



**EL NEGOCIO DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST EN
ARGENTINA. FACTORES CRÍTICOS PARA SU
DESARROLLO**

ALUMNO: MARÍA FLORENCIA ZUELGARAY

TUTOR: CARLOS LOISI

AÑO: 2019

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

A los que me alentaron y apoyaron a lo largo de este proceso EMBA.

Y sobre todo a los que me regalaron su tiempo y sabiduría para que pueda llevar a cabo este trabajo.



RESUMEN

En el presente trabajo se expone la situación de la industria aeronáutica en el contexto actual, poniendo foco en el mercado aéreo argentino y la transformación que está teniendo lugar en el país desde hace tres años.

El objetivo radica en identificar los factores críticos que una línea aérea low cost o de bajo costo tiene que considerar cuando ingresa al país y su importancia relativa a su modelo de negocio. La metodología utilizada es a partir de análisis de datos secundarios y entrevistas con especialistas.

Entre las barreras más importantes resulta crítico en primer lugar lo referente a recursos humanos con perfiles técnicos, necesarios para la operación de una aerolínea, como mecánicos, ingenieros aeronáuticos y tripulaciones de vuelo. En una industria que hace muchos años no se desarrolla es clave atraer y retener especialistas en estas áreas ya que son escasos. Esto es clave para el crecimiento de las empresas.

Otros temas sensibles son la infraestructura aérea, que incluye tecnología, diseño y gestión del espacio aéreo y la infraestructura terrestre que abarca los aeropuertos, terminales y pistas, entre otras cosas, necesarios para alcanzar los estándares de la industria y eficiencias requeridas por el modelo. Si bien se está avanzando en este sentido por las políticas gubernamentales, aún falta mucho y las compañías tienen que lidiar operacionalmente con este tema.

Por último, los aspectos laborales y los sindicatos. Si bien supieron resolver el conflicto a través de convenios por empresa, este no es un tema menor. Por un lado tienen la oposición de los gremios tradicionales que luchan por frenar el ingreso de competencia y por otro, los sindicatos de los servicios que tercerizan que los impactará siempre que haya conflictos.

PALABRAS CLAVE: Industria Aeronáutica, Modelo de Negocio, Línea Aérea Low Cost, Bajo Costo, Infraestructura, Recursos Humanos, Sindicato.



INDICE

INTRODUCCIÓN	7
DESARROLLO TEÓRICO.....	10
Introducción	10
1. La industria aérea en el mundo y la estrategia low cost.....	11
1.1 El transporte aéreo en el mundo actual.....	11
1.2 Los distintos modelos de negocio en la industria del transporte aéreo de pasajeros	15
1.2.1 Aerolíneas Tradicionales o Legacy	16
1.2.2 Aerolíneas de Bajo Costo o Low Cost	18
2. Industria Aeronáutica Argentina	25
2.1 Análisis del mercado domestico argentino.....	26
2.2 El contexto político y “La revolución de los aviones”	33
2.3 Legislación en el negocio aéreo argentino.....	37
2.3.1 Código Aeronáutico de la Nación (Ley 17.285).....	39
2.3.2 Ley de Transporte Aerocomercial (Ley 19.030).....	42
2.3.3 Desregulación del Servicio de Rampa (Resolución 735/2018).....	44
2.4 Algunas variables del contexto económico actual (2018-2019).....	46
2.5 Aerolíneas tradicionales y nuevos competidores Low Cost en el mercado argentino.....	52
3. Factores críticos a analizar	56
3.1 Infraestructura terrestre – Aeropuertos.....	57
3.2 Infraestructura Aérea – Tecnología y Gestión del Tráfico Aéreo.....	60
3.3 Recursos humanos – Perfiles expertos	63
3.4 Aspectos laborales y sindicatos.....	65
DESARROLLO EMPÍRICO	68



1. Introducción.....	68
2. Metodología	69
3. Resultados de la investigación.....	70
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	80
1. Top 25 Low Cost International Megahubs.....	80
2. Entrevista – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost	82
3. Entrevista – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost	95
4. Entrevista - Especialista perteneciente a Aerolínea Tradicional	101



LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1. Evolución de los pasajeros transportados en el mundo (1970-2017)</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2. Crecimiento en 2018 de los Pasajeros por Kilómetro Transportado (RPK) de los servicios regulares internacionales.</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3. Tabla Comparativa: Low Cost vs Aerolíneas Tradicionales</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria (Porter, 1982)</i>	<i>27</i>
<i>Figura 5. Fuerzas de Porter. Análisis externo - Industria aérea argentina.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6. Pasajeros/Año cada 100 habitantes en la región (2000-2016)</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7. Cambios en el Market Share Argentino</i>	<i>49</i>
<i>Figura 8. Pasajeros Totales – Argentina 2018 (Cabotaje / Internacional)</i>	<i>50</i>
<i>Figura 9. Pasajeros de Cabotaje – Argentina 2018</i>	<i>51</i>
<i>Figura 10. Subsidios del Estado para Aerolíneas Argentinas.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 11. Pasajeros Totales por Aeropuerto – 2018 vs 2015.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12. Obras de Modernización de Aeropuertos</i>	<i>59</i>
<i>Figura 13. Tecnología de Navegación Aérea.....</i>	<i>62</i>



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector aeronáutico argentino se ha visto convulsionado por el ingreso de nuevos actores, alentados por los cambios en las políticas de gobierno y normativas argentinas, como así también por un potencial mercado disponible. Todo esto inicia con el cambio de gestión en el gobierno nacional en diciembre de 2015 cuando se comenzaron a generar modificaciones en diferentes ámbitos de la industria. El ministro de transporte actual, Guillermo Dietrich, es el principal impulsor y referente de lo que se denomina “la revolución de los aviones”.

Así es que, desde el cambio de gobierno, el contexto aerocomercial ha ido mutando sensiblemente. Se autorizó la operación de Avian Líneas Aéreas S.A. (empresa argentina con autorización de uso del nombre “Avianca Argentina” mediante un acuerdo de licencia de marca) y de la primera aerolínea low cost argentina, Flybondi, que operó su primer vuelo comercial en enero de 2018 desde la base militar de El Palomar (transformado en aeropuerto apto comercial). También se autorizó el inicio de operaciones de la filial Argentina de la Noruega Norwegian Air Shuttle, una de las más exitosas aerolíneas de bajo costo de Europa, que desde octubre de 2018 opera con base en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente se otorgaron rutas domesticas a la chilena “Ultra Low Cost” JetSMART Airlines que a partir de 2019 comienza a operar también desde el Aeropuerto de El Palomar.

El mercado de cabotaje y las empresas líderes ya establecidas con modelos de servicio “Legacy”, como Aerolíneas Argentinas/Austral y LATAM Argentina, ya comenzaron a sentir el ingreso de los nuevos competidores.

Es un sector que desde hace muchos años está siendo relegado debido a las políticas a favor de la aerolínea de bandera Aerolíneas Argentinas/Austral, sin reglas de juego claras, con poca inversión en infraestructura, sin intenciones de desarrollar la industria y con extrema presión por parte de los sindicatos; sin



embargo, como veremos más adelante, los hechos ya dan cuenta de que comenzó una transformación en aire y tierra.

De todas formas, hay que considerar algunos factores como la inestabilidad política y económica en la que vivimos, legislación muy desactualizada y precaria para las circunstancias actuales, concebida en otro contexto mundial y de la industria, y en la que se apoyan los sindicatos y sectores políticos que dicen defender a la aerolínea de bandera y a la Soberanía Nacional que ella representaría. Estos opositores son muchos y muy fuertes en el ámbito local y siendo que los gremios aeronáuticos rechazan la “Revolución de los Aviones” promovida e impulsada por el Gobierno Nacional y todas sus políticas (que consideran de precarización laboral), están dispuestos a llevar adelante cualquier batalla que consideren en defensa de los agremiados.

Adicionalmente, se presentan factores muy críticos como lo referido a recursos humanos. Contar con perfiles calificados en la industria es una difícil barrera que se debe superar. Atraer y retener perfiles técnicos altamente calificados es un desafío de por sí.

También es importante lo relacionado con infraestructura, tanto aérea como terrestre. El plan del gobierno contempla impulsar estos temas de infraestructura, cambios en los servicios de aeropuertos en tierra y operacionales en vuelo (también críticos en el país), aspectos fundamentales al momento de planificar un crecimiento de la industria sustentable y atractivo para el ingreso de nuevos actores y competidores. Si bien se comenzó a avanzar, queda mucho por hacer después de décadas de inacción.

Dicho todo esto, la pregunta a responder a lo largo del trabajo es:

¿Cuales son los factores más críticos en la industria aérea argentina que debe considerar una aerolínea Low Cost al ingresar al país?

Después de muchos años hay crecimiento en el sector, por lo tanto el objetivo general de este trabajo es plantear los aspectos a considerar ante este cambio profundo que está comenzando a experimentar el negocio.



Tomando como referencia este objetivo general se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el negocio aéreo a nivel mundial y local.
- Detectar las principales problemáticas que tienen los nuevos competidores en Argentina.

El valor agregado esperado para la tesis estará dado por la identificación de puntos críticos a considerar para los nuevos competidores low cost y el análisis de su impacto. Se trata de una investigación descriptiva y exploratoria de la industria aeronáutica comercial en Argentina y las posibilidades de expansión frente al nuevo contexto.

El trabajo parte de un marco teórico donde se exponen la industria en el mundo, los diferentes modelos de negocio entre los que se detalla la estrategia del modelo low cost y particularidades del mercado local, con un análisis final de los factores más críticos a considerar entre los que se destacan los recursos humanos, la infraestructura y los sindicatos. Continúa con un cuerpo empírico donde se expondrán datos y los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, complementando el análisis de los diferentes factores para luego cerrar la investigación con las conclusiones alcanzadas.



