como los relacionados a la conformidad con normas laborales, fiscales, sectoriales y sanitarias, a la salud financiera de la compañía y su conducta ética, al cumplimiento de directrices de derechos humanos y a la adopción de buenas prácticas ambientales y sociales. Los procesos de identificación preventiva de riesgos cubren todas las categorías de proveedores de productos y servicios.

En los considerados críticos, el Grupo también realiza auditorías periódicas para asegurar la conformidad con los parámetros corporativos de actuación ética, conformidad legal y sostenibilidad. Con un enfoque en las cuestiones laborales, también se auditan las compañías tercerizadas y subcontratadas de LATAM. Se clasifican como críticos los proveedores de componentes esenciales para la operación, los de difícil sustitución y los que mueven contratos anuales superiores a US$ 1 millón. Son, por ejemplo, empresas de combustible, piezas de aeronaves, equipos aeroportuarios, sistemas de *backup* y monitoreo de pasajeros. Ese segmento concentra el 11% del total de la base de socios comerciales, pero en volumen de compras llega a representar un 72% de la inversión.

En 2016 LATAM realizó 42 auditorías orientadas específicamente a aspectos financieros. No se encontraron irregularidades, pero, en dos casos considerados de mayor riesgo, la compañía optó por no renovar los contratos.

Categorías

ROJO

- Solicitud de visita urgente de un ejecutivo senior y presentación de un plan de acción
- Reducción de las transacciones y exclusión de cualquier licitación futura
- Exclusión de solicitudes de presupuesto
- Visita trimestral para el análisis de planes de acción
- Baja evaluación en estudio Airbus, en el caso que se aplique

***3 meses** para alcanzar Amarillo*

AMARILLO

- Clasificado como proveedor menos competitivo en cualquier licitación
- Visita de un ejecutivo y presentación de un plan de acción
- Baja evaluación en estudio Airbus, en el caso que se aplique
- Visita básica bimestral de soporte al cliente

***6 meses** para alcanzar Verde*

VERDE

- Reconocimiento público (un año en esa categoría)
- Carta del vicepresidente de LATAM a la alta dirección de la compañía
- Proveedor líder para cualquier negocio futuro

14.204

evaluaciones utilizando bases de datos internacionales

Cruce de datos

En junio LATAM comenzó a utilizar un sistema que cruza la información de sus proveedores con bases de datos internacionales, permitiendo identificar riesgos sociales significativos, como el involucramiento con esquemas de corrupción, financiamiento al terrorismo y al narcotráfico, explotación de trabajo infantil y trabajo análogo al esclavo en la cadena de suministro. Se evalúa la información de los nuevos socios comerciales como condición para la validación del contrato, y el cruce de datos de todos los proveedores se repite una vez por mes. Para los que se relacionan con instancias gubernamentales en nombre de LATAM o mantienen contratos de valores más altos, el análisis se profundiza aún más.

También ya fueron establecidas, en conjunto con el área de Compliance, las medidas a ser adoptadas cuando la investigación indique cualquier irregularidad. Las directrices pasaron a formar parte de la Política de Compras y de Cadena de Proveedores.

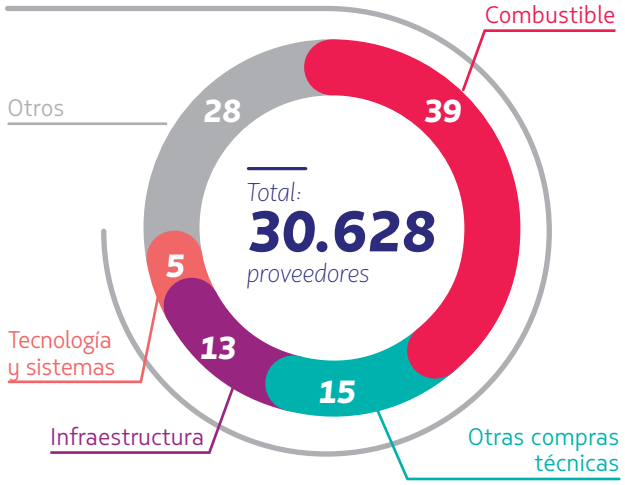
En 2016 se realizaron más de 14.200 análisis de proveedores. En 600 casos se realizaron evaluaciones específicas, definidas a partir de alertas generados por el propio sistema; no fue identificado en el año ningún caso de no conformidad. [308-2]

Entre los socios comerciales técnicos, el análisis de desempeño es mensual y resulta en la clasificación de los proveedores en tres categorías: rojo, amarillo y verde. Las clasificaciones en rojo y amarillo generan planes de acción, con mejoras y plazos definidos.

Base de proveedores

Actualmente, la base de proveedores de LATAM está constituida por más de 30.600 socios comerciales, distribuidos en diferentes categorías dentro de dos grandes grupos: compras técnicas y no técnicas. En las compras técnicas se encuadran los proveedores de combustible, servicios de ingeniería, consumibles y rotables, Aprobación del Fabricante de Piezas (PMA, por su sigla en inglés), ruedas, frenos, neumáticos y aviónica, entretenimiento a bordo, asientos, materiales y terminación, ventas, componentes mayores (trenes de vuelo y otros); *pool* (arreglo, cambio y alquiler de algunos componentes ofrecidos en sistema *pool* por los socios comerciales), y compras *no pool* (herramientas y otros tipos de componentes). En el grupo de compras no técnicas están las categorías cuya relación con la operación de LATAM es indirecta: administración, aeropuerto, infraestructura, *catering*, hoteles y uniformes, *marketing*, servicios profesionales, tecnología y sistemas, y transportes. [102-9]

CADENA DE SUMINISTRO – COMPRAS TOTALES (%)



CADENA DE SUMINISTRO – DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA[1]		
Continente	**Total**	**%**
América	29.097	95,0
Asia	120	0,4%
Europa	1.200	3,9
Oceanía	211	0,7

1 Con base en la localización de la sede de la compañía.

SNAPSHOT

CADENA DE SUMINISTRO	2016
Base de proveedores LATAM (21 categorías)	30.628
Proveedores críticos[1]	
Porcentaje de base de proveedores	11%
Porcentaje de volumen de compras LATAM	72%
Identificación de riesgos potenciales	
Porcentaje de categorías con análisis de riesgos de sostenibilidad	100%
Porcentaje de proveedores analizados según criterios de sostenibilidad	100%
Monitoreo y gestión	
Análisis preventivos realizados (sistema de bases de datos internacionales)	14.204
Evaluaciones profundizadas (a partir de alertas del sistema)	614
Contratos cerrados por no conformidad	0

1 Incluye a las empresas con contratos superiores a US$ 1 millón, o que se relacionan con órganos del gobierno en nombre de LATAM o que proveen a la operación elementos esenciales o de difícil sustitución.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Calidad y variedad de los servicios, sostenibilidad y reputación organizacional fueron algunos de los diferenciales de LATAM reconocidos en 2016. Algunos puntos destacados:

Servicios

World Line Airline Awards – Skytrax 2016, el más importante premio de la industria aérea
- LAN: 1er puesto en la categoría Mejor Aerolínea de Sudamérica
- TAM: 4º puesto en la categoría Mejor Aerolínea de Sudamérica
- LAN: 2º puesto en la categoría Mejor servicio en Sudamérica
- TAM: 4º puesto en la categoría Mejor servicio de Sudamérica

Global Traveler's 2016 - Tested Reader Survey awards
- 1er lugar en la categoría Mejor Aerolínea a Sudamérica por 3er año consecutivo

Sostenibilidad

Dow Jones Sustainability Index
- Tercer año en la categoría Mundial del índice, que incluye sólo dos líneas aéreas en el mundo

Premio Empresa Alas20 – Líderes sostenibles
- 1er lugar en la categoría Empresa Líder en Sustentabilidad
- 2º lugar en la categoría Empresa Líder en Relaciones con Inversionistas

Empresa Socialmente Responsable – Perú 2021
- Distintivo por asumir una cultura de competitividad sostenible y responsable

Revista Capital – Chile
- 2º lugar en el Índice de Sustentabilidad Corporativa (ISC)

Reporte de Transparencia Corporativa 2016 – Inteligencia de Negocios (IdN) – Chile
- 1er lugar en la categoría Empresa más Transparente del Sector de Servicios – Sociedades Anónimas Abiertas
- 3er lugar en la categoría Mejores Prácticas 2016 – Sociedades Anónimas Abiertas

Otros premios

Empresas Más Admiradas de 2016 Perú (EMA 2016) – G de Gestión y PwC
- Destacada estrategia comercial

Merco Empresas y Merco Líderes – Chile (7ª edición)
- 2º lugar en la categoría Mejor reputación corporativa

IF Design Awards – World Design Guide, el más importante premio internacional de diseño
- LATAM e Interbrand: 1er lugar en la categoría Nueva Identidad de Marca (New Brand Identity) por la creación de la nueva marca LATAM

eCommerce Awards 2015, el más importante premio de comercio electrónico
- LAN Chile: líder en eCommerce en la Industria Turística
- LAN Perú: líder en eCommerce en la Industria Turística
- LAN Ecuador: líder en eCommerce en la Industria Turística

Premio Folha Top of Mind 2016 – Brasil
- TAM: marca más recordada en la categoría líneas aéreas por 8ª vez consecutiva

Hall of Fame Grupo Valora – Chile
- Distinción Gran marca chilena por su relevancia en el extranjero

Gobernanza

En este capítulo

— 23 PERFECCIONAMIENTO CONSTANTE
— 27 GESTIÓN DE RIESGOS EN EVOLUCIÓN
— 29 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

PERFECCIONAMIENTO CONSTANTE

Las nuevas políticas corporativas y un intenso trabajo de compromiso interno refuerzan la práctica cotidiana de la ética y del compromiso con la conformidad legal

En la conducción diaria de los negocios, LATAM se guía por los principios de la ética y la transparencia. Teniendo como referencia las mejores prácticas, el Grupo busca perfeccionar constantemente los instrumentos, procesos y estructuras internas que aseguran la conformidad legal y el alineamiento a los valores de LATAM.

Las políticas internas de *compliance* y *accountability* satisfacen los requisitos de las leyes aplicables a las empresas con acciones negociadas en las bolsas de valores de Nueva York (EE.UU.) y Santiago (Chile). En los diversos países donde LATAM Airlines Group está presente hay un responsable del área Jurídica que da apoyo al Vicepresidente senior del área Jurídica.

En 2016, el marco auto-regulatorio del Grupo se reforzó con cuatro nuevas políticas corporativas (*ver próxima página*). Se trabajó fuertemente para generar un compromiso activo de todas las áreas de la compañía, con iniciativas de comunicación y entrenamiento sobre las políticas y normas, que deben orientar la conducta de los colaboradores y la relación con otros públicos. La expectativa es entrenar, hasta abril de 2017, aproximadamente a 200 profesionales que actuarán como "embajadores de *compliance*" en todas las unidades de la compañía. En ese esfuerzo participaron directamente 14 áreas: Aeropuerto, Asuntos Públicos, Auditoría, Gestión de Proveedores, Infraestructura, Jurídico, LATAM Travel, Marketing, Operaciones de Carga, Operaciones y Mantenimiento, Personas, Red y Flota, Tesorería y Ventas.

Los temas de ética, *compliance*, prevención a la corrupción, libre competencia, etc. son parte de los entrenamientos de la compañía, tanto la etapa de inducción de nuevos colaboradores como en las revisiones periódicas obligatorias, exigidas en la evaluación de desempeño. Las diferentes capacitaciones se planifican en ciclos de dos años de acuerdo con el área de actuación del profesional e incluyen la realización de un examen de conocimiento. En el ciclo más reciente, fueron entrenadas 44.000 personas. Entre ellas, casi 1.800 líderes e integrantes de la alta gobernanza de la compañía y 1.300 profesionales de áreas consideradas de mayor riesgo.

La cobertura consolidada en 2015 y 2016 alcanzó al 99,9% del público previsto y una tasa de aprobación del 99,9%. Se realizaron comunicados específicos sobre temas de *compliance*, enviados por *e-mail*, que alcanzaron al 92% del público interno total. Y para asegurar el alineamiento de los públicos externos a las normas y procedimientos de la compañía, todos los socios comerciales se comprometen con el cumplimiento del Código por medio de un Documento de Compromiso, firmado durante la contratación. [205-2]

Los colaboradores pasan por un entrenamiento periódico obligatorio sobre ética y compliance

200

"embajadores de compliance*" entrenados*

4

nuevas políticas internas refuerzan el marco auto-regulatorio

Canal confidencial

En el Canal de Ética la compañía recibe denuncias de violaciones a leyes o normas internas de conducta profesional y de convivencia, incluyendo el cumplimiento del Código de Conducta de LATAM, cuestiones laborales, de discriminación o asedio de todos los tipos, fraude, corrupción o soborno.

El canal es operado por un proveedor tercerizado para garantizar la independencia, la integridad y la idoneidad en el análisis y en la respuesta a todas las denuncias. Las ocurrencias son analizadas y enviadas a comités de investigación en cada país. En caso de irregularidad, el Comité de Administración del Código de Conducta de cada lugar, integrado por las áreas de Personas, Compliance y Jurídico, entre otras, discute la medida a tomar.

Los procesos cuentan con certificación externa.

Acuerdo voluntario [419-1]

En 2016 LATAM acató una orden de cesar y desistir de la Securities and Exchange Commission (SEC) relacionada a pagos hechos por LATAM Airlines Group S.A. (ex-LAN Airlines S.A.) a un consultor que actuó en la resolución de cuestiones laborales en Argentina, entre 2006 y 2007. La investigación de ese caso por la SEC y por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) tuvo inicio en 2011 y contó con la cooperación activa de la compañía. LATAM concordó en pagar una multa de US$ 75.000 a la SEC, de acuerdo con las directrices de *compliance* de la compañía y con los requisitos contables internacionales y de la SEC. En julio de 2016, después de una serie de análisis realizados en conjunto con el DOJ y la SEC, fue posible llegar a acuerdos definitivos con los dos órganos.

Con el Departamento de Justicia se firmó un acuerdo de suspensión condicional de proceso (Deferred Prosecution Agreement - DPA), según el cual el órgano desestimará los cargos, luego de un período de tres años, si LATAM cumple todas las condiciones del acuerdo. Bajo los términos del DPA, LATAM admitió que la contabilización de los pagos hechos al consultor en la Argentina no fue la correcta y que, en la época cuando los pagos fueron efectuados, la compañía no tenía controles internos adecuados.

LATAM también aceptó ser monitoreada por un consultor independiente a lo largo de 27 meses. El consultor evaluará la eficacia del programa de *compliance* del Grupo y se reportará al DOJ. Al cierre del trabajo del consultor, LATAM se reportará directamente al departamento sobre el cumplimiento de su programa de

NORMAS CORPORATIVAS [102-16]

Una serie de políticas internas, aplicables a todas las unidades de negocios, orientan la conducta de los colaboradores y de la alta gobernanza y el alineamiento a las mejores prácticas de ética y transparencias. Las principales son:

- Código de Conducta
- Política sobre Comités de Administración del Código de Conducta
- Política de Roles y Responsabilidades de ejecutivos
- Política de *Compliance* sobre Anticorrupción
- Política de Escalamiento
- Política de Servicios Preferentes para Funcionarios Públicos
- Política de Compras y Cadena de Suministro[1]
- Política de Regalos, Hospitalidad y Entretenimiento para representantes gubernamentales y de terceros
- Política de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente[1] (*ver página 87*)
- Política de Donaciones[1] (*ver página 70*)
- Política de Sostenibilidad[1] (*ver página 29*)

1 Ésas son las cuatro políticas aprobadas en 2016.

compliance durante nueve meses. La compañía también concordó en pagar una multa de US$ 12.750.000 al órgano.

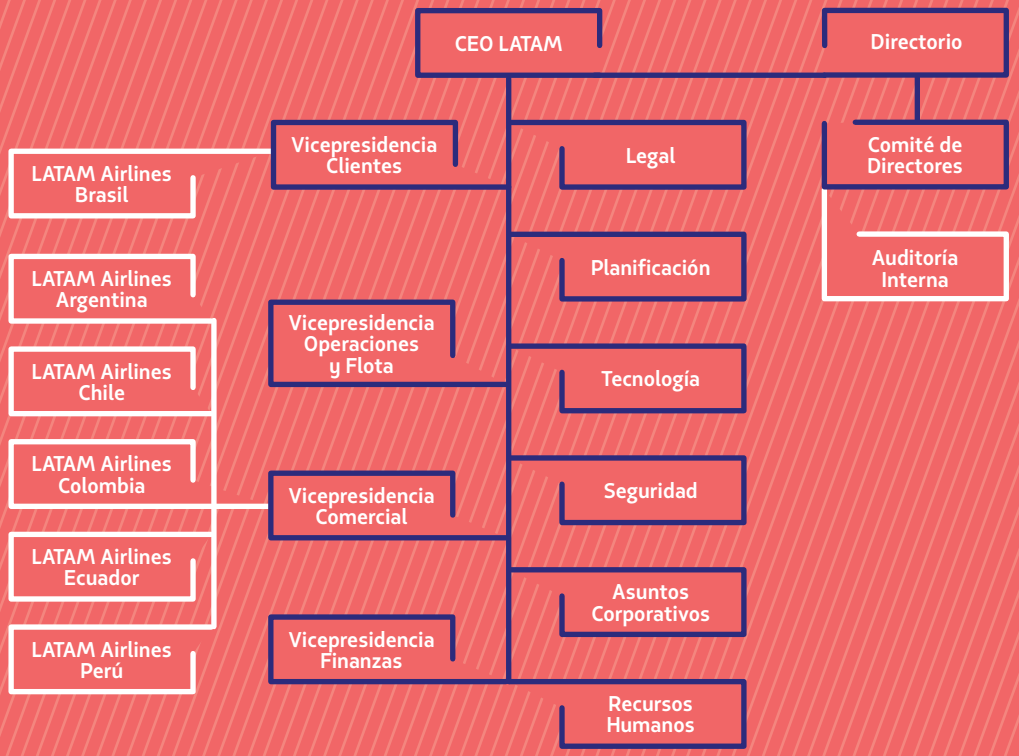
El acuerdo con la SEC incluyó la emisión de una orden de cesar y desistir, orden administrativa que cierra la investigación después de la aceptación por LATAM de ciertas obligaciones y declaraciones de hechos. La orden también hace referencia al monitoreo instituido por el acuerdo de suspensión condicional de proceso del Departamento de Justicia. El Grupo acordó pagar a la SEC US$ 6.700.000, además de los intereses previstos. El 31 de diciembre de 2016 el saldo adeudado por LATAM correspondía a US$4.718.894.

Estructura de toma de decisión [102-18]

El Directorio es el principal órgano de gobernanza

El principal órgano de gobernanza corporativa del Grupo es el Directorio, formado por nueve miembros titulares, elegidos para mandatos de dos años. El Directorio define las directrices estratégicas del Grupo y actúa en el ámbito establecido por la Ley de Sociedades Anónimas y las respectivas normas de la Securities and Exchange Commission (SEC). Es apoyado en el proceso de toma de decisión por el Comité del Directorio. La estructura de gobernanza incluye, además, comités de temas específicos: Estrategia, Finanzas, Liderazgo, y de Marcas, Productos y Programas de Fidelización.

En el ámbito ejecutivo, el CEO del Grupo, vicepresidentes corporativos y altos ejecutivos de las diversas áreas de negocios ponen en práctica las directrices estratégicas de la compañía, actuando en consonancia con los estándares de transparencia, ética y regulatorios fijados por el Directorio.



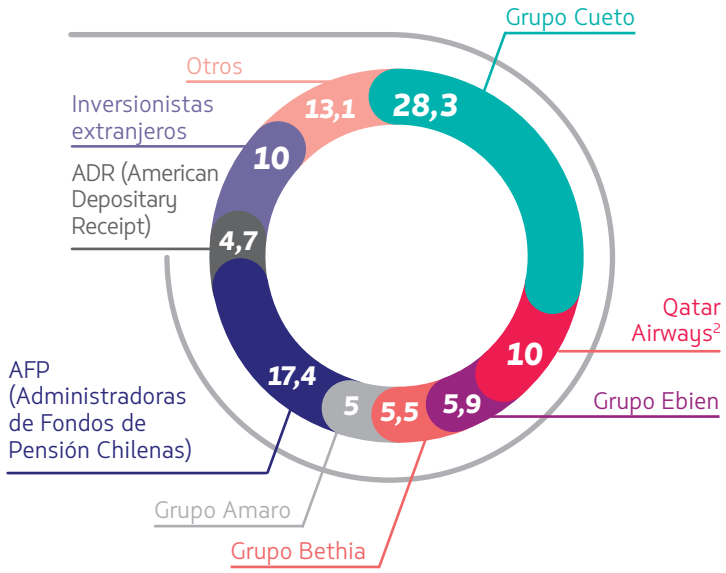
Relación con el mercado

El área de Relaciones con Inversionistas es la responsable por la relación con los accionistas de LATAM y otros agentes del mercado de capitales, y adopta una política de comunicación transparente, usando canales específicos.

En el sitio www.latamairlinesgroup.net está disponible toda la información financiera y de gobernanza del Grupo, en inglés, español y portugués. La compañía presenta trimestralmente sus resultados al mercado, por medio de informes y realizando teleconferencias.

