



Reporte de Sostenibilidad 2015





Destacados 2015

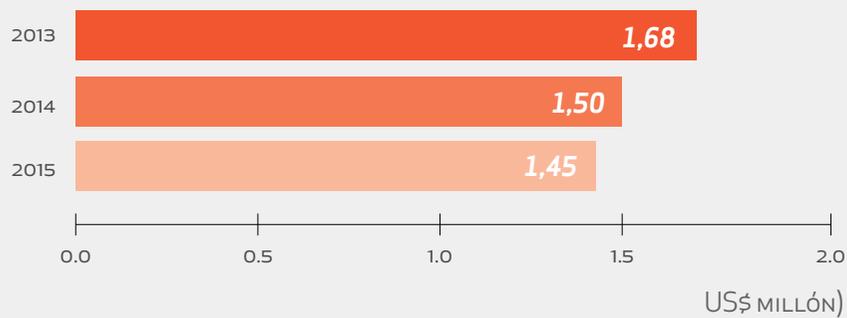
LATAM
AIRLINES GROUP

Integra el Índice Dow Jones de Sustentabilidad – nivel Mundial

*Más de **67 millones** de pasajeros transportados en **29 países***

***1 millón** de toneladas de carga*

EBITDA (US\$ billion)



Ingresos 2015 (%)





DE CARA NUEVA

El trazado geográfico de Latinoamérica inspira a la nueva marca LATAM, que sintetiza algunos de sus principales atributos, como el compromiso con la eficiencia, el cuidado con las personas y la fuerte identificación con el continente donde está localizada. El cambio de la imagen corporativa se hará de forma gradual y puede durar hasta 2018.

COMPROMISO CON LA SEGURIDAD

Todos los indicadores de seguridad ocupacional presentaron una mejora en 2015. La tasa de lesiones total de la empresa cayó un 40,1%. En algunas unidades la caída llegó al 54%.

DESEMPEÑO EN SALUD Y SEGURIDAD LA6

	2014	2015	Δ 2015 / 2014
Número de lesiones	1.234	739	-40,1%
Tasa de lesiones ¹	2,40	1,42	-40,1%
Número de días perdidos	12.764	12.072	-5,4%
Número de óbitos	0	0	0%

¹Total de lesiones/número medio de colaboradores x 100.

EFICIENCIA Y
CUIDADO

↑ 2,5%

DE AUMENTO MEDIO
ANUAL DE EFICIENCIA
EN EL USO DE
COMBUSTIBLES DESDE
2012 HASTA 2015



↓ 38,4

MILLONES DE GALONES
DE COMBUSTIBLES
AHORRADOS CON MEDIDAS
DE ECOEFICIENCIA



↓ 40%

REDUCCIÓN DE HASTA UN
40% DEL RUIDO GENERADO
EN DESPEGUES CON EL USO
DE AVIONES MÁS
MODERNOS



GESTIÓN
AMBIENTAL

• Operaciones aéreas: la operación internacional de Chile fue certificada por el programa ambiental voluntario de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo: IATA Environmental Assessment (IEnvA). LATAM es la primer grupo de aerolíneas latinoamericano y el tercer operador en todo el mundo que cuenta con esta certificación.



OPERACIONES
AÉREAS

• Operaciones terrestres: en 2015, LAN Cargo se convirtió en la primera y única compañía aérea de carga con operaciones en el Aeropuerto Internacional de Miami que cuenta con un sistema de gestión ambiental certificado por la norma ISO 14001.



OPERACIONES
TERRESTRES

CONECTIVIDAD Y SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE



FACILIDADES POR EL SITIO O POR CELULAR: compra de pasajes, reserva de asientos, check in, emisión de tarjeta de embarque, situación del vuelo (Flight Status)

NIVEL DE RECOMENDACIÓN (NET PROMOTER SCORE): 40 (un punto arriba de 2014)

PROYECTO DE CAMBIO CULTURAL (PILOTO EN DOS UNIDADES): aumento de la satisfacción de los clientes del 12% (Contact Center Estado, en Santiago, Chile) y 40% (Aeropuerto de Brasilia, Brasil)

US\$ 195.500
INVERTIDOS

EN EL PROGRAMA CUIDO MI DESTINO, DE TURISMO SOSTENIBLE. LO ACUMULADO DESDE 2009 ES US\$ 1,6 MILLÓN



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 doméstica 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



La Compañía

	LÍDER EN AMÉRICA DEL SUR	10
	LATAM AIRLINES GROUP	11
	PROVEEDORES	15
	CONSTRUCCIÓN CONJUNTA	18
	RELACIONES CON STAKEHOLDERS	20
	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	22



LA COMPAÑÍA: LÍDER EN AMÉRICA DEL SUR

G4-3, G4-4, G4-6, G4-8 y G4-9

LATAM Airlines Group es líder del mercado en Sudamérica en el transporte de carga y de pasajeros. En 2015, el Grupo transportó más de 67 millones de pasajero en 29 países y movió 1 millón de toneladas de carga. El Grupo LATAM es el nuevo nombre adoptado por LAN Airlines S.A. en 2012, como resultado de la asociación con TAM S.A. Cuenta con 50.413 colaboradores y una flota de 331 aeronaves, una de las más modernas y jóvenes del sector, con edad media de siete años.

Uno de los diferenciales del Grupo es su amplia red de destinos. Son 150, que interconectan América Latina, Caribe, América del Norte, Europa y Pacífico Asiático. LATAM y sus filiales también están presentes en los siete mayores mercados domésticos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú), y es responsable por el transporte de mitad de todos los pasajeros que circulan dentro de América del Sur. Por medio de una estrategia de hubs en aeropuertos clave, el Grupo facilita la conexión dentro de la región y con el mundo. Ejemplos de esa estrategia son los aeropuertos de Guarulhos, en São Paulo (Brasil), y de Lima (Perú).

La conectividad del Grupo se potencia por su participación en la alianza global oneworld, que reúne 15 compañías aéreas, que vuelan a 150 países. Por medio de la alianza, los pasajeros LATAM tienen acceso a 117 destinos en América Latina, 435 en América del Norte, 395 en Europa y más de 800 en Asia, África y Medio Oriente.

Forman parte del grupo las empresas LAN Airlines y sus filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador, LAN Cargo y sus filiales y TAM y sus filiales TAM Linhas Aéreas, incluyendo las unidades de negocios TAM Transportes Aéreos del Mercosur (TAM Airlines Paraguay) y Multiplus.

MARCA ÚNICA

En el segundo semestre de 2015, LATAM anunció su nueva marca, que busca transmitir visualmente algunos de sus principales atributos, como el compromiso con la eficiencia, el cuidado con las personas y la fuerte identificación con Latinoamérica. Inspirada en el trazado geográfico del continente, la nueva marca comenzó a ser aplicada en 2016 en los espacios físicos del Grupo, aeronaves, unidades comerciales y canales de comunicación. El cambio de la imagen corporativa se hará de forma gradual y puede durar hasta 2018.

Desde la asociación de las empresas LAN y TAM hasta el lanzamiento de la marca única, fueron tres años de preparación, en un trabajo que incluyó encuestas con públicos de relaciones y estudios de escenarios en diez países que representan mercados estratégicos o bases. El proceso tuvo en cuenta la trayectoria de las dos empresas, la experiencia construida a lo largo de décadas de actuación y las sinergias que justificaron su asociación.

LATAM Airlines Group



COLOMBIA
ECUADOR
PERÚ
CHILE
ARGENTINA
BRASIL

ARGENTINA

LAN Argentina es la segunda mayor operadora de vuelos domésticos en el país, cuyo mercado es dominado por la estatal Aerolíneas Argentinas (más del 70%). Son 14 destinos domésticos, operados por 15 aeronaves.

2,4 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: +4,0% (RPK)¹
capacidad: +4,0% (ASK)²
tasa de ocupación: 76%
market share: 25%

BRASIL

El mercado doméstico brasileño es el mayor de América del Sur y el cuarto mayor del mundo en transporte de pasajeros. TAM opera 44 destinos domésticos y cuenta con una flota de 120 aeronaves.

32,1 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: -2,6% (RPK)¹
capacidad: -2,5% (ASK)²
tasa de ocupación: 81,6%
market share: 37%

CHILE

Líder en el mercado chileno y actuando desde hace 86 años, LAN atiende a 15 destinos, con una flota de 25 aviones. En 2015, LAN transportó a 7,2 millones de pasajeros en rutas domésticas, manteniendo la estabilidad en comparación con el año anterior.

7,2 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: +1,3% (RPK)¹
capacidad: +0,3% (ASK)²
tasa de ocupación: 83,3%
market share: 75%



LATAM Airlines Group



COLOMBIA

En su cuarto año de operación, LAN Colombia transportó a 4,6 millones de pasajeros en 2015, un aumento del 4% con relación al año anterior. Con ese resultado, la empresa ocupa la segunda posición de mayor operadora aérea del país. Una flota de 15 aeronaves atiende a 17 destinos domésticos.

4,6 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: +15% (RPK)¹
capacidad: +15% (ASK)²
tasa de ocupación: 79%
market share: 20%

ECUADOR

LAN Ecuador, presente en el país desde 2009, atiende a cinco destinos, con opciones de conectividad para promover el turismo y el desarrollo nacional. En 2015, la empresa transportó a cerca de 1,1 millones de pasajeros en rutas domésticas, un aumento del 1% sobre el año anterior. La flota está compuesta por tres aeronaves.

1,1 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: +7% (RPK)¹
capacidad: +8% (ASK)²
tasa de ocupación: 81,2%
market share: 39%

PERU

LAN Perú es líder en el mercado peruano, donde está presente desde hace 16 años. En 2015, transportó a 6,2 millones de pasajeros, un aumento del 8,3% sobre el año anterior. Son 16 destinos, atendidos por una flota de 17 aeronaves.

6,2 millones de pasajeros en vuelos domésticos

tráfico consolidado: +8,3% (RPK)¹
capacidad: +8% (ASK)²
tasa de ocupación: 81,6%
market share: 66,5%



LATAM Airlines Group



LATAM Airlines Group

 57

DESTINOS EN
AMÉRICA DEL NORTE

 31

DESTINOS
EN EUROPA

 08

DESTINOS
EN ASIA

 05

DESTINOS
EN ÁFRICA

 30

DESTINOS
EN AUSTRALIA

 POLINESIA
FRANCESA

EEUU

MEXICO

CANADA

CUBA

REPÚBLICA
DOMINICANA

BOLIVIA

PARAGUAY

URUGAY

ISLAS
MALVINAS

INGLATERRA

FRANCIA

ESPAÑA

ALEMANIA

ITALIA





LA COMPAÑÍA: PROVEEDORES

En 2015, LATAM avanzó en el alineamiento global de los parámetros de adquisición de bienes y servicios y de gestión de proveedores y consolidó su Política de Compras y de Cadena de Proveedores, que tiene en consideración el Código de Ética, la política anticorrupción del Grupo y las especificidades regulatorias de los diferentes países donde está presente. El documento es resultado de un amplio proceso desarrollado a lo largo del año por las áreas de Procurement, Compliance y Jurídica. Reúne los principios que rigen las relaciones con los proveedores, con enfoque especialmente en la reducción de riesgos, la ética, la conformidad legal y criterios sociales y ambientales. También fueron validados los procedimientos y los contratos-marco a ser adoptados por el Grupo.

Las iniciativas integran el esfuerzo de LATAM de estandarizar su actuación, y se realizaron en forma paralela con la redefinición de la estructura corporativa de compras. Para tornar más ágiles y eficientes los procesos, todas las compras del grupo fueron agrupadas en categorías, con responsables definidos.

Las compras técnicas, relacionadas directamente a la operación, se dividen en combustibles; servicios de ingeniería; consumibles; PMA (part manufacturer approval); ruedas,

frenos, neumáticos y aviónica; entretenimiento a bordo (IFE); asientos, materiales y acabado; ventas y rotables; componentes mayores, como trenes de vuelo y otros; pool (relacionados a arreglos, cambio y alquiler de ciertos tipos de componentes ofrecidos en pool por los proveedores) y compras no pool (como herramientas y otros tipos de componentes). Otras diez categorías componen las compras no técnicas, que se relacionan indirectamente con la operación: administración; aeropuerto; infraestructura; catering; hoteles y uniformes; marketing; servicios profesionales, tecnología y sistemas y transportes. La especialización fa-

vorece el monitoreo y la búsqueda de sinergias por medio del conocimiento más profundizado de cada sector de la cadena de proveedores.

El mismo principio orientó la adopción de una nueva herramienta para seguir los casos de no conformidad identificados en las auditorías internas y externas. A partir de la sistematización de las informaciones recopiladas en los diferentes países, las soluciones adoptadas adquieren cada vez más un carácter global. El curso de los planes de acción será seguido mensualmente. G4-12

Identificar y administrar riesgos Fortalecer las relaciones Adoptar parámetros de ética, sostenibilidad y eficiencia en la gestión de proveedores



META 2015:

- definición de una política corporativa de compras

RESULTADOS:

- estandarización de los procedimientos y definición de la política corporativa de compras
- mejora de los procesos de monitoreo y control de riesgos, inclusive sociales y ambientales

GESTIÓN DE LA CADENA

El establecimiento de una política global de compras y de cadena de proveedores le permitió a LATAM estandarizar los criterios financieros, sociales y ambientales utilizados en la selección y en el monitoreo de los proveedores, y perfeccionar la gestión de riesgos en la cadena. Los socios pasan a ser monitoreados de forma sistémica a partir de una matriz que considera los riesgos más relevantes para cada categoría de proveedor en aspectos como nivel de solvencia financiera, conformidad con normativas laborales, fiscales sectoriales y exigencias sanitarias, conducta ética, respeto a los derechos humanos y buenas prácticas sociales y ambientales. Está prevista para 2016 la adopción de una herramienta de informática para hacer el cruce periódico de la lista de proveedores de LATAM con bases de datos internacionales y “listas negras” de implicados en lavado de dinero, fraude, financiación al terrorismo, delitos contra la humanidad, explotación del trabajo infantil y del trabajo esclavo.

La gestión de los proveedores también considera riesgos e impactos potenciales específicos de determinadas cadenas de valor, identificados a partir de un mapeo realizado en Brasil en 2013 y actualizado por el Grupo en 2015. Entre los riesgos potenciales identificados, están las condiciones de trabajo degradantes en proveedores de

vestuario, aspectos de salud y seguridad en el suministro de catering, riesgos a la seguridad física de tripulantes y pasajeros en el transporte y en el alojamiento en hoteles e impactos ambientales causados por la gestión inadecuada de residuos entre los proveedores de combustibles, neumáticos e infraestructura, por ejemplo. EN33, LA15 y HR11

Todos los proveedores se comprometen con el Código de Conducta de LATAM, que abarca temas relacionados a ética, prácticas anticorrupción, salud y seguridad ocupacional, derechos humanos– incluyendo contenidos específicos sobre trabajo esclavo e infantil –, condiciones de trabajo y responsabilidad socioambiental. Además, los contratos firmados presentan cláusulas específicas relacionadas al cumplimiento de exigencias ambientales (ver box), y su cumplimiento es monitoreado por medio de auditorías. El tema ambiental está presente desde la selección de los socios: tienen preferencia las empresas que realizan la correcta gestión de impactos, por medio de la medición y de la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero, acciones de eficiencia en el consumo de energía e iniciativas de reducción y destinación adecuada de residuos, especialmente los peligrosos. Los criterios ya se estaban aplicando a la selección de algunas categorías de compras específicas y fueron extendidos a toda la cadena de suministro.

Para seguir el cumplimiento de las obligaciones laborales y analizar cuestiones relacionadas a horas extras y al mantenimiento de equipos, el Grupo realiza auditorías en los tercerizados y subcontratados.

LATAM realiza auditorías periódicas en proveedores considerados críticos, como los de piezas de aeronaves, combustible de aviación, equipos aeroportuarios, sistemas de back up y rastreo de pasajeros. Son considerados críticos los proveedores de productos y servicios que incluyen gastos más altos, con bajo grado de sustitución o con potencial de afectar la continuidad de la operación.

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 lo que manejan hidrocarburos, combustibles, descargas de efluentes, contaminantes atmosféricos y residuos, especialmente los peligrosos. También, de acuerdo con esa cláusula, el proveedor concuerda en:

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

b. en caso de ocurrir 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. proveer al Cliente todas las informaciones solicitadas para la finalidad de auditoría y fiscalización en 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.

ATENCIÓN A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En 2015, LAN Colombia lanzó el programa Micro y Pequeñas Empresas (PYMES, según la sigla en español), que trata de estrechar las relaciones con esos proveedores y estimular su desarrollo. La política de pagos fue actualizada y el plazo fue reducido a, como máximo, 30 días, ajustándolo a la realidad económica y financiera de las empresas. Además, se creó un canal de comunicación específico en el portal de proveedores, que recibe comentarios, dudas y reclamaciones. Todas las manifestaciones de los socios son respondidas en, a lo sumo, 5 días. Los negocios de LAN Colombia con micro y pequeñas empresas movieron más de US\$ 2,1 millones en 2015. EC7

LA COMPAÑÍA: CONSTRUCCIÓN CONJUNTA

G4-15 y G4-16

Dialogar con los órganos gubernamentales y entidades sectoriales en los diferentes mercados de actuación es un compromiso de LATAM, con la intención de establecer negocios responsables, influir en las mejores prácticas, desarrollar proyectos conjuntos y actuar por causas comunes. Para ello, el Grupo monitorea los debates sobre el sector aéreo, adoptando un diálogo transparente en busca de soluciones conjuntas, de acuerdo con los marcos legales.

Como parte de su estrategia ambiental, LATAM también participa activamente en los principales foros de discusión del sector, buscando estimular el compromiso conjunto por la reducción de los impactos ambientales, especialmente los relacionados a cambios climáticos. El posicionamiento firme y la actuación coherente de la empresa han colaborado con la formalización de diversos acuerdos sobre temas relevantes. A partir de un abordaje multisectorial, el Grupo intenta comprometer a los diferentes actores en la búsqueda de soluciones para cuestiones delicadas, como fuentes energéticas sostenibles.

Conozca a continuación los puntos destacados de la actuación de LATAM a lo largo de 2015.

- IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo): el Grupo integra la asociación, participando especialmente en discusiones sobre temas ambientales, como discusiones sobre

estrategias para cambios climáticos y gestión ambiental.

- OACI (Organización de Aviación Civil Internacional): LATAM contribuye con discusiones sobre el medio ambiente, adaptación a los cambios climáticos y medidas basadas en el mercado para mitigarlas. Entre los objetivos de la ICAO para el período 2014-2016 está el de la Protección Ambiental, que busca minimizar los impactos ambientales negativos de las actividades de aviación civil.
 - ALTA (Latin American and Caribbean Air Transport Association): el Grupo ha liderado las discusiones regionales sobre cambios climáticos y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente por medio del Climate Change Group.
 - CDP (Carbon Disclosure Project): el CDP ejerce un papel global relevante como foro para la discusión de cuestiones relativas al cambio climático. LATAM Airlines Group participa activamente en las discusiones, y su director Ambiental ha dictado varias conferencias en esos foros. El Grupo también reporta regularmente las emisiones al CDP.
 - SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group): TAM participa en ese grupo, formado en septiembre de 2008, con el apoyo y la orientación de organizaciones ambientales líderes del mundo, tales como el Natural Resources Defense Council y la RSB (Roundtable on Sustainable Biomaterials). El grupo busca acelerar el desarrollo
- y la comercialización de biocombustibles sostenibles para la industria de la aviación.
- ABRABA (Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação): TAM pertenece a esa organización que proporciona un foro de discusión y la creación de acuerdos entre las empresas brasileñas sobre la producción y la utilización de biocombustibles en la industria.
 - Empresas por el Clima: TAM también pertenece a esa alianza de empresas brasileñas que busca movilizar y articular líderes empresariales en pro de la reducción y de la gestión de emisiones de gases de efecto invernadero, además de la gestión de riesgos relacionados al clima y a las políticas públicas asociadas.
 - Reforestemos Patagonia: es una alianza público-privada que busca recuperar el ecosistema de una región de alto interés ambiental, la Patagonia chilena. Durante los últimos 100 años, la región sufrió los impactos de incendios y de la explotación comercial, que devastaron más de 3 millones de hectáreas de tierras. Por medio de LAN, el Grupo LATAM es una de las empresas fundadoras de esa iniciativa.
 - BAM (Bosques Amazónicos): LAN Perú está compensando las emisiones provenientes de sus operaciones terrestres desde 2012, por medio del proyecto REDD gestionado por la organización Bosques Amazónicos. En cuatro años de operación, la alianza compensó 25.046 toneladas de emisiones de CO₂.



ASOCIACIONES Y ENTIDADES DE RELACIONES

G4-16

MERCADO	PRINCIPALES ORGANIZACIONES
Argentina	Cámara de Comercio Argentina Brasileira 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 Sustentable (CEADS) Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) Pacto Global de las Naciones Unidas
Brasil	Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação (Abrapa) American Chamber of Commerce for Brasil (AMCHAM) Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) Associação Brasileira de Franchising (ABF) Associação Brasileira de Relações Empresa-Cliente (ABRAREC) Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) Clube Corporativo WWF Empresas pelo Clima Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces) Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (JURCAIB) Pacto Global da Organização das Naciones Unidas Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA)
Chile	Asociación Chilena de Aerolíneas (ACHILA) Acción RSE Cámara Chileno-Brasileña de Comercio (CBC) Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AMCHAM) Cámara de Comercio Chileno-Argentina Cámara Chileno-Colombiana Cámara de Comercio Chileno- Peruana Cámara de Comercio de Santiago

MERCADO	PRINCIPALES ORGANIZACIONES
Chile	Cámara Oficial Española de Comercio de Chile CIEPLAN Comunidad Mujer Council of the Americas Fedetur Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE) Sociedad de Fomento Fabril
Colombia	Asociación de transporte Aéreo de Colombia-ATAC Cámara Colombo Brasileira Cámara Colombo Chilena
Ecuador	Asociación de Representantes de Líneas Aéreas Del Ecuador (ARLAE) Cámara Ecuatoriana 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 Uruguayo 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 (CEIMEX)
Alianzas estratégicas	Carbon Disclosure Project (CDP) International Air Transport Association (IATA) Latin American and Caribbean Air Transport Association (ALTA) Pacto Global



LA COMPAÑÍA: RELACIONES CON STAKEHOLDERS

Hacer de la interacción con los diversos públicos una oportunidad de desarrollo conjunto siempre fue una preocupación de LATAM. A lo largo de 2015, el Grupo consolidó una herramienta para apalancar de forma sistemática ese proceso: la Política Corporativa de Relaciones con Stakeholders. El documento se aplica a todas las unidades de LATAM y será sometido a la aprobación del Directorio en 2016.

La política establece de forma objetiva los criterios a utilizarse en la identificación y en la priorización de los públicos, considerando el escenario de actuación, las directrices de LATAM, los temas considerados materiales en la gestión de la sustentabilidad, el análisis del impacto potencial y el poder de influencia de cada público. De esa forma, está adaptada al carácter dinámico de las relaciones y a la tendencia creciente de las demandas por informaciones, transparencia y proactividad, y será utilizada periódicamente en la revisión de la lista de públicos.