DESARROLLO TEÓRICO

Introducción

La industria aérea tiene un rol preponderante en el mundo de hoy. Sensible al contexto y a la economía mundial, está transitando con gran velocidad por una transformación que adquiere muchas aristas. Se está transformando la estrategia del negocio, con nuevas tecnologías y un cliente diferente. Es central para el desarrollo de otras industrias, es altamente competitiva, ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y se espera que siga creciendo ya que tiene un gran potencial al no verse amenazado por un reemplazo de sus prestaciones a mediano ni largo plazo. Esto viene sucediendo en el mundo desde la aparición y expansión de las aerolíneas low cost.

Desde 2016 Argentina está experimentando este crecimiento a partir de la apertura del mercado a nuevos competidores, con la autorización a nuevas compañías low cost, habilitación de nuevas rutas, remodelación de nuevos aeropuertos, grandes obras de infraestructura, rediseño del espacio aéreo e inversiones en tecnología. Sin embargo, nada de esto está exento de problemas.

Este marco teórico inicia con un primer capítulo acerca de la industria en el mundo, los modelos de negocio y el foco en la estrategia low cost. Un segundo capítulo en donde se expone específicamente la industria aérea en Argentina, con un análisis del mercado, el contexto político y la revolución de los aviones, con los cambios llevados adelante, la legislación relevante y la nueva competencia. Y por último, un tercer capítulo en donde se desarrollan los factores más críticos que enfrentan los nuevos competidores.



1. La industria aérea en el mundo y la estrategia low cost

En este capítulo se dimensionará la industria de transporte aéreo así como los dos modelos de negocio, tradicional y bajo costo, que dan lugar a un mercado muy competitivo pero que año a año aumenta su volumen.

1.1 *El transporte aéreo en el mundo actual*

De acuerdo con los datos preliminares de tráfico aéreo compilados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), el total mundial de pasajeros en servicios regulares (es decir, servicios internacionales e interiores combinados) aumentó un 6,1% en 2018, superando los 4.300 millones de pasajeros. El número de salidas alcanzó los 38 millones en todo el mundo y el tráfico medido en términos de Pasajeros por Kilómetro Transportado (RPK, por sus siglas en inglés) creció un 6,7% alcanzando los 8.200.000 millones de RPK¹. Sin embargo estos crecimientos significan una desaceleración respecto de las estadísticas publicadas en 2017 (véase la figura 1).

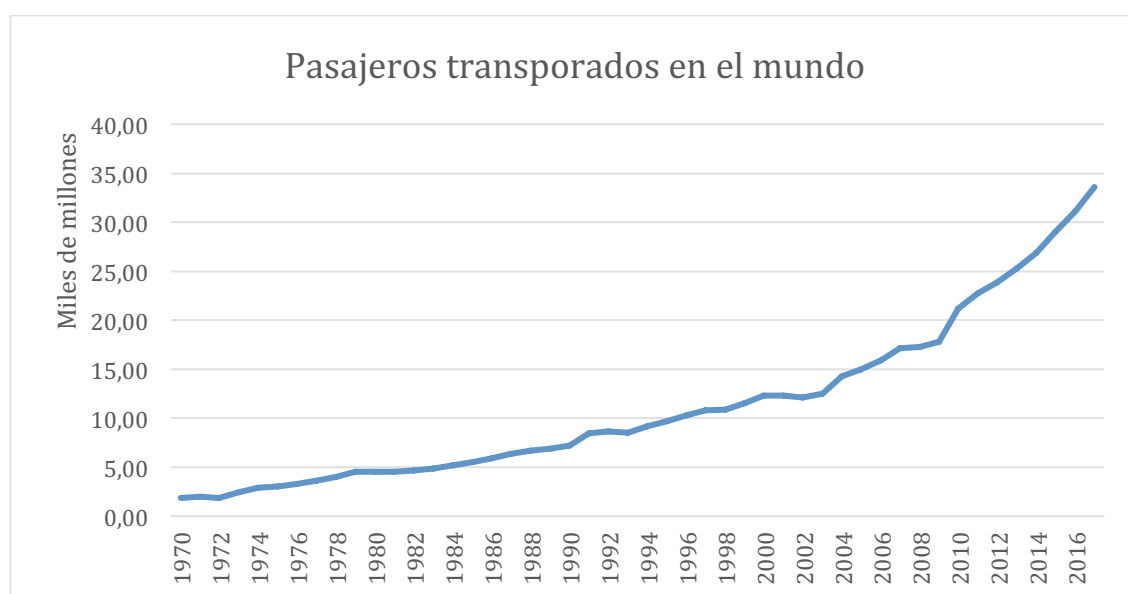
El crecimiento del transporte de pasajeros se desaceleró respecto de la fuerte tendencia positiva observada en 2017 pero mantuvo un ritmo vigoroso gracias a las condiciones de la economía mundial. El estímulo a la demanda generado por los menores precios de los billetes aéreos se vio contrarrestado en parte por el aumento de los precios del combustible en los últimos dos años, moderando el ímpetu de crecimiento del sector. Aun así, el crecimiento del tráfico aéreo logró mantenerse en buenos niveles en 2018 por efecto de las condiciones económicas propicias a lo largo del año. A pesar de un reciente debilitamiento, las previsiones del Banco Mundial proyectan un crecimiento del producto interno bruto (PIB) real mundial del 3,1% en 2018, antes de perder

¹ RPK (Revenue Passenger Kilometers): cantidad de pasajeros transportados multiplicado por la distancia recorrida.



fuerza gradualmente en los dos años siguientes. Se desacelera el crecimiento de las economías avanzadas y se ameseta la recuperación de los principales mercados emergentes exportadores de bienes primarios y economías en desarrollo. La inquietud de los mercados financieros, la escalada del proteccionismo comercial y el aumento de las tensiones geopolíticas no permiten vislumbrar perspectivas alentadoras.

Figura 1. Evolución de los pasajeros transportados en el mundo (1970-2017)



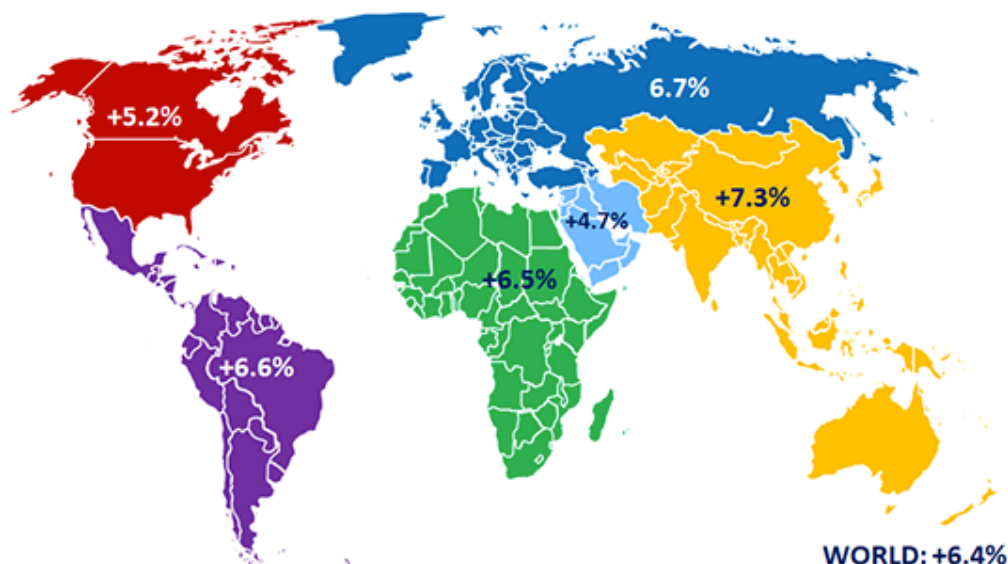
Fuente: Banco Mundial

El tráfico de pasajeros en los servicios regulares internacionales medido en términos de RPK creció un 6,4% en 2018, un retroceso respecto del fuerte crecimiento del 8,4% registrado en 2017. Todas las regiones experimentaron un menor crecimiento que el año anterior, con la única excepción de Norteamérica donde la mejora se debió al fortalecimiento de la economía estadounidense y la sostenida expansión internacional de los transportistas canadienses. La región contribuyó el 12% de los RPK internacionales mundiales, con un mejor desempeño que le permitió pasar del 4,9% de 2017 a



un 5,2% en 2018. La región Asia/Pacífico, segundo mercado internacional más importante con una participación del 30% en los RPK, conservó su lugar como mercado de más rápido crecimiento al registrar un aumento del 7,3% que, sin embargo, se quedó corto respecto del 10,5% visto en 2017. Europa se ubicó segunda en términos de crecimiento con el 6,7% y como mayor mercado internacional con una participación del 37%. Le siguieron con un crecimiento de 6,6% y 6,5% Latinoamérica/Caribe y África, que por el contrario tuvieron la participación más pequeña en el total de RPK, de 4% y 3% respectivamente. Los transportistas de Oriente Medio aportaron el 14% de los RPK internacionales mundiales y se colocaron en último lugar en términos de crecimiento con el 4,7% por la combinación de factores tales como la competencia –proliferación de aeropuertos focales y servicios punto a punto–, la baja de los precios del petróleo y las tensiones geopolíticas (véase la figura 2).

Figura 2. Crecimiento en 2018 de los Pasajeros por Kilómetro Transportado (RPK) de los servicios regulares internacionales.



Fuente: OACI



Por su parte, en los servicios interiores de transporte de pasajeros los mercados tuvieron un crecimiento global de 7,3% en 2018, ligeramente superior al 7,1% registrado en 2017. Esta mejora se debió en parte al fortalecimiento de la demanda interior en Norteamérica, que dio cuenta del 40% del total de RPK del conjunto de mercados interiores mundiales. El crecimiento alcanzado en esa región pasó del 3,7% en 2017 al 5,4% en 2018. A su vez, el crecimiento en la región Asia/Pacífico, que con el 42% de participación en el tráfico es el segundo mercado interior más grande, se mantuvo en los dos dígitos con un 10,4% gracias a una sólida demanda en India y China motorizada por el aumento del PIB per cápita y el avance de la conectividad aérea interior.