COMPOSICIÓN ACCIONARIA[1] (%)

[102-5 y 102-10]



1 Información referente al 31 de diciembre de 2016.
2 Corresponde al 9,99% del total de las acciones emitidas.

LATAM Airlines Group es una compañía de capital abierto, y tiene acciones negociadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, en la Bolsa Electrónica de Chile, en la Bolsa de Valores de Valparaíso y en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).

Total:
606.407.693
acciones pagadas y suscritas

GESTIÓN DE RIESGOS EN EVOLUCIÓN

La estructura de identificación y mitigación de riesgos se basa en una visión transversal, que considera diferentes aspectos del negocio y las particularidades de cada unidad de operación

La gestión de riesgos se considera uno de los factores clave para el alcance de los objetivos estratégicos y cuenta con procesos estructurados, que están en continua evolución. Después de la elaboración de la matriz de riesgos estratégicos en 2015, que mapeó los riesgos del Grupo a partir de la probabilidad de ocurrencia y del impacto potencial en los aspectos financiero y de reputación, a principios de 2016, la Política Corporativa de Riesgos de LATAM fue aprobada por el Directorio y fue publicada. El documento contribuye con la formalización del tema internamente, reforzando los sistemas de monitoreo y la definición de funciones y responsabilidades en la organización.

El mapeo abarca los riesgos transversales, que incluyen más de una categoría del negocio, y los considerados emergentes. Ejemplos de riesgos emergentes son las legislaciones más restrictivas que pueden ser aprobadas sobre emisiones de gases de efecto invernadero, influyendo negativamente sobre los resultados económicos del Grupo a mediano plazo, y la propagación de enfermedades infectocontagiosas que, en un escenario extremo, impactaría en la demanda por los servicios. Para minimizarlos, LATAM mantiene un diálogo permanente con las autoridades competentes y, cuando ocurren epidemias, realiza campañas de concientización y prevención. Ese punto también está contemplado en el Plan de Respuesta a Emergencias del Grupo.

La gestión de riesgos en la compañía está evolucionando año tras año, incluyendo la de riesgos sociales y ambientales. Un ejemplo de esa evolución fue la apertura entre las emisiones que son causantes del cambio climático y las que afectan a las comunidades locales, permitiendo una mejor comprensión de las consecuencias y efectos para la sociedad. El resultado es un monitoreo de cada riesgo y sus correspondientes impactos potenciales. En 2017 se revisarán los riesgos asociados a la reputación e imagen de la compañía.

Todas las unidades siguen la misma política corporativa

Los diversos países de operación están integrados en el perfeccionamiento de la mitigación

Seguimiento permanente

Los riesgos estratégicos (transversales y emergentes) son monitoreados por el equipo de Gestión de Riesgos. El Comité del Directorio es el órgano responsable por validar el modelo de gestión de riesgos implementado en la compañía. En sus reuniones mensuales, el comité realiza un análisis detallado sobre cada riesgo de acuerdo con la agenda, siguiendo una programación anual, que puede ser ajustada de acuerdo con las tendencias y eventos.

Además, está la Mesa de Riesgos, liderada por el área de Riesgos y que cuenta con la participación de representantes de diferentes áreas (Ventas, Seguridad, Medio Ambiente, Legal, Compliance, Planificación Estratégica, Finanzas, Asuntos Corporativos y Auditoría Interna), proporcionando una visión más integrada de los riesgos, así como la identificación de sinergias. Las reuniones se realizan cada dos meses.

Regularmente, los riesgos monitoreados y los planes de acción resultantes son informados al área de Auditoría Interna del Grupo, que los incluyen en su programación de monitoreo.

De lo global a lo local

La lógica implantada en la esfera corporativa para la gestión de los riesgos estratégicos transversales fue expandida hacia todas las operaciones locales en 2016, garantizando la estandarización de los sistemas de identificación, monitoreo y reporte de los riesgos.

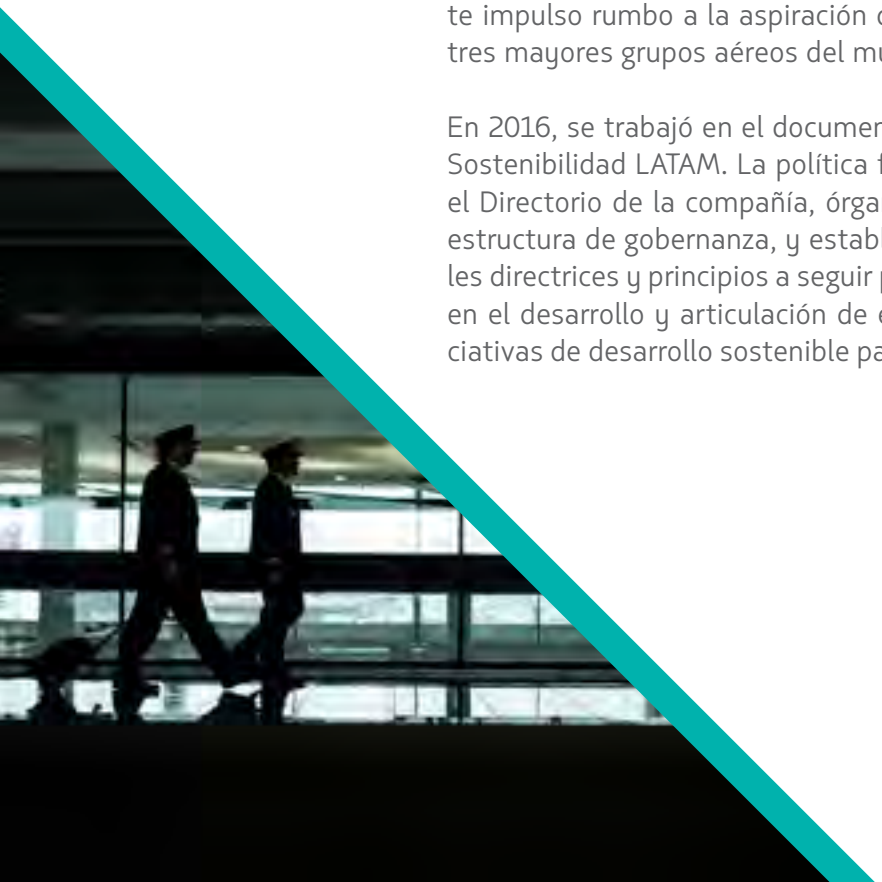
En las operaciones principales, el área financiera es la responsable por implementar localmente el sistema de gestión de riesgos de LATAM, con la identificación de los riesgos específicos de la unidad y su actualización periódica a partir de la metodología utilizada en toda la compañía. Los resultados se informan al gerente general de la unidad y al área de Riesgos, que se reúne regularmente con cada unidad.

El grado de implantación del sistema de gestión de riesgos varía de país a país, con su consolidación prevista para que ocurra a lo largo de 2017.

Nuevos avances están programados

GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Una política corporativa, aprobada por el más alto órgano de gobernanza, define las directrices para poner en práctica la visión de desarrollo sostenible de la compañía



El compromiso de LATAM con la generación de valor compartido para los accionistas, el mercado, los colaboradores, los clientes, los proveedores y toda la sociedad integra la estrategia de actuación de la compañía y orienta en la toma de decisiones. Los avances en sostenibilidad, presentes transversalmente a las prácticas de negocio, son un importante impulso rumbo a la aspiración de ser uno de los tres mayores grupos aéreos del mundo.

En 2016, se trabajó en el documento de Política de Sostenibilidad LATAM. La política fue aprobada por el Directorio de la compañía, órgano máximo en la estructura de gobernanza, y establece las principales directrices y principios a seguir por los ejecutivos en el desarrollo y articulación de estrategias e iniciativas de desarrollo sostenible para todo el Grupo.

La política consideró una serie de referencias y compromisos internacionales, que deben servir como guía para las actividades (*ver página 31*) y explicita la correlación entre la gestión de los diversos aspectos de la sostenibilidad y la conducción de los negocios. El ejemplo más claro es la gestión de riesgos: la matriz que orienta la mitigación incluye temas ambientales, laborales y relacionados a la relación y a la reputación de la compañía frente a sus públicos, y la gestión se hace de forma integrada a otros tipos de riesgo, como financieros y operacionales.

A partir de una perspectiva de largo plazo, la estrategia de sostenibilidad de la compañía se organiza en tres dimensiones:

- **Gobernanza de la sostenibilidad:** la compañía se posiciona de forma clara y transparente sobre sus compromisos y objetivos, y las estructuras de toma de decisiones, ejecución y monitoreo de resultados apoyan la implementación de la estrategia;
- **Cambio climático:** promover un equilibrio entre la mitigación de riesgos y la búsqueda de nuevas oportunidades en la gestión de impactos ambientales reales y potenciales del negocio, con énfasis en la reducción de la huella de carbono y en acciones de eco-eficiencia;
- **Ciudadanía corporativa:** hacer del negocio y de la red de relaciones de LATAM en su cadena de valor

3

dimensiones son la base de la gestión de la sostenibilidad

– con proveedores, colaboradores, clientes y sociedad – catalizadores socioeconómicos y de equilibrio ambiental de la región, por medio de acciones de desarrollo de los colaboradores, inversión social privada, fomento al turismo y estímulo a las buenas prácticas.

Esas dimensiones agrupan los principales objetivos de desarrollo y se desdoblan en objetivos y metas, colaborando para sistematizar el proceso de mejora continua y cuantificar los resultados alcanzados. El desempeño de la compañía en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI, por su sigla en inglés) es la principal medida de ese desarrollo.

El DJSI es la principal referencia mundial de desempeño de sostenibilidad y de la generación de valor en el largo plazo. La selección se basa en una metodología que elige al 10% mejor de la industria, analizando el desempeño en temas relacionados a la gobernanza y las prácticas económicas, sociales y ambientales de las grandes empresas de capital abierto de diferentes sectores económicos. Solamente las empresas líderes a nivel mundial, integran la lista final, divulgada anualmente. El proceso de elección de los integrantes del DJSI es conducido por RobecoSAM, consultora de inversiones especializada en sostenibilidad.

LATAM integra el índice desde la edición 2012, cuando fue seleccionada en el segmento Mercados Emergentes. Desde la edición 2014 forma parte del índice Mundial, que reúne a los 10% mejores de todo el *ranking*. En 2016 fueron invitadas las 2.500 mayores empresas (según el índice S&P Broad Market) de 47 países, y 316 fueron seleccionadas. Solamente dos empresas aéreas integran este selecto grupo.

El Índice Dow Jones de Sostenibilidad sirve como referencia para la mejora continua

Alineamiento e información

Para asegurar el alineamiento de toda la información y la visión estratégica de la alta gestión con respecto a los objetivos y metas y al monitoreo de los avances, el Directorio hará un seguimiento anual.

Además, siempre que un integrante se incorpora al Directorio de la compañía participa en actividades de inducción entre otros temas en la gestión de sostenibilidad de la compañía.

Referencias internacionales

Las normas y buenas prácticas sirven como guía

Para impulsar las mejoras en la gestión de la sostenibilidad, LATAM se orienta por una serie de normas, estándares, referencias y compromisos de relevancia internacional.

Los principales se describen a continuación:

- **Norma ISO 26000:** primera norma internacional de Responsabilidad Social Empresarial
- **Pacto Global:** iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para estimular la adopción de prácticas de responsabilidad corporativa en las áreas de derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y combate a la corrupción.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** agenda global de desarrollo impulsada por la ONU, que define objetivos y metas relacionados a la erradicación de la pobreza, la seguridad alimentaria, la salud, la educación, la igualdad de género, la reducción de las desigualdades, la energía, el agua y el saneamiento, los estándares sostenibles de producción y de consumo, el cambio climático, las ciudades sostenibles, la protección y el uso sostenible de los ecosistemas y el crecimiento económico inclusivo, entre otros temas.
- **Principios Orientadores sobre Empresas y Derechos Humanos**: guía, elaborada por el Representante Especial del Secretariado General de las Naciones Unidas, John Ruggie, que reúne parámetros y directrices para garantizar la protección, el respeto y la reparación a los derechos humanos en el ámbito de los negocios.
- **Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social:** fue elaborada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y busca promover la contribución activa de las empresas multinacionales a los progresos económicos y sociales, minimizando al mismo tiempo los efectos negativos de sus actividades.
- **Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales:** reúne recomendaciones para empresas y gobiernos y ofrece principios y estándares voluntarios para una conducta empresarial consistente con las leyes y las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.
- **Metodología GRI:** principal referencia en reportes de sostenibilidad. Fue elaborada por la Global Reporting Initiave, entidad internacional *multistakeholder* que busca promover la estandarización y la mejora continua de la gestión y comunicación de la sostenibilidad en empresas y organizaciones de diferentes tamaños y sectores de todo el mundo.

La Política de Sostenibilidad LATAM considera parámetros internacionales

Concentrarse en lo que es más relevante

Para focalizar los esfuerzos de mejora, LATAM considera un proceso estructurado de definición de los temas más relevantes para la sostenibilidad, considerando los impactos reales o potenciales de la operación en sus diversos *stakeholders*, las expectativas de esos públicos, la visión de futuro de la compañía y los compromisos asumidos, guías sectoriales e internacionales de sostenibilidad y tendencias mundiales (*para obtener más información, consulte la página 74*).

Los temas materiales de la organización son:

- **Mitigación del cambio climático:** reducir continuamente la intensidad de las emisiones e investigar nuevas tecnologías de energía;
- **Gestión con eco-eficiencia:** alcanzar niveles de excelencia en el uso racional de los combustibles;
- **Reducción del ruido y otras emisiones:** controlar la emisión del ruido de las aeronaves en las comunidades cercanas a los aeropuertos y los impactos de las emisiones sobre la calidad del aire;
- **Conectividad y relaciones con el cliente:** invertir en la calidad del servicio, en la comunicación transparente y ética y en la atención de las nuevas demandas de los clientes. Atención a las oportunidades y tendencias tecnológicas y a las demandas de los clientes, invertir en la calidad del servicio y en la comunicación transparente y ética;
- **Salud y seguridad en el aire y en tierra:** administrar los riesgos potenciales, inclusive los cibernéticos, y garantizar los más elevados estándares de seguridad a los clientes, los colaboradores y la comunidad;
- **Gestión de talentos y productividad:** perfeccionar la gestión del desempeño y la carrera en las diferentes unidades de negocio, con vistas al crecimiento profesional y al mantenimiento de una cultura de alto desempeño;
- **Relación gubernamental, competencia sana y especificidades regulatorias:** dialogar permanentemente con los gobiernos, las autoridades locales y las entidades representativas del sector, con enfoque en la conformidad y en la creación de soluciones de negocios responsables;
- **Cadena de valor:** promover las buenas prácticas de ética, sostenibilidad y eco-eficiencia de proveedores y estimular el desarrollo de las comunidades con las cuales se relaciona la compañía;
- **Sostenibilidad económico-financiera:** buscar sinergia en la gestión de costos y activos, planificar inversiones actuales y futuras y enfocarse en la generación de valor para la compañía y sus proveedores de capital.

Cada tema material cuenta con uno o más indicadores (*ver página 89*) por los cuales LATAM monitorea los propios avances frente a los objetivos y metas. Todos se relacionan directa o indirectamente con los macro objetivos del negocio y cuentan con estrategias de abordaje definidas y responsables por su ejecución.

Las acciones se concentran en

9

temas materiales

Estrategia

En este capítulo

34 ANTICIPAR TENDENCIAS
36 RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES

ANTICIPAR TENDENCIAS

La nueva propuesta de valor transforma la experiencia de los clientes LATAM y da resiliencia a la compañía para enfrentar los desafíos del mercado aéreo

Rumbo al futuro

Estar atento a la evolución del mercado y de la sociedad y actuar con rapidez y flexibilidad para ajustarse a los cambios son factores imprescindibles para la sostenibilidad de los negocios y la generación de valor para los accionistas, el mercado, los colaboradores, los clientes, los proveedores y la sociedad. Esa preocupación orienta el planeamiento estratégico de LATAM Airlines Group y, en 2016, dio origen a un intenso movimiento de transformación, que tiene la capacidad de modificar de manera global la gestión de los negocios y la relación con los clientes.

El proceso busca otorgar aún más intensidad, profundidad y rapidez a los cambios anclados en los fundamentos estratégicos del Grupo (*ver próxima página*) y hacer de LATAM una compañía más liviana, más ágil y más competitiva. La idea es asegurar, en el presente, la transformación que le permitirá a LATAM mantener y ampliar su protagonismo en el sector aéreo en América Latina y en el mundo.

Son cerca de 1.300 iniciativas en implementación, con la participación de más de mil colaboradores. Las acciones fueron organizadas en 18 líneas de trabajo, cada una de ellas con cinco etapas de desarrollo hasta diciembre de 2018. La expectativa es que el 80% de las iniciativas estén implantadas ya en 2017, generando resultados concretos principalmente en los aspectos de reducción de costos, ampliación de ingresos y adecuación a la nueva realidad del mercado.

Una de las facetas más visibles es la nueva propuesta de valor para los vuelos de corta duración, que tiene en cuenta la realidad actual del mercado aéreo, de las expectativas y diferentes perfiles de clientes y de su forma de relacionarse con las empresas en un mundo cada vez más digital. Además, cambió el contexto macroeconómico de la región de operación. Después de un período de crecimiento, América Latina presenta estancamiento y recesión económica en los últimos años, haciendo que las compañías aéreas se esfuercen para ser aún más

1.300

iniciativas impulsan la transformación

eficientes y competitivas y poder abarcar nuevos mercados o nuevos nichos de mercado.

Ante este contexto, el Grupo diseñó un nuevo modelo para su operación doméstica en los seis países donde están presentes sus filiales, lo que representa aproximadamente un 40% de las ventas de la compañía y un 80% de los pasajeros transportados anualmente. El objetivo es flexibilizar las ofertas para esos vuelos, desvinculando los componentes del precio por el que hoy son vendidos en "paquetes" indivisibles: el transporte en sí, la posibilidad de seleccionar asientos específicos, el despacho de equipajes y la alimentación a bordo.

En los vuelos cortos, de hasta 3,5 horas, los valores se presentarán en forma separada y transparente para que cada comprador pueda componer la propia tarifa a partir de los servicios que realmente utiliza. La alimentación a bordo se adquirirá durante el vuelo a partir de un amplio menú ofrecido por el nuevo servicio Mercado LATAM. La expectativa es que la tarifa mínima se reduzca entre un 10% y un 20% con relación a la practicada actualmente, permitiendo atraer aún más clientes.

El nuevo modelo comenzó a ser puesto en práctica gradualmente en 2017, comenzando por LATAM Airlines Colombia, en febrero. La previsión es que las demás filiales estén adaptadas hasta julio, y enseguida el nuevo modelo sería aplicado también a los vuelos cortos dentro de América Latina.

PILARES ESTRATÉGICOS

Cinco pilares orientan los esfuerzos de desarrollo de LATAM. Conozca algunas acciones destacadas realizadas en cada uno de ellos en 2016.

- **Red de destinos:** inauguración de 14 nuevas rutas; consolidación de *hubs* en aeropuertos clave de la región.
- **Marca líder y experiencia del cliente:** lanzamiento de la marca LATAM; ampliación de las acciones del proyecto Twist, de transformación cultural en la atención al cliente con impactos positivos en la satisfacción; definición del nuevo modelo de negocios domésticos a partir de una nueva propuesta de valor que da autonomía de elección al cliente sobre los servicios que quiere adquirir en cada viaje.
- **Costos:** búsqueda de sinergia y eficiencia en procesos; gestión financiera y revisión del plan de flota; identificación de nuevas oportunidades de ingresos.
- **Fuerza organizacional:** fortalecimiento de la cultura única; compromiso de los colaboradores en las principales iniciativas estratégicas; gestión del clima organizacional.
- **Gestión de riesgos:** abordaje integrado; aprobación de la política corporativa sobre el tema; sistematización de la gestión y riesgos emergentes y estratégicos en las operaciones locales.

Está en fase de implementación en los vuelos domésticos del Grupo y sus filiales el "Mercado LATAM", nuevo servicio de compra de bebidas y alimentos a bordo. El objetivo es mejorar la experiencia de viaje del pasajero, que pasa a tener acceso a un menú con más de 50 opciones, y los pasajeros pueden adquirir los ítems que deseen.

RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La proactividad y una fuerte actuación de aspectos administrables del escenario adverso aseguran resultados positivos, con ganancia neta de US$ 69,2 millones y reducción en el apalancamiento

LATAM finalizó 2016 con resultados positivos: el resultado operacional alcanzó US$567,9 millones, un aumento del 10,5% con relación a 2015, y el margen operacional fue del 6,0%, 0,9 p.p. superior al registrado en 2015, y en línea con el límite superior del *guidance* seguido por la compañía. La ganancia neta fue de US$ 69,2 millones, primer resultado anual positivo desde 2011. [+ Anexo]

La estrategia de racionalización de la capacidad de pasajeros en rutas nacionales e internacionales en el mercado brasileño volvió a mostrarse asertiva, y en las dos operaciones mejoró el indicador de ingresos relativos (por asiento-kilómetro disponible, medida en ASK, en su sigla en inglés).