También fueron determinados papeles y responsabilidades dentro de la empresa para la ejecución de planes estructurados de compromiso, con el monitoreo por medio de indicadores de los avances en los objetivos y metas establecidos. El proceso

será conducido por el área de Asuntos Corporativos y realizado de forma matricial por distintas áreas de la empresa, como Finanzas, Marketing, Jurídico, Compliance, Recursos Humanos, Relaciones con Inversores, Aeropuertos y Compras, entre otras. El objetivo es fortalecer el diálogo para el abordaje de temas de interés común y reforzar, de forma transparente, el posicionamiento de la empresa sobre cuestiones pertinentes del sector de aviación.

Con base en la política, LATAM realizó el mapeo de 19 grupos con los que se relaciona. De éstos, fueron priorizado siete públicos estratégicos – entidades públicas y regulatorias, proveedores primarios, sindicatos, medios de comunicación, clientes pasajeros, colaboradores e inversores –, para los cuales se elaboraron planes de acción y se definieron canales de relaciones, de acuerdo con los diferentes perfiles. **G4-24 y G4-25**

La Política Corporativa de Relaciones con Stakeholders está alineada a los compromisos internacionales asumidos por LATAM y a las referencias utilizadas por el Grupo para la conducción del negocio en los ámbitos económico, social y ambiental. Entre éstas se destacan: la norma ISO 26000, de responsabilidad social; iniciativas de la Organización de las Naciones Unidas, como el Pacto Global y los Objetivos del Desarrollo Sostenible; Declaración Tripartita de Principio sobre Empresas Multinacionales y Política

Social, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y las Directrices para Empresas Multinacionales, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPALES CANALES DE DIÁLOGO
Colaboradores	Comunicación interna Reuniones periódicas (Desayuno con ejecutivos) Comités y comités ampliados Encuestas Evaluación de desempeño Normas y reglamentos internos
Clientes pasajeros	Newsletter Sitio, aplicación móvil y redes sociales Oficinas comerciales y Contact Center Equipos (tripulación, aeropuerto) Encuestas de satisfacción Programas de fidelización
Entidades públicas y regulatorias	Publicaciones (Memoria, Reporte de Sostenibilidad) Reuniones y grupos de trabajo Informes Sitio y redes sociales Press releases Contacto por teléfono y email
Proveedores primarios	Publicaciones (Memoria, Reporte de Sostenibilidad) Pesquisas de satisfacción y grupos de mejora Procesos de licitación Call Center Canal de denuncias Plataforma web
Inversores	Sitio Publicaciones (Memoria, Reporte de Sostenibilidad, estudios e informes específicos) Formulario 20F Presentación de resultados trimestrales, conference call Reuniones periódicas Email

PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPALES CANALES DE DIÁLOGO
Medios de comunicación	Entrevistas (individuales o colectivas) y eventos de divulgación Press releases Redes sociales FAMPRESS Visitas a la Base de Mantenimiento Teléfono y email
Sindicatos	Reuniones mensuales Agendas específicas

Impulsar soluciones conjuntas
Estimular buenas prácticas
Comunicar el posicionamiento de LATAM con relación a los temas de interés del sector



META 2015:

- sistematización de las dinámicas de relaciones con stakeholders

RESULTADOS:

- definición de la política corporativa de relaciones con stakeholders
- priorización de los públicos
- creación de planes de acción

LA COMPAÑÍA: PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Las empresas integrantes de LATAM Airlines Group recibieron casi 25 reconocimientos de temas relacionados a servicios, sostenibilidad y entretenimiento a bordo, entre otros. Los más importantes se resaltan a continuación.

SERVICIOS

World Line Airline Awards – Skytrax 2015:
el más importante premio del sector

- LAN: 1er lugar en la categoría “Mejor empresa aérea de Sudamérica”
- TAM: 3er lugar en la categoría “Mejor empresa aérea de Sudamérica”
- LAN: 1º lugar en la categoría “Mejor servicio en Sudamérica”
- TAM: 3er lugar en la categoría “Mejor servicio en Sudamérica”

Airline of the Year Awards 2015:
el reconocimiento es concedido por el AirlineRatings a las mejores empresas aéreas y busca ayudar en la elección de los pasajeros.

- LAN: vencedora en la categoría Larga Distancia.

SOSTENIBILIDAD

Dow Jones Sustainability Index 2014:

- 4º año en el segmento Mercados Emergentes del índice.
- 2º año en el segmento Mundial del índice.

CDP (Carbon Disclosure Project):

- Premio “Mejor empresa aérea en América Latina”.

IEnvA Registered Airline (IATA):

- Certificación IEnvA Fase 2.

Empresa Alas20 (líderes sustentables):

- Premio “Mejor de las Mejores”.
- Gerente general de empresa líder en sostenibilidad: Enrique Cueto.
- 1er lugar en la categoría “Empresa Líder en Relaciones con Inversores”.
- 2º lugar en la categoría “Empresa Líder en Gobernanza Corporativa”

Aviation Climate Solutions:

- Reconocimiento: “Eficiencia en el aire: RNP”.
- Reconocimiento: “Eficiencia en el aire: Containers súper-livianos”.
- Reconocimiento: “Gestión de carbono: Programa Smart Fuel”.

Bureau Veritas Certification:

- Certificación ISO 14.001 de la operación de LAN Cargo en Miami.

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) – Medio ambiente:

Mensuración y verificación externa de la huella de carbono.

Revista CAPITAL y The Note:

- Empresa líder en Cambio Climático.

ENTRETENIMIENTO A BORDO

- Folio: Eddie & Elzzie Awards 2015: uno de los principales premios del sector de revistas impresas y digitales de todo el mundo.
- Revista IN: Premio de Oro por el “Mejor uso de ilustración” para el reportaje “Reyes de la velocidad”, en la edición de junio de 2015.
- Revista IN: Premio de Oro por el “Mejor Diseño General” para el reportaje “Gastronomía especial”, de noviembre de 2014.



- Diario local en Perú: Premio de Oro por la “Mejor publicación del año”.

OTROS PREMIOS

Estructura de Financiación del Año – Revista Latin Finance

Premio por la transacción financiera EETC, en reconocimiento por la dimensión, complejidad legal y pionerismo de ese tipo de transacciones en el mercado.

Reporte Transparencia Corporativa 2015 – UDD, KPMG y Chile Transparente

- LATAM: 2º lugar en “Mejores Prácticas 2015” en la categoría de compañías abiertas.

Empresa más admirada de Brasil – Revista Carta Capital:

- TAM: vencedora, por séptimo año consecutivo, en la categoría “Compañía Aérea”.

Premio Ethical Boardroom Corporate Governance 2015:

- LAN: vencedora en la categoría “Mejor Gobernanza Corporativa – Compañía Aérea – Sudamérica”.

Premio eCommerce 2015:

el más importante del sector de comercio electrónico

- LAN Chile: “Líder en Comercio Electrónico en el Sector de Turismo”.

- LAN Perú: “Líder en Comercio Electrónico en el Sector de Turismo”.

- LAN Ecuador: reconocida por su contribución a la economía digital del país.

Premio Cellars in the Sky – Business Traveller:

- LAN y TAM: Medalla de plata en la categoría “Mejor vino fortificado en la Primera Clase” (por el vino Oporto Croft Lbv 2007)
- TAM: Medalla de bronce por el vino blanco Dr Bürklin-Wolf Gasböhl 2009, Pfalz.

Premio Folha Top of Mind 2015

- TAM: empresa más recordada en la categoría “Compañía Aérea”.



Gobernanza

	COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA	25
	GESTIÓN DE RIESGOS	28
	GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	30



GOBERNANZA: COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA

LATAM Airlines Group es una empresa de capital abierto, y tiene acciones negociadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, en la Bolsa Electrónica de Chile y en la Bolsa de Valores de Valparaíso. Las acciones también están listadas en la Bolsa de Valores, Mercaderías y Futuros (BM&FBovespa), en la forma de Brazilian Depositary Receipts (BDR), y en la New York Stock Exchange (NYSE), como American Depositary Receipts (ADR). G4-7

La gobernanza corporativa del Grupo está bajo la responsabilidad del Directorio, que es apoyado en el proceso de toma de decisiones por el Comité de Directores y otros cuatro comités dedicados a temas específicos. En el ámbito ejecutivo, el CEO del Grupo, vicepresidentes corporativos y altos ejecutivos de LAN y TAM ponen en práctica las directrices estratégicas de la empresa, actuando en línea con los estándares de transparencia, ética y regulatorios fijados por el Consejo. G4-34

Las principales atribuciones de esos órganos son:

- **Directorio** – formado por nueve miembros titulares, es responsable por analizar y establecer la visión estratégica de LATAM. Cada dos años, todos sus miembros son renovados. Los consejeros son elegidos por votación acumulativa, como establece el Estatuto Social del Grupo.

- **Comité de Directores** – compuesto por nueve miembros, todos independientes, de los cuales tres forman parte del Consejo de Administración, que cumplen el papel previsto en la Ley de Sociedades Anónimas, y las respectivas normas de la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC, por su sigla en inglés). Este comité debe examinar: los dictámenes de los auditores externos, los balances y otras demostraciones financieras, los informes de control interno y la escala de pagos de la alta dirección, así como informar todo lo que se relaciona a transacciones con las partes relacionadas.

- **Otros Comités** – creados por el Directorio para discutir y hacer recomendaciones en los temas relacionados a Estrategia, Finanzas, Liderazgo y de Marcas, Productos y Programas de Fidelidad.
- **Dirección Ejecutiva** – compuesta por los ejecutivos que actúan por LATAM Airlines Group o en las estructuras de unidades de negocios LAN y TAM, incluyendo los líderes de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Legal, Auditoría, Funciones Corporativas y Planeamiento y Control de Gestión.

DIRECTORIO¹

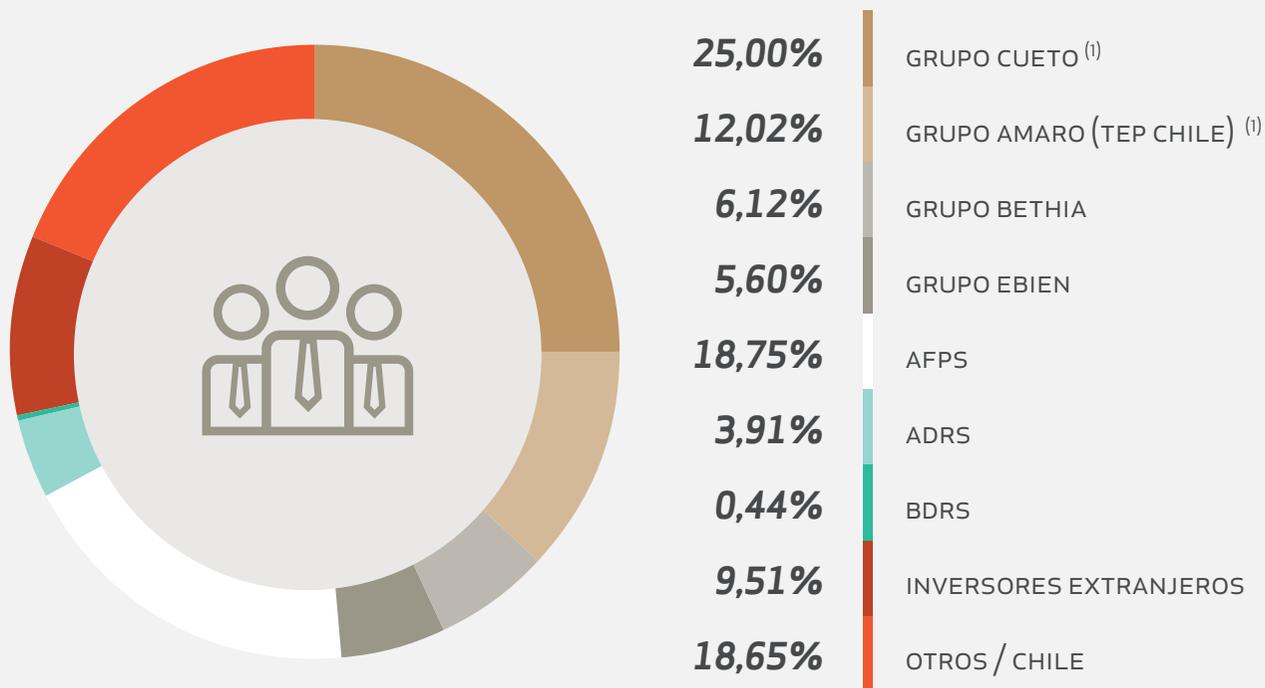
*Mauricio Rolim Amaro
(presidente)
Henri Philippe Reichstul
Juan José Cueto Plaza
Georges de Bourguignon
Ramón Eblen Kadis
Ricardo J. Caballero
Carlos Heller Solari
Gerardo Jofré Miranda
Francisco Luzón López*

¹ Composición vigente hasta abril de 2016.

DIRECCIÓN EJECUTIVA

*Enrique Cueto Plaza (CEO del Grupo LATAM Airlines)
Ignacio Cueto Plaza (CEO de LAN)
Claudia Sender (presidente de la TAM)
Armando Valdivieso (vicepresidente sénior Comercial de LATAM)
Cristian Ureta (vicepresidente sénior Carga)
Roberto Alvo (vicepresidente sénior del negocio Internacional y de Alianzas de LATAM)
Jerome Cadier (vicepresidente de Marketing)
Juan Carlos Menció (vicepresidente sénior Legal)
Emilio del Real (vicepresidente sénior de Recursos Humanos)
Andrés Osorio (vicepresidente sénior de Finanzas)
Hernán Pasman (vicepresidente sénior de Operaciones)
Enrique Elsaca (vicepresidente sénior para países de idioma español)*

COMPOSICIÓN ACCIONARIA



⁽¹⁾ EL GRUPO CUETO POSEE EL CONTROL DE LAS ACCIONES CON DERECHO A VOTO DE **LATAM** AIRLINES GROUP; Y **TEP CHILE S.A.**, EL CONTROL DE LA **TAM S.A.**

RELACIONES CON EL MERCADO

El área de Relaciones con Inversionistas es la responsable por las relaciones 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 <http://www.latamairlinesgroup.net>, están disponibles las informaciones financieras y de gobernanza del Grupo, en inglés, español y portugués. La empresa presenta trimestralmente sus resultados al mercado, por medio de informes y realizando teleconferencias conducidas por la Dirección de Relaciones con Inversores y por el Chief Financial Officer (CFO) del Grupo.

PERFECCIONAMIENTO CONSTANTE

Las prácticas de gobernanza corporativa de LATAM Airlines Group están en continua revisión, para que sus procesos de autorregulación internos estén siempre alineados a las normas vigentes y a los valores de la empresa. La toma de decisión y las actividades comerciales siguen los principios éticos y de conducción de negocios establecidos en el Código de Conducta de LATAM (<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-govConduct>). Publicado en 2014, el código es resultado de las directrices de los códigos de LAN y TAM y provee orientación unificada para la actuación de todo el Grupo y las directrices

de relaciones con los públicos de interés. G4-56

El documento explicita, por ejemplo, el posicionamiento de LATAM y la conducta esperada de los colaboradores en las relaciones con representantes del gobierno o de empresas, y prohíbe recibir gratificaciones o realizar ningún pago indebido. En lo que se refiere a contratos o aportes financieros realizados en nombre del Grupo para campañas de beneficencia, obras sociales o contribuciones políticas, el Código determina la obligatoriedad de autorización previa y expresa del Consejo de Administración del Grupo.

Por medio de un Documento de Compromiso, firmado en la contratación, todos los colaboradores y proveedores se comprometen a cuidar el cumplimiento de las directrices del Código, y LATAM promueve entrenamientos periódicos sobre el documento para el equipo interno. En 2015, todos los colaboradores recibieron comunicado sobre conducta ética y conformidad legal y el 89% participó en entrenamientos específicos. Fueron 42.300 profesionales capacitados, incluyendo casi mil que actúan en áreas sensibles y más de 1.700 líderes. **504**

Además, también fue realizado un Mes de Compliance por semestre, con diversos eventos de información y concientización sobre el tema y la divulgación masiva

del nuevo sitio del Canal de Ética de la empresa. El sitio consolidó en una plataforma única los canales internos para recibir denuncias de violaciones a leyes, normas internas de conducta profesional y de convivencia, implicando el cumplimiento del Código de Ética de LATAM, cuestiones laborales, de discriminación o asedio de todos los tipos, fraude, corrupción o soborno.

El canal está operado por un tercero para garantizar la independencia y la idoneidad en el análisis y en la respuesta a todas las denuncias. Los casos son analizados y enviados a comités de averiguación en cada país. En caso de irregularidad, el Comité de Administración del Código de Conducta de cada lugar, integrado por las áreas de Recursos Humanos, Compliance y Jurídico, entre otras, discute la medida a tomar.

Las políticas internas de compliance y accountability atienden los prerequisites de las leyes aplicables a las empresas con acciones negociadas en las bolsas de valores de Nueva York, de Santiago de Chile y de São Paulo. Hay un responsable del área Jurídica que da apoyo al Chief Compliance Officer de LATAM en cada país de actuación (Brasil, Chile, Estados Unidos, México, Perú, Colombia, Argentina y Ecuador) y en Europa.

NORMAS INTERNAS QUE ORIENTAN LA CONDUCTA EN LATAM

- *Código de Conducta*
 - *Política Anticorrupción*
 - *Política de Regalos, Hospitalidad y Entretenimiento, para representantes gubernamentales y de terceros*
 - *Política Corporativa de Regalos, Hospitalidad y Entretenimiento para clientes y proveedores*
 - *Política sobre los Papeles y Responsabilidades de Ejecutivos*
 - *Política de Scale-Up (escalonamiento de decisiones, incluyendo los canales de comunicación de LAN y de TAM)*
 - *Código de Conducta del Directorio*
 - *Política de Servicios Especiales para Funcionarios Públicos*
-



GOBERNANZA: GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos es uno de los pilares estratégicos de LATAM Airlines Group y pasa por un proceso de perfeccionamiento permanente. A partir de un trabajo iniciado en 2014, LATAM se está concentrando más fuertemente en los riesgos transversales – que incluyen más de una categoría – y en la identificación precoz de los emergentes. Ese abordaje complementa, de forma estratégica, el sistema de monitoreo y la gestión de los riesgos funcionales, que siguen funcionando en las diferentes áreas de la empresa (ver tabla) y es seguida por las vicepresidencias específicas.

En 2015, el área de Riesgos (Chief Risk Officer – CRO), creada para dar apoyo al fundamento del mismo tema, dirigió el trabajo de mapeo y de construcción de la matriz de riesgos estratégicos, que considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial (en los ámbitos económico y reputacional) de cada tema. Éstos pasan a ser seguidos de forma sistemática por el Grupo bajo una óptica integrada y una metodología única. El trabajo también permitió construir una Política Corporativa de Riesgos, aprobada por el Directorio a fines de 2015 y que será publicada en 2016.

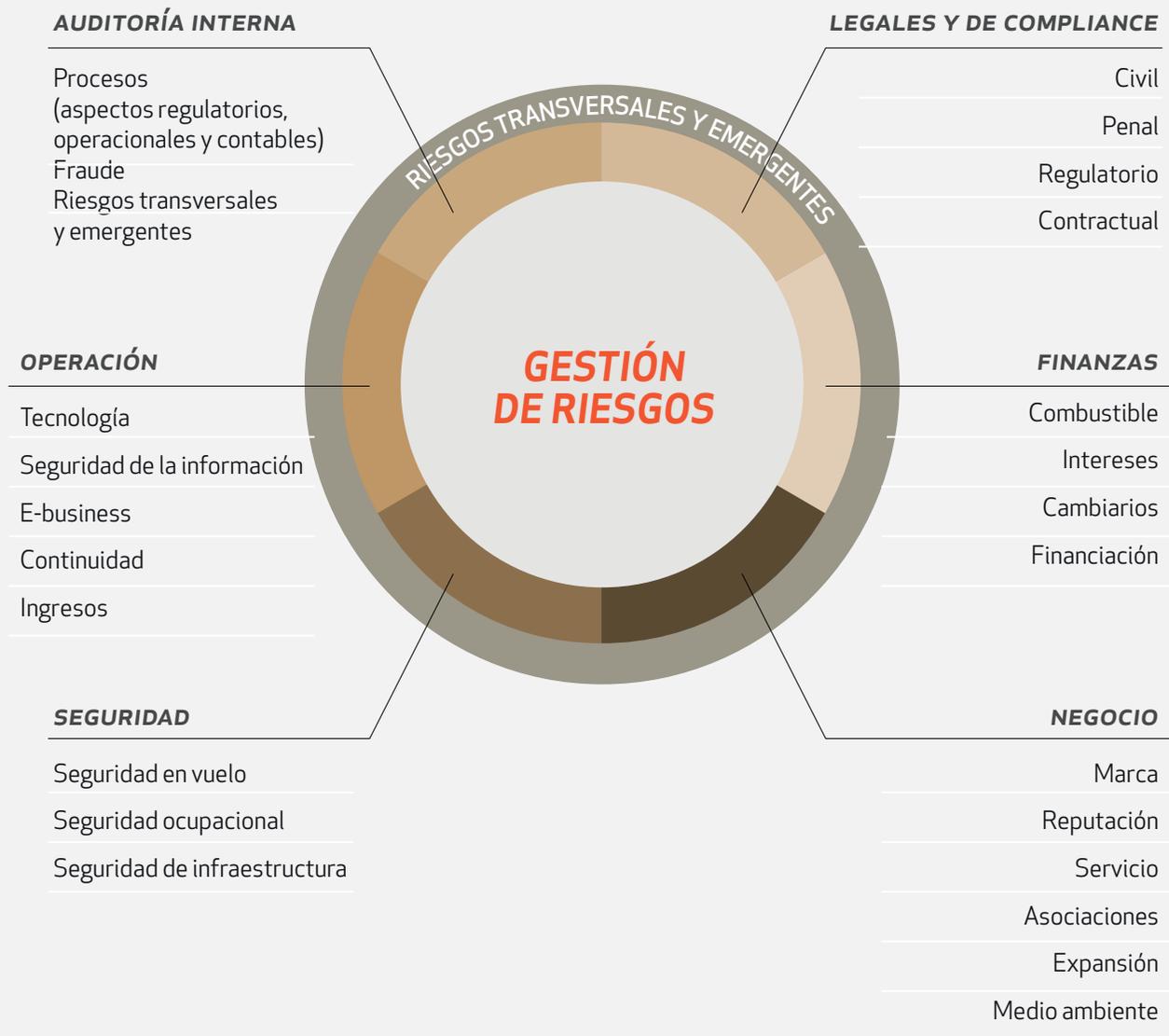
MONITOREO

En la alta gobernanza, los riesgos estratégicos– transversales y emergentes – son monitoreados regularmente por el Comité de Riesgos, que se reporta al Directorio de LATAM. En el ámbito ejecutivo, funciona una Mesa de Riesgos, coordinada por el CRO, con la participación de gerentes de diferentes áreas y profesionales invitados. La idea es estimular una visión más holística del tema, interrelacionar los impactos y buscar oportunidades de sinergia. La evaluación considera aspectos económicos, sociales y ambientales.

Los planes de evolución para 2016 incluyen expandir el mismo abordaje, adoptado en el ámbito corporativo, para las operaciones locales de modo tal de integrar los principales riesgos estratégicos identificados en las filiales. LATAM también pretende avanzar en la consolidación de una cultura interna de gestión de riesgos, con la concientización de todo el equipo sobre los impactos potenciales que cada decisión puede tener en el resultado global alcanzado.