Otro tema importante fue que los coeficientes de ocupación alcanzaron valores récord. El aumento de la demanda de transporte aéreo de pasajeros superó la ampliación de capacidad de la industria. La oferta total de capacidad de todas las líneas aéreas mundiales en 2018, expresada en asientos-kilómetro disponibles² (ASK, por sus siglas en inglés), aumentó aproximadamente 6,0%, operando una mejora de 0,6 puntos porcentuales en el coeficiente de ocupación que logró así un valor récord de 81,9%. Los coeficientes de ocupación se redujeron en dos regiones, Latinoamérica y el Caribe y Oriente Medio, por efecto de las presiones ejercidas por la desaceleración del crecimiento del tráfico. Entre regiones, los coeficientes de ocupación oscilaron entre el 71,8% en África y el 84,5% en Europa.

En cuanto a la actividad de las líneas aéreas de bajo costo, éstas mantuvieron un ritmo de crecimiento sostenidamente más ágil que el promedio mundial y siguieron incrementando su participación en el mercado, tanto en las economías avanzadas como las emergentes. En 2018, estos transportistas brindaron servicio a unos 1.300 millones de pasajeros, aproximadamente el

² ASK (Available Seat Kilometers): cantidad de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia recorrida.



31% del número total de pasajeros en vuelos regulares en todo el mundo. Este segmento logró su mayor penetración de mercado en Europa, donde su participación representó el 36% del total de pasajeros transportados en la región, seguida de Latinoamérica/Caribe, Norteamérica y Asia/Pacífico con el 35%, 30% y 29%, respectivamente.

Para 2019, se espera un crecimiento del 9% en el tráfico aéreo, consiguiendo el décimo año consecutivo de aumento. El pronóstico favorable está respaldado por una economía global relativamente sólida.

Para profundizar acerca de la aviación mundial se pueden consultar los Informes Anuales del Consejo de la OACI³.

1.2 Los distintos modelos de negocio en la industria del transporte aéreo de pasajeros

La distinción entre diferentes modelos de negocio es muy difícil de formular debido a la naturaleza dinámica de la industria. Sin embargo, se distinguen importantes diferencias en las aerolíneas que hacen llamarse “Low Cost Carriers” o de bajo costo, de las aerolíneas tradicionales o “Legacy”.

Basado en el estudio de Mason and Morrison (2008), la consultora PDA Media & Consulting⁴ profundiza en este análisis y define otros modelos intermedios en función de dos variables: la arquitectura de producto (conectividad, conveniencia y confort) y el desarrollo organizacional. La primera tiene que ver con decisiones estratégicas acerca de variables como la flota, los proveedores y la estructura de los contratos. La segunda determina las decisiones de

³ OACI - International Civil Aviation Organization. <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>

⁴ Portal de América, PDA Media & Consulting (2015). *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*.



producción y distribución.

A partir de esto, siendo los modelos Low Cost y Legacy los dos extremos opuestos, se definieron varios modelos intermedios entre los que se encuentran las Charteras (Holiday Carriers), Aerolíneas Regionales, Aerolíneas Cargueras, Modelo ACMI (Wet Lease) y Compañías Híbridas.

A continuación se exponen las categorías relevantes para este estudio y donde es importante profundizar.

1.2.1 Aerolíneas Tradicionales o Legacy

Se caracterizan por tener una completa y extensa red de destinos, que combina vuelos de larga distancia con vuelos de media y corta distancia, y, como su nombre lo indica, brindan un servicio completo. Utilizan el modelo de «centros de distribución» o hubs⁵, muchos de los cuales vienen dados desde la concreción de los acuerdos bilaterales de servicio entre los Estados, que asignan un único aeropuerto como punto de entrada al país. Son las mejores representantes de la conectividad de un país. Las aerolíneas tradicionales proveen una amplia gama de servicios pre-vuelo y a bordo, con una flota diversificada de corto y largo alcance (fuselaje simple y ancho), red de vuelos domésticos, regionales e internacionales, estructura de hubs con vuelos complementarios tipo “feeder” (alimentadores) a sus propios centros de conexión y punto a punto, con una malla compuesta por una gran cantidad de frecuencias. En materia de servicio a bordo, pueden ofrecer de dos a cuatro clases con asientos o atención diferenciada. Poseen complejos sistemas de tarifas, calculadas en base a algoritmos relacionados a los servicios tipo “all inclusive” (en paquete) ofrecidos. El beneficio de la creación de un hub de

⁵ Centros de conexión que las grandes aerolíneas utilizan como referencia para cubrir sus destinos.



conexiones es la alta densidad de pasajeros que genera; la utilización de aeronaves de gran tamaño conduce a una reducción de costos por medio de economías de espectro y escala. Asimismo, crea importantes barreras de entrada a posibles competidores de la industria por la concentración de poder sobre el mercado operado. Sin embargo, la desventaja se presenta en materia de la gestión de contingencias ante la complejidad del sistema de conexiones y tiempos de transferencia, que puede resultar en demoras, cobertura de pasajeros (hoteles, traslados, comidas, endosos a otras compañías), y utilización ociosa de aeronaves o personal debido a las fluctuaciones de demanda. Un ejemplo en la región es LATAM Airlines, surgida de la fusión de la chilena LAN y la brasilera TAM. Con un hub en Lima, Perú y otro en San Pablo, Brasil, recibe pasajeros de toda la región para conectarlos desde allí a las rutas long haul de Europa, África y USA. Desde el punto de vista del pasajero se ofrece un producto que si bien contiene una o más escalas alargando el tiempo de viaje, provee una cobertura casi mundial con un mismo operador. Además, la red se ve potenciada cuando se suma a otras redes de aerolíneas con alianzas.

Dentro de este modelo se incluyen las *Aerolíneas de Bandera*:

La Federal Aviation Administration (FAA) de los Estados Unidos, considera compañía de bandera a “toda aerolínea que opera rutas internacionales regulares al exterior de un país, bajo la reglamentación del Estado de registro”. Antiguamente, las aerolíneas de bandera no contemplaban una gestión similar a una empresa comercial ya que tenían la responsabilidad de mantener rutas deficitarias por razones sociales o políticas y de mantenimiento de fuentes de trabajo. No aplicaban estrategias de reducción y consolidación de costos. El concepto de “aerolínea de bandera” surge en la post guerra con la creación de la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) por lo cual una aerolínea era una extensión de la soberanía de un país, considerando estratégicos los traslados aéreos no militares. Asimismo, la OACI les impone la condición de permanecer a disposición del país para casos de emergencias, catástrofes,



guerras, y otras razones de interés nacional. Bajo esta definición de la FAA entrarían todas las aerolíneas locales, pero solo incluiré a modo de clasificación (a pesar que su función como aerolínea de bandera es controvertida) a Aerolíneas Argentinas, empresa que cuenta con la exclusiva protección del Estado.

1.2.2 Aerolíneas de Bajo Costo o Low Cost

Inicios y evolución de las Aerolíneas Low Cost

El concepto de aerolínea Low Cost o de Bajo Costo nace en Estados Unidos con Pacific Southwest Airlines en la década del 50⁶. Surgen con el objetivo estratégico de optimizar recursos operativos y trasladar las eficiencias a las tarifas. Originalmente comienzan utilizando a los grandes hubs para concentrar y distribuir vuelos beneficiándose del concepto de conexión que brindaba buenas economías de escala. Pero los creadores se dieron cuenta que había otro mercado, paralelo al tradicional, que deseaba vuelos rápidos, punto a punto, sin alimentos, sin mayores servicios y sobre todo, que costaran menos. No fue fácil crear el concepto, pero tomando en cuenta que en Estados Unidos existían aeropuertos secundarios (o primarios pero en desuso) que estaban dispuestos a bajar tarifas y dar servicios eficientes a menor precio, el modelo logró despegar.

De aquí surge lo que hoy conocemos como modelo low cost: una aerolínea que ofrece tarifas más económicas a cambio, desde la perspectiva del pasajero, de eliminar muchos de los servicios que ofrecen las aerolíneas tradicionales o de cobrarlos de manera adicional.

⁶ Fuente: Aerolatin News. An IATA Publications. *El futuro del low cost* (Octubre 2018). Disponible en: <http://aerolatinnews.com/salon-vip/el-futuro-del-low-cost/>



Este modelo fue implementado exitosamente en los años 90 por Southwest Airlines que hoy es la cuarta aerolínea más grande de los Estados Unidos marcando un hito que cambió para siempre la industria aérea.

En la década de los 90, ante un proceso de desregulación vivido por la industria, el modelo se expande a Europa y comienzan a surgir otras aerolíneas como Ryanair en Irlanda e EasyJet en Gran Bretaña. A partir de aquí, el surgimiento de nuevas empresas y el crecimiento de este modelo es ininterrumpido en todo el mundo.

Hoy, el bajo costo se ha convertido en la mejor manera de viajar para la tercera parte de los pasajeros del mundo y se calcula que en 2027 la mitad de los casi 7 mil millones de vuelos serán de este tipo en todo el planeta, según estimaciones de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés).

El modelo low cost ha logrado que muchas personas que no tenían la posibilidad de viajar, ahora puedan acceder a este medio de transporte que, en muchos sentidos, facilita la vida de los usuarios.

Sin embargo, el modelo que nació en aeropuertos secundarios y con vuelos cortos, se sigue transformando, no es uniforme y constantemente ingresan con nuevas estrategias.

Ahora las aerolíneas de bajo costo también tienen grandes hubs donde pueden crecer. Los “superhubs” que albergan la nueva conectividad tiene su mayor representante en Kuala Lumpur, Malasia y en América, Fort Lauderdale, Florida.

Y aunque los 7 mayores hubs de bajo costo se encuentran en el continente asiático, el octavo sitio lo tiene España y los siguientes dos, Estados Unidos. El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se halla en el puesto número



12, nada despreciable en un mundo que cada día se conecta más vía aérea. Para mayor información en Anexo 1 se expone el listado “Top 25 Low Cost International Megahubs” publicado en 2018⁷.