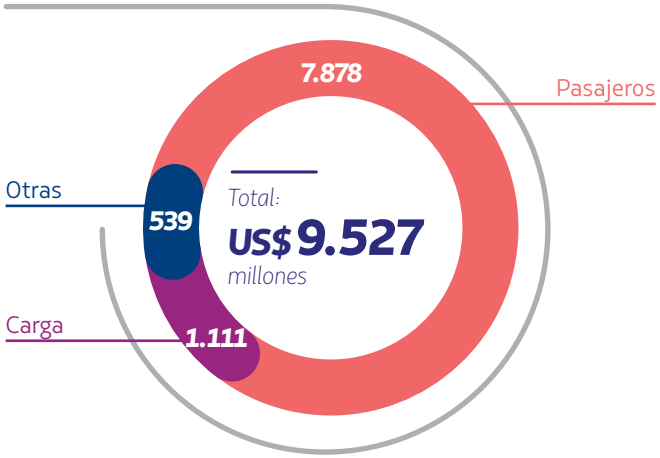
A lo largo del año, LATAM también avanzó en su plan de reducción de activos totales y compromisos de flota. Los compromisos para 2017 y 2018 son los más bajos de la historia reciente de la compañía y aseguran una reducción de US$ 2.200 millones en activos de flota para 2016-2018, en línea con lo planificado.

El indicador de endeudamiento también tuvo evolución positiva en el año, y el nivel de apalancamiento (relación entre deuda neta y Ebitda Ajustado) se redujo de 5,8 veces en 2015 a 5,3 veces en 2016. La liquidez llegó a US$ 1.800 millones (incluyendo una línea de crédito rotativo de US$ 325 millones, disponible a partir de diciembre de 2016), siendo reforzada por el aumento de capital de US$ 608,4 millones concluido el 28 de diciembre de 2016, con la adquisición por Qatar Airways del 10% del total de las acciones de LATAM.

Ganancia Neta

USD **69,2** millones

INGRESOS 2016
(US$ millones)



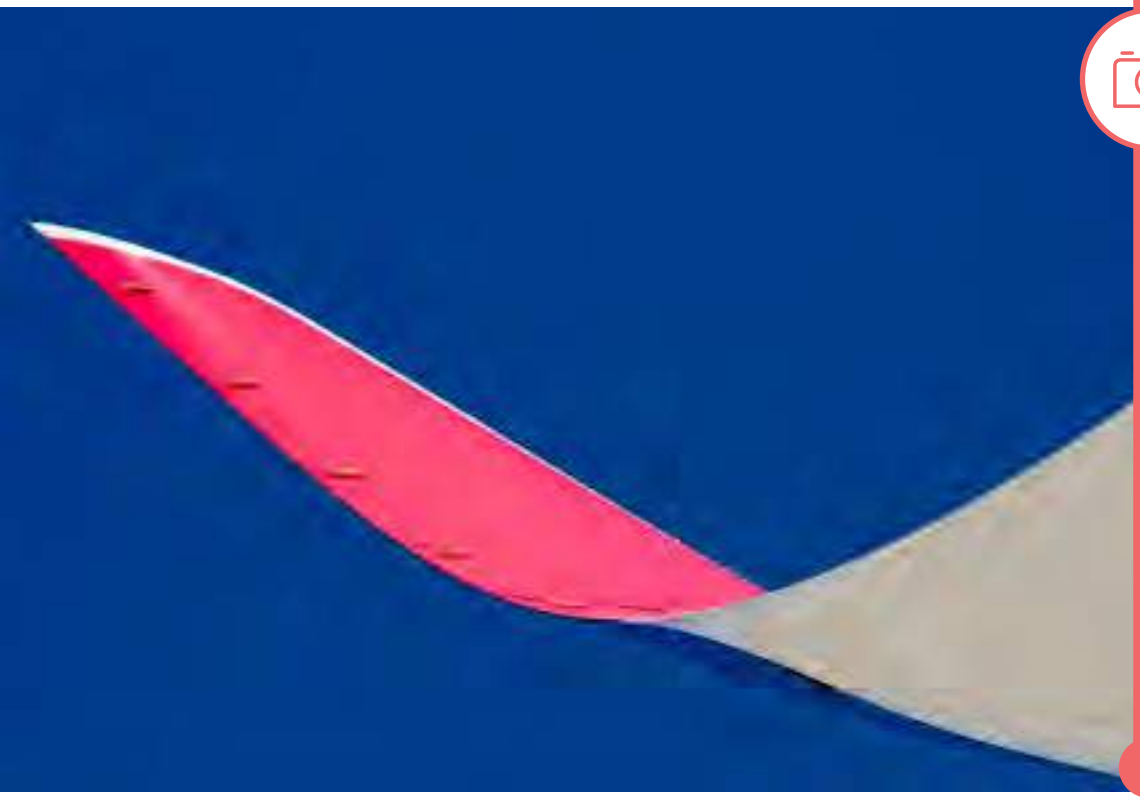
TEMA MATERIAL

Sostenibilidad económico-financiera

- Generación de valor para la compañía y sus proveedores de capital
- Buscar sinergias en la gestión de costos y activos

Puntos destacados 2016

- Ajustes en la capacidad de carga y pasajeros
- Revisión del plan de flota: reducción de US$ 2.200 millones en la proyección hasta 2018
- Racionalización de costos
- Proceso de planificación estratégica
- Nuevo modelo doméstico, con potencial de aumentar en un 50% el volumen de pasajeros en los próximos años



SNAPSHOT

PRINCIPALES INDICADORES	2015	2016	Δ%
Financieros (miles de US$)			
Ingresos operacionales	10.125.826	9.527.088	-5,9%
Gastos operacionales	(9.611.907)	(8.959.185)	-6,8%
Resultado operacional	513.919	567.903	10,5%
Resultado neto	(219.274)	69.220	131,6%
Margen neto	(-2,2%)	0,7%	2,9 p.p.[1]
Ebitda[2]	1.448.325	1.528.231	5,5%
Margen Ebitda[2]	14,3%	16,0%	1,7 p.p.[1]
Caja y equivalente a caja/ingresos	13,4%	15,6%	2,2 p.p.[1]
Apalancamiento[3]	5,8 ,	5,3 ,	-
Operacionales			
Pasajeros (ASK)[4] – millón	134.167	134.968	0,6%
Pasajeros (RPK)[5] – millón	111.510	113.627	1,9%
Tasa de ocupación (con base en ASK[4])	83,1%	84,2%	1,1 p.p.[1]
Ingresos por ASK[4] (centavos de US$)	6,3	5,8	-6,9%
Carga (ATK[5]) – millón	7.083	6.704	-5,3%
Carga (RTK[6]) – millón	3.797	3.466	-8,7%
Tasa de ocupación (con base en ATK[5])	53,6%	51,7%	-1,9 p.p.[1]
Ingresos por ATK[5] (centavos de US$)	18,8	16,6	-11,7%

1 P.p.: punto porcentual.
2 Ebitda: Ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
3 Apalancamiento: deuda neta ajustada/Ebitda ajustado.
4 ASK (Available seat kilometers): medida de capacidad de transporte de pasajeros.
5 ATK (Available tonne-kilometers): medida de capacidad de carga.
6 RTK (Revenue tonne-kilometers): ingresos generados en toneladas por kilómetro.

Medio ambiente

En este capítulo

39 ENFRENTAR EL CAMBIO CLIMÁTICO
43 CADA VEZ MÁS ECOEFICIENTE
46 POLÍTICAS Y SISTEMAS

ENFRENTAR EL CAMBIO CLIMÁTICO

La mitigación de los impactos de las emisiones de gases de efecto invernadero en la operación aérea es un tema estratégico para el Grupo y moviliza iniciativas de reducción y compensación y compromisos de mejora conjunta con todo el sector

La operación aérea corresponde al 2% de las emisiones GEI generadas por el hombre

En la gestión de la sostenibilidad de LATAM tienen especial relevancia las cuestiones relacionadas al cambio climático. Esto es así, ya que a pesar que las emisiones gases efecto invernadero (GEI) generadas por la operación aérea representen un 2% del total ocasionado por las actividades humanas[1], constituyen el principal impacto ambiental del sector. La compañía está comprometida con este tema y cuenta con una estrategia estructurada que busca la mejora continua del desempeño por medio de acciones de reducción y compensación. La estrategia también tiene en cuenta los riesgos resultantes de los eventos climáticos extremos sobre la operación y aquellos relacionados con los costos debido a eventuales alteraciones del marco regulatorio respecto de las emisiones. [201-2]

Por medio de su participación en la IATA (International Air Transport Association), LATAM siguió de cerca las negociaciones del CORSIA (sigla para Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Esquema de Compensación de Carbono y Plan de Reducción para la Aviación Internacional) con el fin de limitar las emisiones de CO_2. El documento fue firmado por los 191 Estados miembros de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) durante la asamblea realizada en 2016, en la ciudad de Montreal (Canadá), posicionando al sector como el primero en asumir un compromiso público de esa magnitud.

CORSIA es la evolución del compromiso voluntario de Crecimiento Carbono Neutro (CNG2020), liderado por la IATA y que busca limitar el crecimiento de las emisiones de la industria aérea, con enfoque en los vuelos internacionales, a partir de 2020. El objetivo de la industria aérea mundial es alcanzar un nivel de crecimiento carbono neutro en 2035, en paralelo con eventuales avances tecnológicos y otras medidas operacionales que puedan impactar positivamente la reducción de las emisiones del sector. A partir de la aprobación de CORSIA, se deberán definir las formas de Medición, Reporte y Verificación (MRV)[2] de las emisiones relacionadas a los vuelos internacionales operados por las compañías aéreas de los países signatarios y las reglas para la compensación.

El objetivo del CORSIA es alcanzar el nivel de crecimiento carbono neutro en 2035

1 Datos del Panel Internacional de Cambio Climático (IPCC, en su sigla en inglés).
2 Principio introducido por la 13ª reunión anual del grupo de la Convención de las Partes (COP 13, en su sigla en inglés), instancia decisoria de la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. El objetivo es asegurar mecanismos y sistemas de monitoreo y comunicación transparente del desempeño de las organizaciones en sus esfuerzos de gestión de emisiones GEI.

El cronograma prevé una primera fase en formato piloto de 2021 a 2023, con la adhesión voluntaria de los países. Hasta el momento, 65 países, que representan al 85% del tráfico aéreo mundial, adhirieron al compromiso. En América Latina, formalizaron su participación México, Costa Rica y Guatemala. Entre 2024 y 2026 está prevista la primera etapa de implantación, también de carácter voluntario. A partir de 2027, CORSIA se vuelve obligatorio para todos los países cuyas operaciones aéreas superan el 0,5% del tráfico aéreo mundial. En la etapa obligatoria deberán ocurrir revisiones trienales en las metas de reducción de los países, que reflejarán los avances de la implementación del acuerdo.

Además de los aspectos ambientales relacionados al cambio climático, la gestión de las emisiones en la compañía también considera los impactos potenciales sobre el negocio. El tema integra la matriz de riesgos de LATAM y moviliza una serie de medidas que buscan asegurar la resiliencia operacional ante eventos climáticos extremos y cambios en los escenarios normativos y legales.

La industria aérea es la única que cuenta con un acuerdo voluntario de reducción de emisiones

El sector aéreo en el contexto del cambio climático

*La industria aérea es la **única en el mundo** que cuenta con un acuerdo firmado para alcanzar el nivel de crecimiento carbono neutro.*

Cerca del 2%

del total de emisiones GEI generadas por el hombre por actividades humanas están relacionadas a operaciones aéreas.

Cerca del 80%

de las emisiones GEI del sector están relacionadas a vuelos de más de 1.500 kilómetros de distancia, para los cuales la vía aérea es la alternativa más eficiente.[1]

Desde el inicio de la industria aérea[2]*, el consumo relativo de combustible (medido en RTK*[3]*) disminuyó* **en promedio un 70%**

*Los vuelos también son **más eficientes** en lo que se refiere a emisiones: mientras el total de pasajeros ha aumentado alrededor del 5%, el aumento anual en las emisiones está en torno del 3%.*

1 Air Transport Action Group (ATAG), 2014. *Aviation – Benefits beyond borders*, p.7.
2 Air Transport Action Group (ATAG), 2014. Aviation – *Benefits beyond borders*, p.23.
3 RTK (Revenue Tonne-Kilometres – (toneladas-kilómetro pagadas). Peso total multiplicado por la distancia recorrida.

TEMA MATERIAL

Mitigación del cambio climático

— Reducir la intensidad de las emisiones

— Limitar el crecimiento de las emisiones totales

— Alcanzar el nivel de crecimiento carbono neutro en 2020 (meta Iata)

Puntos destacados 2016

Compromiso sectorial inédito: CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)

Perfeccionamiento de los sistemas de uso racional de combustible

27% menos de GEI en la operación terrestre de 2012 a 2016

El esfuerzo por la reducción de las emisiones es continuo en cada operación aérea del Grupo con enfoque en la meta de crecimiento carbono neutro en 2020

Lo que LATAM hace

El compromiso con el cumplimiento de las metas del CORSIA representa un paso más en la trayectoria de la evolución continua de LATAM en la gestión de las emisiones GEI. El Grupo ya estaba trabajando en línea con el CNG2020, un compromiso voluntario del sector para compensar, a partir de 2020, todas las emisiones relativas a la operación aérea que superen el promedio registrado en el período 2018-2020. La meta del Grupo (metas Iata 1 y 2) es alcanzar el crecimiento carbono neutro en 2020 y reducir a la mitad su huella de carbono en 2050, considerando 2005 como año base.

Específicamente sobre las emisiones relativas a las **operaciones en tierra**, en el período de 2012 a 2016, el Grupo ya disminuyó un 27% de sus emisiones, mientras que la compensación llegó a 13.873 tCO_2e.

La compensación total realizada por la compañía en el período, incluyendo la referente a viajes de colaboradores y otras emisiones indirectas, fue de 26.573 tCO_2e. Diversas iniciativas colaboraron con ese resultado.

En Perú, desde 2012 las emisiones de las operaciones terrestres son compensadas mediante la adquisición de bonos de carbono de la iniciativa Bosques Amazónicos (BAM). La compensación alcanza las 24.138 toneladas de CO_2.

En Colombia, en 2016, por tercer año consecutivo, la compañía neutralizó las emisiones de CO_2 de todas sus operaciones en tierra por medio de la compra de 1.335 bonos de carbono de un proyecto de restauración de áreas degradadas, en Cáceres, en

la región noroeste de Colombia. En total, ya fueron compensadas 3.346 toneladas de CO_2 relativas a las emisiones desde 2013 hasta 2015. Actualmente se estudian alternativas para que la compañía compense también las emisiones relacionadas a los vuelos domésticos para cumplir con una legislación aprobada recientemente en el país.

Para hacer el seguimiento de su propio desempeño, LATAM monitorea anualmente sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El cálculo considera datos de referencias internacionales e información recopilada de los sistemas de gestión de las diversas áreas del Grupo. Cuando es necesario también se utilizan datos relacionados a las cuentas de consumo para la realización de estimaciones.

El inventario de emisiones se elabora desde 2010, pero para fines de comparación y análisis de la evolución anual, se consideran los datos de 2012, año de la fusión de LAN y TAM, que marcó también el inicio de la utilización de la norma ISO 14.064 como herramienta de monitoreo. En el inventario más reciente, relativo al año 2016, la intensidad promedio de GEI correspondió a 83,02 $KgCO_2$/100 RTK, una reducción de 0,95% si se compara con el resultado de 2015.

Para obtener información técnica más detallada sobre los factores de emisión utilizados para el cálculo, la cobertura de los datos y las referencias consideradas, consulte el Anexo. **[+ Anexo]**

Reducción del 0,95% en la intensidad de las emisiones

[305-1, 305-2, 305-3 y 305-4]

GASES DE EFECTO INVERNADERO (t CO_2e)	2013	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Emisiones directas[1]	11.844.687	11.716.772	11.610.378	11.343.650	-2,30%
Emisiones indirectas[2]	18.597	18.003	20.660	15.767	-23,68%
Otras emisiones indirectas[3]	4.282	7.092	4.214	7.718	83,14%
Total	**11.867.567**	**11.741.868**	**11.635.252**	**11.367.134**	**-2,30%**
Intensidad de emisiones (kg CO_2e/100 RTK[4])	**84,11**	**83,36**	**83,82**	**83,02**	**-0,95%**

1 Emisiones directas (Objetivo 1): consumo de combustible en las operaciones aéreas, fuentes fijas y vehículos de la flota LATAM, además de emisiones fugitivas de gases refrigerantes.

2 Emisiones indirectas (Objetivo 2): compra de energía eléctrica. El aumento en 2015 se refiere a cambios en Ecuador, referentes a la ampliación de la cobertura del 28% al 88%, y en Brasil, por nuevas construcciones y la apertura de nuevas unidades.

3 Otras emisiones indirectas (Objetivo 3): transporte terrestre relacionado a operaciones (colaboradores, proveedores y residuos) y desplazamiento aéreo (en otras compañías) de colaboradores en actividades de trabajo.

4 Intesidad de emisiones, indicador específico de las operaciones aéreas.

Nota: la fórmula de cálculo del ingreso tonelada-kilómetro total (RTK) fue ajustada, debido a una disminución de 10% en el peso considerado para el ingreso pasajero-kilómetro (RPK), afectando el indicador de intensidad. Para asegurar la comparabilidad, los datos de los años anteriores fueron recalculados en esta tabla.

Las iniciativas de eco-eficiencia en el consumo de combustible también tuvieron un impacto positivo en las emisiones GEI, con la reducción de 440.300 t CO_2e en las emisiones de 2016 [305-5]

CADA VEZ MÁS ECOEFICIENTE

LATAM hace más con menos a partir de las inversiones en una flota moderna, las prácticas de reducción del consumo de combustible y el uso racional de los recursos naturales

Para avanzar en el alcance de la meta de aumentar en un 1,5% la eficiencia anual en el uso de combustible hasta 2020, LATAM invierte continuamente en el perfeccionamiento de los procedimientos de vuelo y en la renovación de la flota, con resultados positivos año tras año. LATAM es líder mundial en el tema. El consumo promedio de combustible del Grupo es un 8,3% inferior al promedio registrado por la IATA[1], que incluye aproximadamente 260 compañías aéreas de todo el mundo, lo que representa más del 80% del tráfico aéreo internacional.

Además de representar beneficios ambientales importantes, como el ahorro de recursos no renovables y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la eficiencia en el uso de combustible también garantiza ventajas competitivas desde el punto de vista financiero y de posicionamiento en el mercado. En 2016, las medidas generaron un ahorro de 6.050 TJ de combustible, que corresponden a un costo evitado de US$ 76,1 millones. [302-4]

Entre los clientes, el buen desempeño del Grupo en temas ambientales es un criterio diferencial en el proceso de contratación, especialmente en el sector de transporte de carga. Cerca del 25% de los ingresos de LATAM en ese segmento provienen de clientes que utilizan criterios ambientales en la selección de proveedores.

La estrategia de eco-eficiencia en el uso de combustible en la compañía se basa en dos ejes: iniciativas que permiten la reducción del uso de combustible y la renovación periódica de la flota.

Actualmente, con 332 aeronaves, la flota de LATAM tiene una antigüedad promedio de siete años y está compuesta por modelos con motores eficientes y que emplean tecnología de punta para evitar el desperdicio de combustible. Además de reducir las emisiones de CO_2 y de óxido de nitrógeno (NOx), otro beneficio de la renovación de la flota es la disminución en la generación de ruido, un tema considerado prioritario por el Grupo, especialmente debido a la expansión de las zonas urbanas con el crecimiento de las poblaciones que viven en los alrededores de los aeropuertos y el aumento del tráfico de aeronaves en los últimos años.

Flota joven

- Antigüedad promedio: **7 años.**
- En 2016 fueron retirados de la operación los modelos Airbus A330, de bajo desempeño ambiental.
- La flota fue renovada, durante el año, con seis aeronaves Airbus A350, totalizando siete en la flota. Ese modelo utiliza un **25% menos combustible** que otros modelos de tamaño similar y genera **40% menos ruido**.
- También entraron en operación dos aeronaves Airbus A320neo, con motores de última generación, que reducen en un **15% el uso de combustible** y en un **50% el ruido**.

En lo que respecta a iniciativas que permiten la reducción del uso de combustible, estas se concentran en el Programa de Eficiencia de Combustible LATAM, más conocido como LATAM FUEL. Estas representan un

Entre los líderes mundiales en eficiencia

1 Comparación con el promedio IATA de 2015. El dato referente a 2016 no estaba disponible hasta el cierre de esta publicación.

esfuerzo corporativo aplicado a todas las unidades del Grupo que garantiza a la compañía un consumo 3,9% menor de combustible por vuelo que el registrado en 2010. Ese desempeño posiciona a LATAM en un nivel de excelencia mundial y muy cerca del ahorro máximo estimado, que corresponde aproximadamente a un 5%.

A lo largo de 2016, después de alcanzar el nivel de excelencia mundial en la gestión del uso de combustible en las etapas de despegue y aterrizaje, el trabajo priorizó la búsqueda de eficiencias en la etapa de crucero de los vuelos, que llega a representar un 95% del consumo total. Un sistema de alta tecnología comenzó a procesar la información de los vuelos y cruzarla con los planes preestablecidos, permitiendo la identificación de oportunidades de reducción ruta a ruta.