Entre los riesgos emergentes identificados por el Grupo se destacan los eventuales impactos financieros resultantes de normas y legislaciones más restrictivas –

en el medio plazo – en lo que se refiere a emisiones atmosféricas y la propagación de enfermedades infectocontagiosas, que en un escenario extremo, podrían afectar la demanda por los servicios. Para minimizar ese riesgo, LATAM trabaja coordinada con las autoridades competentes, realiza campañas de comunicación y prevención en los casos de epidemia, además de contemplar ese riesgo en sus planes de respuesta a emergencias.

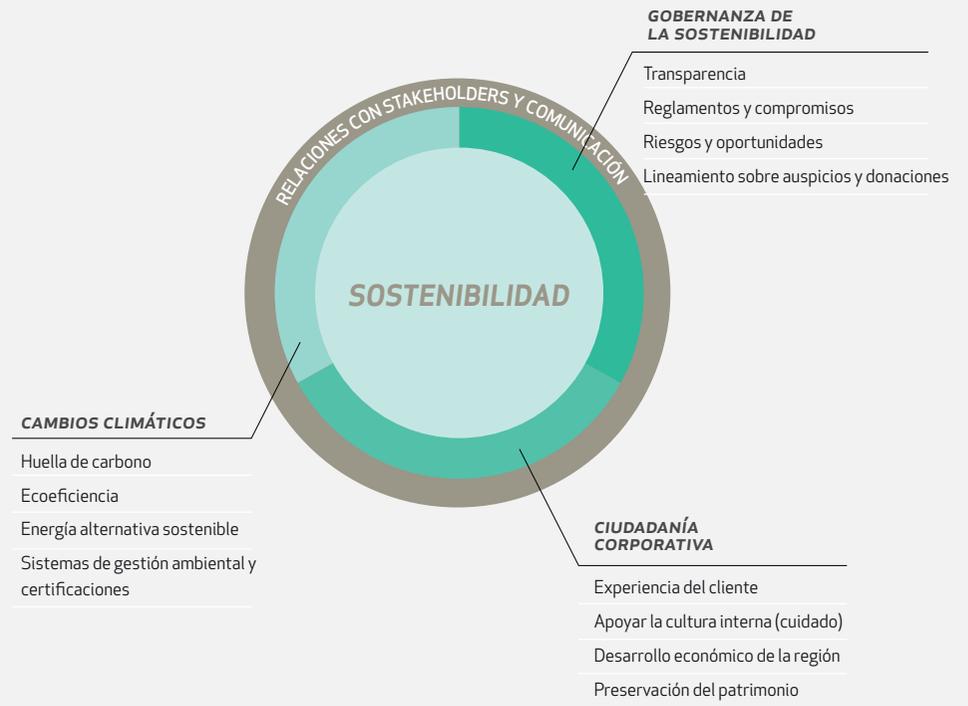




GOBERNANZA: GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad está integrada a la estrategia de negocios de LATAM Airlines Group, y es un tema transversal en la empresa. La Estrategia Corporativa para este tema se compone de tres dimensiones:

- **gobernanza de la sostenibilidad:** la empresa 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 :** equilibrar la visión de mitigación de riesgos y buscar nuevas oportunidades en la gestión de impactos ambientales reales y potenciales del negocio, con énfasis en la reducción de la huella de carbono, en el uso de energías alternativas sostenibles y en acciones de ecoeficiencia;
- **ciudadanía corporativa:** hacer del negocio y de la red de relaciones de LATAM en su cadena de valor – 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 definida a partir de las premisas corporativas y ajustada a las especificidades locales, el estímulo a las buenas prácticas y el fomento al turismo.



Esas tres dimensiones dirigen las acciones de la empresa, colaborando para que LATAM pueda ejercer, en las relaciones con sus diversos públicos, la responsabilidad inherente a su papel de líder en la región.

La adecuación a leyes, reglamentos y acuerdos voluntarios y la gestión de riesgos relacionados a ese tema son tratadas de forma estratégica en el Grupo. Los directores son responsables del área ambiental y de sostenibilidad, siguiendo su desempeño, en coordinación con las diferentes áreas y unidades relevantes, y trabajan en conjunto con todas las subsidiarias, empresas proveedoras y organizaciones de la industria, de modo tal de garantizar el cumplimiento de las normas ambientales y los estándares de emisiones, el monitoreo de las directrices ambientales internas y la aplicación de mejores prácticas. Periódicamente, el Comité Ejecutivo monitorea el desempeño en los indicadores clave relacionados a temas sociales, ambientales y económicos, además de evaluar la eficacia de los controles internos y de la gestión de riesgos para esos temas.

SOSTENIBILIDAD LATAM

REALIZACIONES 2015	OBJETIVOS 2016	OBJETIVOS 2017
<i>GOVERNANCE OF SUSTAINABILITY</i>		
Definición de la estrategia de gestión de proveedores Estrategia de sostenibilidad Capacitación interna	Implementación de la estrategia de gestión de proveedores	Mejorar el desempeño en el DJSI
<i>CAMBIO CLIMÁTICO</i>		
Estrategia del CNG2020 Energías alternativas Certificación IEnvA (IATA)	Certificación del sistema de gestión ambiental de las instalaciones de Mantenimiento, Reparación y Revisión (MRO), en la base de mantenimiento de Chile y en la unidad de carga en Miami (EE.UU.) Definición de sistemas de gestión ambiental para las demás operaciones	Alcanzar la iniciativa CNG2020 al menor costo posible Implementación de sistemas de gestión ambiental en todas las operaciones
<i>CIUDADANÍA CORPORATIVA</i>		
Estrategia de inversión social LATAM Compromiso de colaborar en la actuación en ciudadanía corporativa	Introducir el concepto de sostenibilidad en la propuesta de valor	Ejecución de la estrategia de inversión social Realización de proyectos de ciudadanía corporativa, incluyendo a los colaboradores

TRANSPARENCIA

La transparencia es un valor corporativo en LATAM y la base de la comunicación con clientes, proveedores, autoridades y partes interesadas. Por medio de diferentes herramientas y de la participación en varios foros, la empresa presta cuentas de su compromiso con la sostenibilidad y de su desempeño en el tema. Conozca algunas de ellas:

- **Reporte de sostenibilidad:** siguiendo las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), LATAM publica anualmente el reporte con los indicadores más relevantes, incluyendo los de emisiones de gases del efecto invernadero, de consumo de energía, de producción de residuos y de conformidad legal.
- **Pacto Global:** desde 2012 es signataria de esta iniciativa de las Naciones Unidas y, anualmente, informa las acciones desarrolladas con el objetivo de alcanzar los 10 objetivos propuestos.
- **Carbon Disclosure Project (CDP):** informa al CDP desde 2011 y está comprometida con la mejora en el desempeño cada año.
- **Dow Jones Sustainability Index (DJSI):** informa al DJSI desde 2011, e integra el índice de mercados emergentes desde el año siguiente.



Estrategia

	CONSTRUIR EL FUTURO	33
	RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES	35



ESTRATEGIA: CONSTRUIR EL FUTURO

Para LATAM Airlines Group, conquistar la aspiración de estar entre los tres mayores grupos de líneas aéreas del mundo implica mucho más que meramente los números del desempeño financiero, de la excelencia de la flota, del mapa de destinos y de la calidad del servicio. La visión del Grupo está basada en dinámicas de relaciones y de negocios que se sustentan en el tiempo y generan valor compartido para accionistas, mercado, colaboradores, clientes, proveedores y toda la sociedad, y en las cuales el compromiso con el futuro se construye, todos los días, en el presente. Cinco fundamentos estratégicos, establecidos en 2014, orientan la mirada interna y el esfuerzo de los equipos en el proceso de avanzar rumbo a su visión de futuro. Éstos son:

Liderazgo en la red de destinos: la amplia red de destinos dentro de Sudamérica y su conectividad con el mundo están en el centro de la estrategia de LATAM y son una importante atracción para clientes y socios potenciales. Además de consolidar hubs (centros de conexiones de vuelos) domésticos e internacionales en aeropuertos clave de la red operada directamente, el Grupo también invierte en acuerdos para ampliar las posibilidades ofrecidas a los clientes. Un ejemplo de eso fueron los acuerdos, firmados a principios de 2016 con American Airlines y el International Airlines Group (IAG), de British

Airways y de Iberia, que agregan a la red 420 destinos a Europa, Estados Unidos, Canadá y Sudamérica. Ambos acuerdos están sujetos a la aprobación gubernamental.

Marca líder y experiencia del cliente: en 2015, LATAM lanzó su nueva marca, que une las marcas de las empresas LAN y TAM y está fuertemente asociada al continente latinoamericano, donde la empresa opera. Más que un símbolo gráfico, la nueva marca representa la transformación de la cultura interna, por la cual la empresa está pasando desde la fusión, y está alineada a la renovación de la propuesta de valor para los clientes y las estrategias de diferenciación. Entre los puntos destacados del año en el tema está el proyecto de cambio cultural, que está cambiando la forma de relacionarse de la empresa con los clientes, y la fuerte inversión en tecnología digital.

Competitividad en costos: el compromiso con la eficiencia, fundamental en cualquier operación, gana aún más relevancia ante los desafíos del escenario macroeconómico. La responsabilidad en la gestión financiera, el enfoque en la excelencia operacional y la adecuación de los planes de inversión en la flota son algunas de las acciones realizadas en ese fundamento. La meta es reducir 5% de los costos operacionales totales hasta 2018.

Fuerza organizacional: la capacidad técnica y el compromiso del equipo interno están en la base de todo el trabajo de LATAM. En 2015, la empresa invirtió fuertemente en la simplificación de los procesos, en el fortalecimiento del papel de los líderes y en el ajuste de las estructuras internas, con el objetivo de evitar sobre posiciones e impulsar la eficiencia.

Gestión de riesgos: el tema adquirió un abordaje todavía más estratégico y sistémico, con el mapeo y la consolidación de nuevas dinámicas de monitoreo para los riesgos transversales y emergentes. El proceso incluye diferentes áreas y trata de consolidar, en todos los niveles del Grupo, una cultura interna de toma de decisiones que considere de forma amplia las correlaciones internas y los impactos potenciales de cada iniciativa.

Combinados de forma matricial a los temas cubiertos por la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad, los fundamentos de la empresa se traducen, en la rutina diaria de la operación, en iniciativas realizadas por diferentes áreas de LATAM (ver cuadro).

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS X TEMAS MATERIALES EN SOSTENIBILIDAD⁽¹⁾

	LIDERAZGO EN LA RED DE DESTINOS	MARCA LÍDER Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE	COMPETITIVIDAD EN COSTOS	FUERZA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE RIESGOS
CONECTIVIDAD Y RELACIONES CON EL CLIENTE					
SALUD Y SEGURIDAD EN EL SUELO Y EN EL AIRE					
GESTIÓN DE TALENTOS Y CONTROL DE ROTACIÓN					
GESTIÓN CON ECOEFICIENCIA					
MITIGACIÓN DE CAMBIOS CLIMÁTICOS					
REDUCCIÓN DE RUIDO					
RELACIONES GUBERNAMENTALES, COMPETENCIA SANA Y ESPECIFICIDADES REGULATORIAS					
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA					
CADENA DE VALOR					

⁽¹⁾ EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE LOS TEMAS MATERIALES DE **LATAM** INCLUYE INFORMACIONES DEL CONTEXTO SECTORIAL, DE LAS NORMAS INTERNAS DE LA EMPRESA Y COMPROMISOS ASUMIDOS, DE LA PERCEPCIÓN DE STAKEHOLDER Y UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS INTEGRANTES DE LA ALTA GOBERNANZA CON RESPECTO A LA PROBABILIDAD Y DIMENSIÓN DE LOS IMPACTOS Y DE LA CAPACIDAD DEL GRUPO DE INFLUIR EN LOS DIVERSOS TEMAS. (PARA MÁS INFORMACIONES, CONSULTE PROCESO DE RELATO Y MATERIALIDAD).



RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES

LATAM mantuvo su posición de liderazgo en 2015 a pesar del escenario económico desafiador, marcado por la desaceleración del crecimiento económico y por la devaluación de las monedas locales en Sudamérica y, especialmente, en Brasil. El Grupo pudo elevar el margen operacional en 1 punto porcentual (p.p.) con relación a 2014, llegando al 5,1%, con resultado operacional de US\$ 513,9 millones. También mantuvo el nivel adecuado de liquidez y finalizó el año con US\$ 1.361 millones en caja y equivalentes de caja, lo que corresponde al 13,4% de los ingresos netos de los 12 meses anteriores.

La resiliencia frente a las dificultades macroeconómicas son reflejo del modelo comercial diversificado, de la gestión rigurosa de gastos, de los ajustes promovidos en el plan de flota y de la agilidad de LATAM en adaptarse a la retracción de la demanda por medio de la reducción de las capacidades en los mercados domésticos e internacional en Brasil. La estrategia de reducción de costos fue responsable por un ahorro de cerca de US\$ 325 millones en el año, superior a la expectativa inicial; la meta es llegar a una reducción del 5% en 2018. Además del aumento de la eficiencia, los costos operacionales sufrieron el impacto positivo de la devaluación de las monedas locales, con una reducción del -equivalente (excluyendo combustible) en 2015, 11,5% en el costo por ASK¹.

Buscar sinergia en la gestión de costos y activos Generar valor para la empresa y sus inversionistas



META:

- reducir en aproximadamente 5% los costos operacionales hasta 2018
- mantener el nivel de liquidez en aproximadamente de US\$ 1.500 millones

RESULTADO 2015:

- reducción de aproximadamente US\$ 325 millones en los costos operacionales
- saldo de US\$ 1.361 millones en el cierre del año

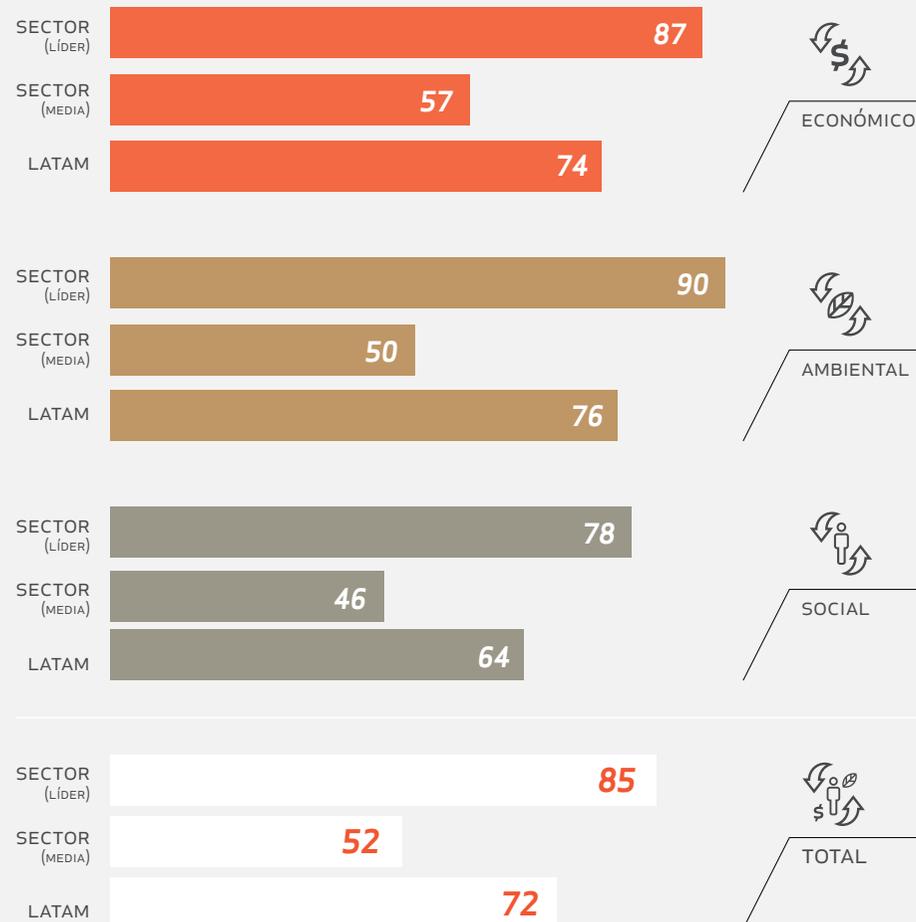
¹ ASK: available seat-kilometer (asientos-kilómetro ofrecidos); total de asientos en cada etapa de vuelo multiplicado por la distancia.

LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD

En 2015, LATAM integró, por cuarto año consecutivo, el Índice **Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)**, principal referencia mundial de desempeño de los aspectos económicos, sociales y ambientales de la generación de valor en el largo plazo. La selección se basa en una metodología conocida como Best in Class, que analiza el desempeño en temas relacionados a gobernanza, prácticas económicas, sociales y ambientales de las grandes empresas de capital abierto de diferentes sectores económicos. Solamente las empresas líderes integran la lista final, divulgada anualmente. El proceso de elección de los integrantes del DJSI es conducido por RobecoSAM, consultoría de inversiones especializada en sostenibilidad.

Además de formar parte de los índices de Chile y de Mercados Emergentes – donde están situadas las empresas localizadas en Sudáfrica, Brasil, Catar, Chile, China, Colombia, Egipto, Filipinas, Grecia, Hungría, India, Indonesia, Malasia, México, Marrocos, Perú, Polonia, República Checa, Rusia, Tailandia, Taiwán y Turquía –, LATAM también integra el índice Mundial, que reúne a las 10% mejores de todo el ranking. En 2015 fueron analizadas las 2.500 mayores empresas (según el índice S&P Broad Market) de 47 países, y 317 fueron seleccionadas.

DESEMPEÑO EN EL DJSI



EVOLUCIÓN 2015

Los ingresos totales llegaron a US\$ 10.125 millones en 2015, baja del 18,8% con relación al año anterior, en función de la reducción del 19,0% en los ingresos de pasajeros y del 22,4% en los ingresos de carga, parcialmente compensados por el aumento del 2,2% en otros ingresos. En 2015, los ingresos de pasajeros y carga representaron 83,1% y 13,1%, respectivamente, de los ingresos operacionales totales.

La demanda de los países de idioma español – Chile, Perú, Argentina, Colombia y Ecuador – siguió aumentando a un ritmo moderado en el cuarto trimestre de 2015, con alza del 5,3% en tráfico de pasajeros, medida en RPK¹, y cerró el año con 17.858. La capacidad de pasajeros, medida en ASK, aumentó un 5,5% en el año, conducida por el crecimiento en Perú y en la Argentina, sumado a la mejora de 0,2 punto porcentual en la tasa de ocupación, que llegó al 81,5%.

En los datos globales de LATAM, la capacidad total tuvo un aumento del 3,1%, impulsada por el crecimiento del 6,4% en las rutas internacionales, concentrado en el fortalecimiento de los hubs y de sus rutas al Caribe. La capacidad doméstica en los mercados de idioma español aumentó un 4,8%, reflejo principalmente de los mercados colombiano y peruano; las rutas entre Brasil y Estados Unidos registraron una caída.

OPERACIÓN DE CARGA

LATAM avanzó en la búsqueda de sinergias entre los negocios de carga y de pasajeros y potencializar las dos operaciones con un mejor aprovechamiento de la capacidad de las aeronaves. El planeamiento integrado de las rutas y el uso de las bodegas de las aeronaves para el transporte de carga han comprobado ser una buena estrategia. LATAM y las sus filiales tienen operación de carga en la Argentina, Chile Colombia, Perú, Brasil, Paraguay, Uruguay, México, Miami, Los Ángeles y Europa y representa cerca del 13% del total del negocio de LATAM. En 2015, el Grupo transportó 1 millón de toneladas, 9% menos que en 2014. La capacidad de carga, medida en ATKs, cayó 1%, lo que resultó en una reducción de 4 p.p. en la tasa de ocupación, llegando al 56%. Entre los mercados donde el Grupo opera, la situación macroeconómica brasileña fue la que impuso los mayores desafíos a la empresa. El bajo crecimiento, la fuerte devaluación de la moneda y la inestabilidad económica y política contribuyeron con la reducción del 15% en las importaciones de carga aérea en las rutas a partir de Estados Unidos a América Latina. En ese escenario, los resultados de carga cayeron un 22,4% en 2015, resultado de la disminución del 12,0% en el tráfico de carga y de la baja del 11,8% de los ingresos.

¹ Pasajeros-kilómetro pagos.

FLOTA

En 2015, LATAM anunció la reestructuración en su plan de renovación de flota para el período 2016 – 2018 y redujo los pagos anticipados (pre entrega), tratando de adecuar la capacidad a las condiciones de mercado en América Latina. La renovación prevista para el período fue reducida en cerca del 40% (cerca de US\$ 3.000 millones). La medida está en línea con la estrategia de la empresa de mantener un balanceo saludable y niveles adecuados de liquidez adecuada.

EBITDA (US\$MILL)



DEMOSTRACIÓN DEL VALOR AGREGADO (DVA) 2015 - US\$ MIL EC1

Ingresos	10.125.826,00
Ventas de mercaderías, productos y servicios	9.740.045,00
Provisión para deudores dudosos- reversión/constitución	0,00
No operacionales	385.781,00
Insumos adquiridos de terceros	6.614.795,00
Materias primas consumidas	0,00
Costos de las mercaderías y servicios vendidos	3.963.728,00
Materiales, energía, servicios de terceros y otros	2.651.067,00
Pérdida/recuperación de valores activos	0,00
Valor Agregado Bruto	3.511.031,00
Retenciones	934.406,00
Depreciación, amortización y desgaste	934.406,00
Valor Agregado Neto	2.576.625,00
Valor Agregado recibido en transferencia	27.025,00
Resultado de equivalencia patrimonial	37,00
Ingresos financieros	26.988,00
Valor agregado total	2.603.650,00

DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO

Personal y cargas	2.072.805,00
Impuestos, tasas y contribuciones	-173.142,00
Intereses y arrendamientos	413.357,00
Intereses sobre capital propio y dividendos	0,00
Ganancias retenidas/pérdida del ejercicio	-143.005,00
Inversiones en la comunidad	1.934,95
Valor agregado retenido	431.700,05



Cientes

 LA MEJOR EXPERIENCIA

40



CLIENTES: LA MEJOR EXPERIENCIA

La marca y la calidad del servicio son diferenciales de LATAM. Para reforzar esos diferenciales y establecer un nuevo nivel de relaciones, el Grupo pone en práctica diversas iniciativas, que buscan mejorar la experiencia del cliente a partir de un enfoque amplio, que no se limita al tiempo de vuelo. Inversiones en tecnología, nuevas plataformas de comunicación, una cultura de atención enfocada en el punto de vista del cliente y programas de recompensas son algunas de las apuestas de la empresa para reforzar los lazos con ese público en todos los puntos de interacción como el sitio, las tiendas, los contact center y los servicios prestados en el aeropuerto y a bordo.

El Grupo invierte continuamente en tecnología digital para mejorar la conectividad con el cliente y facilitar su acceso a los servicios. Por medio del sitio de la empresa y de aplicaciones de celular, es posible comprar pasajes aéreos, hacer reserva de asientos, realizar el check in y obtener la tarjeta de embarque. En 2015, la herramienta recibió nuevas funcionalidades, como la consulta de la situación del vuelo (Flight Status), que informa en tiempo real si el vuelo se encuentra dentro del horario o está atrasado, explicando las causas del inconveniente y el horario previsto para despegue.

