CARTA MAURICIO AMARO

El 2015 fue el año más desafiante de la historia de LATAM. En prácticamente todos los mercados donde estamos presentes, las monedas locales se depreciaron, impactando nuestros ingresos así como los costos relacionados con la importación de insumos. Además, atravesamos una gran crisis económica y política de Brasil, nuestro mayor mercado, que afectó fuertemente todo el sector de la aviación civil. El país enfrentó la mayor recesión de su historia moderna, lo que resultó en una contracción del PIB, un alza en la tasa de desempleo y una fuerte caída del salario real. Los individuos y  las empresas se empobrecieron en Brasil, al tiempo que las dificultades en el ambiente político afectaron las expectativas, impactando negativamente el ya deteriorado escenario macroeconómico.

Esta coyuntura ampliamente desfavorable en nuestro mayor mercado llevó a LATAM a tener pérdidas de 219 millones de dólares, resultado que podría haber sido peor si no hubiera sido mitigado por el buen desempeño en nuestros mercados de habla hispana. Es importante destacar que LATAM cumplió su estimación de margen operacional del 5% y que el impacto más desfavorable fue causado por la depreciación de monedas, especialmente en Brasil.

A pesar de ello, mantuvimos el liderazgo en los principales mercados donde operamos, como Chile y Perú. A lo largo de 2015 efectuamos un recorte en nuestra capacidad de asientos (ASKs) del 2,5% en la operación domestica Brasil y renegociamos las llegadas de aviones, lo que resultó en una cancelación de cerca de 40% de los compromisos de flota hasta el 2018 y una reducción de 2,9 mil millones de dólares en inversiones. Estamos conscientes de las dificultades futuras y, en 2016 continuaremos adecuando nuestra  red con una reducción significativa de entre 8% y 10% adicional en nuestra oferta de asientos en el mercado doméstico brasileño, así como una reducción en el mercado internacional desde Brasil, especialmente hacia Estados Unidos. Por lo tanto, el ejercicio 2015 quedará marcado por una demostración más de la capacidad de LATAM de responder a escenarios económicos adversos.

Continuamos consolidando nuestro liderazgo en los principales hubs – Guarulhos, Brasilia, Lima y Santiago -, lo que nos permitirá seguir desarrollando nuestra red y ofreciendo la más amplia cobertura de destinos a nuestros pasajeros. Prueba de esto fueron las 13 nuevas rutas regionales e internacionales anunciadas durante el año, entre las que podemos destacar las conexiones entre Brasilia y Montevideo, Punta Cana y Buenos Aires y Lima a Montevideo, Antofagasta y Washington.

Quiero destacar la negociación durante 2015 de los ”joint business agreements” entre LATAM y IAG (holding controlador de las marcas British Airways e Iberia) y American Airlines (AA), una de las compañías líderes de Estados Unidos. Una vez aprobado por las autoridades correspondientes, esto nos dará acceso a una amplia red de conexiones en los principales hubs de Estados Unidos y Europa. Con estos acuerdos, tenemos la posibilidad de abrir una vasta red de destinos y facilidades para nuestros clientes, como la venta única de pasajes y mejores experiencias de viaje. Esto sólo fue posible gracias a nuestra incomparable red de vuelos y conexiones en Sudamérica.

Finalmente, no podría concluir sin mencionar el anuncio de nuestra nueva marca: LATAM Airlines.  Desde el principio sabíamos que la mejor manera de unir las diferentes culturas hispanas y la brasileña sería por medio de una nueva marca, decisión a la que llegamos luego de largos debates y quiebres de paradigmas, ya que nunca en la historia de la aviación se ha creado una marca nueva a partir de una fusión o asociación de aerolíneas. No fue una decisión fácil, ya que sustituir marcas poderosas e históricas como LAN y TAM requirió coraje. También fue una decisión lógica, ya que la unificación de la identidad propiciará  economías de escala en el tiempo con la simplificación de procesos en prácticamente todos los frentes.

En 2016, pretendemos ampliar nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica, volando a cada vez más destinos con una identidad única, la misma disposición para superar los problemas y la fuerza de la cohesión para crecer con rentabilidad.