El otro fenómeno que inicia es el llamado bajo costo largo alcance (low-cost long-haul), apuesta que ya ha iniciado Norwegian Airlines, cuyo 20% de flota está destinada a estos servicios de largo alcance y ya cuenta con un plan de expansión y nuevas rutas transoceánicas como Londres – Río de Janeiro, Madrid – Lima en Perú y la ampliación de rutas entre Londres y USA sumadas a la actual Londres – Buenos Aires.

Mientras esto ocurre en el sector low cost, las empresas tradicionales buscan ofrecer asientos segmentados en diversas tarifas y otras más agresivas, están creando sus propias filiales bajo costo. Las aerolíneas con modelo convencional o Legacy están obligadas a modificar su estrategia para poder subsistir en un mundo que indefectiblemente está cambiando.

Características del modelo de bajo costo

Las compañías de bajo costo surgieron con el objetivo estratégico puesto en la optimización de recursos operativos, consolidados de tal forma de trasladar la eficiencia en la gestión a una rebaja de precios en las tarifas aplicadas al consumidor. En las LCC (Low Cost Carriers) la adquisición de flotas nuevas y homogéneas de aeronaves impacta inicialmente en una composición de costos de leasing y financieros más bajos, gracias a la concreción de grandes órdenes de compra a los fabricantes o lessors de aeronaves. La utilización de un solo tipo de aeronave también reduce y unifica costos de mantenimiento y de adiestramiento de las tripulaciones de vuelo. Según el trabajo realizado por los

⁷ OAG Aviation Worldwide Ltd. *Megahubs International Index 2018*. Published Sep 2018.



autores Mason y Morrison⁸, la arquitectura de producto de una low cost implica la configuración de las aeronaves en una sola clase (turista/economy) con mayor capacidad de asientos, pudiendo ser mediante los llamados slim-seats (asientos ergonómicos económicos) que conduce a una reducción en el gasto de combustible (por su menor peso en conjunto) y reducción del costo unitario de asientos disponibles por kilómetro, mejorando los puntos de equilibrio en costos operativos.

Basándose en aeropuertos secundarios, se verifica una reducción en los costos directos variables en relación a las operaciones de plataforma, permisos de despegue y parqueo al igual que los tiempos de demora ocasionados por el congestionamiento habitual en aeropuertos importantes; elevando además el uso real de horas bloque de las aeronaves. También facilita mejores resultados ante la negociación de slots (disponibilidad y asignación de horarios para despegue/aterrizaje) con las autoridades aeroportuarias, al igual que la obtención de subsidios de gobiernos locales por rutas inexploradas hacia estos destinos no convencionales. Producto de ello, se obtiene un mejor desempeño en cuanto a la regularidad y puntualidad en la salida y llegada de los vuelos. La venta de pasajes low cost “punto a punto”, en contraposición al modelo de hub utilizado por las tradicionales, evita las contingencias en cuanto a cobertura de pasajeros en conexión por demoras y cancelaciones.

El concepto de “free seating” (la no posibilidad de reservar y elegir un asiento específico en el avión de manera anticipada) permite procedimientos de embarque más eficientes. Políticas de ahorro en cuanto a la contratación de servicios de rampa habituales como la limpieza interior del avión y “cruzar” (ordenar) los cinturones, queda a cargo de las tripulaciones de cabina, y, junto a la ausencia del servicio a bordo, que insume tiempo debido a la rotación en el abordaje de carros de comida por parte del catering, optimiza la permanencia de la aeronave en tierra, por lo que el turn-around (tiempo en tierra en una

⁸ Morrison W. and Mason K. (2008). *Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the ‘low cost’ airline sector*



escala) se reduce sustancialmente. Además, existe la posibilidad de incorporar unidades de negocio adicionales como el free-shop a bordo, dado que se dispone de espacio en los galleys (cocinas) para almacenamiento de carros. El cobro de la comida y otros servicios complementarios (conocidos como ancilliary revenue) transforma costos en facturación genuina. Los ingresos auxiliares pueden representar importantes cifras al término del balance además ofreciendo al pasajero un producto general de mayor calidad.

En materia de oferta y demanda, las políticas agresivas de precios a través del canal de venta directa y online reducen los gastos en mercadeo y publicidad. El impacto de la publicidad, las campañas virales en redes sociales y el "boca en boca" del consumidor generan demanda en clientes que buscan ofertas en pasajes aéreos, que de otra manera no podrían viajar.

La idea central en el modelo de negocios de una LCC es deshacer los componentes incluidos en la arquitectura de producto del transporte de pasajeros convencional, o sea centralizarse como base en el "transporte del pasajero", de modo de lograr una experiencia de usuario equivalente a un "commodity" de manera que cualquier servicio adicional generará valor percibido para el usuario y nuevos ingresos para la empresa.

La estructura organizacional de las compañías de bajo costo suele ser austera, con pocos niveles gerenciales, lo que les confiere menor peso en materia de costos en salarios, y contribuye a procesos de decisión más ágiles y eficientes. La incidencia del rubro retribuciones en la composición de costos, que promedia un 30% en las compañías tradicionales, puede reducirse sensiblemente ya que en muchos casos, los altos ejecutivos poseen incentivos en relación con sus resultados, lo que genera una motivación adicional en cuanto a su alineación y ejecución de políticas hacia la concreción de las metas fijadas.

No todas las características son compartidas por todas las aerolínea de bajo costo pero todas ellas comparten la gran mayoría de las mismas.

**Estrategia competitiva: liderazgo en costos**

Con la desregulación del mercado aéreo se han modificado las estrategias competitivas en la industria del transporte aéreo de pasajeros. Ha surgido un nuevo grupo de compañías que lucha por desarrollar como ventaja competitiva unos costos muy reducidos, estableciendo su nicho de mercado entre clientes sensibles al precio, aumentando rápidamente su cuota de mercado. Por otro lado, las grandes compañías tradicionales han reaccionado buscando atraer y retener a los clientes de mayor nivel adquisitivo (clase business) mediante la creación de alianzas y el mantenimiento e incluso expansión de los servicios a bordo, ofertando con ello un producto claramente diferenciado del de las líneas aéreas de bajo costo.

Este nuevo grupo de compañías, lo que podemos llamar grupo estratégico, es un grupo de compañías dentro de una industria que tienen un modelo de negocio similar o una parecida combinación de estrategias competitivas (Hunt, 1972). Las compañías que pertenecen a un mismo grupo estratégico siguen estrategias similares entre sí, difiriendo su estrategia de las de las compañías pertenecientes a otros grupos estratégicos (Porter, 1982).

Contar con una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y a través de la cual se obtenga mayor rentabilidad es el fin de las empresas. La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición en la industria y esto nos lleva a 2 estrategias básicas de gran eficacia para lograr mejor desempeño: liderazgo en costos y diferenciación⁹. A esto también se suma el enfoque del mercado al que se dirige el producto o servicio. Según Porter, rara vez una compañía logra llevar a cabo más de una estrategia de manera exitosa por lo que deberá elegir una de ellas.

⁹ Porter, Michael E. (1982). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria, reimpresión 2008.



En el liderazgo en costos que es lo que nos interesa en este estudio, el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia sin descuidar calidad, servicios y otros aspectos. Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de la reducción de costos a través de la experiencia, control riguroso de gastos variables y fijos, y minimizar costos de publicidad y ventas entre otros (Porter, 1982). Una empresa de bajo costo debe buscar y explotar todas las fuentes de ventaja en costos de su industria y tratar de minimizarlos en cada actividad de la cadena de valor.

A modo de resumen, a continuación se presenta una tabla comparativa entre los modelos más relevantes para este estudio (véase la figura 3).

Figura 3. Tabla Comparativa: Low Cost vs Aerolíneas Tradicionales

LOW COST	TRADICIONAL	VENTAJA LOW COST
En su mayoría utilizan aeropuertos regionales secundarios	Utilizan aeropuertos principales y aeropuertos HUB internacionales	Menores tarifas aeroportuarias, manejo más rápido del aviones, menos retrasos por congestión o control del tráfico
Movimientos rápidos de aeronaves (25 minutos aprox.)	Manejo lento de aeronaves por congestión en los aeropuertos HUB	Mejor aprovechamiento de la flota
Vuelos directos punto a punto, no hay transferencia de pasajeros, rutas de corta distancia	Una mezcla de vuelos de larga, media y corta distancia con transbordos	Menor complejidad, mayor capacidad de utilización.
Flota uniforme (un modelo de aeronave)	Más tipos de aeronaves con menor densidad de asientos (mayor distancia entre los asientos)	Financiación de aeronaves más baratas, menores costos de mantenimiento y capacitación de empleados, mayor utilización de la capacidad.
Comunicación directa con el usuario a través de Internet o centro de atención al cliente.	Mayoría de tickets vendidos a través de agencias de viajes.	Menores costos de distribución, más fáciles de comprar boletos



LOW COST	TRADICIONAL	VENTAJA LOW COST
Sin cargo adicional por el servicio de catering (no utilizan el manejo en otros aeropuertos)	Programas de entretenimiento, registro separado de pasajeros de negocios, salas VIP, un boleto de papel, clase ejecutiva, catering gratis	Menores costos secundarios, menos complejidad, ingresos adicionales
Estimulación para empleados (renta variable hasta 40%)	Altos salarios fijos (menos renta variable)	Mayor productividad de los empleados

Fuente: EROĞLU, Osman (2015). The success of low-cost carriers: the case of Southwest Airlines and Pegasus Airlines. Turquía.

El negocio aéreo está en crecimiento lo que no implica que estén exentos de los problemas propios de la industria. La aviación es extremadamente sensible a los precios del petróleo y a la situación económica global. Algunas han tenido que cancelar rutas, vender aviones para cancelar deudas, eliminar puestos de trabajo y cerrar bases e incluso cesar operaciones. Pero incluso, con beneficios por debajo de lo esperado, con conflictos sindicales de los que el resto del mundo no está al margen, con necesidad de ajustes en sus estructuras, las aerolíneas apuestan al largo plazo. Es evidente que el sector de la aviación se está transformando y está evolucionando en un mundo de cambios en todos los sentidos. Lo que en Argentina comenzó hace solo 3 años se viene dando a nivel mundial a gran velocidad y es solo el comienzo de una nueva forma no solo de transportarse sino también de volar.