En el segundo semestre del año comenzó a funcionar para los clientes LAN la opción de re manejo de vuelo por medio de un chat disponible en la aplicación, en los casos de atrasos o cancelación. El servicio colaboró para reducir los impactos de la huelga de controladores de vuelo, ocurrida en Chile en el segundo semestre de 2015. Cerca de 31.300 pasajeros de LAN fueron notificados preventivamente por SMS o e-mail sobre los riesgos de atrasos y cancelaciones, y 13.700 (44%) utilizaron el chat para buscar

alternativas. La mayoría de los accesos (70%) se hizo por celular, y 26,4% usaron el servicio a partir de computadoras. La facilidad se extenderá a TAM en 2016. Además de los servicios previos al embarque, los pasajeros también tienen acceso, durante el vuelo, al menú de entretenimiento e información LAN y TAM Entertainment disponible, por medio de aplicaciones, en teléfonos celulares, tablets y notebooks.

Ofrecer nuevas formas de comunicación y conectividad Perfeccionar la experiencia de los clientes Comprometer a los colaboradores en la promoción de la experiencia



METAS 2015:

- índice de satisfacción (operación de carga): 74%

RESULTADOS 2015:

- nuevas funcionalidades en el sitio y en el celular
- aumento de la satisfacción de los clientes (proyectos piloto de cambio cultural y NPS Total) y de los colaboradores
- aumento de la productividad
- índice de satisfacción (operación de carga): 77%

PROYECTO DE CAMBIO CULTURAL

Para apalancar una nueva cultura de atención en todas las áreas de servicio, LATAM dio inicio a un proyecto de cambio cultural. El proceso comenzó con la realización de proyectos piloto en dos lugares: el aeropuerto de Brasilia, en Brasil, que es el cuarto mayor de la región con operación de LATAM, y en el Contact Center Estado, en Santiago (Chile), donde trabaja un equipo de cerca de 500 personas. El primer paso fue identificar las especificidades del trabajo, de la forma de organización de los equipos, del flujo de demanda, del perfil y de las necesidades de los clientes en las dos unidades. La propuesta era pensar globalmente la estrategia y actuar localmente, adaptada a las demandas y potencialidades.

Durante tres meses, equipos de transformación implementaron cambios en la rutina de la operación y monitorearon resultados. Fueron más de 40 iniciativas, que incluyeron desde repensar el modo de aplicación de las políticas del Grupo y la división de tareas y responsabilidades entre el equipo hasta la adopción de herramientas para monitorear la satisfacción del cliente en tiempo real. Un componente importante del proyecto fue el mayor compromiso de los colaboradores a partir del aumento de autonomía para la toma de decisiones.

El proyecto tuvo resultados bastante positivos en las tres dimensiones en que es monitoreado: satisfacción del cliente; compromiso y satisfacción de los colaboradores y productividad. En el Contact Center, por ejemplo, la productividad aumentó 20%; el total de clientes satisfechos subió un 12% y el de insatisfechos fue reducido en un 33%. En el aeropuerto de Brasilia, las atenciones quedaron 12% más eficientes (con base en el promedio de atenciones por colaborador). La satisfacción de los colaboradores, medida diariamente, aumentó un 40%.

La iniciativa se está extendiendo al resto de la red de atención en 2016. El proyecto ya está en curso en las unidades de atención de LATAM en los aeropuertos de Galeão y Santos Dumont, de Rio de Janeiro (Brasil), de Miami (Estados Unidos) y en el aeropuerto y en el Contact Center de Lima (Perú). Hasta fines de 2016, todos los Contact Center y cerca de 70% de los aeropuertos habrán pasado por la transformación.

Resultados del proyecto de cambio cultural

CONTACT CENTER ESTADO

+20%

DE PRODUCTIVIDAD ⁽¹⁾



+12%

DE CLIENTES SATISFECHOS



33%

REDUCCIÓN DE CLIENTES INSATISFECHOS



AEROPUERTO DE BRASILIA

+12%

DE PRODUCTIVIDAD ⁽¹⁾



+40%

DE SATISFACCIÓN DE COLABORADORES



⁽¹⁾ PASAJEROS/COLABORADORES (PAX/FTE – FULL TIME EMPLOYEE)

SATISFACCIÓN PR5

LATAM hace el seguimiento de la satisfacción de los pasajeros por medio de encuestas online con base en la metodología Net Promoter Score (NPS). Los cuestionarios son enviados semanalmente a pasajeros que volaron con LAN o TAM. De 2014 para 2015, el NPS Total aumentó de 39 a 40 puntos. Por la metodología, el resultado podría variar de 100 puntos negativos a 100 puntos positivos.

Con el objetivo de ofrecer un retrato más completo de la percepción de los clientes, el cálculo incluye también pasajeros de vuelos que sufrieron atrasos. En TAM, la encuesta se envía a integrantes del programa TAM Fidelidad; en LAN, son considerados clientes LANPASS y pasajeros que no integran el programa.

CLIENTES DE CARGA

En la operación de carga, la metodología utilizada es el índice de satisfacción total, que considera diferentes aspectos del servicio. El resultado de 2015 fue un 77%, con crecimiento de 6 puntos porcentuales con relación a 2014 y desempeño encima de la meta (74%) proyectada para el período. La mejora en el índice refleja los planes de acción adoptados por LATAM con base en la encuesta anterior y el enfoque de atención a aspectos como cumplimiento de las reservas, reducción del tiempo de respuesta en el Contact Center y en los servicios de Atención al Consumidor, condiciones de entrega de la carga y la adecuación de la capacidad de carga y de la red de destinos. En el análisis por operación, los campeones de satisfacción son Quito (83%), Nueva York (82%) y Miami (81%). Las operaciones en Europa registraron en promedio 82% y las de América Latina, 77%.

PROGRAMAS DE FIDELIDAD

LATAM Airlines Group opera dos programas de fidelidad, que recompensan a los pasajeros más frecuentes con billetes gratuitos, upgrade de clase de viaje, productos y, en algunos casos, acceso facilitado a check in y embarque. Los programas funcionan de forma paralela, y permiten a los respectivos participantes acumular y cambiar puntos en viajes LAN, TAM y de vuelos operados por las compañías integrantes de la alianza oneworld.

Éstos son:

- LANPASS: fue creado en 1984 y posibilita a sus miembros acumular millas que se pueden cambiar por pasajes aéreos o productos. En 2015, el programa contaba con 10 millones de miembros en Chile, Perú, Argentina, Colombia, Ecuador y Estados Unidos, un aumento del 13% con relación a 2014.
- TAM Fidelidad: fue el primer programa de fidelidad creado en Brasil, en 1993, y desde 2010 integra Multiplus, la mayor red de fidelización brasileña. Permite a sus miembros acumular y cambiar puntos en 13.000 puntos de 465 empresas de diferentes segmentos, además de pasajes aéreas. Multiplus está listada en la BM&FBovespa y tiene a TAM como principal accionista. A fines de 2015, TAM fidelidad contaba con 12,8 millones de miembros, una evolución del 8% sobre el año anterior.

Medio ambiente

	IMPACTOS AMBIENTALES Y CAMBIOS CLIMÁTICOS	44
	GESTIÓN AMBIENTAL	46
	DESEMPEÑO 2015	48

MEDIO AMBIENTE: IMPACTO AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

En términos absolutos, el transporte aéreo es responsable por un 2% de las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas a la actividad humana, según datos del Grupo intergubernamental de Expertos sobre el Cambio (IPCC, según su sigla en inglés). Cerca del 80% de las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) del sector están asociadas a vuelos de más de 1.500 kilómetros de distancia, para los cuales la vía aérea es la alternativa más eficiente. A pesar de la baja relevancia para las emisiones mundiales, los efectos potenciales de la aviación en el cambio climático representan el principal impacto ambiental del sector y son el objetivo de esfuerzos coordinados y compromisos públicos voluntarios.

En la lista de temas considerados materiales por LATAM la faceta ambiental de la gestión de la sostenibilidad es una constante. En el proceso de materialidad realizado para este reporte, tres de los nueve temas relevantes se refieren a impactos en el medio ambiente, y son abordados mediante la perspectiva de mitigación del cambio climático y la capacidad de adaptación a este, ya que es un tema que puede afectar fuertemente tanto la rentabilidad de la empresa como sus operaciones. El sistema de gestión de riesgos de la empresa identificó riesgos

relacionados, en lo que se refiere a nuevas reglamentaciones para el control del cambio climático. A lo largo del último año, LATAM trabajó en la implementación de su estrategia de cambio climático por medio de diferentes líneas de acción.

LATAM desarrolló su sistema de gestión ambiental de modo tal de reducir la contribución de la operación al cambio climático y de aumentar su capacidad de adaptación al propio clima y al nuevo escenario legal relacionado. El sistema también posibilita el monitoreo de los avances rumbo a los objetivos definidos para la gestión de los impactos ambientales.

COMBUSTIBLES

La principal fuente de emisión de GEI en la aviación es el consumo de combustibles y, por medio de la inversión constante en tecnología y del perfeccionamiento de procedimientos, la operación viene aumentando su eficiencia en el año tras año. El consumo relativo de combustibles (medido en RTK) cayó en promedio un 70% desde el inicio de la industria aérea. 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 permanece en torno del 3%.

Con su Programa de Eficiencia en Combustibles, LATAM ahorró 38,4 millones de galones de combustibles a lo largo de 2015, evitando la emisión de 366.500 toneladas de CO₂e. Como el combustible es también uno de los principales recursos utilizados por la operación, la gestión eficiente tiene impactos directos en los costos. El Grupo también se comprometió a valorizar su huella de carbono, con el objetivo de influir en las decisiones de inversión y reducir las emisiones de gases efecto invernadero.



EMISIONES

LATAM integra los principales foros de discusión sobre cambio climático y colabora con diversas iniciativas colectivas para mejorar el desempeño ambiental de la aviación. El Grupo es líder en eficiencia en el uso de combustibles y está comprometido con la iniciativa Crecimiento Carbono Neutro (CNG2020), de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). De carácter inédito, el CNG2020 representa un compromiso voluntario de las empresas aéreas para compensar, a partir de 2020, todas las emisiones del sector que superen el promedio registrado en el período 2018-2020, hasta que la compañía alcance su meta de reducción de GEI.

LATAM ha trabajado para volverse carbono neutro en las operaciones en tierra. Desde 2012, el Grupo redujo sus emisiones anuales en un 12% y compensó otro 7%. Un ejemplo de ese esfuerzo es Colombia, que compensó todas las emisiones de las operaciones terrestres en 2014. La iniciativa incluyó la compra de créditos de carbono del proyecto REDD Conservación de los Bosques en el Chocó, localizado en la región de Darién, cerca de la frontera

con Panamá. La medición de las emisiones contó con la verificación externa de la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR).

³ Air Transport Action Group (ATAG), 2014. *Aviation – Benefits beyond borders*, p.7.

⁴ RTK: *revenue tonne-kilometres (toneladas-kilómetro pagas)*. *Peso total multiplicado por la distancia recorrida*.

⁵ Air Transport Action Group (ATAG), 2014. *Aviation – Benefits beyond borders*, p.23.

CONFORMIDAD

Otros aspectos de la gestión ambiental de la operación también son considerados en la planificación de largo plazo. El incremento de reglamentaciones sobre la calidad del aire y los niveles de ruidos hacen que eso sea una cuestión crítica para los estándares de desempeño de LATAM. También existe una preocupación relacionada al crecimiento urbano. Hoy en día las áreas residenciales están localizadas cada vez más cerca de los aeropuertos, aumentando la exposición de la población al ruido de los aviones, por lo que es importante que la planificación urbana considere ese factor, para no restringir el crecimiento de la industria aérea.

Actualmente, la flota de LATAM está en conformidad con el Capítulo IV del estándar de OACI, el más riguroso estándar de control de ruido de la industria de aviación. El Grupo está comprometido en diversas iniciativas para mejorar su desempeño

en el tema. En los últimos años, sustituyó los modelos que generan más ruido, reemplazando el A340, por modelos como el Boeing 787 y el nuevo Airbus A350, que entrará en operación en 2016. Esas nuevas aeronaves generan hasta un 40% menos ruidos que los modelos similares. Además, busca reducir la generación de ruido por medio de la inversión en aviones y motores más modernos y silenciosos y por implementación de buenas prácticas operacionales, como descenso continuo y procedimiento de taxeo con un motor; desarrollos tecnológicos, como RNP; e iniciativas en tierra, como la minimización del uso de APU (unidad auxiliar de potencia) en los aeropuertos.

Mitigar los impactos operacionales en el cambio climático



METAS:

- Alcanzar crecimiento carbono neutro en 2020
- Reducir a la mitad la huella de carbono en 2050, considerando los niveles de emisiones de 2005

RESULTADOS 2015:

- Emisión media de GEI de 80,37 kgCO₂/100RTK



MEDIO AMBIENTE: GESTIÓN AMBIENTAL

El cambio climático, y de forma más amplia, el desempeño de LATAM en las cuestiones ambientales, integran las matrices de riesgo que orientan las decisiones del negocio. El análisis cubre aspectos relacionados a los eventuales impactos de la operación, a la gestión de la cadena de suministros y a la capacidad de adaptación del Grupo a normas y legislaciones cada vez más restrictivas y a las propias condiciones del clima, con el eventual aumento de la temperatura, variación del viento y del volumen de lluvias y la ocurrencia de eventos climáticos extremos. La metodología de gestión incluye acciones de prevención y mitigación. EC2

Con relación a los riesgos de conformidad legal, además de los impactos financieros, también son analizados los impactos potenciales en la imagen de la empresa por el no cumplimiento de normas.

La gestión de riesgos ambientales en el Grupo LATAM Airlines trata de:

- garantizar la conformidad legal de todas las operaciones del Grupo;
- implementar y monitorear acciones de mitigación;
- preparar a la empresa para implementar y cumplir la meta de Crecimiento Carbono Neutro de la IATA en el año 2020.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Las directrices de gestión ambiental de LATAM son aplicadas a todos los servicios relacionados a la operación, incluyendo actividades de soporte, como servicios de mantenimiento, logística y manejo de residuos, y orientan también el desarrollo de nuevos productos y la selección de proveedores. Las normas constan de un ítem específico del Código de Conducta LATAM, disponible online, y también son explicitadas en las políticas internas del Grupo. [+ Anexo 1]

En las **operaciones aéreas**, lo destacado del año fue la certificación de la operación internacional de Chile por el programa ambiental voluntario de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo: IATA Environmental Assessment (IEnvA). LATAM es el primer grupo aéreo de América Latina y el tercero en todo el mundo que cuenta con esta certificación. El proceso tardó tres años e incluyó el análisis de los requisitos ambientales de todos los destinos cubiertos por la unidad, además de un detallado estudio de impactos ambientales de los vuelos y las actividades corporativas.

IEnvA es un sistema de gestión ambiental desarrollado por la industria de la aviación específicamente para el propio sector, con el objetivo de promover mejoras ambientales. Permite que las empresas aéreas se concentren en mejorar su desempeño ambiental y en apalancar soluciones universales existentes en todo el sector.

El programa se basa en el desarrollo de requisitos ambientales comunes a todas las empresas integrantes y busca compartir las mejores prácticas ambientales. Está proyectado para implementarse en dos etapas:

- Etapa 1: permite que la empresa aérea establezca la estructura de su SGA, además de identificar y asegurar la conformidad con requisitos legales y otras obligaciones.
- Etapa 2: permite que la empresa aérea defina la relevancia de sus aspectos ambientales y establezca objetivos y metas. También proporciona directrices para el monitoreo de requisitos, evaluaciones internas y análisis gerencial.

Se destacan entre los beneficios de la certificación IEnvA: reducción de riesgos de conformidad legal; ahorros financieros, en función del menor uso de recursos; demostración de buena gobernanza ambiental; concientización ambiental de los equipos; y transparencia de informaciones ambientales para los stakeholders.

COMPATIBILIDAD CON LA NORMA ISO 14001

La IATA le encomendó a la Société Générale de Surveillance (SGS) un estudio independiente para verificar la compatibilidad del programa IEnvA con el Estándar Internacional de Gestión Ambiental ISO 14001:2004. La SGS confirmó que los estándares IEnvA son consistentes con la norma internacional y que los programas son compatibles. (Para ver la declaración completa de la SGS, consulte el Anexo.) [+ Anexo 2]

En 2015, LATAM avanzó en su meta de implementar sistemas de gestión ambiental basados en la norma ISO 14001 en las **operaciones en tierra** para las unidades de mantenimiento (MRO) en los países donde opera. Las bases de mantenimiento en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú están en proceso de implementación de sistemas con esos lineamientos. El sistema de la unidad de LAN Cargo, en Miami, fue certificado por la norma ISO 14001 en 2015.

Considerando el nivel de las operaciones, medido en RTK, 25% de las operaciones cuentan con sistemas certificados por parámetros internacionales.

Para impulsar la **mejoras en su desempeño**, LATAM estableció objetivos de gestión relacionados a temas de tecnología, operaciones, infraestructura, desempeño económico y aspectos legales y de compromisos externos. Por medio de 21 indicadores clave, el Grupo monitorea sus avances. [+ Anexo 3]

Retorno de inversiones ambientales

La sistematización e integración de la gestión ambiental en todo el Grupo también permite el seguimiento más preciso de

las inversiones realizadas en el tema y la medición de los resultados alcanzados en términos de aumentos de eficiencia y costos evitados.

GESTIÓN AMBIENTAL (US\$)	2013	2014	2015
Inversiones (Capex)	12.522.000	2.522.000	911.691
Gastos operacionales (Opex)	817.760	983.110	1.925.418
Total	13.339.760	3.505.110	2.837.108

MEDIO AMBIENTE: DESEMPEÑO 2015

LATAM busca activamente mejorar su desempeño ambiental y persigue metas de reducción de impactos. Los avances en el cumplimiento de las metas son monitoreados periódicamente.

COMPROMISO	AÑO BASE	META	RESULTADOS 2015
Mejorar la eficiencia en el consumo de combustibles en 1,5% al año hasta 2020 (Meta IATA1 n° 1)	2009/2012	1,5% al año hasta 2020	Reducción media anual de 2,5% de 2012 a 2015.
Crecimiento Carbono Neutro (CNG) hasta 2020 (Meta IATA1 n° 2)	2009	Crecimiento de carbono estabilizado hasta 2020	Avances en las discusiones que proporcionarán la implementación de la estrategia de Crecimiento Carbono Neutro.
Reducir las emisiones líquidas de CO2 a la mitad hasta 2050, teniendo como año base 2005 (Meta IATA1 n° 3)	2009	Reducción de las emisiones estabilizadas hasta el nivel de 2005	Avances en las discusiones de los planes de acción sobre el tema.
Operaciones de tierra Carbono Neutro hasta 2020	2012	Carbono 0 en las operaciones en tierra	12% de reducción en las emisiones de 2012 a 2015. Compensación de 7% de las emisiones por medio de proyectos de reforestación.
Mejorar eficiencia energética de infraestructura en 10% hasta 2020	2012	Meta de reducción de 10% de intensidad energética en los edificios (MWh/FTE ²)	Ampliación de los proyectos de iluminación ecoeficiente en los edificios administrativos y hangares. Mantenimiento de los niveles de consumo en comparación con 2014 ³
10% menos residuos hasta 2020	2012	Reducción del 10% en la generación de residuos	Aumento del 19% en la generación de residuos en comparación con 2014. Están en desarrollo programas de gestión para posibilitar el alcance de la meta dentro del cronograma.
Implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) hasta 2016	2012	100% de implementación	Operación internacional de Chile, certificada por la IEnvA fase 2, y operación de LAN Cargo, en Miami, certificada por la ISO 14001. Avance de implementación de Sistemas de Gestión Ambiental, basados en la norma ISO 14001, en las unidades de mantenimiento (MRO).

¹International Air Transport Association.

²Full Time Employee: colaborador en régimen de tiempo completo.

³Considera datos ajustados, ya que el objetivo cubierto fue ampliado de 2014 a 2015.



EMISIONES

LATAM monitorea anualmente sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El cálculo considera datos internacionales de referencia e información recopilada de los sistemas de gestión de las diversas áreas de LATAM. Siempre que es necesario también se utilizan datos relacionados a las cuentas de consumo para realizar estimaciones.

El inventario de emisiones se elabora desde 2010, pero, para finalidad 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.

Los factores de emisión utilizados para el cálculo, el objetivo de cobertura de los datos y las referencias utilizadas están detallados en el Anexo. [+ Anexo 4]

EN15, EN16, EN17 y EN18

GASES DE EFECTO INVERNADERO (T CO2E)	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Emisiones directas ¹	11.844.687	11.716.772	11.610.378	-0,01%
Emisiones indirectas ²	18.597	18.003	20.660	14,7%
Otras emisiones indirectas ³	4.283	7.091	4.214	-40,6%
Total	11.867.567	11.741.866	11.635.252	-0,01%
Intensidad de emisiones (kg CO2e/100RTK4)	81,09	80,14	80,37	0,34%

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

²Emisiones 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 apertura de nuevas unidades.

³Otras 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. La reducción en 2015 fue ocasionada por diferentes factores como la disminución general de los viajes corporativos y la reducción en Perú, del 8%, además de la baja del 44% en Brasil, referente a la reducción del área de cobertura.

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

De 2012 a 2015, LATAM redujo 12% sus emisiones anuales de gases de efecto invernadero en las operaciones en tierra y compensó otro 7% por medio de programas de reforestación.

Las diversas iniciativas realizadas por LATAM para optimizar el uso de combustible en 2015 evitaron la emisión de 366.500 toneladas de CO2 equivalente. Los principales factores que contribuyeron con ese resultado fueron la minimización del uso del motor auxiliar (APU, según la sigla en inglés), con impacto del 27,6% en la reducción total, y los nuevos procedimientos operacionales adoptados (impacto de 15,6%). EN19

EN20 – EN21

OTRAS EMISIONES EN20 Y EN21	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Gases que afectan la capa de ozono ¹ (t CFC11e)	3,86	2,18	4,96	127,4%
Óxidos de nitrógeno (NOx) – t	40.752	40.022	39.722	-0,8%
Intensidad de emisión de NOx (g NOx/ RTK ²)	2,80	2,75	2,76	-0,5%
Intensidad de NOx en la operación de pasajeros	0,30	0,28	0,28	0,3%
Intensidad de NOx en la operación de carga	1,57	2,02	2,13	5,4%
Óxidos de azufre (SOx) – t	1.805	1.776	1.759	-1,0%
Intensidad de emisión de SOx (g SOx/ RTK ²)	0,12	0,12	0,12	-0,3%
Intensidad de SOx en la operación de pasajeros	0,01	0,02	0,01	-0,5%
Intensidad de SOx en la operación de carga	0,07	0,09	0,09	5,4%

¹Incluye: HCFC-22, HFC-134a, HCFC-141b, R-410a, R-422d, R-438a y Halon 1301. La variación de los gases que afectan la capa de ozono fue ocasionada por un aumento en Brasil.

²Óxido de azufre (SOx): los valores referentes a 2014 fueron ajustados de 2.779 t a 1.776 t, debido a la homologación en la metodología usada para el cálculo.

ECOEficiencia

LATAM es líder mundial en eficiencia en el uso de combustibles. Su operación, medida en RTK, consume 10% menos combustibles que el promedio registrado por la IATA, que reúne a 260 compañías aéreas y representa un 83% de todo el tráfico aéreo internacional. EN27

Además de los beneficios ambientales directos de la reducción de consumo de fuentes de energía no renovables, y de la correspondiente disminución de los impactos del cambio climático, la eficiencia de la operación también genera beneficios financieros para la empresa. En 2015, las medidas permitieron el ahorro de 38,4 millones de galones de combustible, que corresponden a un costo evitado de US\$ 79,1 millones.