**Mauricio Amaro**  
Presidente del Directorio  
LATAM Airlines Group

CARTA ENRIQUE CUETO

**G4-1**

La consolidación de LATAM como una de las empresas aéreas líderes de Latinoamérica en calidad y servicio ha sido nuestro foco prioritario en estos últimos años. Hemos sido muy enfáticos en afirmar que la única manera de ser exitosos es ofreciendo una propuesta de valor diferenciadora para nuestro pasajeros. Estando ad portas de un gran hito -que es el lanzamiento de nuestra nueva marca-  seguimos convencidos de que hemos diseñado la estrategia correcta para alcanzar nuestra aspiración que es posicionar a LATAM como una de las mejores aerolíneas del mundo.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para contarles sobre el trabajo que hemos realizado durante este último año. De por sí, hablar de LATAM implica hablar de cambio, cambios que nos han abierto un mundo de posibilidades y que nos han permitido refundar una nueva cultura con el cliente en el centro de todos nuestros planes estratégicos. LATAM no solo junta lo mejor de las historias de LAN y TAM, sino también las proyecta en grande para entregar a nuestros clientes mucho más que la suma de las partes.

Estos cambios, los estamos haciendo en un contexto regional altamente complejo y desafiante, lo que nos  obliga a ser eficientes, cuidar nuestros costos, y priorizar nuestros esfuerzos sólo en lo estratégico. Las iniciativas que hemos definido como foco son aquellas que nos permiten construir una oferta diferenciadora. Ofrecer la mejor red de destinos, una experiencia digital de vanguardia, y un equipo humano volcado al cliente, serán la garantía para seguir creciendo.

En esta línea, continuamos trabajando en potenciar nuestra red de vuelos y conexiones en Sudamérica, ofreciendo a nuestros pasajeros una conectividad inigualable dentro de la región. La Compañía seguirá enfocada en fortalecer nuestros principales hubs, permitiéndonos fortalecer la conectividad del Grupo en América Latina, América del Norte, el Caribe, Europa y ahora África.

Durante 2015, invertimos más de US$50 millones en implementar avances digitales que nos permitieron mejorar la experiencia de viaje de nuestros pasajeros, ofreciendo un mejor servicio antes y durante el vuelo, y perfeccionar las tareas de nuestro trabajadores, con el objetivo de crear una experiencia de viaje única así como un ventaja competitiva para la Compañía. Algunas de las innovaciones que destacaron durante el año fueron la implementación del nuevo sistema de entretenimiento inalámbrico a bordo para dispositivos personales, a través del cual los pasajeros podrán ver películas, series y videos en sus propios dispositivos móviles; y la nueva aplicación para smartphones, que permitirá a nuestros pasajeros  gestionar todas las variables de su viaje, además de contar con una tarjeta de embarque electrónica. Adicionalmente, se distribuyeron más de tres mil tablets a empleados LATAM, con el fin de contribuir a la excelencia en el servicio que cada uno de ellos entrega directa o indirectamente a nuestros pasajeros.

Quiero destacar además nuestro compromiso diario por ser una compañía transparente y responsable con nuestros clientes e inversionistas, y por ser a su vez un aporte valioso para Latinoamérica. Esto se vio reflejado al ser reconocidos, por segundo año consecutivo, como una de las dos compañías del mundo en la industria aeronáutica que listan en el índice de sostenibilidad Dow Jones World, y nos sitúa dentro de un selecto grupo de empresas líderes en sostenibilidad, por su desempeño económico, social y ambiental con foco en el largo plazo.

Hemos trabajado con convicción y pasión, dando lo mejor de nosotros para llegar a esta etapa. Junto con agradecer la confianza de nuestros accionistas, quiero reconocer especialmente a las más de 50 mil personas de distintas nacionalidades que trabajan en la Compañía, cuyo esfuerzo y dedicación ha sido crucial para la consolidación de este proyecto único e histórico, que es hacer de LATAM un operador global y preparado para competir en las grandes ligas del negocio aéreo mundial, generando valor para nuestros accionistas, stakeholders y la sociedad en su conjunto.

**Enrique Cueto**  
CEO Grupo LATAM