



# Aterrizando los programas de pasajero frecuente: Con las millas acumuladas, ¿gana la aerolínea o gana el pasajero?

**Expertos y ejecutivos de la industria resaltan que no hay vuelos gratis: las millas se pagan. Y es un negocio bastante rentable y que mueve millones en las compañías aéreas, las que buscan fidelizar pasajeros, pero también ganar por kilómetro volado. Lo mismo que las empresas con las que se asocian, a las cuales las líneas aéreas les venden enormes paquetes de millas para que puedan captar y conservar clientes, que eligen sus servicios o productos atraídos por la natural aspiración de viajar.**

Un reportaje de IGNACIO BADAL

Para responder la pregunta que titula este artículo basta entender primeramente que los programas de pasajeros frecuentes de las aerolíneas son un negocio rentable y exitoso. No son beneficencia. Por tanto, la aerolínea sí gana.

¿Y el pasajero? Logra su objetivo de viajar con las millas que acumuló mediante compras previas, tanto de pasajes aéreos como en comercios asociados a la aerolínea. Aunque expertos plantean dudas sobre el precio que se paga por ellas y quién

asume el costo.

Las millas equivalen a una moneda que sirve para pagar pasajes, eso en la modalidad básica, explica Claudio Pizarro, profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y socio de CIS Consultores. Allí surgen nuevas formas de aplicar los planes, con equivalencias de dólares a millas, sean fijas o variables, y convenios con otras aerolíneas o que forman parte de alianzas globales.

Pero algunos programas, como Latam Pass o Sky Plus, usan esta moneda -millas- para hacer negocios con otras com-

pañías no aéreas, que están dispuestas a comprarlas para participar de la torta. Por ejemplo, en Chile están los bancos de Chile y Santander, o la recién llegada petrolera saudí Aramco, que le acaba de quitar a Copec la alianza que tenía con Latam.

## Desmitificando

El primer programa de pasajero frecuente fue lanzado por American Airlines en 1981, que permitía canjear millas voladas por pasajes aéreos o ascensos de clase en el avión.

Su evolución fue tan exitosa, que fue

asimilado por rivales alrededor de todo el mundo, lo que generó mucha literatura académica. "Los programas han evolucionado desde un diseño estático inicial a estructuras más sostenibles y rentables que vemos hoy. Algunos programas han alcanzado la etapa de NGP (empresas que gestionan programas de beneficios) que producen significativos resultados positivos para las aerolíneas", explicaba el paper "30 Years of Frequent Flyer Programs", de los profesores Eber de Boer y Svein Gudmundsson de Toulouse Business School en 2012.

Los académicos chilenos Claudio Agostini, Diego Inostroza y Manuel Willington siguieron la tendencia y en 2015 evaluaron la situación en Chile en el paper "Price Effects of Airlines Frequent Flyer Programs: The Case of the Dominant Firm in Chile", centrado en Latam Airlines.

Al evaluar vuelos nacionales durante la semana y compararlos con su competencia, los resultados del estudio mostraron "que la prima diferencial que la empresa dominante puede cobrar en vuelos entre semana, dirigidos principalmente a viajeros de negocios, gracias a su programa de viajero frecuente, es aproximadamente un 35% superior al precio de sus competidores. Esta prima se obtiene con una tarifa ajustada de la empresa dominante que considera el beneficio en términos de viajes adicionales que el viajero obtiene al acumular millas en el programa de viajero frecuente".

En simple, lo que concluyeron los investigadores, es que, en la medida que una aerolínea tiene programas de pasajero frecuente, su ticket es más costoso que el de su rival. Por tanto, el pasajero está "comprando" paulatinamente el futuro

## Un negocio de cifras millonarias

Los estados financieros de los programas de fidelización de las aerolíneas no son conocidos, pues son negocios cerrados. Sin embargo, hay datos públicos que dan cuenta de que no se trata de cifras menores.

En los balances de las aerolíneas aparecen, por ejemplo exhibidos como pasivos, los compromisos que las aerolíneas tienen con los pasajeros poseedores de millas, o loyalty program liability, que no han sido redimidos o volados.

En el caso de American Airlines, acumulaba US\$3.663 millones en millas como pasivos corrientes

(que tienen un año o menos) y US\$6.708 millones como pasivos no corrientes (más de un año) al cierre del primer trimestre de 2025. Y sólo registró US\$916 millones como ingresos, es decir, millas que se viajaron.