El buen desempeño del Grupo en temas ambientales también representa un diferencial de atracción frente a los competidores. Cerca del 25% de los ingresos de los servicios de carga provienen de clientes que utilizan criterios ambientales en la selección de proveedores.

Para mantener los más elevados estándares de ecoeficiencia, LATAM concentra esfuerzos en tres frentes: flota joven, eficiencia en el uso de combustibles y mejoras en la infraestructura.

⁶ Ingresos por tonelada-kilómetro transportada.

⁷ Según comparación de 2014. Los datos referentes al año 2015 no estaban disponibles hasta la publicación de este reporte.

Ecoeficiencia en el uso de combustibles



METAS:

- Aumentar en 1,5% la eficiencia anual en el uso de combustibles por la flota hasta 2020, con el objetivo de reducir la emisión relativa de GEI (medidas en CO₂/RTK)

RESULTADOS 2015:

- Aumentos de eficiencia del 0,3%
- Ahorro de 38,4 millones de galones de combustible
- Mantenimiento del diferencial de sostenibilidad frente a los clientes

Flota joven

El modelo de negocios de LATAM, basado en una flota moderna y eficiente, proporciona beneficios financieros y ambientales. Actualmente, la edad promedio de los aviones del Grupo es de siete años, la misma de 2014, reflejando la estrategia de LATAM de mantener una flota joven. Motores más eficientes y procedimientos operacionales orientados a combatir el desperdicio aseguran el buen desempeño de las aeronaves. En 2015, la flota LATAM emitió en promedio 80,37 kg CO₂/100RTK, abajo del promedio del sector.

En algunas de las aeronaves más modernas, como el Boeing 787, la reducción de impactos es aún más significativa: disminución de hasta 20% de las emisiones de GEI y de hasta 40% del ruido durante el despegue, que representa la fase del vuelo más crítica para ese tema. EN27

Controlar el impacto acústico de las aeronaves en las comunidades próximas a los aeropuertos



Invertir en tecnología para reducir la generación de ruido

META:

- Mantener 100% de la flota en conformidad con el capítulo IV de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

RESULTADOS 2015:

- Conformidad en 100% de la flota.

auxiliar (APU) de los aviones, responsable por el funcionamiento de las puertas y del aire acondicionado, por ejemplo. A partir de un software desarrollado por LATAM, fue posible mapear las situaciones en las que el equipo era accionado durante los procesos de mantenimiento e identificar casos de ineficiencia. Por medio de un fuerte trabajo de concientización de los equipos y de la inversión en mejoras en la infraestructura, con equipos de energía externa, fue posible reducir el accionamiento del APU en todas las etapas de mantenimiento.

Finalmente, el Grupo también perfeccionó la gestión global de las actividades de inspección y mantenimiento, que pasaron a ser realizadas de forma coordinada con la operación de vuelo. La planificación integrada permitió reducir los casos en los que un avión necesitaba ser desplazado de una ciudad a otra exclusivamente para cumplir la agenda de inspección, sin que la ruta estuviese alineada al calendario de itinerarios de las operaciones de carga o pasajeros.

Las tres acciones, incorporadas a partir de la rutina de LATAM, se suman a las iniciativas de eficiencia en el uso de combustibles que ya eran desarrolladas y se describen en el cuadro siguiente.

¹ Considera los datos de LATAM en 2012.

Eficiencia en el uso de combustibles

Los programas de eficiencia de LAN y TAM fueron unificados en 2015 en el Programa de Eficiencia en Combustibles LATAM. Además de invertir en la consolidación de la cultura de eficiencia y de la actitud ambientalmente responsable de los equipos para mantener funcionando todas las iniciativas que ya eran desarrolladas (ver cuadro), la gestión corporativa del tema proporcionó nuevas sinergias y avances en el enfoque estratégico.

Los procedimientos de gestión y de operación definidos por el nuevo programa permitieron el ahorro total en el año de 38,4 millones de galones de combustible. En promedio, los vuelos consumen 2,5% menos combustible comparando con 2012¹.

Las nuevas medidas adoptadas en 2015 incluyen tres focos principales. En conjunto con las áreas de Operaciones y Seguridad, fue revisado el procedimiento de accionamiento de la iluminación externa en los procedimientos de aproximación y aterrizaje, y las luces pasaron a utilizarse en niveles más bajos de altitud, cuando son realmente necesarias. Además del impacto directo en el consumo de energía del propio sistema de iluminación, el cambio redujo el período de tiempo en el que la aeronave está sometida a la resistencia aerodinámica causada por el equipo.

En una operación que incluyó al área de Mantenimiento fue revisado el protocolo de accionamiento en tierra del motor

PRINCIPALES ACCIONES

Peso a bordo:

- uso de materiales más livianos;
- combinación eficiente de pasajeros y carga;
- equilibrio del peso a bordo para que el centro de gravedad sea el más adecuado.

Rutas, velocidad de crucero y aterrizaje:

- planificación de las rutas para evitar condiciones climáticas adversas o turbulencias, con el apoyo de herramientas de navegación e informaciones en tiempo real;
- preferencia por rutas directas y procedimientos de aterrizaje de descenso continuo;
- uso de herramientas como el RNP, sistema de navegación por satélite, que orienta la aeronave en movimientos de aproximación más eficientes y seguros;
- optimización de la velocidad de crucero;
- estandarización de las operaciones de aproximación y aterrizaje.

Uso de los motores en tierra:

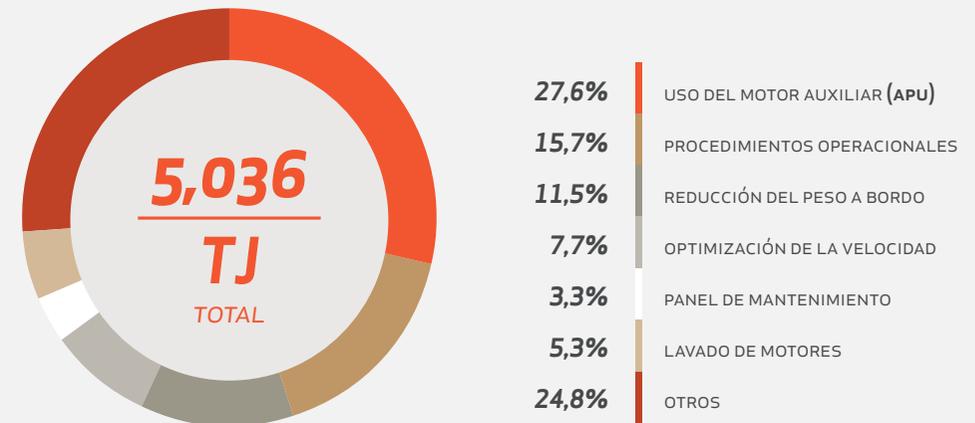
- realización de taxeo con un solo motor.

Mantenimiento:

- desarrollo de un programa para corregir fallas que afectan el rendimiento del combustible;
- lavado de los motores para hacer la combustión más eficiente y reducir la emisión de material particulado.

Las diferentes medidas de eficiencia en el uso de combustibles permitieron una reducción de 5.000 TJ en el consumo energético de la operación.

AHORRO DE ENERGÍA (TJ) EN6



Infraestructura

A pesar de representar sólo una pequeña parte de la huella de carbono, las operaciones en tierra también son objeto de iniciativas de reducción e impacto. LATAM desarrolló manuales para la construcción y la habilitación de oficinas, basadas en los criterios del Green Building, considerando temas ambientales, y ha trabajado en la implementación de estos manuales en el plan de infraestructura. El Grupo realiza programas para promover el uso racional de agua y energía. Concentrado en la gestión de los residuos, promueve su clasificación de modo tal de mantener en la cadena productiva la mayor cantidad posible de materiales utilizados y, cuando eso no es posible, asegura una disposición final adecuada.

A pesar de ello, el consumo total de energía eléctrica aumentó con relación a 2014. El Grupo puso en práctica diversas iniciativas en 2015 para reducir el consumo de energía. Una de ellas fue la modernización del sistema de iluminación de las oficinas corporativas, en Santiago de Chile. Las lámparas fueron sustituidas por modelos más eficientes, permitiendo una reducción de más del 20% del consumo.

En Colombia está en curso un proyecto de ecoeficiencia y concientización ambiental de los colaboradores en los tres edificios de LATAM localizados en la capital, Bogotá. Un diagnóstico, realizado en 2015, indica que el potencial de ahorro de energía es de

aproximadamente un 8%.

Considerando todas las fuentes de energía, el consumo disminuyó un 0,7% y la intensidad energética permaneció estable. EN7

CONSUMO DE ENERGÍA (MWH) ¹ EN5	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Operaciones aéreas	45.280.763	44.389.626	44.136.305	-0,6%
Operaciones terrestres	87.742	213.547	174.103	-18,5%
Total	45.368.505	44.603.173	44.310.407	-0,7%
Intensidad energética (MWh/100 RTK)	0,31	0,31	0,31	0,6%

¹Consumo de energía (MWh): Incluye consumo interno y externo. El detalle por tipo de consumo y tipo de combustible está en el Anexo 5. [+ Anexo 5]

En las condiciones normales del sector aéreo, el consumo de agua no representa un impacto ambiental relevante, pero históricamente LATAM ha optado por monitorear ese indicador. El consumo registrado en 2015 fue de 335.900 m³, prácticamente estable con relación a 2014 (335.100 m³). EN8

LATAM también monitorea el uso de agua en las aeronaves, con el objetivo de optimizar el abastecimiento y reducir el consumo.

La crisis hídrica registrada en la Región Sudeste de Brasil en 2014 permaneció grave a lo largo de 2015, especialmente en el Estado de São Paulo. LATAM dio continuidad a su plan de contingencia con

la finalidad de minimizar los impactos de la situación. Una de las acciones adoptadas fue realizar el abastecimiento de agua de las aeronaves en aeropuertos de regiones no afectadas por la sequía. Además de ayudar a reducir la demanda en la región, las medidas evitaron que las operaciones del Grupo fuesen perjudicadas.

En 2015, el total de residuos de la operación aumentó 37% con relación a 2014, alcanzando 3.934,9 toneladas.

RESIDUOS⁽¹⁾ (T)



(¹) EL AUMENTO DE LOS RESIDUOS NO PELIGROSOS SE EXPLICA EL AUMNETO EN UN 29% DE LA COBERTURA. EN 2014 CHILE NO REPORTÓ ESE ÍTEM.

DESTINACIÓN DE RESIDUOS 2015 EN23	PELIGROSOS (T)	NO PELIGROSOS (T)
Terraplén sanitario	92,21	1.606,30
Reciclaje	132,96	1.210,85
Incineración	92,04	0
Co procesamiento	223,55	19,18
Depósito controlado	238,15	0
Tratamiento de efluentes	123,48	0
Otros	18,21	178,03
Total	920,60	3.014,36

ENERGÍAS ALTERNATIVAS

A lo largo de los años, LATAM realizó tres vuelos con biocombustibles. En 2010, en Brasil se realizó un vuelo de prueba previo al proceso de certificación del combustible por la norma ASTM; en 2012 fue pionera en Sudamérica al realizar, en Chile, el primer vuelo comercial con biocombustibles del continente; en 2013, fue responsable por el primer vuelo comercial en Colombia.

El posicionamiento de LATAM es que el concepto de energías alternativas en aviación no debe limitarse a biocombustibles, y se debe extender a todos los combustibles sostenibles. Con ese objetivo, el Grupo ha actuado en diversos frentes, como la realización de estudios sobre la ecoeficiencia de los biocombustibles y su potencial de utilización en diferentes regiones y la promoción de seminarios y debates con autoridades de los países donde opera, además de monitorear el desarrollo de combustibles alternativos en todo el mundo. Por medio de TAM, integra el Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG).

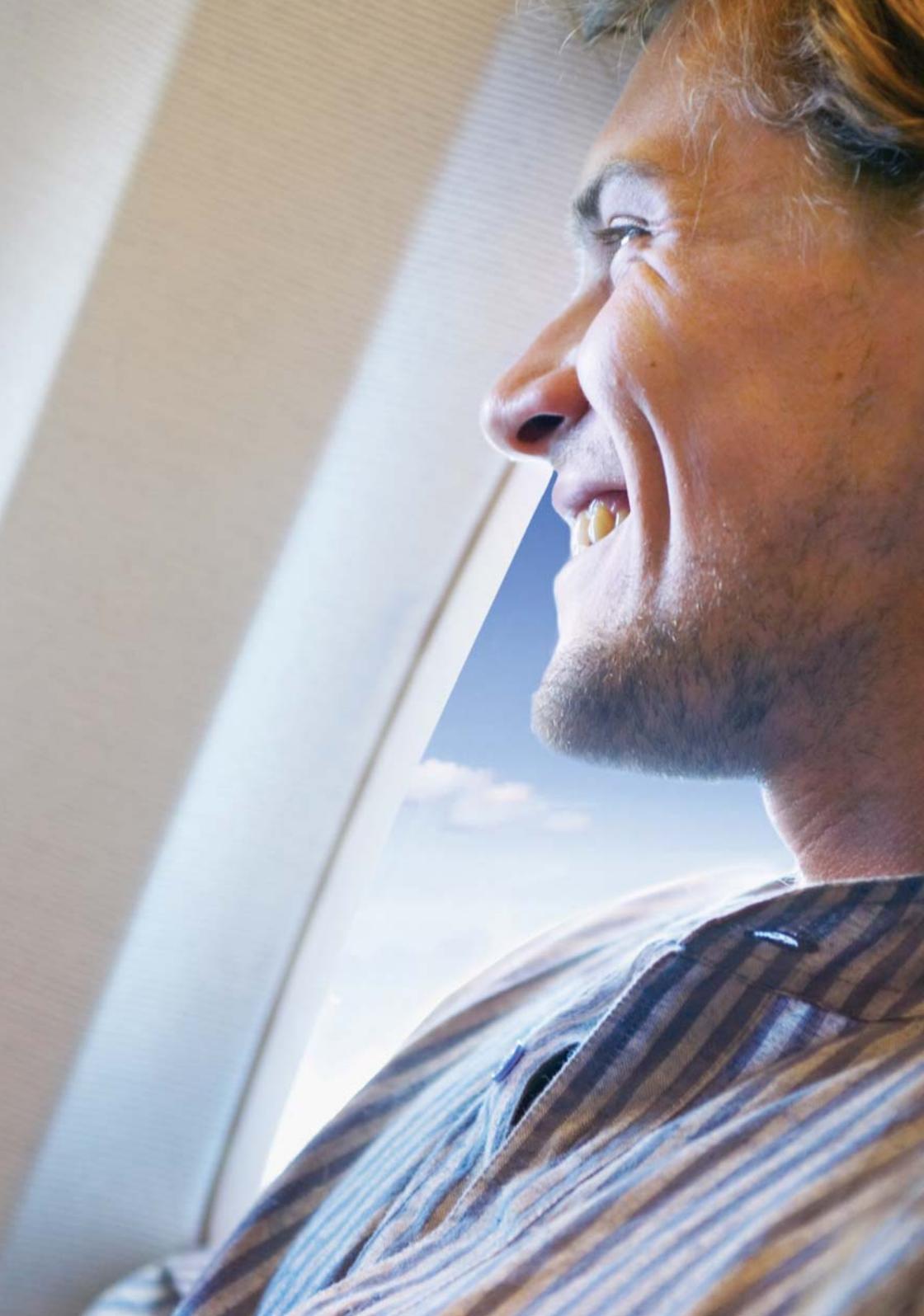
A pesar de estos esfuerzos, la incorporación de combustibles alternativos sostenibles aún no se demuestra viable en la región. Hay una disparidad entre el volumen de combustible necesario para la

industria y el volumen producido, que se refleja en precios muy por encima de los pactados para los combustibles fósiles. Además, la localización de las unidades productoras y distribuidoras podría resultar en altos costos y el consecuente aumento en la huella de carbono del Grupo, debido a las largas distancias.

Además, las instancias gubernamentales han estado ocupadas con otros temas, lo que reduce espacio para la discusión del uso de combustibles sostenibles y puede provocar una imposición regulatoria para la incorporación de biocombustibles de una forma no posible de aplicar. Un ejemplo es Perú, donde el gobierno fue forzado a revocar su determinación ya que se mostró imposible de ejecutar a causa de los altos precios y la falta de volumen necesario para abastecer al sector aéreo.

La percepción en LATAM, es que la viabilidad de los combustibles alternativos sostenibles depende de un abordaje multisectorial que incluye a los productores de combustible, los fabricantes de motores de aeronaves, los agentes reguladores y las compañías aéreas. Juntos pueden enfrentar ese desafío y comenzar a desarrollar directrices y fuentes de financiamiento para estimular el uso de combustibles alternativos sostenibles.

El escenario actual dificulta el uso de ese tipo de combustible en las operaciones aéreas. La búsqueda constante de nuevas fuentes de energía es un punto importante para el desarrollo sostenible del sector, y LATAM seguirá trabajando por el desarrollo de alternativas que permitan, en el futuro, el uso de combustibles más sostenibles.



Seguridad



ESTRUCTURA INTEGRADA

58



SEGURIDAD: ESTRUCTURA INTEGRADA

La seguridad es una prioridad en LATAM. El Grupo trata el tema de forma integrada a partir de la gestión de riesgos en todas las etapas de la operación, del monitoreo sistemático del desempeño y del compromiso con la mejora continua, sostenida por la inversión en tecnología y el conocimiento y en el compromiso de todos los equipos. La gestión de la seguridad se orienta por los más altos parámetros internacionales y se desdobra en cuatro vertientes específicas: seguridad operacional o de vuelo, seguridad corporativa o de infraestructura, seguridad laboral y respuesta a emergencias.

Como ocurrió en otras áreas de la empresa, 2015 fue el año de la coordinación de las estructuras corporativas en el área de seguridad. LATAM avanzó en el alineamiento y en la estandarización de procedimientos para toda la operación, que permitieron integrar informaciones y adoptar un abordaje más sistémico a la gestión del tema.

Garantizar los más elevados estándares de seguridad para los clientes, los colaboradores y la comunidad Consolidar la cultura de la prevención



METAS 2015:

- Tasa de lesiones: 1,86

RESULTADOS:

- Tasa de lesiones: 1,42 (reducción de 40,1% en todo el Grupo)
- Estandarización de los procedimientos corporativos
- Costo evitado de US\$ 1 millón (por medio de la reducción del premio de seguros para 2016 y 2017)

SEGURIDAD OPERACIONAL

Por medio de diversas herramientas e indicadores, el Grupo supervisa el comportamiento de la flota y el nivel de adherencia de las tripulaciones a los procedimientos, con el objetivo de minimizar los riesgos de la operación de vuelo. Un punto a resaltar en 2015 fue la consolidación de un sistema centralizado de análisis de las informaciones de todos los vuelos de la empresa, recopilados individualmente por sistemas automatizados en cada aeronave. Además de medir el desempeño, los indicadores son utilizados para dirigir las acciones de mejora. Con base en el análisis de esos

indicadores, se establecen metas, revistas periódicamente, teniendo como referencia los mejores resultados computados en el período anterior.

El análisis del desempeño operacional, realizado desde 2013, también considera factores humanos que impactan en la seguridad, y los planes de acción incorporan aspectos relacionados al comportamiento de los equipos. El trabajo abarca tripulantes, equipos de aeropuerto y de mantenimiento, que actúan en conjunto en la identificación de riesgos y en compartir buenas prácticas.

El trabajo de monitoreo y de mejora continua incluye directamente a 130 ejecutivos de la empresa. Gerentes de operación del holding y gerentes de seguridad de áreas específicas se reúnen mensualmente para analizar la evolución de los indicadores y debatir soluciones para los riesgos y los problemas identificados. Además hay foros de discusión dedicados a temas inherentes a factores humanos, transporte de cargas y operación en aeropuertos.

SEGURIDAD DE INFRAESTRUCTURA

Siguiendo el principio de estandarización instituido por LATAM, los procesos operacionales de seguridad adoptados por el Grupo en los 150 aeropuertos fueron redefinidos, en un único modelo, y están alineados a las normas locales de la operación. Actualmente, los principales focos de seguridad de infraestructura son las drogas y los pasajeros sin documentos (vencidos o fraudulentos) o inadmisibles (impedidos de entrar a los países de destino).

SEGURIDAD OCUPACIONAL

La gestión del tema pasó por un proceso de estandarización en 2015, con la definición y la homologación, en conjunto con el área corporativa, de los procedimientos e indicadores a ser aplicados. El trabajo fue capitaneado por el Centro de Excelencia de Seguridad Ocupacional e incluyó a los

responsables por el tema en los diversos países de operación, que contribuyeron con informaciones, buenas prácticas y la búsqueda de soluciones para desafíos comunes.

El trabajo conjunto también posibilitó definir la estrategia de gestión de seguridad operacional y los macro objetivos para los tres años siguientes. La idea es reforzar la cultura de prevención proactiva de los riesgos. En toda la operación, las equipos estuvieron concentrados en mejorar el diagnóstico de la exposición

a riesgos y aplicar las informaciones recopiladas en planes correctivos. LATAM también pasó a monitorear, por medio de indicadores (Action Plan Index), el cumplimiento de los planes de acción. En forma paralela, fueron desarrolladas acciones de compromiso de los profesionales, con atención especial de los líderes.

Las iniciativas permitieron una reducción promedio del 40,1% de la tasa de lesiones en el Grupo. En algunas unidades, la caída llegó al 54% (ver cuadro).

DESEMPEÑO EN SALUD Y SEGURIDAD LA6	2014	2015	Δ 2015/2014
Número de lesiones	1.234	739	-40,1%
Tasa de lesiones ¹	2,40	1,42	-40,1%
Número de días perdidos	12.764	12.072	-5,4%
Número de óbitos	0	0	0%

¹Total de lesiones/número medio de colaboradores x 100.

En línea con el perfeccionamiento del abordaje de riesgos del Grupo, algunas unidades de LATAM también desarrollaron acciones orientadas a la búsqueda de sinergias y a la construcción de conocimiento para la gestión del tema. En Chile, por ejemplo, los equipos de medio ambiente y seguridad ocupacional unieron esfuerzos en un plan conjunto para realizar, de forma más eficiente, las auditorías internas, y han discutido mejoras conjuntas para temas de conformidad legal y reducción de impactos directos, por ejemplo.

Los principales riesgos de accidentes en la empresa se concentran en seis categorías: trabajo en altura o en ambiente confinado, exposición al ruido y manejo de equipos móviles, sistemas hidráulicos o motores de

aeronaves. Los riesgos de enfermedades están relacionados a la exposición a la fibra de vidrio, radiación UV, solventes, ácaros y vibraciones, manipulación de metales, trabajo manual con cargas y riesgos psicosociales, que pueden provocar asma, tendinitis, lesiones, alergias, cáncer de piel y estrés laboral. LATAM trabaja para minimizar esos riesgos y sigue los indicadores relacionados. **LA7**

SEGURIDAD Y AHORRO

En la Andes, unidad de LATAM responsable por todo el soporte en tierra a las operaciones de vuelo en Chile, la reestructuración de la gestión de la seguridad ocupacional colaboró con la reducción del 54% de la tasa de lesiones con relación a 2014. Además de

los beneficios directos para la salud y la seguridad de los colaboradores, el resultado también permitió aumentos de productividad a la empresa y ahorro de recursos. Con la reducción de la siniestralidad, LATAM obtuvo mejores condiciones de negociación en la revisión anual del contrato de seguro en 2015, y el premio referente a los dos años siguientes fue reducido en US\$ 1 millón.