A partir de ese sistema es posible optimizar la velocidad en la etapa de crucero y alterar, cuando es necesario, la planificación de rutas, contribuyendo con el consumo eficiente de combustible, y estandarizar las operaciones de aproximación y aterrizaje, estimando mejor la cantidad necesaria de combustible para esas etapas.

Las nuevas medidas complementan las iniciativas que están integradas a la rutina de la compañía, como:

- Accionamiento de la iluminación externa en los procedimientos de aproximación y aterrizaje solamente en niveles más bajos de altitud, disminuyendo el consumo de energía del sistema de iluminación;
- Actividades de inspección y mantenimiento coordinadas con la operación de vuelo, evitando el desplazamiento de las aeronaves entre diferentes ciudades solamente para realizar la inspección.

El consumo interno de energía cayó un 2,4% de 2015 a 2016, influido, especialmente, por la reducción en el consumo de combustible

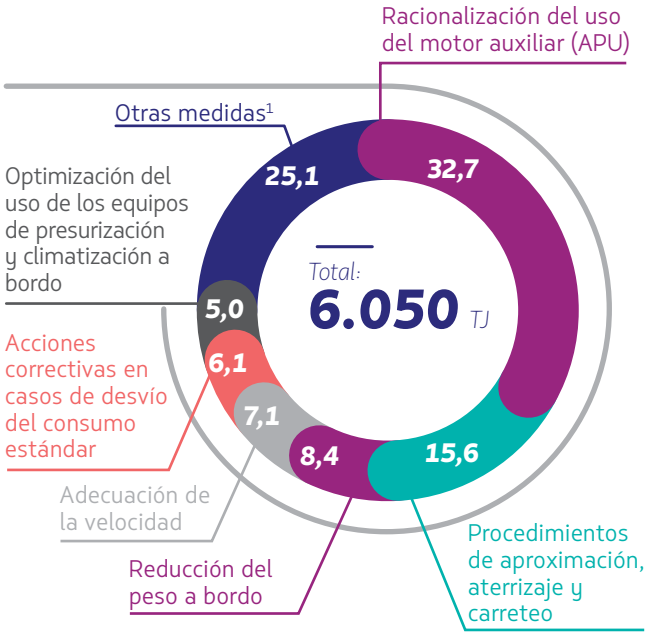
Las diversas medidas de eficiencia en el uso de combustible resultaron en una reducción de 6.050 TJ en el consumo energético

Navegación por satélite
LATAM fue precursora en Sudamérica en la implantación de la herramienta RNP (Performance de Navegación Requerida, en su sigla en inglés) en sus aeronaves y en los aeropuertos donde opera. El sistema de navegación por satélite permite predefinir las rutas de aterrizaje, reduciendo la necesidad de maniobras, lo que aumenta la seguridad de los pasajeros y tripulantes y genera reducción del consumo de combustible. La herramienta es bastante útil para los procedimientos de aterrizaje en condiciones climáticas adversas, como las de baja visibilidad.

[302-1]

CONSUMO INTERNO DE ENERGÍA (TJ)	2013	2014	2015	2016
Combustible de aviación	163.009,44	159.801,37	158.889,43	155.310,60
Gasolina	4,98	5,43	10,07	24,48
Diésel	86,52	79,65	351,70	161,33
Gas licuado de petróleo (GLP)	6,30	8,57	7,23	6,88
Gas natural	0,04	0,04	1,28	0,01
Etanol	-	-	0,26	-
Electricidad	218,04	228,36	214,92	165,39
Total	**163.325,31**	**160.123,42**	**159.474,89**	**155.668,69**

ECONOMÍA DE ENERGÍA – COMBUSTIBLE (2016) (%) [302-4]



1 Ej.: revisión de rutas, lavado del motor con enfoque en el desempeño aerodinámico, procedimientos de aproximación orientados por satélite.

Alternativa para los combustibles no renovables

LATAM, pionera al realizar, en 2012 y 2013, dos vuelos comerciales con biocombustible en América del Sur, sigue apoyando los esfuerzos y estudios que viabilicen, en el futuro, el empleo de combustibles más sostenibles en el sector aéreo. La compañía participa activamente en las discusiones sobre el tema. En Brasil, por ejemplo, integra los debates promovidos por el Ministerio de Minas y Energía sobre el marco legal de la producción de biocombustible, inclusive el bioqueroseno.

El pensamiento actual del Grupo es que la adopción de ese tipo de combustible en amplia escala aún depende de una estrategia integrada que incluya a los productores de combustibles, los fabricantes de los motores de las aeronaves, las compañías aéreas y los órganos reguladores competentes. Hasta el momento, el uso de combustibles alternativos presenta dificultades como la discrepancia entre el volumen producido y el demandado, además de los precios elevados y de cuestiones logísticas que incluyen su distribución.

LATAM no invierte directamente en biocombustibles, pero tiene interés en utilizarlos cuando los precios y las condiciones de producción y comercialización sean similares a las del combustible tradicional.

Se monitorean NOx, SOx y los gases que afectan la capa de ozono

[305-6 y 305-7]

EMISIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS	2013	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Gases que afectan la capa de ozono[1] (t $CFC11_e$)	3,86	2,18	4,96	6,44	29,84%
Óxidos de nitrógeno (NOx)					
Total (t)	40.752	40.022	39.722	38.828	-2,25%
Intensidad total (g NOx/RTK[2])	2,89	2,84	2,86	2,84	-0,91%
Intensidad en la operación de pasajeros	0,28	0,26	0,26	0,27	0,47%
Intensidad en la operación de carga	1,57	2,02	2,13	1,85	-13,36%
Óxidos de azufre (SOx)					
Total (t)	1.805	1.776	1.759	1.720	-2,22%
Intensidad total (g SOx/RTK[2])	0,13	0,13	0,13	0,13	-0,91%
Intensidad en la operación de pasajeros	0,01	0,01	0,01	0,01	0,47%
Intensidad en la operación de carga	0,07	0,09	0,09	0,08	-13,36%

1 Incluye: HCFC-22; PFC-218; HCFC-141b; HCFC-142b; HFC-134a; R507A; R410A; R422D; R438A; Halon-1211 y Halon 1301.
2 RTK (Revenue Tonne-Kilometers): ingresos generados en toneladas por kilómetro.
Nota: la fórmula de cálculo del ingreso tonelada-kilómetro total (RTK) fue ajustada debido a una disminución de 10% en el peso considerado para el ingreso pasajero-kilómetro (RPK), afectando el indicador de intensidad. Para asegurar la comparabilidad, los datos de los años anteriores fueron recalculados en esta tabla.

TEMA MATERIAL

Gestión con eco-eficiencia
Reducción del ruido y otras emisiones

- Mantener niveles de excelencia en el uso racional de los combustibles
- Mejora continua e inversión tecnológica
- Gestión de la conformidad en la generación de ruido

Puntos destacados 2016

Renovación de la flota con la inclusión de modelos de menor consumo de combustible, menor generación de emisiones GEI y de ruido

Tecnología de Información aplicada a la búsqueda de eficiencia en el uso de combustibles en todas las etapas del vuelo

Inicio de la estructuración de una gestión integrada de otros impactos, como los relacionados al consumo de agua y la disposición de efluentes

POLÍTICAS Y SISTEMAS

Directrices corporativas claras, sistemas estructurados de gestión ambiental, y certificaciones y referencias internacionales perfeccionan los procesos y reducen los impactos de forma integrada

Actualmente, el 91% de las operaciones del Grupo cuenta con sistemas de Gestión Ambiental implementados y el 25% de los SGA ya están certificados externamente por parámetros internacionales

En 2016, LATAM avanzó en la unificación de los procedimientos del negocio y publicó la Política de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente corporativa. El documento fue validado por la alta dirección del Grupo y establece directrices para la gestión integrada y el monitoreo de los avances por medio del seguimiento periódico del desempeño, la revisión de metas, objetivos y recursos asignados **[+ Anexo]**

Con enfoque específico en el área ambiental, la política define la adopción de las mejores prácticas buscando la prevención de cualquier tipo de contaminación y la gestión eficiente de la huella de carbono de LATAM.

La gestión ambiental de LATAM abarca todas las actividades de la operación, inclusive los servicios de mantenimiento, logística y disposición de residuos. Está basada en la adopción de sistemas estructurados que tienen como referencia normas internacionales tanto en la operación aérea como en la operación terrestre.

En la operación aérea, el Grupo cuenta con la certificación del programa voluntario IATA Environmental Assessment (IEnvA), un sistema creado por la IATA para impulsar mejoras en la gestión ambiental. La operación internacional de Chile obtuvo la certificación en 2015, transformando a LATAM en el primer grupo de aerolíneas de América y la tercera de todo el mundo que cuenta con este certificado. Actualmente, LATAM evalúa la posibilidad de buscar la certificación para otras operaciones.

IEnvA está alineado con la norma internacional ISO 14001 de gestión ambiental y considera las especificidades del sector de la aviación, cubriendo aspectos relacionados a los requisitos legales de la red de destinos y permitiendo el desarrollo de procesos de mejora que consideran los aspectos ambientales más relevantes de cada organización. Además de minimizar los riesgos de conformidad legal, otorgar mayor transparencia y comunicación del tema ambiental, e impulsar la mejora continua, la certificación permite a LATAM gestionar mejor los recursos asignados, generando beneficios financieros para la compañía.

Los sistemas de gestión ambiental permiten a LATAM seguir con más precisión la inversión realizada en estos temas y los resultados alcanzados en términos de aumentos de eficiencia y costos evitados.

GESTIÓN AMBIENTAL (US$)	2013	2014	2015	2016
Inversiones (Capex)	12.522.000	2.522.000	911.691	148.297
Gastos operacionales (Opex)	817.760	983.110	1.925.418	2.168.387
Total	**13.339.760**	**3.505.110**	**2.837.108**	**2.316.684**
Costos evitados[1]	**72.140.601**	**93.786.247**	**79.155.500**	**76.176.514**

1 Considera el ahorro basado en la eficiencia, los costos evitados por no conformidad y otros.

Buenas prácticas

La certificación IEnvA también sirve como parámetro para la gestión integrada de otros impactos ambientales potenciales de la compañía. LATAM busca actuar bajo los lineamientos del Manual de las Mejores Prácticas de Gestión Ambiental de IEnvA para perfeccionar los procedimientos relacionados al agua, los efluentes y los residuos. **[+ Anexo]**

Con relación al agua, por ejemplo, LATAM monitorea el consumo y adopta medidas de uso racional desde hace varios años. En 2015, cuando la región Sudeste de Brasil fue fuertemente afectada por una crisis hídrica, la compañía adoptó un plan de contingencia y dejó de realizar el abastecimiento de agua de las aeronaves en aeropuertos localizados en la región afectada por la sequía. Partiendo de una visión más integrada, basada en el manual de IEnvA, el Grupo incluyó en el monitoreo el ciclo completo de consumo y desecho en las diversas operaciones. El análisis sirvió como base para la decisión, en 2017, de no realizar el desecho del agua de las aeronaves en algunos lugares específicos, como en Isla de Pascua (Chile).

La visión integrada de los temas fortalece la gestión

Análisis de riesgos ambientales

El desempeño ambiental de LATAM integra la matriz de riesgos del Grupo, que orienta al liderazgo en la definición de las estrategias del negocio y otras decisiones. Se consideran los impactos eventuales de la operación en el medio ambiente, la capacidad de adaptación a normas y legislaciones cada vez más rígidas, la administración de la cadena de suministro y eventuales alteraciones climáticas, como el aumento de la temperatura y la variación en el volumen de lluvias.

Constantemente en evolución, en 2016 el análisis de riesgos trabajó los posibles costos relacionados a las emisiones en los países donde opera la compañía, como por ejemplo Colombia, que recientemente aprobó el cobro de impuestos para las emisiones resultantes de vuelos domésticos. Para administrar mejor el tema, se optó también por separar los riesgos relacionados a las emisiones de CO_2 de los relativos a las emisiones de óxido de nitrógeno (NOx) y al ruido. A lo largo del año, la compañía también incluyó en su matriz los riesgos eventuales resultantes de derrames de combustibles y aceites lubricantes que pudiesen tener potencial de generar pasivos ambientales debido a la contaminación del suelo.

Los aspectos sociales y ambientales integran la matriz de riesgos

COMPROMISO	AÑO BASE[2]	META	RESULTADOS 2016
1,5% *Mejorar la eficiencia en el consumo de combustible en 1,5% al año hasta 2020 (Meta lata[1] nº 1)*	2009/2012	**1,5%** *al año hasta 2020*	**13%** *de reducción en el uso de combustible por 100 RTK3 desde 2012, cuando tuvo inicio el monitoreo consolidado de LATAM*
Crecimiento Carbono Neutro (CNG) en 2020 (Meta lata[1] nº 2)	2009/2012	Crecimiento de carbono estabilizado hasta 2020	*Reducción sistemática y paulatina de la huella de carbono. En comparación con 2012, la disminución llega al* **8%**
Reducir las emisiones netas de CO_2 a la mitad en 2050, teniendo como año base 2005 (Meta lata[1] nº 3)	2009/2012	Reducción de un 50% de las emisiones hasta el nivel de 2005	*Reducción sistemática y paulatina de la huella de carbono. En comparación con 2012, la disminución llega al* **8%**
Operaciones en tierra Carbono Neutro en 2020	2012	Cero *carbono en las operaciones en tierra*	*Las acciones de mitigación proporcionaron una reducción del 27% de las emisiones en la operación terrestre en comparación con 2012. Además, fueron compensadas 13.873 t CO_2e desde 2012 hasta 2016.*
10% *de mejora en la eficiencia energética de la infraestructura en 2020*	2014	**10%** *Meta de reducción de un 10% de intensidad energética en los edificios (MWh/FTE[4])*	*Reducción del* **4%**
10% *menos residuos en 2020*	2014	**10%** *de reducción en la generación de residuos*	*Aún no ha sido posible establecer el monitoreo sistemático de este indicador debido a falta de cobertura, pero se está trabajando para ello.*
Implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	2012	**100%** *de implementación*	*En 2016, el 91% de los principales hubs operados cuentan con un SGA, y la compañía sigue trabajando para asegurar la implementación en todos ellos.*

1 International Air Transport Association.
2 Línea de base utilizada para establecer la evolución del desempeño consolidado de la compañía. En algunos casos, además del año base definido de forma corporativa para LATAM – 2012 ó 2014, de acuerdo con el compromiso –, el monitoreo también tiene en cuenta la comparación con el desempeño anterior a la fusión.
3 RTK: revenue tonne-kilometres (toneladas-kilómetro pagadas). Peso total multiplicado por la distancia recorrida.
4 *Full Time Employee:* colaborador de jornada completa.

SNAPSHOT

DESEMPEÑO AMBIENTAL	2013	2014	2015	2016
Cambio climático				
Intensidad de emisiones (kg CO_2e/100 RTK)[1]	84,11	83,36	83,82	83,02
Emisiones totales (t CO_2e)	11.867.567	11.741.868	11.635.252	11.367.134
Eco-eficiencia, reducción de ruido y otras emisiones				
Uso racional de combustible (reducción con relación al promedio de la IATA)	7,68%	7,42%	7,44%	8,30%
Antigüedad promedio de la flota (años)	7	7	7	7
Ruido (% de conformidad con el capítulo IV de la OACI[2])	100	100	100	100
Consumo de energía (TJ)[3]	163.325,31	160.123,42	159.474,89	155.668,69
Intensidad energética (MWh/100 RTK)	0,32	0,32	0,32	0,32
Política y sistemas				
Unidades con SGA[4] implementado	7	7	7	7
Unidades con SGA[4] certificados	0	0	2	2

1 Considera solamente las operaciones aéreas.
2 Organización de Aviación Civil Internacional.
3 Considera las operaciones aéreas y terrestres.
4 Sistema de Gestión Ambiental.

Clientes

En este capítulo

50 PERFECCIONAR LA RELACIÓN

PERFECCIONAR LA RELACIÓN

La compañía desarrolla una serie de iniciativas para adecuarse a las expectativas de los clientes y mejorar su experiencia antes, durante y después de cada viaje

LATAM está comprometida con el perfeccionamiento de su forma de relacionarse con los clientes, y busca anticiparse a la evolución, cada vez más acelerada, de las demandas y hábitos de consumo. Concentrada en la cercanía y en la calidad, su objetivo es ofrecer una experiencia diferenciada antes, durante y después de cada viaje.

A lo largo de 2016, el Grupo consolidó en todas las áreas de servicio – aeropuertos, *contact centers* y tripulantes – un nuevo abordaje en la forma de interactuar con los clientes. Éste se basa en los tres pilares de la cultura LATAM – eficiencia, seguridad y cuidado – y trata de establecer un nuevo nivel de entrega a los clientes, definido a partir de una estrategia global y ajustado a las especificidades de cada operación.

Se revisitaron procesos de rutina, formas de organización de los equipos y flujos de demanda y se analizaron informaciones sobre el perfil y las necesidades de los clientes. En esa nueva dinámica, los colaboradores ganaron autonomía para tomar decisiones y, en el caso de los líderes, hubo capacitaciones específicas para que ellos logren gestionar de modo más efectivo sus equipos, estimulando el empeño, reconociendo desempeños diferenciados e identificando mejor los puntos de atención y las necesidades de adaptación.

El cambio se inició en 2015, con la implantación del proyecto Twist en carácter piloto en el Contact Center Estado, en Santiago de Chile, y en el aeropuerto de Brasilia, Brasil, el cuarto mayor operado por el Grupo. A lo largo de 2016, la nueva cultura fue extendida a otras unidades, y a fines del año ocho *contact centers* de LATAM ya habían sido influenciados por la transformación – considerando equipos propios y profesionales prestadores de servicio. Hubo 45 aeropuertos involucrados (60% del total), inclusive todos los de mayor tamaño y tuvo inicio entre los tripulantes la aplicación de la nueva forma de trabajar. La meta es alcanzar todos los aeropuertos de LATAM y todos los equipos de a bordo hasta fines de 2017.

Las acciones impactan positivamente sobre la satisfacción de los clientes y del propio equipo

45

*45 aeropuertos y **8 contact centers** ya han participado en el cambio*

Los lugares donde ya ocurrió el cambio cultural registran evolución positiva en los principales indicadores de monitoreo. En los aeropuertos, el índice de impacto del año alcanzó un 87%, encima de la meta (85%). El índice considera el desempeño en cuatro indicadores clave: adhesión a los nuevos procedimientos, eficiencia del equipo – con base en la atención, puntualidad del aeropuerto y gestión de equipajes despachados –, satisfacción de los colaboradores y satisfacción de los clientes.

El nivel de satisfacción de los clientes aumentó en todos los aeropuertos operados, con el resultado final por país variando del 80% al 93% frente a una meta del 85% para el período. Con relación a la adhesión y satisfacción de los equipos, hubo un aumento consistente a lo largo de los meses, pero los resultados aún presentan oportunidades de mejora, variando dentro del intervalo del 80% y 110% de las metas establecidas para el período.

Cada vez más digital

Para ofrecer nuevas formas de conectividad y comunicación con el cliente, LATAM sigue invirtiendo en tecnología. En el sitio de la compañía y en la aplicación para *smartphone* es posible comprar pasajes, hacer reservas de asientos y *check in*, obtener la tarjeta de embarque virtual y además realizar consultas sobre la situación del vuelo (Flight Status), que ofrece información en tiempo real. Una de las evoluciones de 2016 fue la expansión para todos los países de los servicios *online* de cambio de fecha de viaje y *check in*, inclusive en los pasajes que incluyen diferentes códigos de vuelo (LA y JJ). Hoy, más de la mitad de los *check-in* se realizan de forma digital, directamente en la aplicación o en el sitio; casi el 9% se realiza en los tótems de auto atención.

TEMA MATERIAL

Conectividad y relaciones con el cliente

— Novedades tecnológicas
— Atención, comunicación y cuidado
— Excelencia de servicio

Puntos destacados 2016

App Latam

+ de 2,3 millones *de clientes bajaron la aplicación LATAM en 2016*

+ de 4 millones *de usuarios activos en el año*

Brasil, Chile *y* ***Perú*** *concentran el mayor número de clientes que utilizaron la App*

Nueva cultura de atención

Satisfacción de los clientes: **80%-93%**

Productividad de los equipos: **96%-101%**

Aumento de hasta un 39% *en la satisfacción de los equipos*

7.000 *colaboradores influenciados (15% del total)*

Durante el vuelo, los pasajeros también pueden visitar el LATAM Entertainment, aplicación que pone a disposición un menú de filmes, series de televisión, noticias, músicas y libros para que el usuario visite directamente en su celular, *tablet* o *laptop*. El servicio se ofrece en los vuelos domésticos de corta duración, que normalmente utilizan aeronaves menores, sin pantallas individuales.

En la encuesta de satisfacción post vuelo aumentó el número de pasajeros que recomiendan a la compañía y mencionan el servicio de entretenimiento de a bordo como el principal motivo.