2. Industria Aeronáutica Argentina

En este capítulo se describirá el mercado argentino utilizando el clásico modelo de Michel Porter, y se profundizará el análisis sobre la competencia en la industria así como también los aspectos regulatorios mas importantes.



2.1 *Análisis del mercado domestico argentino*

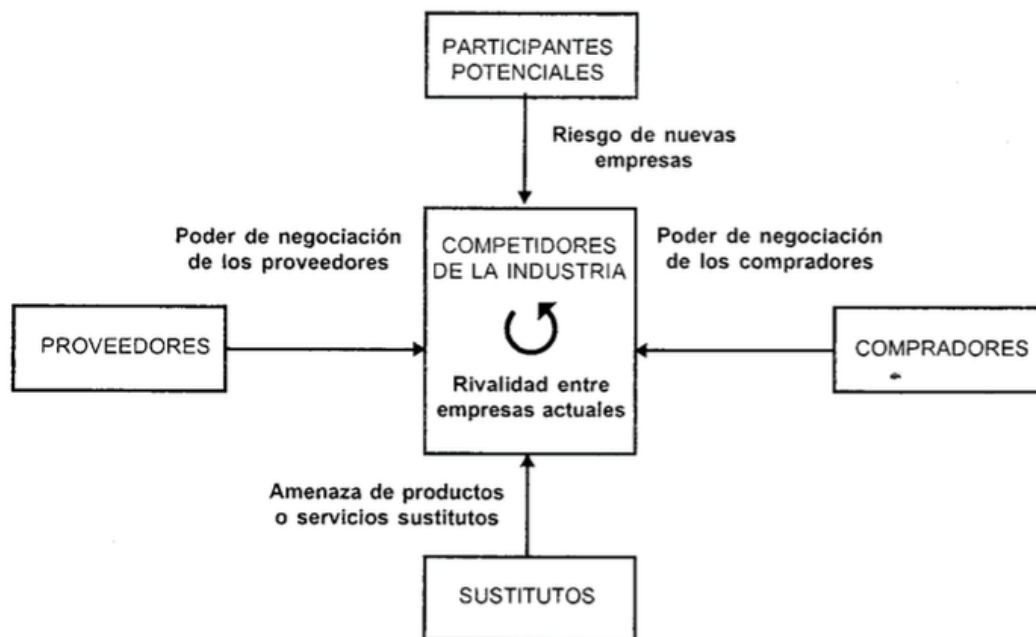
Con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁰, modelo estratégico para analizar la competencia dentro de una industria aérea, realizaré la evaluación de los determinantes estructurales de la intensidad de la competencia en el contexto argentino con el ingreso de las nuevas empresas. En pocos años, la industria tuvo muchos cambios impulsados por la importancia que le da el gobierno actual a la desregulación de la industria y al desarrollo de la infraestructura para impulsar el crecimiento potencial que tiene el país.

Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como *rivalidad ampliada o extensa*.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. A través de esta metodología se puede evidenciar la intensidad de la competencia y la rivalidad de la industria con los consecuentes factores críticos a los que se enfrentan las nuevas líneas aéreas low cost (véase la figura 4).

¹⁰ Porter, Michael. 1982. Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.

Figura 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria (Porter, 1982)



Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen poder cuando están concentrados, el producto está estandarizado o pueden cambiar a otro producto a un costo más bajo. Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.

Aquí el poder de los clientes era bajo hasta 2015 ya que básicamente tenían la posibilidad de elegir entre dos aerolíneas fuertes que concentraban el 87% del mercado de cabotaje: Aerolíneas Argentinas y LATAM Argentina. Según la ruta, los consumidores no tenían siquiera la opción de elegir horarios, empresa o precio. En la actualidad el consumidor se encuentra con varias empresas operando, nuevas rutas sin pasar por Buenos Aires, tarifas más bajas, opciones a pagar más por determinados servicios, más frecuencias y se espera tener más opciones aún. Por lo tanto, podemos afirmar que el poder del cliente en este sentido está en aumento.



Adicionalmente, el grupo cuenta con toda la información: las herramientas tecnológicas permiten tener acceso a mayor información y compra directa.

La diferenciación del producto es cada vez más baja respecto a períodos anteriores en cuanto a determinadas variables como puntualidad, regularidad o servicio. La seguridad es uno de los pilares de toda aerolínea pero debe lograr transmitir este valor al cliente, siendo la low cost percibida en muchos casos como menos segura, ya que se asocia erróneamente el bajo costo con mala calidad. De todas maneras, el cliente argentino es sensible al precio. La tarifa aparece como un valor importante a la hora de elegir y ante el nuevo escenario (anuladas las bandas tarifarias) las aerolíneas pueden ofrecer los pasajes baratos que promete.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

En esta industria, los proveedores tienen un alto poder de negociación. Las compañías dependen de los slots otorgados (horarios de despegue y aterrizaje) y pagan las tasas e impuestos de aeropuertos ya estipulados. Tienen extensos contratos y en muchos casos monopólicos. Altos costos y pocas opciones de cambio en caso de ser posible. En lo que se refiere a servicios de rampa, se dio un nuevo hito en la industria local con su desregulación y la posibilidad de autoabastecimiento por parte de las empresas o de elegir al proveedor más conveniente y así tener considerables ahorros.

Otro proveedor importante es el de aviones: Boeing/Airbus dominan la industria. Aquí las aerolíneas tienen pocas opciones competitivas, aunque entre los fabricantes existe una batalla constante por ganar aerolíneas clientes



operadores de sus aeronaves.

En definitiva, los proveedores tienen un gran poder en este sector por su importancia y su número.

Posibilidad de competidores potenciales

Las posibilidades de competidores potenciales se miden a través de las barreras de entrada. Porter define 6 fuentes de barreras principales entre las que se encuentran las políticas gubernamentales, lo referido a legales, como son las normativas del sector; las económicas, elevadas inversiones o inversiones específicas, el acceso privilegiado a materias primas que puedan tener las empresas instaladas así como las ventajas de diferenciación, entre otras.

En el contexto argentino, la posibilidad de nuevos entrantes a la industria es baja debido a que las barreras de entrada son elevadas, pero de todas formas, se está experimentando un intenso aumento en los últimos años.

Esto principalmente por **políticas gubernamentales** que pusieron el foco en el crecimiento y desarrollo del transporte aéreo de pasajeros. A partir de esto se autorizó el ingreso de varias aerolíneas low cost, se habilitaron muchas nuevas rutas y frecuencias. Sin embargo, el punto más importante a tener en cuenta es la existencia de grupos opositores al ingreso de nuevos competidores que son los gremios locales, muy fuertes con capacidad para detener la operación (medidas de fuerza directas), apoyados por la oposición política y los defensores de la aerolínea de bandera. Estos impiden que se ejecuten cambios de fondo para reformular **la legislación** en la industria aérea argentina. El piso de tarifas desregulado permitió actualmente disponer de ofertas para mejorar ocupación de asientos. Las tarifas mínimas y máximas estaban estipuladas por lo que implicaba una gran barrera para las aerolíneas entrantes, sobre todo low cost. Si bien en los últimos años las restricciones disminuyeron debido a la voluntad política del Poder Ejecutivo, la regulación argentina sigue teniendo muchas trabas y esto desalienta a invertir en la industria.



Por otro lado, se necesitan **grandes inversiones** que además son muy específicas (flota de aviones, combustible, etc.) y existen numerosos requisitos mínimos y licencias. En la industria, el capital necesario para operar es muy elevado ya que tiene altos costos dolarizados. Los 4 insumos principales que representan aproximadamente el 65% de los costos totales son: combustible aeronáutico, leasing, seguros y mantenimiento (todos dolarizados). Los cambios en el precio del combustible afectan enormemente a la industria por el gran volumen de utilización. Adicionalmente, el contexto económico del país es extremadamente inestable por lo que es difícil proyectar a largo plazo.

Otro tema importante es que el país cuenta con una mala **infraestructura** aeronáutica (servicios de tránsito aéreo, radioayudas y facilidades de aeropuertos) y esto impide aumentar la efectividad operativa. Si bien se está trabajando en el tema, siendo uno de los pilares del plan actual del gobierno, existe mucho para hacer después de muchos años de estancamiento y desinversión.

Y por último, un tema clave es lo referente a **recursos humanos**. La legislación exige contar con personal de nacionalidad argentina, por lo que reclutar y retener talentos técnicos, como pilotos, mecánicos o ingenieros aeronáuticos, es un desafío para las empresas ya instaladas pero principalmente un cuello de botella para las nuevas líneas aéreas.

Amenaza de servicios o productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los productos sustitutos de este sector lo constituyen las compañías de transporte terrestre. Las empresas de ómnibus de larga distancia o los trenes, si bien son sustitutos del transporte aéreo no se consideran una amenaza, por el momento no tienen buenos servicios y no resultan rentables para largas



distancias ante la presencia de las nuevas compañías low cost. Posiblemente, el desarrollo de los trenes en Argentina sería una amenaza para la industria.

Rivalidad Competitiva

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas. La competencia dentro de un determinado sector depende del número de competidores que existan, de lo diferenciados o no que estén los productos, de la demanda de bienes y también depende de las barreras de salida.