El trabajo estuvo alineado a todo el esfuerzo de LATAM de ampliar la abordaje de riesgos, por medio de la identificación de riesgos y oportunidades, del perfeccionamiento de las estructuras de monitoreo, de iniciativas de concientización y del estímulo al compromiso y corresponsabilidad de todos.

Además de analizar las ocurrencias más comunes y mapear las situaciones de riesgo relacionadas al ambiente de trabajo, condiciones de los equipos, nivel de información y capacitación de los colaboradores y su comportamiento frente a los riesgos, el Grupo también buscó identificar la correlación entre la actitud individual y la cultura organizacional. Se les solicitó a los colaboradores que respondieran a una encuesta, elaborada a partir de una metodología de referencia mundial, concentrada en aspectos relacionados a la gestión de personas, al compromiso, al clima interno y al grado de identificación con las prácticas corporativas. Cerca del 80% de los profesionales contribuyeron con informaciones para el estudio. Los datos serán utilizados para orientar en las acciones de mejora.

RESPUESTA A EMERGENCIAS

En 2015, LATAM consolidó el plan corporativo de respuesta a emergencias, que reúne las mejores prácticas de las iniciativas que se estaban desarrollando las diversas empresas del Grupo. Gestionado por el Comité de Emergencia, que se reporta directamente al CEO, el plan moviliza a 5.000 personas, organizadas en 11 Comités locales y está basado en tres directrices: cuidar a los pasajeros y familiares, apoyar a las autoridades en procesos de investigación y mantener a la prensa informada. Además hay cerca de 4.000 colaboradores que actúan

como voluntarios de asistencia humanitaria.

Grupos de colaboradores son entrenados especialmente para prestar apoyo en ocurrencias aéreas, con enfoque en la atención de las necesidades inmediatas de los pasajeros y sus familias y apoyo psicológico a los involucrados. El plan también prevé acciones volcadas al mantenimiento de las actividades de LATAM y a la atención con informaciones a los medios de comunicación y las autoridades.

En 2015, fueron entrenados todos los ejecutivos y los 300 monitores de emergencia, que trabajan en los aeropuertos.



Personas

 SIMPLICIDAD Y EFICIENCIA

62



PERSONAS: SIMPLICIDAD Y EFICIENCIA

Para vencer el desafío de asegurar el alineamiento y estimular el alto desempeño de 50.413 colaboradores, de 62 nacionalidades, en 26 países, LATAM se apoya en estructuras de gestión de personas que incluyen iniciativas de atracción y selección de talentos, capacitación, gestión de desempeño y planeamiento de la sucesión. El trabajo da soporte a los cinco fundamentos estratégicos del Grupo y su aspiración de estar entre los tres mejores del mundo.

En 2015, un importante enfoque del trabajo fue la simplificación de los procesos y la estandarización de las capacitaciones para todo el Grupo. Los cursos fueron adecuados para hacer el seguimiento de los ajustes de procedimientos, especialmente en las áreas regulatorias y de seguridad y, a partir de un diseño central, serán ejecutados localmente en los países de operación. El proceso permitió, por ejemplo, realizar un entrenamiento de compliance único para todo el Grupo, que contempla las principales políticas internas y directrices sobre el tema. Fueron capacitados 42.300 colaboradores (84% del total).

También se destacaron las iniciativas de consolidación de la cultura LATAM, con la realización de una agenda masiva de workshops. El público inicial de la

capacitación fueron los líderes: los 1.500 líderes de equipos participaron en los cursos. En una segunda etapa, los entrenamientos se extendieron a los equipos, y la meta es alcanzar a todos los colaboradores que tienen contacto con pasajeros hasta fines de 2016.

En total se ofrecieron más de 2 millones de horas de capacitación técnica, comportamental y de liderazgo a los colaboradores de las diferentes áreas del Grupo, un promedio de 41,5 horas por colaborador.

PROMEDIO DE ENTRENAMIENTOS (H) POR COLABORADOR



COMPROMISO PARA LA SOSTENIBILIDAD

LATAM invierte en la capacitación de los colaboradores al respecto de cuestiones relacionadas a la sostenibilidad en los ámbitos, económico, social y ambiental. En forma paralela con la incorporación de los temas a la estrategia del negocio, el Grupo está reforzando la concientización y el conocimiento del equipo interno.

Las directrices corporativas de salud, seguridad y medio ambiente integran el Código de Conducta, aprobado en 2014, y, por medio de entrenamientos específicos sobre el documento, se han diseminado entre el público interno. La sostenibilidad también formó parte de las capacitaciones concentradas en la cultura LATAM, que abarcan a todos los colaboradores.

Además, instancias como foros y workshops se están creando para estimular el intercambio de ideas sobre formas de mejorar el desarrollo ambiental y estimular elecciones ambientalmente amigables entre los colaboradores.

Los desafíos y los avances del Grupo en lo que se refiere al desempeño ambiental también son tratados en una newsletter mensual, enviada a todos los colaboradores.

SALUD Y MEDIO AMBIENTE

En 2015, LATAM implantó triciclos para darles más velocidad a los desplazamientos de los colaboradores dentro de la Base de Mantenimiento localizada en Santiago de Chile. Los equipos mecánicos sirven como alternativa a las motocicletas eléctricas que eran utilizadas anteriormente con diversas ventajas: no generan impacto ambiental, están equipados con módulos de carga para el transporte de objetos más pesados, estimulan la actividad física de los colaboradores y su mantenimiento y reparación puede ser realizada por proveedores que ya trabajan en la Base. En una encuesta realizada entre los usuarios, los triciclos fueron indicados como un medio más seguro y disponible por 67% de los respondientes.

Con enfoque en la reducción de las emisiones, el Grupo también incentiva el comportamiento ambientalmente responsable de sus colaboradores en el desplazamiento al trabajo. Algunas unidades ofrecen opciones de transporte colectivo (como vans) y plazas preferenciales para participantes en programas de medio de transporte compartido.

PAPEL DEL LÍDER

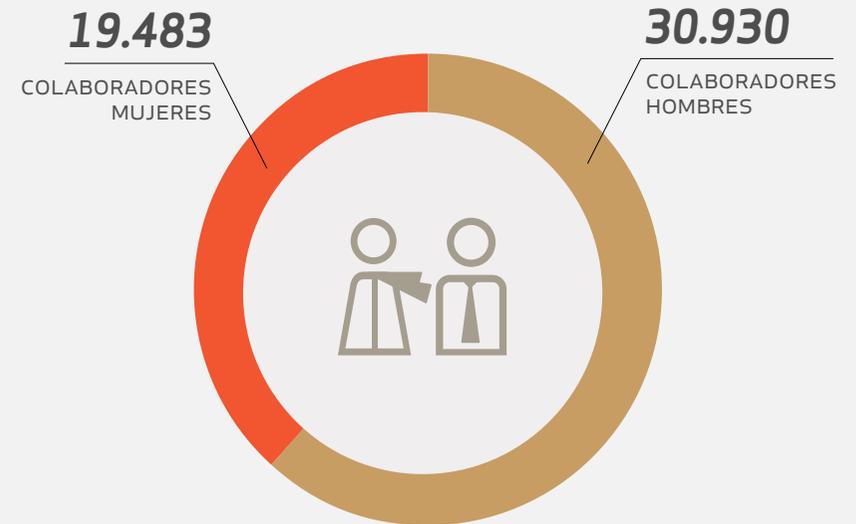
En el esfuerzo por consolidar y diseminar la cultura, ganan relevancia los líderes de equipo, que en el día a día de la operación estimulan el compromiso de los colaboradores y la actuación en línea con los objetivos estratégicos. Los líderes fueron protagonistas, por ejemplo, en el proceso de elaboración de los talleres de formación y cultura. Un grupo de 40 líderes fue responsable por conducir la capacitación de otros líderes, que se desempeñaron como multiplicadores, replicando el curso para los equipos.

APOYO A LOS LÍDERES

Alineada con los objetivos de simplificar procesos y proporcionar aumentos de eficiencia, LATAM están perfeccionando las herramientas de apoyo a las actividades de gestión de los equipos realizadas por los líderes. En 2015, fue creada una biblioteca virtual, que guarda los principales documentos relacionados a las políticas y a las prácticas de gestión de personas, actualizados y disponibles para consulta y download. También fue creado un contact center de uso interno, para esclarecer las dudas de los gestores de equipos. En los seis primeros meses de operación, el servicio fue evaluado como "excelente" por 98% de los líderes.

Para posibilitar la autonomía y el protagonismo de todos los colaboradores en la gestión de la propia carrera, también están en estudio mejoras en los canales de información. En la unidad de Chile ya funciona el Módulo de Atención Personal, que reúne informaciones sobre la situación funcional de cada colaborador y al que se puede acceder por intranet. La idea es perfeccionar el modelo y extenderlo a toda la operación.

COLABORADORES (2015) G4-10



DESARROLLO PROFESIONAL

El seguimiento del desempeño sigue criterios objetivos y predefinidos, y foros de calibración periódicos, que reúnen a todos los ejecutivos, aseguran la uniformidad de los análisis para todo el Grupo. Cerca del 95% de los colaboradores pasibles de evaluación pasaron por procesos estructurados de evaluación y feedback en 2015. El proceso incluye colaboradores de todos los niveles jerárquicos en todos los países de operación, exceptuándose casos especiales, como representantes sindicales o profesionales en licencia superior a 180 días. El proceso de evaluación de los tripulantes sigue un calendario específico, que se extiende al primer trimestre del año siguiente al período evaluado. LA11 [+ Anexo 8]

Los resultados de la evaluación de los colaboradores orientan la progresión de la carrera, y el alto desempeño es recompensado con oportunidades de desarrollo. En 2015, 85% de las vacantes en cargos ejecutivos fueron cubiertas por colaboradores del propio Grupo, resultado

encima de la meta para el período (70%). Además, el 38,1% de los profesionales considerados de alto desempeño cambiaron de cargo en el año y el 84,7% tuvo aumento salarial.

Para estimular la movilidad interna y la búsqueda de nuevos desafíos profesionales, LATAM divulga, por intranet, las vacantes disponibles. Los colaboradores también reciben, por e-mail, un resumen semanal de las oportunidades.

Con enfoque específico en los colaboradores identificados como de alto potencial, el Grupo realizó, en 2015, el Talent Review, que reunió a colaboradores responsables por la gestión de talentos de toda la operación para intercambiar informaciones sobre los principales perfiles identificados y las necesidades de cada país.

PILOTOS: SELECCIÓN RIGUROSA

La selección para los pilotos de LATAM contempla parámetros internacionales relacionados a conocimientos técnicos, de aeronáutica y pruebas en simulador de vuelo y aspectos psicológicos, siguiendo las normas legales de los diversos países de operación. Para asegurar su autonomía, el proceso está totalmente tercerizado y pasa por una verificación externa. También es monitoreado por una auditoría interna, que se reúne cada 15 días con representantes del área de Recursos Humanos y con altos ejecutivos de Operaciones de Vuelo y Seguridad.

REMUNERACIÓN

Las estrategias de remuneración de LATAM incluyen salario fijo y parte de remuneración variable, calculada con base en el desempeño frente a los objetivos y las metas corporativas, área de actuación e individuales. También son concedidos beneficios como asistencia médica, seguro por accidentes, licencias por maternidad y paternidad, previsión social privada y plan de participación accionaria. LA2

SUCESIÓN

Con la mirada en el futuro, LATAM mantiene un plan de sucesión estructurado y monitorea su cumplimiento. Cerca del 78% de los cargos críticos cuentan con sucesores potenciales identificados, ya sea por profesionales considerados plenamente para asumir la nueva función (61%) o por profesionales en vía de preparación en el Grupo (17%). El resultado quedó encima de la meta para el período, del 63%.

ROTACIÓN LA1



PILOTOS: SELECCIÓN RIGUROSA

La tasa de rotación se mantuvo estable en los últimos años en la empresa, alrededor del 15%. Diversas acciones contribuyen con ese resultado, como el perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento y selección, compromiso, evaluación de desempeño y movilidad interna, además de iniciativas de desarrollo y retención de talentos.

**Estimular el desarrollo de los equipos
y el alto desempeño**
**Promover el compromiso interno
y reforzar la cultura LATAM**



METAS 2015:

- Identificación de sucesores potenciales para 70% de los cargos críticos
- Gestión de la rotación

RESULTADOS:

- Mapeo de sucesores para el 78% de los cargos considerados críticos



Responsabilidad Corporativa

	GENERAR VALOR	68
	TURISMO SOSTENIBLE	70
	CIUDADANÍA CORPORATIVA	72



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA: GENERAR VALOR

LATAM está comprometida con el desarrollo socioeconómico de las regiones donde está presente y con la generación de valor compartido para sus diversos stakeholders. En un esfuerzo de mejora continua, está integrando cada vez más la sostenibilidad a la estrategia de negocios. Por medio del correcto diagnóstico de riesgos y oportunidades en toda la red de relaciones, el Grupo busca impulsar los impactos positivos y mitigar los efectos potencialmente negativos de su operación. El trabajo se desarrolla de forma matricial e incluye cuatro focos de atención:

- considerar las variables sociales y ambientales en la creación y oferta de productos y servicios que mejoran la experiencia del cliente;
- apoyar valores de la cultura interna, como el amor por volar y el cuidado genuino con las personas
- contribuir con el desarrollo económico;
- fortalecer el patrimonio cultural y ambiental de América Latina.

Por medio del fomento al turismo sustentable, de la inversión social privada en proyectos de desarrollo local, de la prestación de servicios gratuitos o facilitados de transporte de carga a iniciativas humanitarias y de protección ambiental y de iniciativas de filantropía, LATAM refuerza los lazos con la sociedad y colabora con su autonomía.

IMPULSO ECONÓMICO ECB

El sector aéreo es un factor clave para el desarrollo y la economía globales, y proporciona más eficiencia al transporte de personas y bienes en todo el mundo. El sector responde por más de 8,7 millones de empleos directos y más de 49,3 millones indirectos en todo el mundo e impulsa otros sectores. El impacto económico global llega a US\$ 2,4 billones, lo que representa 3,5% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Cerca del 35% del comercio mundial – en valores – involucra al transporte aéreo. En el caso del turismo, la participación es aún mayor: 52% de los desplazamientos son por vía aérea.

Según el World Travel & Tourism Council (WTTC), el sector fue responsable por 284 millones de empleos en 2015 y generó cerca US\$ 7,8 billones para la economía mundial, una evolución del 3% con relación a 2014.

Como líder en la región, LATAM contribuye para apalancar los resultados del sector. En 2015, el Grupo transportó a los principales destinos de Sudamérica más de 4,8 millones de pasajeros de diversas regiones del mundo, con un impacto estimado en US\$ 4.700 millones. El valor considera el gasto medio por turista informado por las entidades de turismo de la región e incluye gastos en aeropuertos, hospedaje, alimentación, traslados, paseos y compras.

En 2015, LATAM fue patrocinadora oficial de

la 12ª Cúpula de la Adventure Travel Trade Association (ATTA), que reúne operadores de turismo de aventura de todo el mundo. El encuentro se realiza cada dos años en un destino diferente del mundo. La edición de 2015 fue realizada en Puerto Varas, Chile

¹ Obs.: además de las iniciativas volcadas al público externo, descritas en este capítulo, el concepto de Ciudadanía corporativa, que representa una de las dimensiones de la Estrategia de sostenibilidad de LATAM, incluye también la gestión del público interno y dirige acciones de promoción de calidad de vida de los colaboradores. Este aspecto es abordado con más profundidad en el capítulo Personas de este reporte. Incluir [hyperlink para Personas](#).

² Fuente: Aviation: benefits beyond borders, Air Transport Action Group (ATAG), publicado en abril de 2014. Obs.: los datos se refieren al año 2012 y engloban operadores de aviación comercial, proveedores de servicios de navegación aérea y los fabricantes de aviones y sus componentes.

³ Fueron consideradas informaciones provistas por Sernatur (Chile), Mincetur (Perú), Indec (Argentina), Ministerio de Turismo (de Brasil y de Ecuador), Banco Mundial y Procolombia.

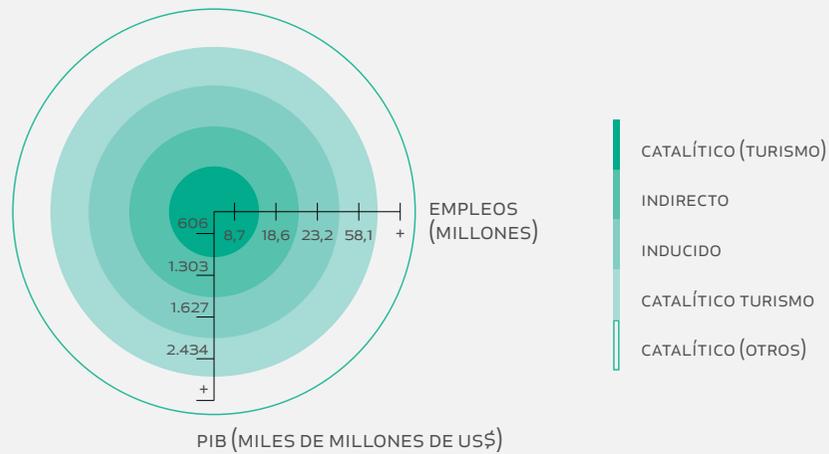
y reunió a aproximadamente 700 profesionales de 55 países. Además de promover la discusión de tendencias y oportunidades del sector, el evento también es una oportunidad para que los profesionales del sector conozcan nuevos destinos en el país sede de la Cúpula, estrechen las relaciones e identifiquen posibilidades de asociación con los mercados locales.

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA:
GENERAR VALOR

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA:
GENERAR VALOR

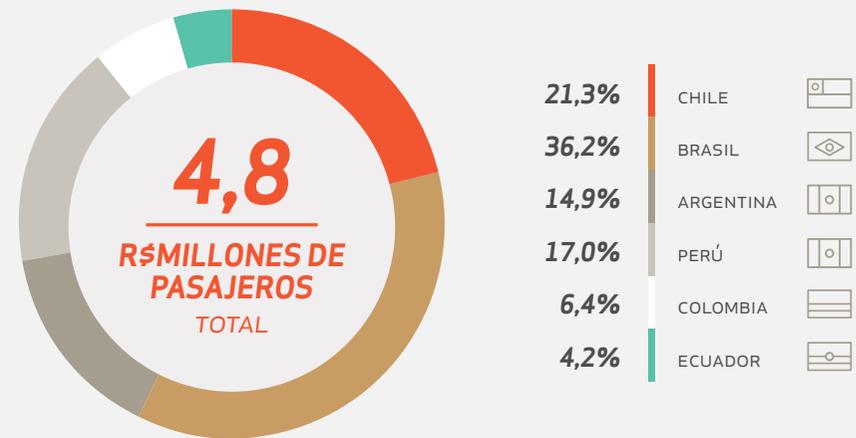
ADEMÁS DE LA INDUSTRIA

IMPACTO DEL SECTOR DE AVIACIÓN SOBRE EL EMPLEO Y PIB GLOBALES⁽¹⁾.



OPERACIÓN INTERNACIONAL DE LATAM

AMÉRICA DEL SUR – PRINCIPALES DESTINOS (2015)



(¹) BASADO EN INFORMACIONES DE OXFORD ECONOMICS, PUBLICADAS EN EL ESTUDIO **ATAG** AVIATION: BENEFITS BEYOND BORDERS.



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA: TURISMO SOSTENIBLE

Para potencializar los efectos positivos que su operación genera para el turismo en Sudamérica, LATAM articula diferentes actores locales en torno de iniciativas que suman desarrollo económico, concientización ambiental y preservación del patrimonio cultural.

En conjunto con empresas, organizaciones no gubernamentales y representantes de instancias del gobierno, el Grupo apoya la construcción de planes estratégicos de turismo sostenible y el desarrollo de herramientas de identificación de riesgos y temas críticos y mitigación de impactos, además de contribuir con la información y la concientización de clientes y pasajeros sobre el tema. EC7

Con el programa Cuido mi Destino, creado en 2009, LATAM coordina el trabajo de colaboradores voluntarios, estudiantes y autoridades que realizan obras de reparación o restauración en espacios de valor turístico para la ciudad, pueblo o región. Los lugares elegidos reciben tres intervenciones en un plazo de tres años, definidas de forma compartida con las comunidades locales. El objetivo es promover el desarrollo del turismo sostenible. El programa también tiene impacto positivo directo en la economía y en el comercio de esas localidades.

En 2015, el Grupo invirtió US\$ 195.500 en acciones. El total acumulado desde 2009 es de US\$ 1,6 millones.

En Chile, 40 jóvenes voluntarios trabajaron en conjunto para construir un espacio donde las artesanas de la ciudad de Neltume pudiesen producir sus piezas y recibir a las centenas de turistas que visitan el lugar todos los años. Fueron invertidos US\$ 29.300 en el proyecto durante un período de ejecución de tres meses. La intervención ha colaborado con el empoderamiento de las mujeres y el desarrollo de esos pequeños negocios, que hoy representan una importante fuente de ingresos para las familias de Neltume.

En Puerto Natales, también en Chile, se hizo la remodelación del acceso y se crearon Talleres de Participación Comunitaria con el objetivo de aumentar la atracción turística del lugar. Se invirtieron US\$ 25.000 en la ciudad, uno de los más importantes destinos turísticos chilenos. Después de la reforma del aeropuerto, LAN debe pasar a operar un vuelo directo hacia el lugar a partir de Santiago.

En Perú, las acciones tuvieron como objetivo la valorización de espacios públicos y la realización de talleres de concientización turística y ambiental. Entre los años 2010 y 2015, fueron invertidos US\$ 81.000 en la recuperación del Mirador de Acuchimay, en Ayacucho; y Pantanos de Villa, un área en Lima que abriga más de 200 especies de aves. El lugar fue visitado por 34.000 turistas en 2015. Los trabajos fueron realizados por 163 personas, entre colaboradores de LAN, alumnos y profesores.

En Brasil, 16 colaboradores voluntarios realizaron cuatro días de talleres sobre turismo

sostenible como parte de las conmemoraciones de los 450 años del estado de Rio de Janeiro. Cerca de 100 jóvenes de tres ONG que trabajan en comunidades locales participaron en los talleres. En el cierre de la acción se realizaron presentaciones de música, capoeira, teatro, danza y grafiti sobre los puntos turísticos de la capital fluminense. Fueron invertidos R\$ 114.600 en el proyecto.

En Colombia, el Cuido mi Destino fue implantado en San Andrés. Además, fue concluido el ciclo 2013-2015 de intervenciones en Girón, Santander, que contó con la participación de más de 100 estudiantes, 70 integrantes de la cadena de turismo (como hoteles, agencias y operadores turísticos), 15 proveedores y 60 voluntarios y colaboradores de LATAM.

ALFABETIZACIÓN DIGITAL

Las artesanas de Neltume, en Chile, están aprendiendo a dar los primeros pasos en el mundo digital. Por medio de una asociación entre LAN y la Fundación Chilenter, las mujeres recibieron como donación una sala equipada con 10 computadoras destinada a cursos de alfabetización digital. En las clases, las artesanas aprenden las funcionalidades básicas de una computadora, comunicarse por e-mail y divulgar sus productos en las redes sociales. Por medio de esas herramientas, ellas no sólo desarrollan sus pequeños negocios, sino que también tienen la oportunidad de atraer clientes que están fuera del lugar donde viven. Los cursos fueron realizados en octubre y noviembre de 2015 y deben continuar en el primer trimestre de 2016. En total se invirtieron US\$ 700 en el proyecto.