Satisfacción

LATAM hace el seguimiento de la satisfacción de los pasajeros por medio de una encuesta *online* que adopta la metodología Net Promoter Score (NPS). En 2016, el resultado fue de 41 puntos, en una escala que va de 100 negativo a 100 positivo. El leve aumento – 1 punto – tiene un significado estratégico. Ésa fue la primera encuesta consolidada de satisfacción desde el lanzamiento de la nueva marca LATAM, y comprueba la migración, en la percepción de los clientes, de los atributos positivos y del nivel de excelencia de las antiguas marcas LAN y TAM. [102-43]

El aumento del índice global estuvo influenciado, especialmente, por la mejora en la puntualidad de los vuelos, pero hubo variaciones entre las diferentes operaciones. En Brasil y en Chile, el grado de satisfacción subió 5 y 7 puntos porcentuales, respectivamente. En Colombia y en Perú, hubo reducción, resultante de alteraciones en el servicio de alimentación a bordo. Nuevas adecuaciones del servicio ya están previstas para el primer semestre de 2017 y van a impactar positivamente en el índice. [102-44]

Consecuencia del proyecto de cambio cultural implementado a lo largo de 2016, la satisfacción de los clientes también comenzó a ser medida con mayor frecuencia y en diferentes momentos de interacción con LATAM. En los aeropuertos, al cerrarse el *check in*, el usuario ya puede evaluar cómo fue la atención por medio de paneles electrónicos en el propio mostrador de atención. Los datos son seguidos en tiempo real por los supervisores y orientan la conducción de los equipos durante los turnos de atención. La reducción del tiempo entre la experiencia y el feedback del cliente está ayudando a la compañía a identificar desvíos y perfeccionar los procesos con más agilidad y de forma más segmentada. Las encuestas que siguen la experiencia de vuelo también son más objetivas. Actualmente, son encaminadas a los pasajeros durante la semana siguiente al vuelo, pero está en desarrollo una nueva plataforma para que los cuestionarios estén disponibles en el mismo día del viaje.

Las encuestas con los clientes orientan las acciones de mejora

Segmento de carga

En 2016, LATAM comenzó a adoptar la metodología Net Promoter Score (NPS) para conocer el grado de preferencia de los clientes sobre los servicios de LATAM Cargo. La metodología ya era utilizada en el monitoreo de la satisfacción en el transporte de pasajeros y permite identificar de manera más asertiva los atributos positivos del servicio prestado y los que aún deben ser perfeccionados. El resultado consolidado de 2016 fue de 14 puntos, en una escala que varía de 100 negativo a 100 positivo. En las operaciones domésticas del Grupo, el índice llegó a 20 puntos, con variaciones entre los países. El mejor resultado fue alcanzado en Brasil: 24 puntos. En las operaciones internacionales, Miami se destacó con 48 puntos. Las operaciones del Grupo en Asia y Europa tuvieron un desempeño negativo y ya son motivo de planes de acción específicos en 2017. [102-43]

Entre los atributos positivos indicados en la encuesta más reciente están el portfolio de productos y servicios (actualizado en 2016 según las necesidades de los clientes), la capilaridad de la red de destinos, la calidad de la atención prestada a los clientes, la imagen de la marca LATAM, la agilidad en los procesos comerciales y el cumplimiento de las reservas (plazos, itinerarios y cuidado con la carga transportada). Las oportunidades de mejora indicadas se concentran en la mayor agilidad de los procesos operacionales y en las herramientas digitales para autogestión de los clientes, ambas con estrategias de evolución previstas para 2017. [102-44]

Como reflejo del trabajo de consolidación de la marca LATAM, la compañía lanzó, en 2016, el nuevo sitio: www.latamcargo.com, que incluye una sección para registro de quejas. LATAM cuenta con el equipo de Customer Care, que actúa proactivamente en la resolución de problemas eventuales en las operaciones de carga. Es éste también el responsable por dirigir las reclamaciones de los clientes.

La misma metodología da base al monitoreo en los negocios de carga y de pasajeros

La operación de carga en Miami es líder en satisfacción de los clientes

Los programas de fidelización ahora son LATAM

Como parte del proceso de unificación de la marca LATAM, en 2016 los dos programas de fidelización de la compañía fueron rebautizados. LAN Pass, válido en los países de idioma español, ahora es LATAM Pass, y TAM Fidelidade, de Brasil, pasó a denominarse LATAM Fidelidade.

Los programas, altamente valorados por los clientes, mantienen el objetivo de recompensar a los pasajeros que más vuelan por medio de una serie de beneficios, como billetes gratuitos, productos y acceso facilitado para *check in* y *embarque*, además de incorporar algunas mejoras. Entre ellas está la posibilidad de recibir la confirmación sobre una solicitud de *upgrade* a clase ejecutiva con 12 horas de antelación – antes la confirmación dependía de la disponibilidad de lugares en la aeronave y solamente ocurría después del cierre del vuelo. El beneficio es válido para todas las rutas operadas por LATAM, independiente del programa de fidelización del usuario.

Otro cambio fue la unificación de las categorías de socio (Gold, Platinum, Black y Black Signature), que son equivalentes en los vuelos operados por compañías aéreas miembros de la alianza global oneworld. Y las "monedas" de los programas de fidelización siguen siendo específicas: millas en el LATAM Pass y puntos en el LATAM Fidelidade.

26,1 millones
de socios de los programas de fidelización

A fines de 2016 LATAM contabilizaba 26,1 millones de socios en sus programas de fidelización, número 15,4% mayor que el del año anterior. Del total, 13 millones eran socios del LATAM Pass y 13,1 millones del LATAM Fidelidade.

LATAM Fidelidade integra Multiplus, la mayor red de fidelización disponible en Brasil. Multiplus, una empresa de capital abierto, está listada en la BM&FBovespa y tiene a TAM como accionista controladora.

SNAPSHOT

CONECTIVIDAD Y SATISFACCIÓN	2015	2016
Usuarios activos de la App LATAM[1]	2,535,214	4,021,213
Auto *check in* (con relación al total de *check in* realizados)	57.7%	59.0%
Check in digital (por App o sitio)	44.9%	50.1%
Check in por tótems de auto atención	12.8%	8.9%
Pasajeros – Satisfacción (NPS)[2]	40	41
Carga – Satisfacción (NPS)[2 3]	-	14

1 Utilizaron la App al menos una vez en el período de un año.
2 Escala de -100 a + 100.
3 La metodología NPS comenzó a adoptarse en el sector de carga en 2016.

Seguridad

En este capítulo

56 INTEGRACIÓN Y EXCELENCIA

INTEGRACIÓN Y EXCELENCIA

La seguridad es un tema prioritario en LATAM, que invierte en sistemas de alta tecnología y actúa para garantizar la adhesión del equipo a todos los procedimientos previstos

El cuidado con los colaboradores, pasajeros y comunidades es motivo de atención permanente en LATAM. Al tener como aliada a la tecnología, la gestión de riesgos busca la mejora continua y prevé el monitoreo sistemático de todas las etapas de la operación, permitiéndole al Grupo evolucionar año tras año en los procesos y prácticas y ampliar el compromiso de los equipos en el tema.

Después de los avances en la estandarización de procesos y en la integración de información alcanzados en 2015, el último año estuvo marcado por la consolidación de la gestión integrada de los riesgos en seguridad. LATAM se guía por los más rigurosos estándares internacionales y participa activamente en diversos grupos de trabajo y foros de intercambio de experiencias y de conocimientos orientados al perfeccionamiento del sector. Entre ellos se destacan la International Air Transport Association (IATA) y la Latin American and Caribbean Air Transport Association (ALTA).

La gestión del tema en LATAM está dividida en cuatro perspectivas: operacional o de vuelo, corporativa o de infraestructura, ocupacional y respuesta a emergencias.

Un sistema automatizado da apoyo al análisis integrado de los vuelos

Seguridad operacional

En 2016 LATAM perfeccionó el monitoreo y el análisis de la información de todos los vuelos realizados. Un sistema centraliza los datos de todas las aeronaves operadas por la compañía, con una cobertura de hasta el 96% de la información de vuelo. En los aviones más modernos de la flota, que ya disponen de red inalámbrica, la transmisión de la información ocurre de modo 100% automatizado ni bien el avión aterriza, otorgando aún más eficiencia al proceso.

2,6 TB de datos analizados por año

En total son 10 GB procesados electrónicamente cada día y analizados por equipos especializados. La visión integrada de la información ofrece un diagnóstico preciso de las condiciones de los equipamientos, las situaciones encontradas durante los vuelos y las actitudes de los equipos, permitiendo definir planes de mejora. Los datos de 2016 indican la completa adhesión de las tripulaciones a las normas internas, resultado de la inversión constante en capacitación. Además, la información posibilita el trabajo proactivo en la anticipación de posibles problemas con los equipamientos.

El monitoreo da soporte a uno de los principales avances en la gestión, con la visión integrada de todas las etapas de vuelo: despegue, etapa de crucero y aterrizaje. En línea con las tendencias del sector y el perfil cada vez más tecnológico de los aviones, la compañía está aplicando a la etapa de crucero el aprendizaje construido a lo largo de años de identificación y gestión sistemática de riesgos. Además de seguir la evolución de los equipamientos, desde 2010 LATAM está reforzando las capacitaciones orientadas a los procedimientos manuales de vuelo, garantizando que los equipos estén aptos para actuar con rapidez ante de eventuales fallas en los procesos automáticos de protección. El seguimiento de los nuevos indicadores indica que los equipos aplican totalmente las recomendaciones y buenas prácticas.

La gestión sistemática de riesgos orienta el perfeccionamiento continuo

Escenario dinámico

En LATAM, el programa de capacitación de pilotos, que establece el entrenamiento periódico de esos profesionales, es totalmente dinámico. Cada año, los contenidos de las capacitaciones son actualizados, incorporando experiencias vivenciadas internamente o relatadas por otras compañías aéreas y divulgadas por las autoridades competentes. El objetivo es garantizar que los pilotos siempre estén preparados para actuar de modo asertivo en los escenarios adversos, que son flexibles y mutables.

TEMA MATERIAL

Salud y seguridad en el aire y en el suelo

— Administrar los riesgos potenciales

— Garantizar los más elevados estándares

— Enfoque en colaboradores, clientes y comunidades

Puntos destacados 2016

Aprobación de la Política LATAM de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente (*ver página 87*)

Integración de los sistemas de monitoreo de información de vuelo:

cerca del 96%

de la información de vuelo es procesada por LATAM, permitiendo un monitoreo más efectivo de la adhesión de los equipos a los procedimientos determinados

Público interno: gestión de riesgos y estímulo a la actitud segura

Cenizas volcánicas

La gestión de la seguridad en LATAM es un proceso transversal, que considera diferentes riesgos y variables y se apoya en el conocimiento y en la tecnología para apalancar la mejora continua. Fue esa gestión lo que le permitió al Grupo un verdadero giro en lo que respecta a la operación aérea en ambientes con cenizas volcánicas – partículas de rocas y minerales emitidas por los volcanes durante una erupción y que quedan suspendidas en el aire. El problema es recurrente en algunas regiones de Sudamérica, y puede representar una amenaza para los motores de los aviones.

Con la información científica sobre las características exactas – tamaño y concentración – de las partículas que pueden comprometer las aeronaves, la inversión en equipamientos de medición y el monitoreo de las erupciones y de las corrientes aéreas, LATAM logró reducir significativamente los desvíos de ruta y cancelaciones de vuelos resultantes del problema. En 2016, por ejemplo, LATAM fue la única compañía que mantuvo la operación normal, con total seguridad, en la región afectada por la nube de cenizas que flotó en el aire durante 15 días después de la erupción del volcán Cabulco, en el sur de Chile.

El proceso de perfeccionamiento de la operación en un ambiente con cenizas volcánicas tuvo inicio en 2013, después de las erupciones del volcán Copahue, en la frontera entre Chile y Argentina, que influyeron sobre las actividades de LATAM en la región durante casi 40 días. El aprendizaje incluyó el intercambio de información con las autoridades aéreas de Europa, que lidian con ese tipo de situación y la contratación de un especialista en el tema. También se instaló una red de equipamientos que monitorean la presencia de las partículas en más de diez aeropuertos de regiones con volcanes activos en la Argentina, en Chile y en Ecuador.

El conocimiento y la tecnología fortalecen la seguridad

Seguridad de infraestructura

LATAM adopta procesos estandarizados en los aeropuertos donde opera, en todo el mundo, obedeciendo los criterios corporativos y a las normas locales. Uno de los temas de cuidado es el embarque de clientes sin documentación (vencida o fraudulenta) o de pasajeros inadmisibles, impedidos en los países de destino. Otro se refiere a comportamientos inadecuados de pasajeros durante los vuelos – muchas veces consecuencia del uso abusivo de alcohol y drogas antes del embarque. Además de afectar el confort de los otros pasajeros y representar riesgos potenciales para la seguridad, esas situaciones también pueden ocasionar atrasos y desvíos de ruta. En esos casos, LATAM sigue las legislaciones vigentes y se ajustará a eventuales nuevas medidas que lleguen a ser definidas por las autoridades competentes.

Seguridad ocupacional

Los principales riesgos de accidentes mapeados en la compañía son los que implican trabajo en altura o en un ambiente confinado, exposición al ruido y manejo de equipamientos móviles, sistemas hidráulicos y motores de aeronaves. Los riesgos de enfermedades abarcan la exposición a fibras de vidrio, radiación ultravioleta, solventes, ácaros y vibraciones, manipulación de metales, trabajo manual con cargas y riesgos psicosociales, que pueden acarrear asma, alergias, cáncer de piel, estrés, tendinitis y otras lesiones.

Inclusive con una cultura que prioriza la prevención proactiva a los riesgos, se registró un accidente fatal que involucró a un colaborador de LATAM durante el movimiento de una aeronave en el aeropuerto Salgado Filho, en Porto Alegre, sur de Brasil. La compañía brindó toda la asistencia a la familia del colaborador, además de colaborar con las investigaciones de la Policía Civil de Rio Grande do Sul. El informe final indicó fallas de comunicación del equipo.

Después del accidente hubo un refuerzo en los procedimientos de movimiento y mantenimiento en los aeropuertos, con la revisión de las acciones y nuevas capacitaciones a los equipos de operación en tierra en todo el mundo. El caso motivó, además, la realización de un taller de sensibilización con los profesionales de liderazgo en Brasil.

En el consolidado de sus operaciones, LATAM mantuvo la tendencia de disminución en el total de lesiones (de 739 en 2015 a 542 en 2016) y en la tasa correspondiente (de 1,42 a 1,18). El número de días perdidos, sin embargo, fue mayor que el registrado en los últimos dos años, como consecuencia del accidente fatal ocurrido en Brasil. [403-2]

Respuesta a emergencias

LATAM mantiene un plan corporativo unificado de respuestas a emergencias, administrado por el Comité de Emergencia, con reporte directo al CEO. El plan, que prevé la movilización de 5.000 personas, distribuidas en 11 comités locales, está estructurado en las siguientes directrices:

- cuidado de los pasajeros y familiares, incluyendo apoyo psicológico;
- apoyo a las autoridades en los procesos de investigación;
- prestación de información a los medios de comunicación;
- garantía al funcionamiento de las actividades.

En 2016, el Grupo adoptó un nuevo sistema de activación del plan de respuestas a emergencias, disminuyendo el plazo para accionar a las 5.000 personas que deben estar aptas para actuar en ocurrencias de ese tipo. Ahora se avisa a todos en sólo 4,5 minutos.

Durante el año, LATAM también comenzó a realizar la Semana de Emergencia en cada una de sus 11 filiales (Chile, Brasil, Argentina, Perú, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Paraguay, España, México y LATAM Cargo Brasil), momento en el que ocurren capacitaciones para el equipo y los líderes. Fueron entrenados 2.391 colaboradores. Al final hay una simulación de emergencia para evaluar el cumplimiento de las directrices previstas en el plan de respuestas.

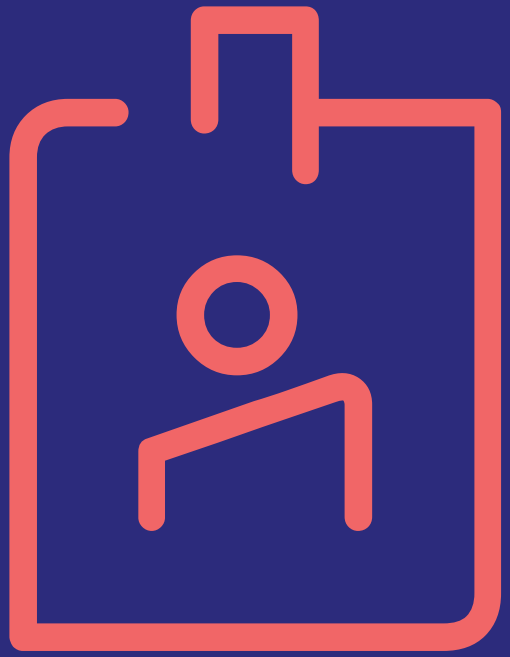
SNAPSHOT

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	2014	2015	2016
Número de lesiones	1.234	739	542
Tasa de lesiones[1]	2,40	1,42	1,18
Número de días perdidos	12.764	12.072	13.486[2]

1 Total de lesiones/número promedio de colaboradores x 100.
2 Se agregaron al cálculo 6.000 días perdidos en función de la ocurrencia de un accidente con óbito, conforme con lo que determina la regulación brasileña para el tema.

RESPUESTA A EMERGENCIAS	2014	2015	2016
Integrantes del equipo de emergencia	4.287	5.000	3.723
Personas capacitadas	1.987	2.129	2.391

La gestión de la seguridad integra cuatro perspectivas: operacional (de vuelo), de infraestructura, ocupacional y respuesta a emergencias



Personas

En este capítulo

61 MÁS PREPARACIÓN Y EFICIENCIA

MÁS PREPARACIÓN Y EFICIENCIA

El Grupo invierte en mejoras de gestión para ganar agilidad y sostenibilidad y aproximar cada vez más los líderes a los colaboradores

LATAM reconoce la importancia que tienen sus colaboradores en la evolución del negocio y en la concretización de la visión de futuro de la compañía. Por eso, el modelo de gestión de personas del Grupo está enfocado en la atención y en el desarrollo del equipo, y engloba prácticas estructuradas de atracción y retención de talento, monitoreo de desempeño, capacitación y desarrollo, salud y seguridad (*conozca más en el capítulo Seguridad*) y planificación de sucesión. La compañía finalizó 2016 con 45.916 colaboradores de más de 60 nacionalidades, en los 25 países donde opera. [102-8] **[+ Anexo]**

En 2016, año del lanzamiento oficial de la marca LATAM, el Grupo siguió comprometido con la consolidación de una cultura unificada. También se continuaron realizando las iniciativas para hacer la compañía más eficiente, productiva, simple y ágil, buscando reiniciar el crecimiento y mantener la competitividad frente a un escenario económico delicado, especialmente en algunos mercados, como Brasil.

En la etapa inicial, los cambios se concentraron especialmente en las áreas de soporte, con la búsqueda de eficiencia y oportunidades de simplificar procesos por medio de la estandarización o de la centralización de las actividades, evitando la superposición de responsabilidades. Un ejemplo fue la revisión de la propia área de Recursos Humanos, con la creación de un *call center* unificado para todos los países y áreas para aclarar dudas con respecto a los procesos de rutina, dejando un equipo dedicado para atender de manera más asertiva las cuestiones estratégicas. También se hizo un análisis profundo para identificar posibles ajustes en la política de beneficios de la compañía, con foco en la alta dirección.

Las medidas, evaluadas como necesarias para asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, influyeron en el cuadro general de colaboradores. En el año, la compañía registró una tasa de rotación del 14,8%, con una ligera baja con relación a la de 2015 (15,5%). [401-1] **[+ Anexo]**

Dada su complejidad, el plan de transformación, que influirá sobre el modo de gestionar el negocio transversalmente, continuará en 2017.

Plataforma de Reconocimiento LATAM
Buscando perfeccionar las formas de reconocimiento existentes y estimular el compromiso con la cultura del Grupo, fue creada la Plataforma de Reconocimiento LATAM, que le permite a cualquier colaborador reconocer la conducta y las buenas prácticas de otro colaborador relacionadas a la seguridad, eficiencia y cuidado con las personas y también ser reconocido. La plataforma está abierta a todos los colaboradores y, superando las expectativas, registró más de 17.000 reconocimientos de mayo a diciembre.