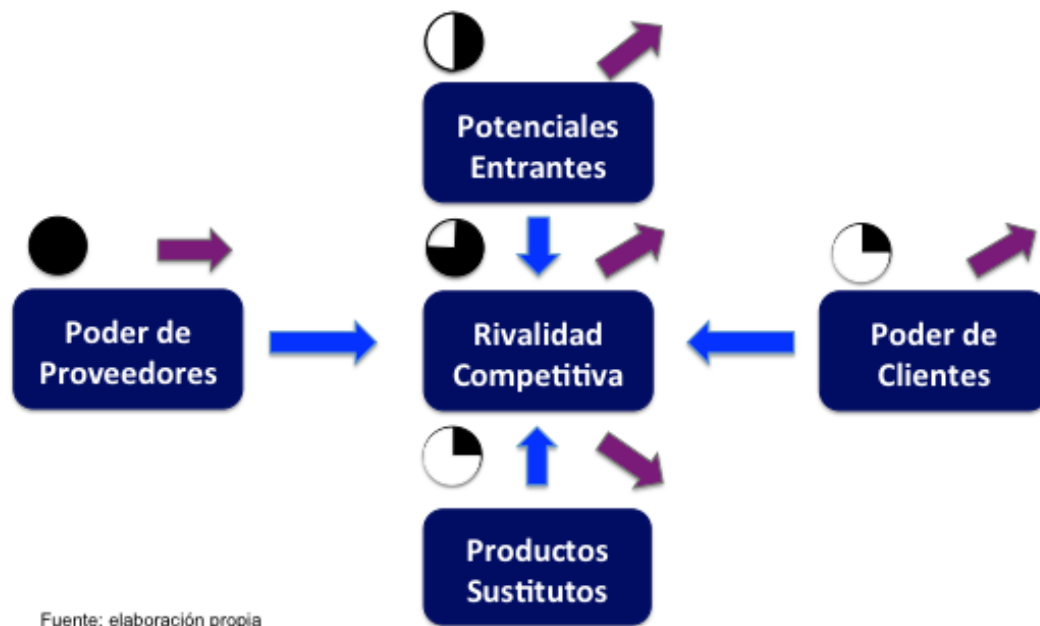
Debido al pequeño margen de beneficio con el que cuentan las compañías aéreas, la competencia entre ellas es muy elevada. Tienen gran complejidad operativa y de seguridad. Se han producido acuerdos para desarrollar el mercado, es decir, aumentar las rutas y la capacidad de inversión de las empresas aeronáuticas. Por otro lado, las barreras de salida del sector son elevadas, puesto que son necesarias inversiones específicas que una vez terminada la actividad de la empresa, son muy difíciles de amortizar y siendo así el grado de rivalidad mayor.

Conclusiones (véase la figura 5)

Es una industria donde hay gran potencial de crecimiento, el sector aerocomercial argentino se considera uno de los que tienen mayor futuro dentro de Latinoamérica. El gobierno actual lo considera clave y está tomando medidas para desarrollarlo. Sin embargo, el crecimiento se ve restringido después de muchos años de inacción. Baja infraestructura aeronáutica,

intensidad de la fuerza sindical, escases de personal calificado y la normativa vigente no adecuada para el nuevo contexto. Su desarrollo está muy ligado al contexto político y económico por lo que podrían existir cambios en las reglas de juego con cada elección. Con nuevos competidores entrando, comenzó una pelea de los líderes, pelea en tarifas y en porción del mercado. Las barreras de entrada son relativamente altas y con importancia en los costos en aumento.

Figura 5. Fuerzas de Porter. Análisis externo - Industria aérea argentina



A continuación profundizaré acerca de aspectos generales de la industria como lo referente a las políticas gubernamentales, la normativa vigente, la situación del mercado y los competidores actuales, para cerrar por último con el capítulo final donde desarrollaré los factores más críticos para las líneas aéreas low cost que ingresan al mercado doméstico y surgen de este análisis estructural de la industria argentina.



2.2 El contexto político y “La revolución de los aviones”

Desde la reestatización a cargo del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner de las empresas del Grupo Aerolíneas Argentinas en 2008, que hasta ese momento pertenecía al Grupo español Marsans, la aerolínea fue un instrumento estratégico y político. La entrada de competencia estaba fuertemente regulada y la empresa gozaba de notables privilegios.

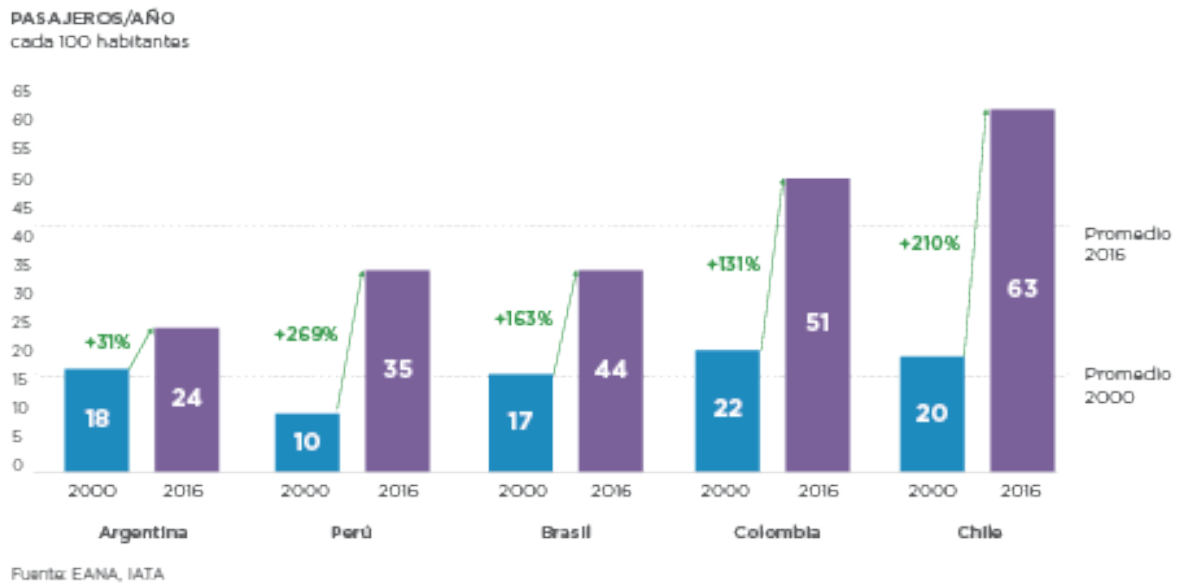
En diciembre de 2015, con el cambio de gestión llegó lo que hoy llamamos “la revolución de los aviones”. En qué consiste esta política? consiste en duplicar la cantidad de personas que viajan en avión dentro de la Argentina¹¹.

Este plan tiene tres pilares, con los que se avanza de forma conjunta: el crecimiento y optimización de Aerolíneas Argentinas; el ingreso de nuevas líneas aéreas acompañado del crecimiento de las existentes; y por último, la modernización de la infraestructura aeroportuaria junto con el rediseño del espacio aéreo y la mejora en su gestión.

Mientras que los países vecinos de la región multiplicaron la cantidad de pasajeros aéreos por tres o por cuatro durante los 15 años previos, Argentina prácticamente no creció (véase la figura 6). Esto ocurrió porque el ingreso de nuevas líneas aéreas estuvo prácticamente congelado, porque no se firmaban acuerdos bilaterales para aumentar frecuencias con otros países y porque las líneas aéreas que estaban en el país se encontraban con trabas en su operación cotidiana.

¹¹ Fuente: Casa Rosada. Carta del Ministerio de Transporte: la revolución de los aviones

Figura 6. Pasajeros/Año cada 100 habitantes en la región (2000-2016)



A partir de estimaciones de la demanda de viajes, se confirma que existe demanda insatisfecha suficiente para lograr 12 millones de pasajeros adicionales. El resultado de la investigación llevada a cabo por el gobierno es que en todo el país podría haber un crecimiento de 12 millones de pasajeros para el 2019.

Pilares del plan

Aerolíneas Argentinas

El primer recurso para cubrir la demanda potencial encontrada es impulsar Aerolíneas Argentinas mediante la eficiencia. Hay un plan en marcha que ya muestra que se avanza en el camino correcto.

Durante los años 2016 y 2017, Aerolíneas lideró el crecimiento. Cerró el año con un 20% más de pasajeros que en el 2015 (y 22% en los vuelos de cabotaje), se abrieron 30 nuevas rutas nacionales y 15 nuevas internacionales. De las 45 nuevas rutas, 38 conectan ciudades sin hacer trasbordo en Buenos Aires. De las 15 nuevas rutas internacionales, 11 conectan las provincias con el exterior.



Para 2019 el plan de Aerolíneas Argentinas es incrementar un 48% su oferta de asientos en relación con diciembre del 2015. Estas mejoras en su productividad y calidad del servicio apuntan a que la empresa siga siendo líder en cabotaje alcanzando un 55% de crecimiento en cuatro años. Aerolíneas podrá así absorber cuatro millones de pasajeros adicionales que volarán en el 2019. Es decir, de los 12 millones que se espera crecer en cuatro años, Aerolíneas Argentinas tendrá capacidad para transportar a cuatro.

Ingreso de nuevas líneas aéreas y crecimiento de las existentes

Existen varias empresas aerocomerciales conscientes de la oportunidad de mercado que hay en el país, y que presentaron sus planes de inversión y de creación de empleo, solicitando permiso para operar. La conclusión del estudio de demanda es que estas nuevas líneas aéreas podrían complementar el crecimiento de Aerolíneas Argentinas y absorber ocho millones de pasajeros latentes.

La experiencia en el mundo es que cuando llegan nuevas compañías, ofrecen menores precios y más alternativas, no sólo crecen estas compañías nuevas, sino también crecen fuertemente las que ya están.

Para el ingreso de nuevas líneas aéreas (otorgamiento de rutas), y tal como dispone la legislación, se celebraron tres audiencias públicas: la 218 (diciembre del 2016), la 219 (septiembre del 2017) y la 220 (Junio del 2018). La última audiencia pública se había realizado en el año 2005, es decir 11 años antes de la 218.