MIRADA INTEGRADA A LOS NEGOCIOS

La estructura de las grandes empresas es compleja y caracterizada por diversos procesos simultáneos, con objetivos y metas definidos y, muchas veces, las presiones del día a día limitan la capacidad de los equipos de repensar el propio trabajo e incorporar nuevos abordajes. Para evitar eso, LATAM creó el Espacio Lab, que estimula la reflexión sobre las dinámicas cotidianas y búsqueda creativa por soluciones que agreguen valor al Grupo y a sus públicos estratégicos.

El Espacio Lab reúne a colaboradores de diferentes áreas del Grupo bajo el objetivo común de resignificar la experiencia del cliente a partir de valores y atributos conectados a la marca LATAM, como la innovación, la relación con América Latina y la entrega de un servicio diferenciado. La metodología de trabajo incluye el estudio de escenarios y tendencias y la integración de diferentes visiones en una construcción conjunta. Públicos externos – como clientes, formadores de opinión y especialistas – y las diferentes áreas de la empresa – como tripulantes, equipos de catering y de Operaciones – son invitados a participar.

Uno de los focos de atención del equipo en 2015 fueron las comidas servidas a bordo, analizadas a partir de un abordaje multifacético, que incluye el valor cultural de la gastronomía latinoamericana y la

actitud de cuidado con los pasajeros involucrada en el planeamiento y en la preparación. La riqueza del continente latinoamericano, que incluye escenarios tan diversos como el Caribe, la Patagonia, la Pampa argentina, el noreste brasileño y la región Amazónica, la importancia del origen y de la identidad de los alimentos y la conexión entre gastronomía, patrimonio cultural y turismo fueron algunos de los aspectos considerados.

Las informaciones impulsaron el perfeccionamiento del concepto-base de las comidas a bordo y de la comunicación con el cliente, y el plan para 2016 es incrementar el menú con un tipo de cocina en el cual el producto es el protagonista. Se está evaluando la inclusión de ingredientes estacionales y característicos de América Latina, como papas de Chiloé, cacao del Perú, salmón de la Patagonia. Además de tener contacto con nuevos sabores, los pasajeros tendrán la oportunidad de conocer historias y curiosidades (ver cuadro) que forman el legado de la región.

PAPA CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN

La papa es hoy un ingrediente fundamental en la culinaria de diversos países europeos, como Rusia, Polonia y España, pero fue en el continente americano donde el alimento comenzó a ser cultivado. Solamente en la región andina del continente han sido ya identificadas más de 10.000 variedades, un verdadero tesoro genético que inspira fiestas populares y eventos turísticos en Perú, en Bolivia y en Chile. El archipiélago chileno de Chiloé, por ejemplo, cuenta con 286 tipos nativos, que se presentan en diferentes formas y colores: azul, rojo, blanco, negro, violeta, amarillo y rosado. Conozca algunas:

- *viscocha: indicada para la preparación de pastas como ñoquis, chapaleles o milcaos;*
 - *clavela lisa: de color rosado y textura cremosa, ideal para tortillas;*
 - *guadacho: llama la atención por la variedad de colores (rojo, azul, blanco y negro);*
 - *cabra: con sabor dulce y ligeramente picante, muy utilizada en frituras;*
 - *bruja: de color oscuro, consumida normalmente como ensalada.*
-



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA: CIUDADANÍA CORPORATIVA

Por medio de servicios provistos en forma gratuita, o subsidiados, de sus unidades, LATAM facilita la logística de iniciativas sociales y ambientales en diferentes regiones del mundo. Vea los principales destacados en 2015. EC7

SERVICIOS DE CARGA

Retirada de residuos reciclables de la Isla de Pascua

LATAM realiza, gratuitamente, el transporte de cartón y plásticos post consumo, recogidos por el gobierno local y preparados para reciclaje. La Isla es uno de los destinos más aislados del mundo. Está localizada en el Océano Pacífico, a 3.700 kilómetros de distancia de Sudamérica. LAN mantiene una fuerte relación con el lugar. Es el único grupo aéreo que opera ese destino, incluido en su red en 1967.

El transporte de residuos está alineado al compromiso de LATAM de colaborar con la preservación de los ecosistemas vulnerables en los destinos que opera.

En 2015, fueron transportadas 302,6 toneladas. El material se vende a empresas de reciclaje, y los recursos generados con la operación son aplicados por el gobierno local en iniciativas ambientales.

Rescate de animales

En Brasil, un convenio con el Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (Ibama) aseguró el retorno de 70 animales silvestres – tucanes, araras y un jaguar – a sus hábitats naturales en 2015. El trabajo se hace desde 2009.

En Chile, fueron firmados acuerdos con la Fundación Mundo Mar y el Servicio Nacional de Pesca para transportar a ambientes de recuperación animales marinos rescatados en la costa de Chile. En 2015 fueron transportados siete animales.

TROFEOS DE CAZA

En 2015, LATAM adhirió al compromiso propuesto por la alianza oneworld y vetó el transporte de trofeos de caza de los llamados "big five": elefante, rinoceronte, león, leopardo y búfalo africano.

Ayuda humanitaria

El programa Avión Solidario, realizado en Chile, da soporte a iniciativas sociales y de atención en casos de catástrofes naturales y emergencias, en asociación con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. En 2015, el Avión Solidario transportó más de 120 toneladas de alimentos y medicamentos para atención a los desalojados por la lluvia en el norte de Chile, en una acción coordinada con la Fundación

Desafío Levantemos Chile. Durante la crisis entre Colombia y Venezuela, llevó ayuda humanitaria de Bogotá a la frontera. En la Argentina, apoyó el trabajo del Banco de Alimentos, con el transporte de 17 toneladas de alimentos.

En Perú, LAN hace el transporte de carga en casos de emergencia nacional y diversos tipos de donaciones, que siguen las directrices del manual de procedimientos del área. En 2015 se entregaron cerca de 1.500 frazadas a familias en situación de vulnerabilidad social en las regiones de influencia; se donaron 59 laptops y 842 kits de material escolar para el Colegio de Ciudad de Papel y para la alcaldía de Machu Pichu, beneficiando a 380 personas. Las comunidades de Chosica y Villa el Salvador recibieron 13 toneladas de ropa y alimentos.

También fueron transportados 708 componentes de computadoras y teléfonos usados – el equivalente a 1,5 toneladas – para el Programa de Reciclaje de equipos electrónicos RAEE de Ciudad de Papel. El trabajo ha influido de forma positiva en nuestro público interno. De acuerdo con una encuesta interna realizada en 2015, el 97% de los colaboradores aprueban nuestras prácticas de ayuda humanitaria. Durante el año, 820 voluntarios participaron en las actividades programadas. El número supera en un 40% la meta definida para el período.

En Brasil, se realizaron diversas campañas de donación de abrigos y alimentos como parte de la Acción Social TAM 2015, totalizando más de 900 kilos de artículos recaudados. Para el estado de Acre, afectado por una de las mayores crecientes de su historia, se donaron 1.800 ítems de materiales de limpieza y se transportaron colaboradores que trabajan en la ciudad de São Paulo para ayudar en el trabajo voluntario. El Estado de Santa Catarina y de Rio Grande do Sul, afectados por inundaciones, también recibieron donaciones de casi 170 kilos de alimentos y apoyo de los voluntarios.

Transporte de órganos

En Brasil, un acuerdo de cooperación con el Ministerio de Salud viabiliza el transporte aéreo gratuito de órganos, tejidos y equipos de médicos necesarios para la realización de trasplantes en todo el territorio nacional. El acuerdo existe desde 2013 e incluye, además de la Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), a las otras concesionarias de transporte aéreo. En 2015, TAM fue la segunda empresa aérea que más contribuyó con la viabilidad de trasplantes en Brasil. Transportó 1.500 ítems, entre órganos, tejidos y equipos médicos.

Arte y cultura

Para estimular la cultura, LAN Cargo firmó una nueva asociación con la CorpArtes Foundation, organización chilena que busca promover el acceso a la cultura,

con un fuerte énfasis en la educación, proporcionando experiencias artísticas de calidad para ayudar a aumentar el capital cultural.

En Colombia, el Grupo apoyó iniciativas de la Fundación Habitat Sur, de Colombia, con el transporte de bibliotecas móviles en la región amazónica, y de la Fundación RE, con el transporte de instrumentos musicales.

DONACIÓN DE PASAJES PARA ENTIDADES EC7

En 2015, el área corporativa de LATAM donó 575 pasajes. Además de las tres entidades con las cuales el Grupo mantiene un convenio – Fundación Techo, América Solidaria y Coaniquen – también fueron atendidas solicitudes de las organizaciones María Ayuda y Corporación La Esperanza, que trabajan en Chile. El proyecto se lleva a cabo desde 2006. Por medio de ese apoyo, la empresa trata de facilitar el transporte de las personas que trabajan en esas instituciones para que puedan expandir su actuación social.

En Colombia, el programa de donación de pasajes benefició a la Fundación Operación Sonrisa Colombia, que atiende a niños con fisura labiopalatina de diversas regiones del país. Cerca de 300 pasajes fueron utilizados para transportar a médicos, pacientes y familiares, permitiendo la realización de cirugías correctivas en 388 niños y evaluaciones en 750.

En Perú, la empresa ofrece el servicio de traslado gratuito para la población de baja renta que necesita tratamientos médicos de emergencia fuera de su ciudad de origen. En 2015, 683 personas fueron beneficiadas con pasajes gratuitos tanto en los casos de ayuda humanitaria como en los casos de alianzas hechas con instituciones.

En Brasil se donaron 516 pasajes para personas que necesitaban tratamientos médicos en otras ciudades. Por medio de una asociación con la ONG Make-a-Wish, la empresa también hizo donaciones de pasajes para que niños con enfermedades graves realizaran el sueño de conocer algún lugar del mundo. En 2015, la empresa reforzó esta asociación lanzando el programa de voluntariado para los colaboradores interesados en participar en la iniciativa. Ellos formaron diferentes grupos para trabajar en conjunto en la realización de los sueños. La acción contó con el compromiso de 200 colaboradores – el mayor compromiso ya alcanzado por TAM en asociación con una ONG – para realizar el sueño de 40 niños. Fueron concedidos más de 100 pasajes (nacionales e internacionales) para realizar sueños. TAM Linhas Aéreas apoya, por medio de la concesión de pasajes aéreos nacionales e internacionales, casi 30 instituciones presentes en todo Brasil y volcadas al desarrollo social sostenible. Esos pasajes se utilizan para viabilizar proyectos de generación de renta, conservación ambiental, ayuda humanitaria, salud,

educación y turismo sostenible en el país, desarrollados por las instituciones apoyadas. En 2015, se apoyó a 28 instituciones y se concedieron, en total, 1.689 pasajes aéreos. En comparación con 2014, TAM aumentó en un 38% la cantidad de pasajes aéreos concedidos.

En Ecuador, el programa Toqué el Cielo con LAN posibilita que niños de baja renta viajen en avión para conocer un destino. La acción se realiza por medio de un convenio con instituciones. El análisis de las condiciones socioeconómicas de los niños es hecho por la organización Plan Internacional.

TELETÓN

En Chile, la empresa participa anualmente en el Teletón, un gran evento de beneficencia transmitido por la televisión con el objetivo de recaudar fondos para los centros de rehabilitación de niños y jóvenes con deficiencia motriz. El Teletón es una institución privada sin fines de lucro y, en la recaudación de donaciones, congrega a empresas, artistas, medios de comunicación y gobierno. El evento se realiza en la mayoría de los países latinoamericanos. En 2015, la empresa donó US\$ 420.700 durante la acción.



Sobre el Reporte

	PROCESO DE RELATO Y MATERIALIDAD	75
	ÍNDICE DE CONTENIDO GRI	78
	PACTO GLOBAL	87
	CREDITOS	88

SOBRE EL REPORTE: PROCESO DE RELATO Y MATERIALIDAD

El Reporte de Sostenibilidad LATAM 2015 reúne las principales informaciones sobre la actuación de todas las empresas de LATAM Airlines Group en los ámbitos económico, social y ambiental durante el período del 1º de enero al 31 de diciembre de 2015. La publicación fue elaborada con base en las directrices de la versión G4 de las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), principal referencia mundial para la comunicación de la sostenibilidad, y cumple los requisitos para la aplicación de la metodología en la opción Esencial, conforme certifica la verificación independiente realizada por Deloitte.

El contenido del reporte fue definido con base en los principios de la metodología GRI – equilibrio, completitud, materialidad e inclusión de stakeholders – y refleja la gestión de LATAM sobre los temas de mayor relevancia para su estrategia de sostenibilidad. Esos temas son revisados anualmente, de modo tal de garantizar el alineamiento a las expectativas y a las necesidades de los públicos de relaciones del Grupo y proporcionar más foco a los planes de acción y a las estrategias de comunicación.

En el proceso de materialidad, que dio base al Reporte de Sostenibilidad 2015, fueron considerados los siguientes elementos: G4-18 y G4-26

- 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, incluyendo la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad y los fundamentos estratégicos del negocio;
- compromisos externos de la empresa, como el Carbon Neutral Growth 2020, firmado con la International Air Transport Association (IATA).

Alineada con las recomendaciones de las directrices GRI-G4, la alta dirección del Grupo analizó los temas con potencial de impacto sobre LATAM y sus públicos y la capacidad de influencia de la empresa sobre cada tema. Al final del proceso, fueron evaluadas las interrelaciones entre los temas definidos como prioritarios y se definieron estrategias de agregación o desagregación, de modo tal de otorgar más claridad y exactitud aún a los procesos de monitoreo y de comunicación de resultados.

El producto final de ese proceso es la lista presentada a continuación:

- **conectividad y relaciones con el cliente:** invertir en la calidad del servicio, en la comunicación transparente y ética y en la atención de nuevas demandas de los clientes;
- **salud y seguridad en el aire y en el suelo:** administrar los riesgos potenciales y garantizar los más elevados estándares de seguridad a los clientes, los colaboradores y la comunidad; gestión de talentos y control de rotación: actuar para perfeccionar la gestión de desempeño y carrera en las diferentes unidades del negocio, con vistas a la creación de una cultura integrada LATAM;



• **gestión con ecoeficiencia:** alcanzar niveles de excelencia en la gestión de residuos y en el uso de recursos naturales;

• **mitigación de los cambios climáticos:** reducir continuamente la intensidad de emisiones, investigar nuevas tecnologías de energía y controlar los impactos sobre la calidad del aire;

• **reducción de ruido:** controlar permanentemente el impacto acústico de las aeronaves en las comunidades próximas a los aeropuertos e invertir en tecnología para reducirlo;

• **relaciones gubernamentales, competencia sana y especificidades regulatorias:** dialogar permanentemente con gobiernos, autoridades locales y entidades representativas del sector, con la intención de alcanzar soluciones de negocios responsables;

• **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 empresa y sus proveedores de capital;

• **cadena de valor:** adoptar parámetros específicos de ética, sostenibilidad y ecoeficiencia en la gestión de proveedores.

Cada tema material cuenta con uno o más indicadores (ver tabla) 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. El desempeño alcanzado por el Grupo influye en la remuneración variable de los líderes, involucrados 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 gatillo 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, ligada 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. Entre los 19 principales ejecutivos de LATAM, 15 persiguen metas relacionadas a la satisfacción de los clientes, 8 responden por temas de seguridad, 6 tienen metas relacionadas al OHI y 5 administran indicadores de aspectos del desempeño ambiental.

Las informaciones sobre la gestión de los temas materiales y los resultados alcanzados son divulgadas en el Reporte de Sostenibilidad LATAM 2015, que sirve como prestación de cuentas a 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.

G4-19 a G4-21 y G4-27

TEMA MATERIAL	ASPECTO GRI	LÍMITES		INDICADOR ¹	CAPÍTULO ²
		¿El aspecto es material dentro de la organización?	¿El aspecto es material fuera de la organización?		
Conectividad y relaciones con el cliente	Comunicaciones de marketing	Sí	Sí (clientes)	PR5	Clientes
	Etiquetado de productos y servicios	Sí	Sí (clientes)	PR7	
Salud y seguridad en el aire y en el suelo	Salud y seguridad en el trabajo	Sí	Sí (clientes y sociedad)	LA6	Personas Seguridad
Gestión de talentos y control de rotación	Empleo	Sí	No	LA1	Personas
	Capacitación y educación	Sí	No	LA9	
Gestión con ecoeficiencia	Energía	Sí	Sí	EN3 EN6	Medio Ambiente
	Efluentes y residuos	Sí	Sí	EN23	
Mitigación de los cambios climáticos	Emissiones	Sí	Sí	EN15 EN16 EN17 EN18 EN19 EN20 EN21	Medio Ambiente
Reducción de ruido ³	No hay aspecto GRI relacionado.	-	-	-	Medio Ambiente
Relaciones gubernamentales, competencia sana y especificidades regulatorias	Lucha contra la corrupción	Sí	No	SE14 SE15	La empresa
	Competencia desleal	Sí	Sin (órganos reguladores y gubernamentales)	SE17	
Sostenibilidad económico-financiera	Desempeño económico	Sí	Sí (inversores)	EC1 EC2	Estrategia
	Consecuencias económicas indirectas	Sí	Sí (proveedores, comunidades)	EC7 EC8	
Cadena de valor	Evaluación de proveedores en prácticas laborales	Sí	Sí (proveedores)	LA15	La empresa Medio Ambiente
	Evaluación de proveedores en materia de derechos humanos	Sí	Sí (proveedores)	HR11	
	Evaluación ambiental de proveedores	Sí	Sí (proveedores)	EN33	

¹Indicador GRI por el cual LATAM monitorea el desempeño en cada tema material. Además de éstos, prioritarios, son divulgados en el reporte otros indicadores GRI relevantes para la gestión de la empresa.

²Capítulo donde el tema es tratado en este reporte.

³A pesar de no relacionarse directamente con ningún aspecto GRI, el tema fue cubierto en el reporte por medio de la recopilación de informaciones sobre la forma como es gestionado por LATAM, los objetivos y metas del Grupo y los resultados alcanzados.



SOBRE EL REPORTE:
ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

CONTENIDO GENERAL			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Estrategia y análisis	G4-1 Mensaje del presidente	8	Auditado. Consulte página 90
	G4-3 Nombre de la organización	10	Auditado. Consulte página 90
Perfil de la organización	G4-4 Principales marcas, productos y/o servicios	10	Auditado. Consulte página 90
	G4-5 Localización de la sede de la organización	Chile	Auditado. Consulte página 90
	G4-6 Países donde están las principales unidades de operación o las más relevantes para los aspectos de la sostenibilidad del reporte	Líder en Sudamérica	Auditado. Consulte página 90
	G4-7 Tipo y naturaleza jurídica de la propiedad	24	Auditado. Consulte página 90
	G4-8 Mercados donde la organización está presente	10	Auditado. Consulte página 90
	G4-9 Tamaño de la organización	10	Auditado. Consulte página 90
	G4-10 Perfil de los empleados	Todos los colaboradores son contratados por tiempo indeterminado y 99,2% siguen una jornada integral. Más informaciones en página 96 (anexo 7).	Auditado. Consulte página 90

G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por acuerdos de negociación colectiva	Del total de colaboradores, 68% están cubiertos por acuerdos colectivos.	Auditado. Consulte página 90	Aspectos materiales y cobertura	G4-17 Entidades incluidas en las demostraciones financieras consolidadas y entidades no cubiertas por el reporte	Todas las filiales fueron cubiertas por el reporte.	Auditado. Consulte página 90
G4-12 Descripción de la cadena de proveedores de la organización	15	Auditado. Consulte página 90		G4-18 Proceso de definición del contenido del reporte	75	Auditado. Consulte página 90
G4-13 Cambios significativos con relación al tamaño, estructura, participación accionaria y cadena de proveedores	No hubo cambios significativos.	Auditado. Consulte página 90		G4-19 Lista de los temas materiales	77	Auditado. Consulte página 90
G4-14 Descripción sobre como la organización adopta el abordaje o principio de la precaución	LATAM no adopta formalmente el principio de la precaución, pero considera, en su planeamiento, los potenciales riesgos e impactos de la operación para los consumidores y la sociedad. Todos los servicios del Grupo, incluyendo rutas, itinerarios, actividades de mantenimiento y programas de fidelidad, siguen la legislación aplicable.	Auditado. Consulte página 90		G4-20 Límite, dentro de la organización, de cada aspecto material	77	Auditado. Consulte página 90
				G4-21 Límite, fuera de la organización, de cada aspecto material	77	Auditado. Consulte página 90
G4-15 Cartas, principios u otras iniciativas desarrolladas externamente	18	Auditado. Consulte página 90		G4-22 Reformulaciones de informaciones provistas en reportes anteriores	No hubo reformulaciones de datos divulgados anteriormente.	Auditado. Consulte página 90
				G4-23 Alteraciones significativas de objetivo y límites de aspectos materiales con relación a reportes anteriores	No hubo alteraciones significativas.	Auditado. Consulte página 90
G4-16 Participación en asociaciones y organizaciones	19	Auditado. Consulte página 90	Participación de grupos de interés	G4-24 Lista de grupos de stakeholders comprometidos por la organización	20	Auditado. Consulte página 90
				G4-25 Base usada para la identificación y selección de stakeholders	20	Auditado. Consulte página 90

	G4-26 Abordaje para involucrar a los stakeholders	75	Auditado. Consulte página 90
	G4-27 Principales puntos y preocupaciones identificadas a raíz de la participación de grupos de interés	77	Auditado. Consulte página 90
Perfil del reporte	G4-28 Período cubierto por el reporte	Del 1º de enero al 31 de diciembre de 2015.	Auditado. Consulte página 90
	G4-29 Fecha del reporte anterior más reciente	2015	Auditado. Consulte página 90
	G4-30 Ciclo de emisión de reportes	Anual	Auditado. Consulte página 90
	G4-31 Contacto para preguntas sobre el reporte o su contenido	investor.relations@lan.com	Auditado. Consulte página 90
	G4-32 Opción de conformidad con la Guía GRI	Esencial	Auditado. Consulte página 90
Gobierno	G4-33 Política y práctica actual relativa a la búsqueda de verificación externa para el reporte	El reporte pasó por verificación externa.	Auditado. Consulte página 90
	G4-34 Estructura de gobernanza de la organización	25	Auditado. Consulte página 90
Ética e integridad	G4-56 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento de la organización	27	Auditado. Consulte página 90

CONTENIDO ESPECÍFICO

Categoría económica			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Desempeño económico	DMA ¹	35	No pasó por auditoría externa
	EC1 Valor económico directo generado y distribuido	38	Auditado. Consulte página 90
	EC2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades resultantes de cambios climáticos	46	Auditado. Consulte página 90
Consecuencias económicas indirectas	DMA ¹	16, 68 y 70	No pasó por auditoría externa.
	EC7 Impacto de inversiones en infraestructura ofrecidas para beneficio público	16, 68 y 70	Auditado. Consulte página 90
	EC8 Descripción de impactos económicos indirectos significativos	68	Auditado. Consulte página 90

CATEGORÍA AMBIENTAL			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Energía	DMA ¹	54 y 56	No pasó por auditoría externa.
	EN3 Consumo de energía dentro de la organización	96 (Anexo 5)	Auditado. Consulte Verificación externa.
	EN5 Intensidad energética	96 (Anexo 5)	No pasó por auditoría externa.
	EN6 Reducción del consumo de energía	53	Auditado. Consulte Verificación externa.
Agua	DMA ¹	54	No pasó por auditoría externa.
	EN8 Total de agua retirada por fuente	54	No pasó por auditoría externa.
Emisiones	DMA ¹	49	No pasó por auditoría externa.
	EN15 Emisiones directas de gases de efecto invernadero	49	Auditado. Consulte Verificación externa.
	EN16 Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero provenientes de la adquisición de energía	49	Auditado. Consulte Verificación externa.
	EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero	49	Auditado. Consulte Verificación externa.
	EN18 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero	49	Auditado. Consulte Verificación externa.