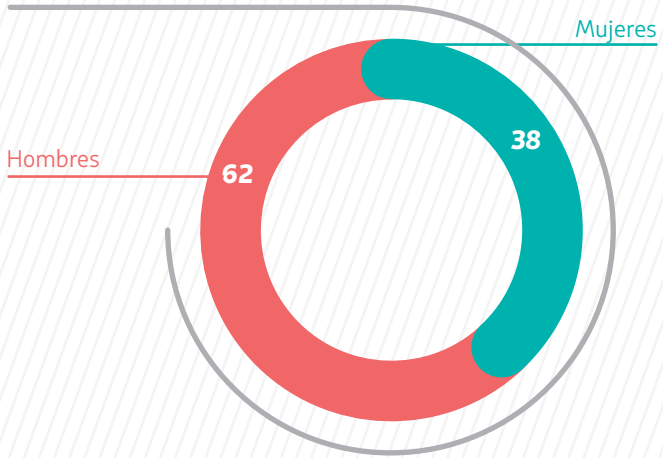
Enfoque en la simplificación de procesos y en la estandarización de los entrenamientos para todo el Grupo

Quién hace LATAM [102-8]

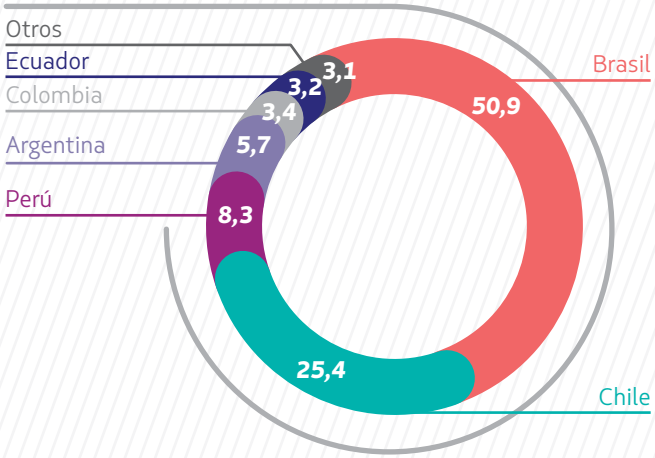
La fuerza de trabajo de LATAM está compuesta por 45.916 trabajadores

Alineamiento y alto desempeño

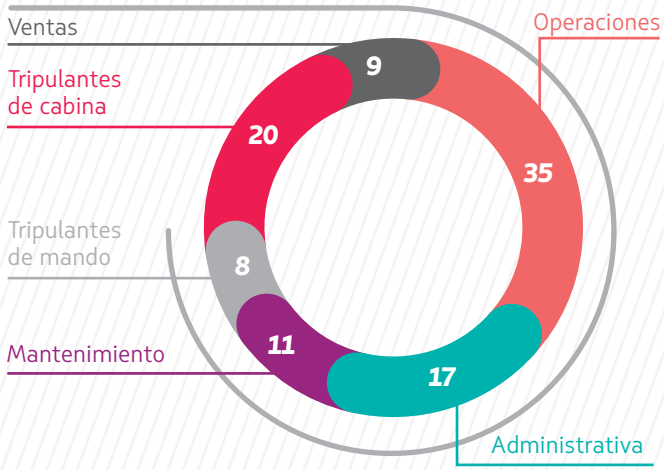
GÊNERO (%)



PAÍS DE OPERACIÓN (%)



FUNCIÓN (%)



Líder más cercano

El cambio cultural iniciado en 2015 en las áreas de servicio de LATAM, que incluyen los equipos de operación (aeropuertos, *contact centers* y servicios de a bordo), sirve como inspiración para la implantación de nuevas dinámicas de relaciones con los líderes.

El modelo está alineado con la transformación que atraviesa la compañía – proyecto Twist –, y fue construido de forma colaborativa durante *talleres* con líderes de todos los niveles. El objetivo es acercar los líderes y sus equipos con enfoque en el compromiso, el desarrollo y el reconocimiento. Las herramientas de evaluación y *feedback* – tanto de los líderes sobre los colaboradores como de los colaboradores sobre los líderes – también son más rápidas y objetivas.

Como consecuencia del modelo, se creó una nueva práctica de comunicación entre los líderes y los equipos. En LATAM News, el líder se reúne semanalmente con los colaboradores para relatar los principales acontecimientos de la compañía en el período y anticipar temas importantes. El líder también se pone a disposición para aclarar eventuales dudas de los colaboradores.

Otra novedad es la plataforma *online* – Barómetro – en la que los colaboradores responden a una encuesta sobre la actuación de su jefe directo. La encuesta se aplica tres veces por año a equipos de al menos cinco personas. La información recopilada se discute en una reunión con todo el equipo y orienta sobre planes de mejora.

Salud organizacional

LATAM realiza anualmente un estudio interno de salud organizacional. Desde 2014, la evaluación se basa en la metodología Organizational Health Index, que va más allá de las cuestiones sobre satisfacción e incluye temas relacionados al compromiso y al grado de alineamiento con los pilares estratégicos de la compañía. Cerca del 71% de los colaboradores participaron de la encuesta en 2016, y el resultado se mantuvo estable con relación al año anterior, alcanzando el 63%.

362

líderes participaron en workshops de comunicación asertiva

Capacitación y desarrollo

En 2016, la grilla de capacitaciones fue enriquecida con nuevos entrenamientos que buscan dar soporte al nuevo modelo de atención a clientes, que orienta todo el negocio. Se realizaron 34 talleres sobre comunicación asertiva para 362 líderes. Para los colaboradores que trabajan directamente en contacto con los clientes se desarrolló el curso Gestión de las Emociones, que buscó capacitar a los colaboradores en el tema para perfeccionar aún más el nivel del servicio prestado. Concluyeron el curso 90% de los colaboradores que trabajan en los aeropuertos y en los canales de contacto LATAM.

Se continuaron realizando las actualizaciones orientadas a contenidos regulatorios y nuevos procedi-

TEMA MATERIAL

Gestión de talentos y control de rotación

- Desarrollo profesional
- Cultura de alto de desempeño
- Fortalecer a los líderes

Puntos destacados 2016

- Herramientas para acercar los líderes y sus equipos y promover el alineamiento estratégico: LATAM News, Barómetro
- Nuevas capacitaciones para los líderes y los equipos de atención a clientes, en línea con la estrategia de transformación cultural: comunicación asertiva y gestión de emociones
- Avances en el plan de sucesión

mientos internos, que se revisar con el objetivo de simplificar y estandarizar los procesos.

En total se realizaron más de 1,6 millones de horas de entrenamiento técnico, comportamental y de liderazgo, resultando en un promedio de 36 horas de capacitación por colaborador. [404-1] **[+ Anexo]**

Evaluación de desempeño y desarrollo de carrera

El Grupo mantiene un proceso unificado de evaluación y *feedback* de los colaboradores, realizado según criterios preestablecidos y que cuenta con la participación del líder en la etapa llamada foros de calibración. En 2016, la compañía evaluó un 99% de los colaboradores posibles de evaluación. Eso significa un 70% de la fuerza de trabajo de la compañía.

Los resultados de la evaluación de desempeño sirven como referencia para el desarrollo de carrera. A lo largo del año, 65% de las oportunidades en vacantes de liderazgo fueron completadas internamente y 35,7% de los ejecutivos clasificados como de alto potencial y alto desempeño asumieron nuevas posiciones en el Grupo.

1.663.571 horas
de capacitaciones técnicas, comportamentales y de liderazgo

Inversión de
US$ 20,3 millones

Para estimular el crecimiento profesional de sus talentos, las vacantes abiertas se publican en la intranet.

Con un plan de sucesión estructurado, actualmente el 81% de los puestos críticos de la compañía ya tiene sucesores potenciales mapeados, distribuidos entre los colaboradores aptos para asumir rápidamente el nuevo cargo (66%) y los aún en fase de preparación y desarrollo (15%). El resultado de 2016 está alineado con la meta prevista para el período, que es del 70%.

Remuneración y beneficios

La política de remuneración de LATAM comprende sueldo fijo y remuneración variable, calculada en base al desempeño financiero y el resultado de las metas corporativas de la compañía, al desempeño individual y del área de actuación del colaborador. Como herramienta de retención de talentos, la alta dirección recibe bonos vinculados al precio de las acciones de LATAM. Los bonos son acumulables y tienen rescate progresivo, llegando al 100% en el plazo de dos años después de la concesión.

El plan de beneficios ofrecido por la compañía también incluye seguros de vida, seguros para viajes por trabajo, planes médicos y descuentos en pasajes aéreos, extensibles al cónyuge o a otro acompañante. Los descuentos llegan al 75% en pasajes con garantía previa de asiento y hasta al 100% para los sujetos a confirmación en el momento del viaje.

Están asegurados todos los beneficios previstos legalmente, como las licencias por maternidad y/o paternidad de cada país, y los definidos por la ley chilena: asistencia médica, seguro contra accidentes y plan privado de previsión jubilatoria. [401-2]

SNAPSHOT

GESTIÓN DE PERSONAS	2014	2015	2016
Total de colaboradores[1]	53.072	50.413	45.916
Rotación[1]	14,6%	15,5%	14,8%
Satisfacción del público interno	62,0%	63,0%	63,0%
Promedio (h) de entrenamiento por colaborador	36	41	36
Desarrollo de carrera			
Evaluación de desempeño (entre los colaboradores posibles de evaluación[2])	NA	95%	99%
Evaluación de desempeño (considerando el total de la fuerza de trabajo)	74%	73%	70%
Ocupación interna en cargos de liderazgo	NA	85%	65%
Plan de sucesión			
Puestos críticos con sucesores mapeados	NA	78%	81%

1 Los números reflejan los ajustes promovidos por el Grupo en busca de mayor eficiencia y competitividad.
2 Considera los colaboradores pasibles de evaluación en el período, lo que excluye contratos temporales, casos especiales, colaboradores apartados por licencia superior a 180 días y tripulantes de mando. Otros tripulantes de cabina, a pesar de pasar por el proceso de evaluación general, siguen un calendario diferenciado, que se extiende hasta los primeros meses del año siguiente al período evaluado.
ND: dato no disponible.

Generar valor para la sociedad

En este capítulo

66 FOCO EN AMÉRICA LATINA
69 CIUDADANÍA CORPORATIVA Y FILANTROPÍA

FOCO EN AMÉRICA LATINA

El continente es protagonista y fuente de inspiración en acciones de turismo sostenible e iniciativas de negocios que valorizan y ayudan a preservar el patrimonio cultural y ambiental de la región [203-1]

US$ 1,8 millones

invertidos en Cuido mi Destino desde 2009

Por medio de su red de relaciones, LATAM busca actuar como catalizadora del desarrollo de los países donde está presente. Para poner esto en práctica, la compañía promueve acciones de turismo sostenible, cuidado ambiental, equilibrio socioeconómico y de valorización de la cultura local. Estas acciones están motivadas por los valores integrados en la cultura de la compañía, como el cuidado genuino con las personas.

Con enfoque en el turismo sostenible, la compañía realiza, desde 2009, el programa Cuido mi Destino, que reúne a colaboradores voluntarios, jóvenes estudiantes y representantes de autoridades y de otras entidades de la sociedad civil en torno a proyectos de reparación o reconstrucción de puntos turísticos y de capacitaciones para los miembros de las comunidades. El programa genera impactos inmediatos en la economía local, moviendo el comercio y otros servicios.

En 2016, el programa Cuido mi Destino fue realizado en todos los países de América del Sur donde la compañía está presente, con excepción de Brasil, que implementará un proyecto en São Luis (Maranhão), en la región Noreste del país, en 2017. El total aportado en 2016 correspondió a US$ 181.600. La inversión acumulada desde la creación del programa alcanzó US$ 1,8 millones.

Conozca algunas de las acciones desarrolladas:

Argentina: La comunidad elegida para recibir Cuido mi Destino en Argentina fue la de San Pedro de Colalao, en la provincia de Tucumán. Con una inversión de US$ 51.500 y la participación de unos 60 estudiantes, fue restaurado el Teatro del Pueblo, inclusive la pintura de la parte interna y reparaciones en el jardín y en los camarines. En otra acción, que incluyó a 50 personas de la comunidad, se revitalizó el jardín de una plaza de la ciudad.

Cultura local y desarrollo

Concienciación para el turismo sostenible

Chile: Con la ayuda de estudiantes, profesores y colaboradores de la compañía, LATAM construyó un área exclusiva para los guías de la reserva natural Huilo Huilo, localizada en el poblado de Neltume, provincia de Valdivia. También fueron certificados 38 nuevos guías para actuar en la reserva. Los aportes llegaron a US$ 30.000.

En la región de Quemchi, en la isla de Chiloé, LATAM apoyó la estructuración de un espacio para la realización de talleres de artesanía gratuitos para la comunidad local y los turistas que visitan la región. Además de LATAM, participaron en el proyecto la administración municipal y organizaciones de la sociedad civil. La inversión de la compañía en la acción fue de US$ 17.000.

Colombia: En Colombia fue revitalizada una importante vía de circulación de peatones en la isla de San Andrés, con la plantación de almácigos, pintura de puentes y limpieza de la playa. Cuido mi Destino también llegó a Pereira, en la provincia de Risaralda, con la instalación de una obra al aire libre hecha por un colectivo artístico. En las dos localidades, las acciones contaron con el compromiso de cerca de 90 voluntarios, entre estudiantes y colaboradores de LATAM, y con el apoyo de los gobiernos locales, de la Universidad Politécnico Grancolombiano y de la Academia de Innovación para la Sostenibilidad (AISO). También fueron organizados talleres y ruedas de diálogo sobre modelos de negocio orientados al turismo sostenible, liderazgo y conciencia turística y turismo en la era digital, entre otros temas. El total invertido fue de US$ 44.000.

Las iniciativas de turismo sostenible apoyadas fortalecen a las economías locales

Ecuador: En su tercera edición en Ecuador, el programa eligió al zoológico de Guayllabamba, en Quito, para concentrar las acciones de 2016. Beneficiando a la población local y a los turistas que visitan la capital ecuatoriana, el zoológico recibió nuevas placas de señalización y cestos para basura. Hubo, además, una limpieza general en las áreas comunes y la revitalización del lugar que aloja un área de descanso para los visitantes. Las acciones, que tuvieron una inversión de más de US$ 17.000, incluyeron a 40 colaboradores de LATAM y 50 alumnos de un colegio de la ciudad.

Perú: En Cusco, el mirador de Taray Gazer, de donde es posible ver el Valle Sagrado de los Incas, fue el punto turístico beneficiado con las acciones de Cuido mi Destino. Para aumentar la seguridad de los visitantes y de las personas de la comunidad, el mirador recibió placas de señalización y nuevos pasamanos, además de caminos de circulación exclusiva de peatones y de vehículos. Para los artesanos que venden sus trabajos en el lugar, se instalaron puestos apropiados. También hubo charlas sobre educación ambiental y turismo sostenible dictadas por especialistas de los Ministerios del Medio Ambiente y del Comercio Exterior y Turismo del Perú para 60 jóvenes de la región. También fue confeccionado un mapa turístico de la ciudad. La inversión llegó a US$28.000.

Gastronomía y sostenibilidad

La búsqueda por generar valor compartido a partir de los negocios y el compromiso con la oferta diferenciadora a los clientes fueron los elementos clave de un proyecto de revisión, en 2016, de las comidas servidas a bordo en los vuelos internacionales. El camino elegido: apostar a la cultura culinaria de los diferentes destinos y, a una estrecha colaboración con los proveedores, rediseñar los menús buscando aproximarlos a cinco características:

- elección de ingredientes y platos característicos de la región de origen del vuelo;
- producción local (pequeñas distancias);
- preferencia por el origen orgánico;
- maximizar el aprovechamiento de los productos animales, con cortes y formas de preparación no tradicionales;
- productos de la estación.

El proceso de definición incluyó pruebas a más de 500 platos y la aplicación integral del nuevo concepto a las comidas servidas en el vuelo Buenos Aires (Argentina)-Miami (Estados Unidos) en un proyecto piloto que duró ocho meses. Con el cambio, el grado de satisfacción de los pasajeros con las comidas aumentó un 25%. Ajustado a las especificidades y limitaciones de la amplia escala, el nuevo menú ya es realidad en todos los vuelos de la clase ejecutiva, en ciclos de platos que cambian cada dos meses, en línea con la estacionalidad de los productos.

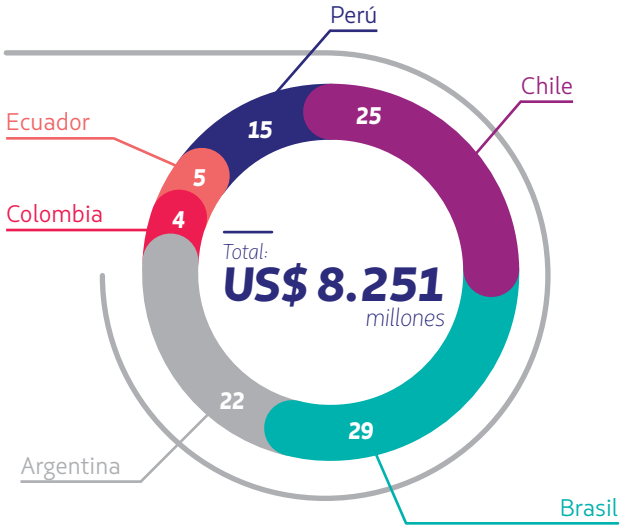
Turismo y desarrollo [203-2]

En 2016, LATAM inauguró nuevas rutas sin escalas para regiones turísticas de Sudamérica, como los vuelos entre Santiago y Puerto Natales, en la Patagonia chilena, y de Quito a la isla de Baltra, en el archipiélago de Galápagos, Ecuador. Las nuevas rutas, que facilitan el desplazamiento de turistas hasta esas regiones, están alineadas con la estrategia de fomentar el turismo sostenible por medio de acciones que impulsen el desarrollo económico local y la preservación del patrimonio cultural y del medio ambiente.

Las iniciativas se viabilizan gracias a las asociaciones firmadas por el Grupo con otras empresas, organizaciones no gubernamentales y órganos públicos y refuerzan, aún más, la representatividad del turismo como elemento de fomento a la economía en la región. Según estimaciones de los órganos locales sobre el gasto promedio de cada turista, los más de 8,2 millones de pasajeros transportados por LATAM en vuelos internacionales a América del Sur en 2016 aportaron más de US$ 8.200 millones a las economías locales. El cálculo incluye los vuelos internacionales realizados entre países del propio continente.

***8,2 millones** de pasajeros transportados en vuelos internacionales que incluyen a Sudamérica*

PASAJEROS LATAM – APORTE ECONÓMICO AL TURISMO 2016 (%)[1]



1 Con base en el valor promedio de gasto por turista informados por los diferentes órganos locales de turismo y estadística: Subsecretaria de Turismo de Chile (2015); Empresa Brasileira de Turismo – Embratur (2016); Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), de Argentina (2016); Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2015); Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, de Colombia (2014); y el Ministerio del Turismo del Ecuador (2015).

CIUDADANÍA CORPORATIVA Y FILANTROPÍA

Ayuda humanitaria, donación de pasajes y transporte de materiales reciclables son algunas de las acciones sociales que el Grupo realiza en los 6 países de la región en que opera

La asociación con gobiernos y entidades sociales otorga efectividad a las acciones

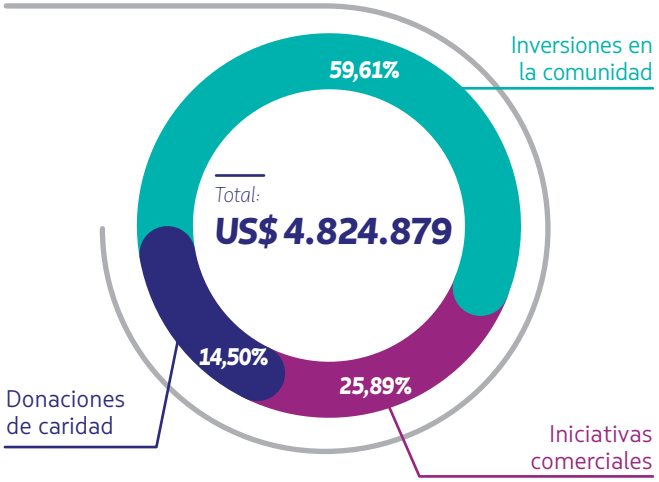
Uno de los ejes de responsabilidad corporativa de LATAM es el que transporta gratuitamente o con un subsidio a personas y carga relacionadas a iniciativas con impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente. Son donaciones de pasajes para personas y organizaciones sociales, transporte de materiales reciclables y apoyo a seminarios y otros eventos socioambientales, por citar algunos ejemplos. Paralelamente, el Grupo estimula la participación voluntaria de sus colaboradores para que ésas y otras acciones tengan continuidad y puedan expandirse.

En 2016, todo el Grupo se movilizó después del terremoto que afectó a Ecuador en el mes de abril, y que dejó más de 650 muertos y 2.000 personas desaparecidas. LATAM accionó su programa Avión Solidario, que transporta ayuda humanitaria en casos de catástrofes naturales y otras situaciones de emergencia. Ésa fue la primera vez que el plan tuvo alcance internacional, con la activación de los voluntarios, el contacto permanente con autoridades, inclusive de embajadas y consulados, y la asociación con organizaciones no gubernamentales y otras entidades de la sociedad civil. En total, fueron transportadas más de 672 toneladas de carga humanitaria – parte de ésta en los tres vuelos específicos puestos a disposición por LATAM inmediatamente después de los temblores. En una operación comercial, el volumen transportado habría generado aproximadamente US$ 1,9 millones para la compañía. También se llevaron a la región afectada médicos, bomberos y otros profesionales. La iniciativa del Grupo recibió el reconocimiento de la Cruz Roja del Ecuador y del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana de Quito.

LATAM también se sumó a DIRECTV en un movimiento voluntario para la construcción de 10 casas (más resistentes a los temblores sísmicos) en la región de Manabí, una de las más afectadas por el terremoto. La compañía donó los pasajes para el grupo de personas que participó en el trabajo colectivo. La experiencia resultó en un documental que estará disponible en la App LATAM Entertainment y como video a bordo en algunos vuelos.