Modernización de infraestructura y rediseño del espacio aéreo

Modernización de los aeropuertos

Para poder recibir el creciente número de pasajeros aéreos que ya se registra en las estadísticas es necesario modernizar y ampliar la capacidad de los aeropuertos. Se está llevando adelante la inversión más importante que alguna



vez se haya hecho en el sector aéreo para potenciar su desarrollo. Este plan integral incluye la modernización de la infraestructura en 30 aeropuertos del país, la incorporación de nueva tecnología de navegación aérea, nuevo equipamiento para la operación logística y otras obras complementarias para mejorar la aviación civil. En total, se están invirtiendo 25.000 millones de pesos durante los cuatro años de gobierno para la modernización de aeropuertos y su tecnología. Además de las obras dentro del contrato de AA2000 (Aeropuertos Argentina 2000), existen obras en otros aeródromos con inversión privada y por fuera del anterior contrato.

Tecnología, rediseño y gestión del tráfico aéreo

Para permitir la apertura de más rutas y el transporte de más pasajeros es necesario actualizar la tecnología de radares y equipamiento de navegación aérea, que son los que permiten volar de manera más eficiente y previsible, reduciendo las demoras y cancelaciones y mejorando los tiempos de vuelo y el consumo de combustible. En total se invertirán 2.600 millones de pesos entre radares y equipos de vigilancia, tecnología de guiado para permitir despegues y aterrizajes aún con meteorología desfavorable, equipos de comunicación entre las aeronaves y el control de tránsito y otras implementaciones que son necesarias para dar recursos de información y comunicación a los pilotos. Esto permite densificar el espacio aéreo y por lo tanto incorporar más frecuencias para una misma ruta, acortar las distancias entre aeronaves en aproximación y despegues sin desmedro de la seguridad de las operaciones.

Se está avanzando en el rediseño del espacio aéreo para mejorar la capacidad de entregar servicios de navegación, aumentando la seguridad operacional, la capacidad y la eficiencia del sistema, mediante la implementación de nuevas aerovías (rutas aéreas) autónomas, es decir basadas en navegación satelital independiente de radioayudas terrestres, además del consiguiente impacto positivo en la reducción del consumo de combustible y las emisiones de CO₂. Respecto de las aproximaciones a aeropuertos, se están implementando procedimientos PBN (basados en la performance y tecnología de los aviones)



para facilitar el uso de las distintas pistas, prescindiendo de las antiguas instalaciones terrestres prácticamente obsoletas. Esto implica la tarea conjunta y coordinación de diferentes organismos del sector aéreo: EANA (Empresa Argentina de Navegación Aérea) y ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil). Implica también ceñirse al marco de acuerdos internacionales.

2.3 Legislación en el negocio aéreo argentino

La legislación a través de la cual se regula la industria aérea argentina plantea una serie de puntos relevantes para el análisis y es importante para entender la importancia del rol del Poder Ejecutivo en este contexto para el crecimiento de la industria.

Para empezar, es importante destacar “Las libertades del aire”¹², claves en el derecho aeronáutico, y que constituyen una serie de derechos relativos a la aviación comercial que garantizan a las aerolíneas de un Estado entrar en el espacio aéreo de otro Estado y aterrizar en este, y que Argentina reconoce. Las primeras cinco fueron establecidas en el Convenio de Chicago de 1944 y resultan fundamentales para el negocio:

- Primera libertad: el derecho de volar sobre el territorio de otro estado sin aterrizar.
- Segunda libertad: el derecho de aterrizar en el territorio de otro estado por razones técnicas.
- Tercera libertad: el derecho de desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en el territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave.
- Cuarta libertad: el derecho de tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave.

¹² Fuente: Enciclopedia Jurídica. Las libertades del aire. Derecho Internacional.



- Quinta libertad: el derecho de tomar y el de desembarcar pasajeros, correo y carga con destino o procedente de terceros estados.

El actual gobierno nacional, desde el inicio de su mandato, con el ministerio de transporte como referente, planteó lo que llama la “revolución de los aviones”. Un plan que tiene como objetivo desarrollar la industria duplicando la cantidad de pasajeros en cuatro años a partir de la realización de obras de infraestructura en el país y la apertura del mercado a partir de la incorporación de nuevas empresas aéreas. Lo visualizaron desde un principio como un objetivo fácil de concretar, ya que los números confirman que es un mercado con gran potencial, siendo muy bajo el porcentaje de pasajeros por habitantes, indicador muy inferior respecto de los de la región.

Sin embargo, el gran problema que se vislumbra es que, debido a la gran fuerza de los sindicatos locales y opositores a la iniciativa, no se contempla ninguna reforma legal significativa que pueda corregir de raíz los diferentes temas, sino que se han apoyado en las antiguas leyes que hoy en día rigen y, a partir de decretos y resoluciones, han facilitado diferentes puntos para que hoy el mercado tenga grandes movimientos.

Existen dos leyes importantes que regulan la industria en Argentina y son necesarias para entender lo que sucede en el mundo aeronáutico.

Estas son la Ley 17.285 que es el Código Aeronáutico de la Nación sancionada en 1967 y la Ley 19.030, norma de aplicación para la prestación de servicios aerocomerciales, del año 1971, creada por temas coyunturales y con el fin de dar un marco de referencia para la conveniencia de Austral y Aerolíneas Argentinas. Ambas leyes, en mayor o menor medida, están desactualizadas y en muchos puntos son redundantes por lo que la voluntad de todas las partes para trabajar en las modificaciones del marco legal sería clave para la viabilidad a largo plazo de la industria.



A continuación se analizan algunos puntos de la norma que considero relevantes en el contexto actual.

2.3.1 Código Aeronáutico de la Nación (Ley 17.285)¹³

“Los **itinerarios, frecuencias, capacidad y horarios** correspondientes a los servicios de transporte aéreo regular y las tarifas en todos los casos, serán sometidos a aprobación previa de la autoridad aeronáutica.” (Aeronáutica Comercial Título VI, el artículo 109).

La autoridad aeronáutica de la República Argentina es la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil). Es un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Transporte de la Nación, cuya misión consiste en normar, regular y fiscalizar la aviación civil argentina, instruyendo e integrando a la comunidad aeronáutica¹⁴. Un organismo descentralizado cuenta con características específicas como tener personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en sus decisiones. Sin embargo, en el contexto local este organismo no funciona 100% como tal y actúa de acuerdo a la voluntad del gobierno nacional. Este deberá aprobar la incorporación de las nuevas líneas aéreas, que deberán ser de nacionalidad Argentina, las rutas domésticas y regionales que podrá volar, al igual que las frecuencias y las tarifas.

Aquí es donde se explica la causa del crecimiento de los últimos tiempos en relación directa con las políticas gubernamentales. Según el Art. 129, el servicio de transporte aéreo internacional también dependerá de la aprobación del Poder Ejecutivo, si no existen convenciones o acuerdos internacionales en que la Nación sea parte.

Desde Diciembre 2015 hasta la actualidad se han autorizado operaciones de

¹³ Fuente: Infoleg. Ley 17.285. *Código Aeronáutico* (1967).

¹⁴ Fuente: ANAC. Administración Nacional de Aviación Civil



aerolíneas como la empresa de bandera chilena Sky Airlines SA para explotar servicios regulares internacionales Santiago de Chile – Mendoza (Resolución 172/2016); British Airways la ruta Londres - Buenos Aires - Santiago de Chile y Viceversa (Resolución 353/2016); concesión para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo a FB Líneas Aéreas SA (Flybondi) con la autorización de varias rutas (Resolución E 408/2017); se autorizo a TAM Linhas Aereas para explotar servicios internacionales con base en Rosario (Resolución E 740/2017); y la concesión a la empresa JetSmart Airlines SA para explotar servicios regulares Internos e internacionales (Resolución 5/2019); entre otros.

Aspectos laborales

La ley también especifica lo referido a recursos humanos en la industria:

El artículo 106 plantea que en los servicios de transporte aéreo el personal que desempeña funciones aeronáuticas a bordo deberá ser argentino. Por razones técnicas la autoridad aeronáutica podrá autorizar, excepcionalmente, un porcentaje de personal extranjero por un lapso que no excederá de dos años a contar desde la fecha de dicha autorización, estableciéndose un procedimiento gradual de reemplazo del personal extranjero por personal argentino. Este es un punto crítico para las aerolíneas que están estableciéndose en el país ya que no cuentan con recursos humanos técnicos argentinos y en el país estos perfiles calificados son extraordinarios por lo que determinan un cuello de botella.

Adicionalmente, trata lo referido a personal aeronáutico en general (Título V – art. 76 a 90) que regula a los empleados bajo relación de dependencia que se desempeñan en la industria. Se aclara que las personas que realicen funciones aeronáuticas a bordo de aeronaves de matrícula argentina, así como las que desempeñan funciones aeronáuticas en la superficie, deben poseer la certificación de su idoneidad expedida por la autoridad aeronáutica. La denominación de los certificados de idoneidad, las facultades que éstos



confieren y los requisitos para su obtención, serán determinados por la reglamentación respectiva. También regula las relaciones laborales del personal aeronáutico y estipula que serán regidas por las leyes de la materia.

Las aeronaves

La ley también regula lo referido a aeronaves. Las aeronaves afectadas a los servicios de trabajo aéreo deberán tener matrícula nacional argentina aunque excepcionalmente la autoridad aeronáutica podrá permitir una matrícula extranjera por razones de conveniencia nacional o con el fin de asegurar la prestación de un servicio.

Los aeródromos

Los aeródromos también están regulados dentro de esta norma, bajo el Título III de Infraestructura. Todo aeródromo deberá ser habilitado por la ANAC, y como se especifica en el artículo 13, la planificación, habilitación, contralor y ejecución de los servicios, también estarán a cargo exclusivo de la autoridad aeronáutica. Sin embargo, ésta podrá, por razones de utilidad pública, efectuar convenios con empresas privadas para la realización de aspectos parciales de aquéllos. Los servicios estarán sujetos al pago de tasas que abonarán los usuarios. El Poder Ejecutivo determinará estos servicios y los importes a satisfacer por su prestación.