	EN19 Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	49	Auditado. Consulte página 90
	EN20 Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono	50	Auditado. Consulte página 90
	EN21 Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas	50	Auditado. Consulte página 90
Efluentes y residuos	DMA ¹	54	No pasó por auditoría externa.
	EN23 Peso total de residuos, discriminado por tipo y método de disposición	55	Auditado. Consulte página 90
Productos y servicios	DMA Forma de gestión	50 y 51	No pasó por auditoría externa.
	EN27 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales	50 y 51	No pasó por auditoría externa.

Cumplimiento regulatorio	DMA ¹	En 2015 LATAM sufrió cuatro multas significativas resultantes de procesos de infracción a normas ambientales, totalizando US\$ 18.000 en penalidades. Tres procesos fueron enablados por el Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (Ibama) y se refieren al transporte de peces ornamentales provenientes de la pesca en desacuerdo con la autorización, al transporte de pescado sin comprobación de origen y a la falta de inscripción en el Registro Técnico Federal de las bases que transportan cargas peligrosas. Una multa fue emitida por la Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) por falta de licenciamiento ambiental del Hangar 2.	No pasó por auditoría externa.
	EN29 Valor de multas y número total de sanciones resultantes de no conformidad con las leyes		

Evaluación ambiental de proveedores	DMA ¹	En 2015 LATAM realizó una evaluación de riesgos en todas las categorías de compras técnicas y no técnicas de su cadena de suministros considerando aspectos como la seguridad financiera de las empresas, conformidad con normas fiscales y laborales, exigencias sanitarias y conducta ética, además de buenas prácticas relacionadas con recursos humanos, temas sociales y ambientales. Según los resultados de la evaluación, 7 de las 21 categorías de compras incluyen cadenas de valor en las cuales existe el riesgo potencial de impactos ambientales negativos por la gestión inadecuada de residuos. A pesar de no haber identificado impactos negativos reales, LATAM perfeccionó el sistema de gestión en la cadena de suministros. Para reducir los riesgos identificados, la empresa establece cláusulas contractuales específicas y realiza auditorías periódicas. Para obtener más informaciones, consulte página 16.	Auditado. Consulte página 90
	EN33 Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de proveedores		

CATEGORÍA SOCIAL - PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Empleo	DMA ¹	62	No pasó por auditoría externa.
	LA1 Número total y tasas de nuevas contrataciones y rotación de empleados	66 y 97 (Anexo 9)	Auditado. Consulte página 90
	LA2 Comparación entre beneficios a empleados de tiempo integral y temporarios	66	No pasó por auditoría externa.
Salud y seguridad en el trabajo	DMA1	58	No pasó por auditoría externa.
	LA6 Tasas de lesiones, enfermedades ocupacionales y días perdidos	59	Auditado. Consulte página 90
	LA7 Empleados con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su ocupación	60	No pasó por auditoría externa.
Capacitación y educación	DMA1	62	No pasó por auditoría externa.
	LA9 Promedio de horas de entrenamiento por año	96 (Anexo 6)	Auditado. Consulte página 90

	LA10 Programas para gestión de competencias y aprendizaje continuo	Adicionalmente a las estrategias de gestión de competencias y aprendizaje continuo de los equipos, descritas en las páginas 63 y 65, LATAM ofrece orientación para los profesionales en vías de jubilarse. En los casos de dimisión, las indemnizaciones ofrecidas consideran la edad del colaborador y el tiempo de servicio en la empresa, y en algunos casos el Grupo ofrece apoyo para recolocación en el mercado de trabajo.	No pasó por auditoría externa
	LA11 Porcentaje de empleados que reciben análisis de desempeño	Simplicidad y eficiencia y 65 y 97 (Anexo 8)	No pasó por auditoría externa.

Evaluación de prácticas laborales en proveedores	DMA ¹	Según un análisis de riesgos realizado por LATAM, de las 21 categorías de compras técnicas y no técnicas que componen la red de suministro, 14 (67%) incluyen cadenas de valor donde el riesgo de incumplimiento de normas laborales se considera mediano. Para reducir los riesgos, el Grupo adopta medidas preventivas, como la exigencia de informes del proveedor y la inclusión de cláusulas contractuales específicas. Para saber más, consulte páginas 15 y 16.	Auditado. Consulte página 90
	LA15 Impactos negativos reales y potenciales para las prácticas laborales en la cadena de proveedores		

CATEGORÍA SOCIAL - DERECHOS HUMANOS			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Evaluación de proveedores en materia de derechos humanos	DMA ¹	Por involucrar a la cadena de la industria textil, el suministro de uniformes presenta riesgos potenciales a los derechos humanos, como la explotación de trabajo infantil o análogo al forzado por empresas que tercerizan el servicio, y el tema es monitoreado periódicamente por LATAM. Para saber más, consulte páginas 15 y 16.	Auditado. Consulte página 90
	HR11 Impactos negativos reales y potenciales en derechos humanos en la cadena de proveedores y medidas tomadas		

CATEGORÍA SOCIAL - SOCIEDAD			
Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Lucha contra la corrupción	DMA ¹	25	No pasó por auditoría externa.
	SO4 Porcentaje de empleados entrenados en políticas y procedimientos anticorrupción	27	Auditado. Consulte página 90
	SO5 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	No hubo casos de corrupción o de violación al Código de Ética.	Auditado. Consulte Verificación externa.

	DMA ¹	En 2015 el Tribunal de Justicia de la Unión Europea decidió favorablemente por LATAM y anuló una multa aplicada por la Comisión Europea en 2010 referente a eventuales infracciones a la libre competencia. La decisión aún no tiene carácter definitivo. También siguen pendientes de decisión procesos iniciados por usuarios con base en la multa inicialmente aplicada. A fin de año también fue definido un acuerdo conciliatorio entre LATAM y la Fiscalía Nacional Económica (de Chile) para detallar las obligaciones de la empresa relacionadas al uso de códigos compartidos con otras compañías aéreas. El acuerdo no supone el reconocimiento por parte de la empresa de alguna infracción, y cierra el cuestionamiento de la FNE sobre el hecho de que la fusión de LAN y TAM caracterice algún tipo de monopolio en la operación chilena.	
Competencia desleal	SO7 Número total de acciones judiciales por competencia desleal		Auditado. Consulte página 90

CATEGORÍA SOCIAL – RESPONSABILIDAD POR EL PRODUCTO

Aspecto	Indicador	Página/respuesta	Verificación externa
Etiquetado de los productos y servicios	DMA ¹	40	No pasó por auditoría externa
	PR5 Resultados de encuestas que miden la satisfacción del cliente	42	Auditado. Consulte página 90
Comunicaciones de marketing	DMA Forma de gestión	En 2015 se registraron 11 multas; ninguna es considerada significativa y tres de ellas aún están en fase de recurso judicial.	Auditado. Consulte Verificación externa.
	PR7 Casos de no conformidad relacionados a la comunicación de productos y servicios		
Cumplimiento regulatorio	DMA ¹	No hubo multas significativas aplicadas con carácter definitivo. LATAM considera significativas las multas con valores por encima de US\$ 50.000 o con potencial de afectar la imagen del Grupo y la continuidad de la operación	No pasó por auditoría externa.
	PR9 Multas por no conformidad relativas al suministro y uso de productos y servicios		

¹DMA: Disclosure on management approach (forma de gestión).

Obs.: No hubo casos de omisión de informaciones GRI obligatorias.

PACTO GLOBAL

Desde 2012, LATAM es signataria del Pacto Global, iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de carácter voluntario que busca promover la buena práctica empresarial en cuatro aspectos: derechos humanos, condiciones de trabajo, medio ambiente y combate a la corrupción. El compromiso es uno de los orientadores de la Política Corporativa de Relaciones con los Stakeholders de la empresa, construida a lo largo de 2015 y que será sometida al Consejo de Administración en 2016.

Para poner en práctica los diez principios en los cuales se organiza el Pacto, LATAM desarrolla diversas iniciativas. Las principales pueden ser localizadas en este reporte, de acuerdo con la tabla siguiente:

PRINCIPIO	PÁGINA
Derechos humanos	
1. Apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente.	16, 84
2. Asegurarse de no participar en violaciones de estos derechos.	16, 27
Trabajo	
3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	79
4. Apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado o compulsorio.	16, 27
5. Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	16, 27
6. Eliminar la discriminación en el empleo.	64, 65
Medio ambiente	
7. Apoyar un abordaje preventivo a los desafíos ambientales.	44
8. Desarrollar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.	44
9. Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	56
Contra la corrupción	
10. Combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y la coima.	27



SOBRE EL REPORTE: CREDITOS

COORDINACIÓN GENERAL

Enrique Guzmán
José Miguel Nuñez
Daniela Stange
Loreto Silva Lavín

REALIZACIÓN

Gestão Origami
Paulo Mindlin (materialidad y consultoría GRI)
Adriana Braz and Judith Mota (contenido/edición)

VERSIÓN EN ESPAÑOL

Centro Latino de Línguas

DISEÑO WEB Y PROGRAMACIÓN

MagiaLiquid



Verificación externa



VERIFICACIÓN
EXTERNA

90



Risk
Rosario Norte 407
Piso 8
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56-2) 2 729 8281
Fax: (56-2) 374 9190
e-mail: riskchile@deloitte.com
www.deloitte.cl

Abril 25, 2016

**INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL
REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2015 LATAM**

Señor
Enrique Guzmán
Director de Sustentabilidad
Presente

De nuestra consideración:

Hemos realizado la revisión de los siguientes aspectos del Reporte de Sostenibilidad 2015 de LATAM:

Alcance

- ✓ Revisión de seguridad limitada de la adaptación de los contenidos e indicadores del Reporte de Sostenibilidad 2015, con lo establecido en la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad GRI en su versión G4, en cuanto al perfil de la organización e indicadores materiales surgidos del proceso de materialidad, realizado por la compañía en tomo a los criterios establecidos en la guía GRI-G4, relacionados a las dimensiones Económica, Social y Ambiental.

Estándares y procesos de verificación

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con la internacional 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 Lavín.
- ✓ Reunión con el equipo que lideró el proceso de materialidad.
- ✓ Análisis de la adaptación de los contenidos del Reporte de Sostenibilidad 2015 a los recomendados en la Guía GRI-G4, 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 GRI G4 incluida en el Reporte de Sostenibilidad 2015, 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 establecidos, 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:

GRI G4						
Contenidos Básicos Generales						
G4-1	G4-2	G4-3	G4-4	G4-5	G4-6	G4-7
G4-8	G4-9	G4-10	G4-11	G4-12	G4-13	G4-14
G4-15	G4-16	G4-17	G4-18	G4-19	G4-20	G4-21
G4-22	G4-23	G4-24	G4-25	G4-26	G4-27	G4-28
G4-29	G4-30	G4-31	G4-32	G4-33	G4-34	G4-56
Contenidos Básicos Específicos						
G4-EC1	G4-EC2	G4-EC7	G4-EC8	G4-EN3	G4-EN6	G4-EN15
G4-EN16	G4-EN17	G4-EN18	G4-EN19	G4-EN20	G4-EN21	G4-EN23
G4-EN33	G4-LA1	G4-LA6	G4-LA9	G4-LA15	G4-SO4	G4-SO5
G4-SO7	G4-HR11	G4-PR5	G4-PR7			

- ✓ 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 2015 de LATAM no ha sido elaborado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad del Global Reporting Initiative, en su versión G4 en los aspectos señalados en el alcance.

Informe de Mejoras

Adicionalmente, se presenta a la empresa un informe de oportunidades de mejoras 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 2015, así como el contenido del mismo es responsabilidad de LATAM, la 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 25/04/2016.
- 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 2015 de LATAM

Fernando Gaziano,
Socio





Anexos



ANEXO:
MEDIO AMBIENTE

92



ANEXO:
PERSONAS

96



ANEXO: MEDIO AMBIENTE

Anexo 1

Política de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente de LAN

LAN, integrante del Grupo LATAM Airlines, se compromete con los más altos estándares de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente en todas sus actividades operacionales, administrativas, instalaciones y localidades donde opera. Para ello asumimos el compromiso de:

- Declarar la seguridad como el Valor intransable de nuestra compañía, fomentando en nuestras personas 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.
- Cumplir la legislación vigente que nos aplica, velando al mismo tiempo por la adherencia a los procedimientos internos y compromisos voluntarios a que la compañía ha suscrito.
- 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 actitudes de negligencia operacional o violaciones deliberadas a los estándares o procesos operacionales de la compañía.

- Desarrollar un Sistema de Gestión Seguridad, Calidad y Medio Ambiente que permita revisar periódicamente sus metas, objetivos y recursos asignados, implementando las mejores prácticas ambientales que nos permitan prevenir cualquier tipo de contaminación y gestionar de manera eficiente nuestra huella de carbono.
- En nuestra Compañía aplicamos los principios de ética, excelencia y mejora continua en nuestros procesos de gestión, con el propósito de avanzar hacia nuestro objetivo de ser 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.

Código de Conducta LATAM Airlines Group 5.2. Medio Ambiente, Salud y Seguridad

LATAM tiene el compromiso de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad y se esforzará para proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable, evitando impactos desfavorables y daños al medio ambiente en las comunidades donde opera.

Por lo tanto, en la práctica es necesario:

- a. cumplir con las leyes y reglamentaciones ambientales;
- b. crear y mantener un ambiente de trabajo seguro y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales;
- c. reducir la basura, las emisiones y el uso de material tóxico, de acuerdo con los procedimientos definidos internamente. Nunca improvisar en lo que respecta al desecho de los residuos e basuras industriales;
- d. respetar los derechos e intereses ambientales de los países y comunidades vecinas;
- e. hacer uso eficiente de los recursos naturales disponibles en el lugar de trabajo, reciclar siempre que sea posible y promover prácticas innovadoras que permitan obtener mayor eficiencia económica, por medio de la eficiencia ecológica;
- f. actuar de forma socialmente responsable, respetando las costumbres y tradiciones de las personas con las cuales se relaciona y también contribuir, en la medida de lo posible, con el desarrollo sostenible de las comunidades donde la empresa está presente, especialmente en actividades de turismo;

g. proponer mejoras que garanticen que su lugar de trabajo sea siempre seguro y saludable, notificando a su jefe directo o a la persona encargada por la seguridad local, en caso de irregularidades o incumplimiento de leyes, y ajustando sus propias conductas irregulares con rapidez;

h. actuar siempre de acuerdo con las reglas estipuladas; no hay situación de excepción en la cual una práctica de seguridad pueda ser ignorada o no sea respetada;

i. conocer las salidas de emergencia del lugar de trabajo y donde están los equipos de protección y combate a incendios.

Obs.: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-govconduct> (consultar documento completo)

Anexo 2

DECLARACIÓN DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

La SGS Société Générale de Surveillance S.A. fue contratada por la IATA para conducir un análisis comparativo independiente y formal del "IATA Environmental Assessment Standards Manual (IESM) versión 2.0 de febrero de 2015" con relación a la norma ISO 14001:2004.

La verificación fue ejecutada como un estudio documental y no comprendió un análisis de la implementación de ningún sistema.

El IESM versión 2.0 incluyó un conjunto de requisitos, además de orientación sobre su implementación.

Con base en el trabajo de verificación ejecutado, los requisitos IESM, en conjunto con las orientaciones, son consistentes con las exigencias de la norma ISO 14001:2004. Ginebra, 28/12/2005.

*Firmado por SGS Société Générale de Surveillance S.A.
Stéphane Rombaldi*

Anexo 3

La tabla siguiente indica los 21 indicadores clave que LATAM utiliza para medir sus avances rumbo a los objetivos y metas trazados internamente para la gestión ambiental.

ÁREA	INDICADOR	UNIDAD	META
Tecnología	1. Modernización de la flota	Años	Igual al primero en el benchmark
	2. Ruido del motor	% Capítulo III (ICAO)/% Capítulo IV	100% Capítulo IV (ICAO)
	3. Apoyo al desarrollo de combustibles sostenibles	Número de vuelos con biocombustible	Tener vuelos regulares con biocombustible
Operaciones	4. Investigación y Desarrollo	% Inversión en I&D/ingresos	Mensuración y monitoreo del impacto de las inversiones en I&D
	5. Control de emisiones de Gases de Efecto Invernadero	Kg CO ₂ /100 RTK ¹	Igual al primero en el benchmark
	6. Control de emisiones de otros gases contaminantes	g/100 RTK ¹	Emisión total igual a la del primero y del segundo en el benchmark
	7. Aligeramiento de combustible	Número de ocurrencias	Igual al primero en el benchmark
	8. Tratamiento y destinación de residuos peligrosos	t	Total de residuos peligrosos identificados y tratados
	9. Tratamiento y destinación de residuos no peligrosos	t	Total residuos no peligrosos identificados y no tratados
	10. Reducción en el consumo de energía	m ³ /colaborador	Igual al primero en el benchmark
	11. Proveedores	Si/No	Existencia de directrices ambientales
			Auditoría
			Conformidad

Infraestructura	12. Green-building	Proyectos	Nuevo proyecto certificado por el LEED.
	13. Energía	MWh/colaborador	Igual al primero en el benchmark
	14. Implementación de RNP	Aeropuertos con RNP implementado/Total de aeropuertos con implementación pretendida	75% - 100%
Económica	15. Gastos ambientales	Si/No	Monitoreo de gastos ambientales
	16. Emisión de bonificaciones de carbono	Millones de euros	Destinación a proyectos
Legal y otras	17. Conformidad legal	% datos sobre reglamentación en los países de operación	Datos sobre reglamentación en todos los países e inexistencia de multas o sanciones
		Si/No	Conformidad
	19. Sistema de Gestión Ambiental	Si/No	100% de implementación
	20. Compensación de carbono	Si/No	Relatar todos los indicadores GRI relacionados
	21. Acuerdos voluntarios firmados	Si/No	100% de puntuación en la sección ambiental del Dow Jones Sustainability Index Nota "A" en el CDP

¹RTK: peso total multiplicado por la distancia recorrida.

DESEMPEÑO 2015

Anexo 4 Inventario de emisiones

FUENTE	FACTOR DE EMISIÓN ¹	
Querosene	3,15 kg CO ₂ /kg fuel	Norma Europea EU 601/2012
Gasolina	69.300 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006**
Diésel	74.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006**
Gas Natural	56.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006**
GLP (gas licuado de petróleo)	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)	124,4 g CO ₂ /kWh	http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html

¹El cálculo referente a la electricidad considera el tipo de consumo y la participación porcentual de cada país en la operación total, medida en RTK.

²IPCC: Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio.

Referencias utilizadas en el Inventario de Emisiones de GEI

PAÍSES DE IDIOMA ESPAÑOL

Norma ISO 14064:2006, parte 1
Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), desarrollado por el World Resources Institute (WRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
Directrices IPCC para Inventarios Nacionales de Gases de Efecto invernadero

BRASIL

Norma ISO 14064:2006, parte 1
Programa Brasileño GHG Protocol
Directrices IPCC para Inventarios Nacionales de Gases de Efecto Invernadero
Directrices para factores de conversión del Departamento de Medio Ambiente, Alimentos y Asuntos Rurales del Reino Unido (UKDEFRA)

EMISIONES		2013	2014	2015
Combustible en operaciones aéreas	Combustible de aviación	100%	100%	100%
Combustible en fuentes fijas	Diésel	93%	82%	96%
	Gas natural	93%	100%	100%
	Gasolina	93%	100%	96%
	GLP	93%	61%	100%
Combustible en fuentes móviles	Diésel	93%	80%	86%
	Gasolina	96%	92%	82%
	GLP	100%	100%	100%
Gases refrigerantes	Varios	93%	100%	100%
Vuelos en otras compañías aéreas	Combustible de aviación	100%	100%	100%
Electricidad	Electricidad	83%	84%	96%
Consumo de agua	Consumo de agua	69%	65%	89%
Residuos	Residuos no peligrosos	79%	86%	94%
	Residuos peligrosos	100%		95%

Anexo 5

CONSUMO DE ENERGÍA 2015 (TJ)	INTERNO EN3	EXTERNO EN4
Combustible de aviación	158.889,43	-
Gasolina	10,07	-
Diésel	351,70	2,65
GLP	7,23	-
Gas natural	1,28	-
Etanol	0,26	0,13
Electricidad	214,92	38,52
Total	159.474,89	41,30

CONSUMO DE ENERGÍA (MWH) EN5	2015
Combustible de aviación	44.136.305
Gasolina	2.797
Diésel	98.431
GLP	2.009
Gas natural	355
Etanol	110
Electricidad	70.401
Total	44.310.407

PERSONAS

SIMPLICIDAD Y EFICIENCIA

Anexo 6

MEDIA (H) DE CAPACITACIÓN POR
PROFESIONAL 2015 LA9

Por categoría profesional

Administración	21,8
Mantenimiento	51,7
Operaciones	37,6
Tripulantes de mando	45,4
Tripulantes de cabina	60,8
Vendas	39,5
Por género	
Hombres	41,3
Mujeres	41,9
Total	41,5

Anexo 7

G4-10

COLABORADORES 2015

Por país

Brasil	26.231
Chile	12.413
Perú	3.896
Argentina	2.703
Colombia	1.747
Ecuador	1.605
Estados Unidos	436
Otros	1.382

Por género

Hombres	30.930
Mujeres	19.483

Por categoría funcional

Administración	9.118
Mantenimiento	5.990
Operaciones	16.878
Tripulación	13.405
Soporte comercial	5.022
Ventas	3.383

Por edades	
Hasta 30 años	18.081
De 31 a 40 años	20.444
De 41 a 50 años	8.391
De 51 a 60 años	2.980
Más de 60 años	517
Total¹	50.413

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

Anexo 8

COBERTURA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO¹ 2015 LA11

Por categoría funcional	
Administración	90,7%
Mantenimiento	92,3%
Operaciones	90,8%
Tripulantes de mando	0,5%
Tripulantes de cabina	36,2%
Vendas	90,4%
Por género	
Hombres	75,1%
Mujeres	71,1%
Total	73,5%

¹Considera el total de colaboradores, alineado con la metodología GRI. Internamente, el indicador de cobertura de evaluación de desempeño en LATAM se hace con base en el universo de colaboradores pasibles de evaluación en el período, lo que excluye contratos temporarios, casos especiales (como representantes sindicales), colaboradores apartados por licencia superior a 180 días y los pilotos y copilotos, cuyo calendario de evaluación se extiende hasta el primer trimestre del año siguiente al período evaluado. En esta base de cálculo, la cobertura total en 2015 alcanzó 95%.

Anexo 9

TASA DE ROTACIÓN (%) LA1

Por género	
Hombres	15,77
Mujeres	15,05
Por edades	
Hasta 30 años	19,90
De 31 a 40 años	14,28
De 41 a 50 años	10,40
De 51 a 60 años	9,77
Más de 60 años	24,56
Por país	
Argentina	5,81
Brasil	16,82
Chile	14,43
Colombia	19,52
Ecuador	16,26
Perú	15,89
Otros (incluye Estados Unidos)	12,54
Total	15,49