INICIATIVAS DE FILANTROPÍA EN 2016[1]

[203-1]



1 Incluye: donación de pasajes, transporte de carga gratuito o con descuentos, disponibilidad de espacio publicitario para la divulgación de iniciativas de carácter social, contribuciones financieras para entidades e inversiones en gestión e infraestructura de programas propios de carácter social.

5.460 horas *de trabajo voluntario*

Apoyo a iniciativas de salud

Por medio de la donación de pasajes, LATAM facilita el desplazamiento de personas involucradas en iniciativas sociales y también a quienes necesitan viajar para recibir algún tipo de tratamiento médico. En 2016 se donaron pasajes en los seis países donde la compañía está presente. Además de otorgar pasajes a entidades con las que ya tiene alianzas desde hace algunos años, LATAM también donó pasajes a personas de escasos recursos que necesitan tratamiento médico en otras localidades.

En Colombia y en Perú, por ejemplo, gran parte de los pasajes se donó para: el desplazamiento de médicos y voluntarios de la Fundación Operación Sonrisa, que lleva atención especializada a niños con fisura labio palatina y también a los propios pacientes y sus familiares. En Colombia fueron evaluados 1.078 niños y se realizaron 445 intervenciones quirúrgicas. En Perú fueron 380 consultas y 199 intervenciones.

El transporte de médicos y voluntarios de la Operación Sonrisa viabilizó la **atención a 1.458 niños** de Colombia y de Perú y la realización de **644 cirugías**

Transparencia en el proceso de donaciones

A fines de 2016, el Directorio aprobó la política de donaciones del Grupo LATAM, válida para todas las filiales, que establece de forma objetiva los criterios para aprobación de una donación, así como las etapas de validación, definiendo funciones y responsabilidades.

El documento prevé que las donaciones se realicen por medio de la entrega de servicios (cortesías de pasajes y transporte gratuito de carga), bienes o dinero. En línea con la Estrategia de Sostenibilidad del Grupo, los aportes deben beneficiar obras y proyectos que brindarán impacto positivo en los ámbitos social, ambiental, educacional y/o cultural y que se dirijan principalmente a personas de escasos recursos y de las localidades donde la compañía opera.

Todas las donaciones deben ser analizadas y validadas por el vicepresidente de Asuntos Corporativos y el CEO. Aquellas superiores a US$ 10.000 deberán ser aprobadas por el Comité Ejecutivo. El flujo de validación también incluye las áreas Legal y de Compliance, responsables por analizar si los preceptos de ética y transparencia de LATAM y las legislaciones pertinentes se están obedeciendo. Para asegurar aún más lo correcto del proceso, el contrato de donación debe contener las cláusulas que integran la Política de *Compliance* sobre Anticorrupción.

Deseos realizados

En Brasil se mantuvo la alianza con la ONG Make a Wish. Esta alianza permite llevar a cabo los sueños de volar de niños con enfermedades graves, quienes gracias a LATAM pueden conocer algún lugar especial el mundo. Gracias al trabajo de los colaboradores voluntarios, 51 niños se beneficiaron de esta iniciativa en 2016. También hubo el caso de un sueño diferente, cuando una niña que deseaba ser azafata, pudo vivir este mundo en la academia corporativa de la compañía. El proyecto también se llevó a cabo en Perú, con 39 niños que viajaron con LATAM.

Asociaciones con las autoridades

En Brasil, LATAM mantiene un acuerdo de cooperación con el Ministerio de Salud para transportar gratuitamente órganos, tejidos y equipos médicos por todo el país. Durante el año fueron transportados 195 órganos y 658 tejidos incluidos en procedimientos de trasplante.

Con el Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama), LATAM permitió el retorno a los hábitats naturales de 15 animales, entre pumas, papagayos, tucanes, guacamayos y hasta un pingüino.

La propia operación de transporte de carga y pasajeros se utiliza como herramienta de filantropía y ciudadanía corporativa

Protección ambiental

LATAM es la única aerolínea que opera vuelos a la Isla de Pascua, ubicada en el Océano Pacífico a aproximadamente 3.700 kilómetros de distancia de la costa oeste continental chilena. El Grupo realiza el transporte gratuito de residuos reciclables recogidos por el gobierno local. Además de contribuir con la preservación de un hábitat frágil y ahorrar espacio físico en la isla, el transporte asegura la disposición correcta de los materiales.

Fueron 143 toneladas que se trasladaron hasta el continente en 2016, entre materiales de cartón, plástico y aluminio – este último comenzó a ser separado a principios del año. Los recursos resultantes de la comercialización de los materiales se invierten en proyectos de preservación ambiental en la isla.

En San Andrés, Colombia, LATAM está firmando un acuerdo de cooperación para transportar neumáticos usados. El objetivo es que el retiro ocurra a lo largo de 6 meses, con el transporte de 5 toneladas semanales. El material será encaminado para co-procesamiento.

143 toneladas de residuos reciclados retirados de Isla de Pascua (Chile) en 2016

Otras acciones

- **Un Día en LATAM:** el programa, existente desde hace 20 años en Chile, acerca a los niños al universo de la aviación al abrirles las puertas de la compañía a estudiantes de la enseñanza básica de la Región Metropolitana de Santiago y de otras ciudades. Cerca de 4.000 niños visitan la base de mantenimiento cada año.
- **Donación de 50 *notebooks*** a la compañía social Laboratoria, con sede en Lima y Arequipa, Perú, que ofrece capacitación gratuita en diseño gráfico y desarrollo *web* a mujeres jóvenes y contribuye con su inserción en el mercado de trabajo.
- Donaciones: dos **campañas de recaudación** beneficiaron a organizaciones sociales en Brasil. La Campanha do Agasalho [Campaña del Abrigo] recogió aproximadamente 5.000 prendas de vestuario, otra campaña recolectó más de 8.400 juguetes, alimentos, útiles escolares y objetos de uso personal.
- **Cine a bordo** (enfoque en la concientización): en Argentina se transmitieron cortometrajes de temática ambiental, en Brasil el tema fue la explotación infantil.

Apoyo a diferentes iniciativas

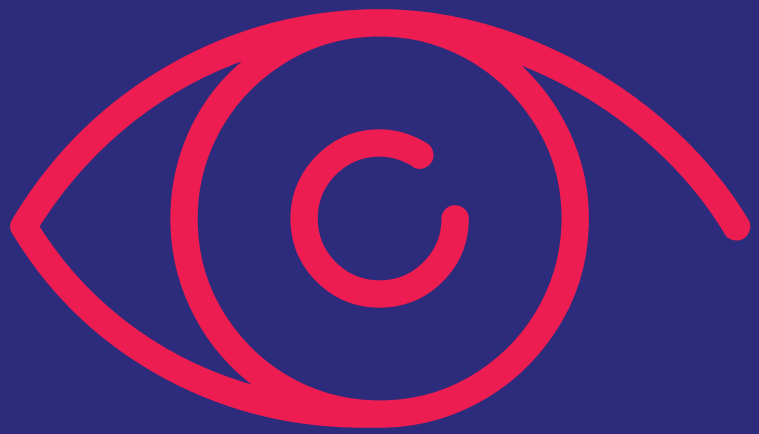
- En asociación con Airbus, LATAM promovió una **visita guiada** por la aeronave A350 en el aeropuerto de Guarulhos/São Paulo (Brasil) para 62 niños que forman parte de la ONG Instituto Cultural Gotas de Flor.
- **Donación de muebles** que la compañía no utiliza al programa Más Tecnología, de la intendencia de Guayaquil, que provee salas de computación para escuelas carentes de esa ciudad ecuatoriana. LATAM participa en el proyecto desde 2015 y ya donó más de 50 computadoras.
- **Acciones de voluntariado** para niños, ancianos y personas víctimas de la violencia en Perú, incluyendo la donación de las frazadas de los aviones revitalizadas por voluntarios.

SNAPSHOT

VALOR PARA LA SOCIEDAD	2015	2016
Fomento al turismo sostenible: Cuido mi Destino		
Lugares beneficiados	9	7
Estudiantes involucrados	516	358
Inversión total (en US$)	**228.913**	**181.612**
Ciudadanía corporativa y filantropía		
Pasajes donados	4.558	4.059
Carga transportada como ayuda humanitaria (toneladas)	139	678
Materiales reciclados transportados (toneladas)	303	143
Niños que volaron en el proyecto Make-a-Wish	ND	90
Inversión total (US$)	**4.055.424**	**4.824.879**

ND: dato no disponible.

Diferentes estrategias se combinan para hacer de la operación un catalizador de la generación de valor compartido donde operan LATAM y sus filiales



Sobre el reporte

En este capítulo

74 PROCESO DE REPORTE Y MATERIALIDAD
75 ÍNDICE DE CONTENIDO GRI
81 PACTO GLOBAL
82 VERIFICACIÓN EXTERNA

PROCESO DE REPORTE Y MATERIALIDAD

El *Reporte de Sostenibilidad LATAM 2016* presenta los avances y desafíos de la gestión de la sostenibilidad en todas las compañías del LATAM Airlines Group en el período del 1º de enero al 31 de diciembre de 2016. Su contenido fue definido con base en los principios de equilibrio, completitud, materialidad e inclusión de *stakeholders* previstos por la metodología Global Reporting Initiative (GRI), principal referencia del relato de la sostenibilidad y pasó por una verificación independiente realizada por Deloitte.

La definición de materialidad aplicada en el reporte consideró elementos internos de la compañía, su compromiso con la generación de valor compartido, el mapa estratégico de riesgos, contexto de actuación, tendencias identificadas y expectativas y necesidades de los públicos de relación, inclusive:

- los resultados de la amplia **consulta a *stakeholders*** realizada en diciembre de 2013, que incluyó entrevistas individuales, reuniones, paneles, encuestas *online* y recopiló las opiniones y percepciones de ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, analistas de mercado y especialistas del sector de aviación;
- **documentos de referencia** mundial sobre los impactos y temas críticos del sector, como las publicaciones *Sustainability topics for Sector – What do Stakeholders Want to Know*, de la Global Reporting Initiative (GRI) y la guía *Airlines Sustainability Accounting Standard* de la Sustainability Accounting Standards Board (SASB);
- **políticas internas de LATAM**, inclusive la Política de Sostenibilidad, pilares estratégicos del negocio y la matriz estratégica de riesgos;
- **compromisos externos** de la compañía, como el Carbon Neutral Growth 2020, firmado con la International Air Transport Association (IATA) y el Carbon Offsetting Scheme for International Aviation (CORSIA);
- **principios y referencias de la gestión** de la sostenibilidad en la compañía, como los Principios Orientadores sobre Empresas y Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
- análisis de desempeño de la compañía frente a los aspectos económicos, sociales y ambientales monitoreados en el ámbito del **Índice Dow Jones de Sostenibilidad**;
- análisis de los **líderes del Grupo** con enfoque en el grado de influencia de la compañía sobre cada tema y el potencial de impacto sobre LATAM y sus públicos;
- **evaluación estratégica y revalidación** de los temas, realizada a principios de 2017 por los equipos directamente involucrados en la gestión de la sostenibilidad. [102-43 y 102-46]

Compromiso de todos

El desempeño alcanzado por el Grupo en los temas de sostenibilidad es uno de los aspectos considerados en el cálculo de la remuneración variable de los líderes, incluidos de forma matricial en la gestión de los resultados. El desempeño en seguridad, por ejemplo, y específicamente la no ocurrencia de ningún accidente, es el factor que determina la existencia o no de la bonificación cada año.

En una segunda etapa del cálculo se considera el desempeño frente a las metas corporativas, que inciden directamente sobre la remuneración variable del Comité Ejecutivo y tiene reflejos en la parte variable de todos los colaboradores. Entre las metas monitoreadas, se destacan aspectos relacionados a temas materiales de la gestión de sostenibilidad, como la satisfacción de los clientes, relacionada al tema conectividad, y la gestión de talentos y el control de la rotación, que integran el Organizational Health Index (OHI). El tema de la sostenibilidad económico-financiera también está presente en esta etapa del cálculo, y es monitoreado por indicadores de resultado financiero y de eficiencia en costos.

La tercera etapa del cálculo considera temas e indicadores específicos de cada área.

La información sobre la gestión de los temas materiales y los resultados alcanzados se divulga en el *Reporte de Sostenibilidad LATAM 2016*, que sirve como prestación de cuentas para los distintos *stakeholders* del Grupo con relación a su trayectoria para integrar las dimensiones económica, social y ambiental del negocio, equilibrando los objetivos de crecimiento económico, gestión de impactos ambientales y generación de progreso social en las comunidades donde está presente.

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

[102-55]

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Perfil de la organización	**102-1** Nombre de la organización	12	
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	Los principales servicios ofrecidos son el transporte de pasajeros y de carga y no hay casos de servicios prohibidos en ninguno de los mercados de operación. La descripción completa está en la página 12.	
	102-3 Ubicación de la sede	Chile	
	102-4 Ubicación de las operaciones	12	
	102-5 Propiedad y forma jurídica	26	
	102-6 Mercados servidos	12	
	102-7 Tamaño de la organización	12	
	102-8 Información sobre colaboradores y otros trabajadores	61, 62 y 88	
	102-9 Cadena de suministro	20	
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Hubo cambios en la estructura accionaria (*ver pág. 26*). Otra información sobre cambios operacionales y en la administración se encuentra en la Memoria 2016 (http:/ /memoria2016.marketinglatam.net/).	
	102-11 Principio o enfoque de precaución	LATAM no adopta formalmente el principio de la precaución, pero considera, en su planificación, los riesgos e impactos potenciales de la operación para los consumidores y la sociedad. Todos los servicios del Grupo, inclusive las rutas, itinerarios, actividades de mantenimiento y programas de fidelización, siguen la legislación aplicable.	
	102-12 Iniciativas externas	15	
	102-13 Afiliación a asociaciones	15 y 17	
Estrategia	**102-14** Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	7 y 9	
Ética y integridad	**102-16** Valores, principios, estándares y normas de conducta	24	
Gobernanza	**102-18** Estructura de gobernanza	25	

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Participación de los grupos de interés	**102-40** Lista de grupos de interés	15	
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	Del total de colaboradores, el 39% está sindicalizado y el 73% está cubierto por acuerdos de negociación colectiva.	
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	15	
	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	15 y 74	
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	89	
Prácticas para la elaboración de informes	**102-45** Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Todas las filiales fueron cubiertas por el informe.	
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	74 y 89	
	102-47 Lista de temas materiales	89	
	102-48 Corrección de la información	La fórmula de cálculo de los ingresos tonelada-kilómetro totales (RTK) fue ajustada, y afecta a todos los indicadores dependientes de la misma. Para asegurar la comparabilidad con los datos de años anteriores, para los siguientes indicadores fueron recalculadas: emisiones atmosféricas significativas, intensidad de emisiones e intensidad energética.	
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	No hubo alteraciones significativas.	
	102-50 Periodo objeto del informe	Del 1° de enero al 31 de diciembre de 2016.	
	102-51 Fecha del último informe	2016	
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual	
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	investor.relations@latam.com	
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Este informe se ha elaborado en conformidad con la opción Esencial de los estándares GRI	
	102-55 Índice de contenidos GRI	75 y 89	
	102-56 Verificación externa	El informe pasó por verificación externa. Para obtener más información ver la página 82.	

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Desempeño económico	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	34 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	36	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	27	
	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	85	
	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	39	
Impactos económicos indirectos	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	66 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	70	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	70	
	203-1 Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	66 y 69	
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	68	
Lucha contra la corrupción	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	23 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	24	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25	
	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	23	
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	No hubo casos confirmados de corrupción ni se interrumpieron contratos con proveedores por involucrarse con el tema.	
Competencia desleal	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	23 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	24	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25	
	206-1 Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	En 2016 LATAM no sufrió multas significativas, definidas por la empresa como las de valor superior a US$ 40 millones o con potencial para afectar su imagen o las operaciones. Las sanciones monetarias pendientes de decisión definitiva integran las provisiones de la empresa y se divulgan de forma transparente en la Memoria Anual de la empresa. Para obtener información sobre los procesos pendientes, consultar la página 90. Los detalles sobre el acuerdo conciliatorio con la Fiscalía Nacional Económica de Chile relacionado al uso de códigos compartidos están en la página 17.	

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Energía	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	39 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	43 y 46	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	46	
	302-1 Consumo energético dentro de la organización	44	
	302-4 Reducción del consumo energético	43 y 44	
Emisiones	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	39 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	41 y 46	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	46	
	305-1 Emisiones directas GEI (alcance 1)	42	
	305-2 Emisiones indirectas GEI al generar energía (alcance 2)	42	
	305-3 Otras emisiones indirectas GEI (alcance 3)	42	
	305-4 Intensidad de las emisiones GEI	42	
	305-5 Reducción de las emisiones GEI	42	
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	45	
	305-7 Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire	45	
Efluentes y residuos	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	39 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	47	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	46	
	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	87	

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Cumplimiento ambiental	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	23 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	25 y 46	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	24 y 46	
	307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En 2016 LATAM tuvo cuatro multas ambientales, impuestas por el Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (Ibama), totalizando US$ 4.329,75. Ninguna de estas multas fue considerada significativa. LATAM define como significativas las multas con potencial de afectar la imagen del Grupo, la continuidad de las operaciones o con impacto financiero significativo (multas superiores a US$ 40 millones).	
Evaluación ambiental de los proveedores	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	29 y 89	
	1**03-2** El enfoque de gestión y sus componentes	18	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	19, 29 y 46	
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	18	
Empleo	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	61 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	61 y 64	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25	
	401-1 Nuevas contrataciones de colaboradores y rotación de personal	61 y 88	
	401-2 Beneficios para los colaboradores a tiempo completo que no se dan a los colaboradores a tiempo parcial o temporales	64	
Salud y seguridad en el trabajo	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	56 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	56 y 57	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	24	
	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	59	

TEMA	ESTÁNDAR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
Formación y educación	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	61 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	63	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25	
	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	64 y 88	
Evaluación social de los proveedores	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	29 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	18	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	19 y 29	
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	18	
Marketing y etiquetado	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	50 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	23 y 24	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	24 y 25	
	417-3 Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	En 2016 LATAM no tuvo multas definitivas de naturaleza significativa. LATAM define como significativas las multas con potencial de afectar la imagen del Grupo, la continuidad de las operaciones o con impacto financiero significativo (multas superiores a US$ 40 millones).	
Cumplimiento socioeconómico	**103-1** Explicación del tema material y su cobertura	23 y 89	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	23 y 24	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25	
	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	En 2016 LATAM no tuvo multas definitivas de naturaleza significativa. LATAM define como significativas las multas con potencial de afectar la imagen del Grupo, la continuidad de las operaciones o con impacto financiero significativo (multas superiores a US$ 40 millones).Los detalles con respecto a otras multas informadas por la compañía se encuentran en la página 24 y en los informes financieros publicados por la compañía.	

PACTO GLOBAL

LATAM es signataria del Pacto Global, una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas que busca movilizar a la comunidad empresarial internacional para la adopción, en sus prácticas de negocios, de una serie de valores fundamentales e aceptados internacionalmente en las áreas de derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y combate a la corrupción.

El Grupo está comprometido con los objetivos expresados en los 10 principios del Pacto, y moviliza esfuerzos para alcanzarlos.

La tabla siguiente indica la localización, en este reporte, de las principales acciones desarrolladas.

PRINCIPIO	PÁGINA
Derechos humanos	
1. Apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente	24 y 31
2. Asegurarse de su no participación en violaciones de esos derechos	18 y 19
Trabajo	
3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	76
4. Apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado o compulsorio	18 y 19
5. Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil	18 y 19
6. Eliminar la discriminación en el empleo	24
Medio ambiente	
7. Apoyar un abordaje preventivo a los desafíos ambientales	27, 39, 40, 41, 46 y 47
8. Desarrollar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental	15, 16, 18 y 19
9. Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables	43 y 45
Anticorrupción	
10. Combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y el soborno	23, 24 y 25

VERIFICACIÓN EXTERNA

INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2016 LATAM

Deloitte Advisory SpA
Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago,Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com
www.deloitte.cl

Señor
Enrique Guzmán
Gerente Senior de Sostenibilidad
Presente

De nuestra consideración:

Hemos realizado la revisión de los siguientes aspectos del Reporte de Sostenibilidad 2016 de LATAM:

Alcance

Revisión de seguridad limitada de la adaptación de los contenidos e indicadores del Reporte de Sostenibilidad 2016, con lo establecido en los Estándares GRI en cuanto al perfil de la organización e indicadores materiales surgidos del proceso de materialidad realizado por la compañía en torno a los criterios establecidos por dicho estándar, relacionados a las dimensiones Económica, Social y Ambiental.

Estándares y procesos de verificación

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con la International Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000), emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accounts (IFAC).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a diversas unidades y gerencias de LATAM que se han visto involucradas en el proceso de realización de este reporte, así como en la aplicación de procedimientos analíticos y pruebas de revisión que se describen a continuación.