Copa Airlines sumaba ingresos diferidos por pasajero frecuente de US\$59 millones en su línea corriente y US\$73 millones en la no corriente, con sólo US\$7 millones acumulados en el último año.

En el caso del grupo Avianca, registró ingresos diferidos por el programa de pasajero frecuente acumulados de US\$189 millones de hasta un año de antigüedad

(corrientes) y de US\$248 millones de más de un año (no corrientes).

Latam, por su parte, reporta US\$1.133 millones al primer trimestre de 2025 como ingresos diferidos, lo que representa el valor contable de las millas acumuladas por los clientes con Latam Pass pendientes de utilizar.

"Muchas millas que se compran y no se canjean o caducan, finalmente quedan como beneficio para la línea aérea, pues su costo es menor que su ingreso", advierte una ejecutiva.

Y el negocio de la compañía aérea con sus empresas asociadas también es inte-

resante.

Públicamente, sólo el Banco Santander-Chile da a conocer cifras de su acuerdo con Latam Pass. Lo reporta como "gasto pagado por anticipado". En 2019, cuando inició su último contrato, registra un gasto de \$432 mil millones, el que va reduciéndose con el tiempo hasta los \$64.250 millones al cierre de marzo de 2025. El monto va siendo consumido en el tiempo en la medida que los clientes del banco utilizan sus productos y por ello se les asignen las millas correspondientes que el banco adquirió a Latam Pass. ●



pasaje que canjeará con millas. "El pasaje adquirido con millas no es gratis, se paga con el pasaje que compraste antes, pues lo compraste un poco más caro", dijo Agostini, hoy profesor de la UAI, a Pulso esta semana, ratificando lo estudiado hace una década.

De hecho, Agostini cuenta que las recomendaciones de los organismos de libre competencia apuntan a eliminar estos programas de puntos, porque cobran más. De hecho, dijo que Suecia y Noruega los prohibieron para vuelos domésticos y estudios posteriores constataron que los pasajes bajaron de precio. "El negocio de las millas debe ser una de las líneas más rentables para una línea aérea", corrobora un exalto ejecutivo de una aerolínea chilena.

Pero los programas funcionan. Especialmente, porque buscan fidelizar, es decir, que los clientes se mantengan leales a la marca y, por tanto, sigan comprando en ella y no elijan la competencia.

"Las personas prefieren una aerolínea por acumulación de millas, incluso si hay opciones más baratas. Son capaces de comprar un pasaje con tal de mantener su nivel en el programa", explica una ejecutiva de aerolínea.

Además, muchas veces quien paga el pasaje es una empresa para uno de sus empleados, la que obtiene mejores precios por descuento por volumen, pero el beneficio se lo lleva la persona, lo que también crea fidelización.

A cambio, la aerolínea también accede a información del cliente (destinos, estacionalidad, frecuencia de viaje, etc.), lo que le permite ventas "customizadas" o dirigidas a ese pasajero, lo que mejora la ocupación, aumenta los ingresos por pasajero y eleva los márgenes.

Ahora, los programas más avanzados de viajes no sólo se remiten a acumular millas comprando tickets. Empresas de otros rubros, como parte de su oferta propia de fidelización, establecen convenios con aerolíneas para ofrecer compensaciones que también signifiquen acumular millas para viajar. Es simple: empresas como Santander, Banco de Chile o Aramco compran a una aerolínea un enorme paquete de millas, con un valor de descuento, el que ofrecen a sus clientes. "Están dispuestos a pagar ese costo para atraer clientes y buenos clientes, pues con ello van a aumentar sus ventas", explica Pizarro, de la Universidad de Chile.

Y funciona por un concepto "aspiracional", admite un ejecutivo de una aerolínea: "Las personas aspiran a viajar 'gratis' con los puntos acumulados. Nadie se cambia de banco porque quiere que le devuelvan \$1.000 para la cuenta del celular -como ocurrió con un programa de cashback de un banco que fracasó-, pero sí porque le ofrecen tener kilómetros para viajar".

"Viajar es una experiencia altamente valorada por las personas por la magnitud de la retribución para el cliente. Desde el punto de vista de marcas que no están en esta industria, cualquier programa que les permita acercarse a esa posibilidad genera mucho interés y se traduce en una oportunidad", explica Guillermo Pucciano, gerente de Producto y Fidelización de Sky Airline.

Por eso, por ejemplo, un experto explica que el programa de las tarjetas del Santander con Latam Pass se ha mantenido por 30 años, pues efectivamente se ha medido que, en la clientela, la pertenencia a este plan es muy valorado. Y por eso es probable que el contrato de los últimos siete

años que los liga que culmina en diciembre, se prorrogue otro periodo, para lo cual ya están negociando desde hace meses, como adelantó Pulso el martes.

Hace dos semanas, Latam Pass, además, cerró un nuevo convenio con la recién llegada cadena de estaciones de servicio Aramco, que desplazó a Copec como su asociada exclusiva del rubro para la acumulación de millas. Fuentes cercanas a Aramco adelantaron que esta alianza permitirá "ahorrar millas en forma directa para viajar, obtener descuentos a través de convenios vigentes con municipalidades, empresas e instituciones y obtener descuentos de hasta \$400 por litro con varias instituciones financieras a través de diversos medios de pago".

A su vez, Sky Plus, el brazo de beneficios de Sky Airline, cuenta con un convenio histórico con Banco de Chile, que permite canjear dólares-premio en pasajes.

JetSmart no cuenta con un programa propio, sino que es parte de AAdvantage de American Airlines, por lo que tampoco cuenta con convenios.

De acuerdo a cálculos de la industria, las compensaciones en millas acumulables fluctúa normalmente entre el 1% y el 4% del precio que paga el cliente. O sea, que del valor total del pasaje que se paga a una aerolínea, hasta un 4% se transforma luego en millas acumulables. Lo mismo ocurre con las compras que se realizan con tarjetas de crédito o débito en los bancos que cuentan con convenio. Es decir, un cliente que gasta \$100 mil en una compra con una tarjeta asociada al programa recibirá hasta \$4 mil en su equivalente en un pasaje.

"Las aerolíneas en general son más generosas en la equivalencia", cuenta un ejecutivo, porque buena parte de las millas

pueden perder vigencia o no ser utilizadas nunca, lo que es un ingreso adicional para la empresa (conocido como breakage).

De hecho, un ejecutivo que trabaja en este negocio afirma que un programa "saludable" de millas o puntos debiese canjear un 90% anual de los puntos acumulados por sus pasajeros.

Los bancos también tienen mejores equivalencias que otros comercios. En el caso de las gasolineras, por cada \$100 de combustible, no más allá de dos pesos van a convertirse en millas, según calculó un conocedor.

Los clientes de aerolíneas tardan en promedio 18 meses en canjear las millas que han acumulado, especialmente en vuelos (puesto que existen programas como Latam Pass, que también ofrece canje de productos).

**Los modelos**

Los modelos de pasajero frecuente varían según la aerolínea. El modelo de Latam Pass, que tiene 49 millones de socios en la región y que no quiso participar de este reportaje, es variable, por lo que cada milla no vale lo mismo a la hora de solicitar su equivalencia en un vuelo: dependerá de la ruta y el horario o cuán lleno o vacío esté el avión.

Por ejemplo: si un avión a Calama en la mañana del lunes va lleno de trabajadores mineros que pagan, es poco probable que un pasajero pueda canjear esas millas para entrar allí, salvo que pague una cantidad muy superior a las que en promedio se cobra por un viaje a esa ciudad. Pero si ese mismo avión vuelve vacío a Santiago desde Calama ese día, el valor en millas va a ser bajo, pues la compañía sólo tendrá que financiar el costo del combustible por pasajero para trasladarlo.

"La línea aérea le coloca un precio al canje y controla los espacios del avión para ese canje, que es limitado, pues se usa o gasta más en vuelos con baja ocupación. Dado eso, el valor del canje es bajo en vuelos que igual va a volar y va a tener espacios vacíos. Por eso, las promociones de canje siempre son en vuelos bajos", explica un ejecutivo. "Hoy las líneas aéreas también consiguen ingresos con los canjes: quiere decir que si quieres usar tus millas en un vuelo de alta demanda, debes pagar muchos puntos o millas, por lo cual la línea aérea igualmente gana", agrega.

Otros modelos, como el de Sky Plus, que posee un millón de clientes, son más simples, pues otorgan la equivalencia en millas o en dólares del pasaje comprado. Y se canjea directamente al valor del pasaje. O sea, si un vuelo a Puerto Montt cuesta \$120 mil, el pasajero pagará ese precio con sus puntos acumulados mediante la compra de pasajes o de dólares-premio que sumó en Banco de Chile, por lo que no verá una tarifa en millas que suba o baje. ●