- Reunión con la Jefa de Responsabilidad Social Corporativa, Srta. María Loreto Silva.
- Reunión con el equipo que lideró el proceso de materialidad.
- Análisis de la adaptación de los contenidos del Reporte de Sostenibilidad 2016 a los recomendados por el Estándar GRI en su opción de conformidad Esencial, y comprobación que los indicadores verificados incluidos en este Reporte se corresponden con los protocolos establecidos por dicho estándar y se justifican los indicadores no aplicables o no materiales.
- Comprobación mediante pruebas de revisión de la información cuantitativa y cualitativa, correspondiente a los indicadores del Estándar GRI incluida en el Reporte de Sostenibilidad 2016, y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de LATAM.

Conclusiones

- El proceso de verificación se realizó en base a los indicadores declarados a partir del proceso de materialidad realizado por la empresa. Una vez identificados, priorizados y validados, los indicadores fueron incluidos en el reporte. Los indicadores reportados y verificados, se señalan en la siguiente tabla:

102-1	102-2	102-3	102-4	102-5	102-6	102-7
102-8	102-9	102-10	102-11	102-12	102-13	102-14
102-16	102-18	102-40	102-41	102-42	102-43	102-44
102-45	102-46	102-47	102-48	102-49	102-50	102-51
102-52	102-53	102-54	102-55	102-56	103-1	103-2
103-3	201-1	201-2	203-1	203-2	205-2	205-3
206-1	302-1	302-4	305-1	305-2	305-3	305-4
305-5	305-6	305-7	306-2	307-1	308-2	401-1
404-2	403-2	404-1	414-2	417-3	419-1	

- Respecto de los indicadores verificados, podemos afirmar que no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Reporte de Sostenibilidad 2016 de LATAM no ha sido elaborado de acuerdo al Estándar GRI en los aspectos señalados en el alcance.

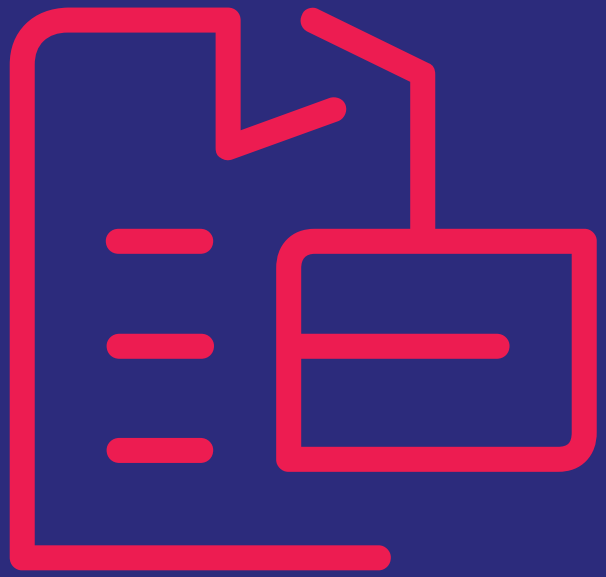
Informe de Mejoras

Adicionalmente, se presenta a la empresa un informe de oportunidades de mejora orientadas a reforzar aspectos de gestión y la capacidad de reporte de su desempeño en materia de sustentabilidad.

Responsabilidades de la Dirección de LATAM y de Deloitte

- La preparación del Reporte de Sostenibilidad 2016, así como el contenido del mismo es responsabilidad de LATAM, el que además es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente, basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.
- Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de LATAM, de acuerdo a los términos establecidos en la Carta de Compromiso.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código de Ética de la IFAC.
- Las conclusiones de verificación realizadas por Deloitte son válidas para la última versión de Reporte en nuestro poder, recibida con fecha 22/05/2017.
- El alcance de una revisión de seguridad limitada es sustancialmente inferior al de una auditoría o revisión de seguridad razonable, por lo que no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Reporte de Sostenibilidad 2016 de LATAM.

Fernando Gaziano
Socio
Mayo 22, 2017.



Anexos

En este capítulo

84 LA COMPAÑÍA
85 ESTRATEGIA
86 MEDIO AMBIENTE
88 PERSONAS
89 SOBRE EL REPORTE

LA COMPAÑÍA

Diálogo y construcción conjunta

Cláusula ambiental

"Una vez seleccionado, el proveedor se compromete a firmar un contrato que contiene una cláusula ambiental. Por esa cláusula, los proveedores se comprometen a cumplir todos los requisitos ambientales legales y se responsabilizan por cualquier sanción resultante de violaciones de los mismos. La cláusula también obliga a los contratados a proteger el medio ambiente y a evitar cualquier daño, tomando las medidas preventivas que sean necesarias. La cláusula se aplica a todos los tipos de proveedores, en particular los que se manejan con hidrocarburos, combustibles, descargas de efluentes, contaminantes atmosféricos y residuos, especialmente los peligrosos. Também, de acordo com essa cláusula, o fornecedor concorda em:

También, de acuerdo con esa cláusula, el proveedor concuerda en:

a. reportar al Cliente (Grupo LATAM Airlines) cualquier evento que pueda causar daños reales o potenciales al medio ambiente;

b. en el caso que ocurra un evento ambiental, actuar rigurosamente de acuerdo con las directrices provistas por el cliente o sus subsidiarias, inclusive la aplicación de controles y medidas de mitigación;

c. acatar las observaciones y aplicar las medidas correctivas o preventivas propuestas por el Cliente o por cualquier órgano de fiscalización;

d. proveerle al Cliente toda la información solicitada para la finalidad de auditoría y fiscalización de conformidad con las directrices establecidas por el Cliente y con todos los reglamentos ambientales.

El incumplimiento de esta cláusula por parte del proveedor puede ocasionar la rescisión del contrato."

Fuente: contrato estándar LATAM.

ESTRATEGIA

Resultados financieros y operacionales

[201-1]

VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO (MILES DE US$)	
Ingresos	9.527.088,00
Ventas de mercaderías, productos y servicios	8.988.340,00
Provisión para deudores dudosos – reversión/constitución	0,00
Valores no operacionales	538.748,00
Bienes adquiridos a terceros	-6.049.694,00
Materias primas consumidas	0,00
Costos de las mercaderías y los servicios vendidos	-3.993.051,00
Materiales, energía, servicios de terceros y otros	-2.056.643,00
Pérdidas / Ganancias de activos	0,00
Valor Económico Bruto	3.477.394,00
Retenciones	-960.328,00
Depreciación, amortización y deterioro	-960.328,00
Valor económico neto	2.517.066,00
Valor económico recibido en transferencia	74.949,00
Resultado de equivalencia patrimonial	0,00
Ingresos financieros	74.949,00
Valor económico total por distribuir	2.592.015,00

DISTRIBUCIÓN DEL VALOR ECONÓMICO (MILES DE US$)	
Distribución del valor económico	2.317.044,81
Sueldos y beneficios de colaboradores	1.951.133,00
Impuestos y contribuciones	-163.204,00
Intereses y arrendamientos	416.336,00
Intereses sobre capital propio y dividendos	0,00
Ganancias / pérdidas del ejercicio	110.670,00
Inversiones en la comunidad	2.109,81
Valor económico retenido	1.169.349,19

MEDIO AMBIENTE

Enfrentar el cambio climático

FUENTE DE LA EMISIÓN	FACTOR DE EMISIÓN	FUENTE[1]
Queroseno	3,15 kg CO_2/kg	Norma Europeia EU 601/2012
Gasolina	69.300 kg CO_2/TJ	Panel Intergubernamental de Cambios Climáticos (IPCC) 2006
Diésel	74.100 kg CO_2/TJ	IPCC 2006
Gas Natural	56.100 kg CO_2/TJ	IPCC 2006
Gas licuado de petróleo (GLP)	63.100 kg CO_2/TJ	IPCC 2006
Electricidad (Chile)	326,26 g CO_2/kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Electricidad (Argentina)	540 g CO_2/kWh	http://energia3.mecon.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=2311
Electricidad (Perú)	547 g CO_2/kWh	http://www.fonamperu.org/general/mdl/bienvenida.php
Electricidad (Ecuador)	731,1 g CO_2/kWh	http://web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/greinoso/Informe%20de%20Factor%20de%20Emision%20de%20CO2%202011.pdf
Electricidad (Colombia)	284,9 g CO_2/kWh	http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas_energia.jsp?parametro=2266&site=1
Electricidad (Miami)	555,9 g CO_2/kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Electricidad (Brasil)	81,7 g CO_2/kWh	http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html

1 Información consultada el 24 de mayo de 2017.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN		2015	2016
Operación aérea	Combustible de aviación	100%	100%
Fuentes fijas	Diésel	95%	96%
	Gas natural	100%	100%
	Gasolina	95%	100%
	Gas licuado de petróleo (GLP)	100%	94%
Fuentes móviles	Diésel	86%	79%
	Gasolina	82%	93%
	GLP	100%	100%
Gases refrigerantes	Varios	100%	100%
Vuelos en otras compañías aéreas	Combustible de aviación	100%	96%
Electricidad	Electricidad	96%	93%
Consumo de agua	Consumo de agua	90%	89%
Residuos	No peligrosos	94%	87%
	Peligrosos	95%	99%

Políticas y sistemas

Política de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente LATAM

El Grupo LATAM se compromete a alcanzar los más altos estándares de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente en todas sus actividades operacionales, administrativas, instalaciones y localidades donde opera, asignando los recursos necesarios para dicho fin.

Para ellos asumimos el compromiso de:

- Declarar la seguridad, como el valor intransable de nuestra compañía, fomentando en nuestros colaboradores una cultura de autocuidado, desarrollando procesos orientados a la prevención, identificando los peligros, evaluando y mitigando los riesgos asociados a las diferentes actividades operativas y administrativas, propias del funcionamiento de la compañía y garantizando que el personal operativo esté apto psicofísica y medicamente para el desarrollo de sus funciones.
- Cumplir la legislación vigente que nos aplica, velando al mismo tiempo por la adherencia a los procedimientos internos y compromisos voluntarios suscritos.
- Promover el desarrollo de un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional para todos los colaboradores involucrados en actividades operacionales.
- Valorar los reportes de acciones y condiciones inseguras asegurando que no se aplicarán sanciones con aquellos que los realizan, entendiendo que el error es inherente a la condición humana, pero sin aceptar desvíos intencionales deliberados a los estándares o procesos operacionales de la compañía, asegurando el correcto cumpliendo del Código de Conducta del Grupo LATAM.
- Desarrollar un Sistema de Gestión de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente que permita revisar periódicamente el desempeño de metas, objetivos y recursos asignados, implementando las mejores prácticas ambientales, prevenir cualquier tipo de contaminación y gestionar de manera eficiente nuestra huella de carbono.

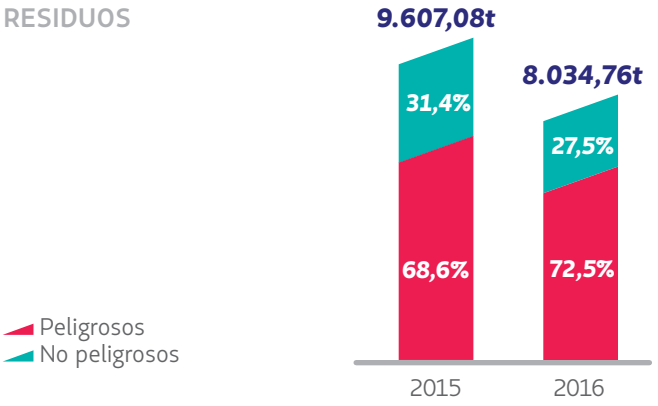
En el Grupo LATAM aplicamos los principios de ética, excelencia y mejora continua en nuestros procesos de gestión de Operador y/o Centro de Mantenimiento, con el propósito de avanzar hacia nuestro objetivo de posicionar al Grupo LATAM como la mejor aerolínea de Latinoamérica y una de las mejores del mundo, reforzando nuestro compromiso de generar valor a nuestros clientes, accionistas, proveedores, autoridades, colaboradores y localidades donde desarrollamos nuestras actividades operacionales.

[306-2]

GESTIÓN DE RESIDUOS (t)	2015	2016	Δ 2016/2015
Residuos peligrosos	6.592,72[1]	5.823,53	-12%
Relleno sanitario	92,21	69,80	-24%
Reciclaje	132,96	211,08	59%
Incineración	92,04	97,31	6%
Co-procesamiento	223,55	226,69	1%
Depósito de seguridad	238,14	236,28	-1%
Tratamiento de residuo líquido	5.795,61	4.849,41	-16%
Otra	18,21	132,96	630%
Residuos no peligrosos	3.014,36	2.211,23	-27%
Relleno sanitario	1.606,30	1.302,94	-19%
Reciclaje	1.210,85	871,42	-28%
Incineración	0	0	0
Co-procesamiento	19,18	23,67	23%
Depósito de seguridad	0	0	0
Tratamiento de residuo líquido	0	0	0
Otra	178,03	13,20	-93%
TOTAL	**9.607,08**	**8.034,76**	**-16%**

1 Los datos referentes a residuos peligrosos divulgados en el reporte anterior presentaban errores que fueron corregidos en esta edición.

RESIDUOS



PERSONAS

Más preparación y eficiencia

[102-8]

COLABORADORES 2016	
Por país	
Brasil	23.338
Chile	11.671
Perú	3.818
Argentina	2.597
Colombia	1.564
Ecuador	1.487
Otros	1.441
Por género	
Hombres	28.327
Mujeres	17.589
Por categoría funcional	
Administración	8.010
Mantenimiento	4.895
Operaciones	15.924
Tripulantes de mando	3.882
Tripulantes de cabina	8.970
Ventas	4.235
Por rango etario	
Hasta 30 años	15.006
De 31 a 40 años	19.095
De 41 a 50 años	8.329
De 51 a 60 años	2.967
Más de 60 años	519
Total[1]	**45.916**

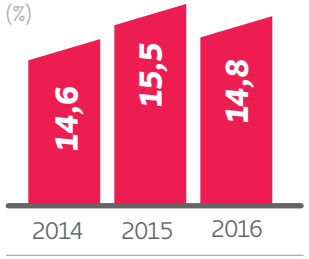
1 Todos los contratos son por tiempo indeterminado y presuponen jornada integral de trabajo.

[401-1]

TASA DE ROTACIÓN (%)	2015	2016
Por género		
Hombres	15,77	13,47
Mujeres	15,05	16,97
Por rango etario		
Hasta 30 años	19,90	18,17
De 31 a 40 años	14,28	13,47
De 41 a 50 años	10,40	11,71
De 51 a 60 años	9,77	12,74
Más de 60 años	24,56	28,52
Por país		
Argentina	5,81	7,59
Brasil	16,82	11,18
Chile	14,43	23,61
Colombia	19,52	16,24
Ecuador	16,26	14,32
Perú	15,89	12,91
Otros (incluye Estados Unidos)	12,54	19,22
Total	**15,49**	**14,81**

ROTACIÓN [401-1]

(%)



[404-1]

CAPACITACIÓN (h) POR COLABORADOR – 2016	
Por categoría profesional	
Administración	14,56
Mantenimiento	47,04
Operaciones	39,47
Tripulantes de mando	42,67
Tripulantes de cabina	45,83
Ventas	26,32
Por género	
Hombres	37,66
Mujeres	33,93
Total	**36,23**

SOBRE EL REPORTE

Proceso de reporte y materialidad

[102-44, 102-46, 102-47 y 103-1]

TÓPICO MATERIAL	PÚBLICO QUE INDICÓ RELEVANCIA DEL TÓPICO	TÓPICO GRI	LÍMITES		INDICADOR[1]	CAPÍTULO[2]
			¿Dónde ocurre el impacto?	Compromiso de la organización		
Conectividad y relación con el cliente	Alta dirección, Sociedad, Colaboradores y Clientes	Contenidos generales	El impacto ocurre en los puntos de contacto entre la compañía y los clientes, y afecta a ambos grupos, principalmente en los lugares donde ocurren actividades comerciales (tiendas físicas y ambiente virtual) y actividades de atención operacional (aeropuertos y aeronaves).	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	102-43	La Compañía Clientes Sobre el reporte Anexos
		Contenidos generales			102-44	
		Marketing y etiquetado			417-3	
Salud y seguridad en el aire y en tierra	Alta dirección y Colaboradores	Salud y seguridad en el trabajo	El impacto ocurre dentro de la organización, principalmente en las aeronaves y en los aeropuertos.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	403-2	Seguridad
Gestión de talentos y control de rotación	Alta dirección y Sociedad	Empleo	El impacto ocurre en todas las instalaciones de la organización, y afecta a todos los colaboradores y ejecutivos.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	401-1	Personas
		Formación y educación			404-1	
Gestión con ecoeficiencia	Alta dirección y Colaboradores	Energía	El impacto ocurre en el medio ambiente y en las diversas áreas de la compañía involucradas con el tópico.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	302-1 y 302-4	Medio ambiente
		Efluentes y residuos			306-2	
		Cumplimiento ambiental			307-1	
Mitigación del cambio climático	Alta dirección, Colaboradores y Sociedad	Emisiones	El impacto ocurre en el medio ambiente y en las diversas áreas de la compañía involucradas con el tópico.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, 305-6 y 305-7	Medio ambiente
Reducción de ruido[3]	Alta dirección, Colaboradores y Sociedad	No hay tópico GRI relacionado.	El impacto ocurre en los aeropuertos y en las áreas urbanas sobrevoladas durante aterrizajes y despegues.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	–	Medio ambiente

1 Indicador GRI por el cual LATAM monitorea el desempeño en cada tema material. Además de éstos, que son prioritarios, se divulgan en el informe otros indicadores GRI relevantes para la gestión de la compañía.
2 Capítulo en el que se trata el tema en este informe.
3 A pesar de no relacionarse directamente con ningún tópico GRI, el tema fue cubierto en el informe por medio de la recopilación de información sobre la forma como está administrado por LATAM, los objetivos y las metas del Grupo, y los resultados alcanzados.

TÓPICO MATERIAL	PÚBLICO QUE INDICÓ RELEVANCIA DEL TÓPICO	TÓPICO GRI	LÍMITES		INDICADOR[1]	CAPÍTULO[2]
			¿Dónde ocurre el impacto?	Compromiso de la organización		
Relaciones gubernamentales, competencia sana y especificidades regulatorias	Alta dirección y Sociedad	Lucha contra la corrupción	El impacto ocurre dentro de la organización y afecta a todos los colaboradores y ejecutivos, y ocurre fuera de la organización donde afecta a toda la sociedad.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	205-2 y 205-3	La Compañía Gobernanza
		Competencia desleal			206-1	
Sostenibilidad económico--financiera	Alta dirección	Desempeño económico	El impacto ocurre dentro de la organización y afecta a todos los colaboradores y ejecutivos y ocurre fuera de la organización donde afecta a toda la sociedad.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	201-1 y 201-2	Gobernanza
		Impactos económicos indirectos	El impacto ocurre fuera de la organización y afecta a toda la sociedad.	La compañía contribuye con el impacto.	203-1 y 203-2	Generar valor para la sociedad
		Cumplimiento socioeconómico	El impacto ocurre fuera de la organización y afecta a toda la sociedad.	El impacto es el resultado de las operaciones de la compañía.	419-1	
Cadena de valor	Alta dirección	Evaluación social de proveedores	El impacto ocurre en los proveedores, principalmente en sus actividades directamente relacionadas con LATAM.	La compañía contribuye con el impacto.	414-2	La Compañía
		Evaluación ambiental de proveedores			308-2	

1 Indicador GRI por el cual LATAM monitorea el desempeño en cada tema material. Además de éstos, que son prioritarios, se divulgan en el informe otros indicadores GRI relevantes para la gestión de la compañía.
2 Capítulo en el que se trata el tema en este reporte.

LIBRE COMPETENCIA [206-1]

LATAM actúa en conformidad con las autoridades regulatorias y de defensa de la libre competencia. No sufrió sanciones en carácter definitivo relacionadas con el tema en 2016 y sigue monitoreando los procesos y buscando, ante a los órganos competentes, la revisión judicial de las acciones.

Entre los procesos pendientes de decisión en el período, consta una multa de EUR$ 8,2 millones impuesta por la Comisión Europea a LAN Cargo y su matriz, LATAM, referente a eventuales infracciones a la libre competencia en 2010. Esa multa había sido anulada en 2015 por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. También siguen pendientes de decisión y en fase de presentación de pruebas los procesos iniciados por usuarios con base en la multa aplicada inicialmente.

En Brasil, permanece suspendida la obligación de publicar en un diario de gran circulación la condenación impuesta por el Conselho Administrativo da Livre Concorrencia (Cade). La suspensión resulta de una acción anulatoria con pedido de tutela anticipada en el caso de la investigación por eventuales violaciones a la libre competencia – especialmente sobretasa de combustible – por compañías aéreas de carga. La investigación resultó, inicialmente, en cuatro multas, cuyo valor es objeto de revisión.

Créditos

Coordinación general
Enrique Guzmán
Loreto Silva Lavín
Daniela Stange
José Miguel Nuñez

Coordinación editorial
Judith Mota y Talita Fusco

Consultoria GRI
Paulo Mindlin – Gestão Origami

Versión en español
Centro Latino de Línguas

Proyecto gráfico
Naná de Freitas

Diagramación
Flavia Ocaranza, Gisele Fujiura,
Gustavo Inafuku y Naná de Freitas

Fotografía
Archivo LATAM