Un hito para la industria fue la habilitación del aeródromo público de El Palomar, Partido de Morón, como Aeropuerto Internacional (Resolución 864/2018) donde la nueva línea aérea Flybondi inició sus operaciones y la adoptó como base y donde otras empresas como JetSmart también están comenzando a volar. El Palomar es el aeropuerto descentralizado por excelencia para el concepto Low Cost dada la cercanía con la Ciudad de Buenos Aires y la flexibilidad operacional contrapuesta con los congestionados Aeroparque Jorge Newbery y Ezeiza Ministro Pistarini.



2.3.2 Ley de Transporte Aerocomercial (Ley 19.030)¹⁵

Esta ley puede definirse como complementaria al código y también se considera importante su análisis ya que es la norma de aplicación para la prestación de servicios aerocomerciales, donde también se exponen entre otras cosas, regulaciones para las tarifas que es clave para el contexto donde las low cost están entrando a jugar.

Varios analistas consideran necesaria la derogación de esta ley. Según el trabajo realizado por Pablo Luciano Potenze¹⁶, principal historiador de la aviación comercial argentina, que plantea la necesidad de derogarla, esta ley presenta serios problemas para ser aplicada en la actualidad y destaca los puntos que resultan más objetables de la norma:

Concepción del servicio aéreo. La ley ve al transporte aéreo como una oferta estática de servicios que debe satisfacer una demanda estática, enmarcado en una cuestión de desarrollo nacional, desestimando claramente la posibilidad de competencia y crecimiento a partir de ofertas dinámicas (arts. 9º, 32º, 51º).

La ley sostiene (art. 3º) que se “asegurará” el servicio, un concepto muy de la teoría del poder aéreo, que justifica la existencia de Aerolíneas Argentinas, pero que ha sido usado para reclamar subsidios en varias oportunidades y tratar de justificar la operación de empresas inviables. Algo parecido pasa con la infraestructura (art 4º).

Privilegios a Aerolíneas Argentinas. Como parte de un sistema de pensamiento nacido en la inmediata postguerra, que consideraba que cada país debía tener una aerolínea estatal que mostrara su bandera por el mundo, esta norma da

¹⁵ Infoleg. Ley 19.030. *Ley de Transporte Aerocomercial* (1971).

¹⁶ Trabajo “Derogación de la Ley 19.030 de Política Aerocomercial”. Objetivo: identificar las normas de cualquier orden y fuente cuya supresión del sistema legal argentino puede representar una mejora para los ciudadanos. 2017.



privilegios a Aerolíneas Argentinas, que son verdaderas ventajas competitivas difíciles de aceptar en un mercado abierto (art. 15º, 16º, 17º, 32º/b).

Aunque no lo dice de modo explícito, pone limitaciones a las empresas privadas, que quedan restringidas a operar en rutas no troncales (arts. 32º, 38º y 39º). Esto nunca se cumplió en su totalidad.

Bilateralidad. Plantea que deben hacerse acuerdos bilaterales de tráfico. No habla de la posibilidad de que sean multilaterales, un concepto que entonces no existía (arts. 2º, 10º, 11º, 12º, 14º). Lo curioso es que admite la prestación de servicios sin acuerdo (art. 18º/b).

Subsidios. Es un tema que está encarado de modo confuso, y tiene la importancia necesaria para ser encarado con una norma específica, muy clara, que los limite, fije el objetivo de los mismos, de participación a las provincias y los haga absolutamente transparentes (arts. 5º y 6º). Fue reglamentado por el Decreto 6875/71.

Pero hay una falla grave en la aplicabilidad de la ley, porque los subsidios, desde entonces, pocas veces se pagaron siguiendo el mecanismo de esta ley que, por otra parte, sólo habla de subsidios nacionales, dejando de lado a las provincias.

Planes de rutas. Hay una obsesión en la ley por la definición de planes de rutas por parte del Estado, sin dejar ningún resquicio para que los operadores puedan adaptar las que juzguen convenientes (arts. 11º, 13º, 14º y 33º). Algo parecido pasa con los horarios (arts. 28º, 29º, 30º y 47º).

Más allá de la falta de dinámica y el anacronismo, el tema de los planes de rutas (o la falta de legalización de los mismos) fue usado para acelerar la caída de Austral Líneas Aéreas y su estatización en el período 1973/80.

Tarifas. La ley está pensada con el concepto de “tarifa oficial”, fijada por el Estado, fija e inamovible. Es un concepto quizás, válido para el tiempo de la “empresa oficial”, pero ha sido superado por el tiempo, ya que no permite una mínima operación competitiva y, menos que menos, servicios del tipo *low cost*.



(arts. 22°, 23°, 24°, 25°, 42°, 43°, 44°, 45° y 46°). En un sistema sin tarifas oficiales algunos temas se vuelven abstractos (arts. 26° y 27°).

Las acciones que el gobierno ha llevado a cabo para flexibilizar este tema contempla primero el Decreto 294/2016, considerado por muchos el primer acto “desregulatorio” hacia la industria a través del cual se suprime la determinación de las tarifas máximas para los servicios de transporte interno de pasajeros expuestas en la ley 19.030 y luego la Resolución 656/2018 a partir de cual se autorizó a los explotadores de servicios regulares a aplicar tarifas inferiores a las tarifas de referencia vigentes para la venta de pasajes ida y vuelta comprados con más de 30 días de anticipación desde el 01 de Agosto de 2018.

2.3.3 Desregulación del Servicio de Rampa (Resolución 735/2018)

Un nuevo hito para la industria se llevó a cabo el 25 de Septiembre de 2018 y tiene que ver con la derogación de la Resolución 587/2001¹⁷ donde se establece la aprobación de la reglamentación para la obtención del certificado de prestador de servicios de atención en tierra a aeronaves (rampa)¹⁸.

Con esta medida se concluye el monopolio de la empresa Intercargo en los servicios de rampa (uso de mangas, escaleras, carga de equipaje o limpieza, entre otros). Las aerolíneas podrán auto prestarse este servicio y no estarán obligadas a recurrir a la empresa estatal. Esta posibilidad estará disponible solo para las líneas aéreas internacionales que cuentan con filiales en la Argentina como Latam Airlines, JetSMART Airlines y Norwegian Air, todas extranjeras pero con operaciones propias también en la Argentina.

¹⁷ Fuente: Infoleg.

¹⁸ Fuente: Boletín Oficial. <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/192824/20180925>



Esta norma tiene lugar en este momento en que el sector aeronáutico se encuentra en un proceso de expansión que es acompañado a nivel nacional con el denominado programa de “Revolución de los Aviones”, lo que conlleva la necesidad de adaptarse a los nuevos paradigmas y las nuevas necesidades que requiere el sector aeronáutico.

Se justifica asimismo en que resulta imperioso adaptar la legislación vigente a las nuevas condiciones que la industria demanda y facilitar todas las herramientas que permitan continuar interconectando tanto al interior como exterior del país.

En este contexto, en sectores de tan alto grado de desarrollo como el aeronáutico, resulta cada vez más frecuente que una determinada actividad empresarial exceda el marco de delimitación de un sujeto de derecho y que se constituyan grupos que realizan una actividad empresarial conjunta y con un objetivo común en términos de comercialización en el mercado.

Asimismo es importante destacar que en nuestro país se reconoce el fenómeno del agrupamiento empresarial, resultando apropiado recordar que el Convenio sobre Aviación Civil Internacional firmado el día 7 de Diciembre de 1944 en la Ciudad de Chicago, Estados Unidos (Ley 13.891) establece que todo aeropuerto de un Estado contratante que esté abierto a sus aeronaves nacionales para fines de uso público estará igualmente abierto, en condiciones uniformes a las aeronaves de todos los demás Estados contratantes en lo que respecta al uso, por parte de las aeronaves de cada uno de los Estados contratantes, de todas las instalaciones y servicios para la navegación aérea. En dicho contexto resulta necesario permitir que las empresas de transporte aéreo interno puedan auto prestarse y prestar los servicios de asistencia en tierra a empresas de su mismo grupo empresarial, más aún si se tiene en cuenta que constituyen servicios esenciales en el funcionamiento del transporte aéreo, resultando necesario promover la eficiencia y la calidad global de todos



los eslabones de la cadena del transporte aéreo y de las operaciones aeroportuarias.

En función de ello es que resulta necesario reducir los costos operativos y mejorar en la calidad del servicio de atención en tierra, reforzando al mismo tiempo el volumen de negocios de las empresas que cuenten con el respectivo Certificado de Explotador de Servicio Aéreos (CESA) otorgado por la Autoridad Aeronáutica Nacional y, consecuentemente, fomentando la generación de empleo local.

La optimización del servicio en un contexto de desarrollo constante de la industria aeronáutica a nivel mundial resulta de vital importancia en el marco de la denominada “Revolución de los Aviones”.

2.4 Algunas variables del contexto económico actual (2018-2019)

Desde el arribo de las aerolíneas low cost al país, el esquema del mercado aerocomercial se empezó a rearmar.

No solo la incorporación de nuevas líneas aéreas cambió el mercado aéreo argentino en los últimos meses: la fuerte devaluación y la suba del precio del petróleo están obligando a las empresas a recalcular sus proyecciones. No solo porque enfrentan mayores costos, sino porque la venta de pasajes en dólares se desmoronó, y aunque se prevé que el turismo interno crezca, esa alza no alcanzará a compensar. La ecuación se modificó en un escenario de más competencia.

Cerca de un tercio de los costos de una compañía aérea se lo lleva el combustible, que se paga en dólares, igual que el leasing (alquiler) de aeronaves (con un piso de US\$200.000 mensuales), seguros, repuestos y mantenimiento. En ese contexto, la situación es de todas las empresas; no quieren poner en riesgo lo que tienen. Por esto deciden tomar medidas ahora.



Los cambios en la economía determinaron que Aerolíneas Argentinas tuviera que prolongar los plazos para alcanzar el déficit cero: ya no será en 2019. Este año en vez de cerrar con 80 o 90 millones de dólares de aportes del Tesoro ya llevan US\$152 millones. La suba del combustible implica US\$10 millones más por mes que lo previsto; cada dólar que sube el petróleo son US\$6 millones anuales más. En ese contexto, la empresa presentó un plan estratégico que hace énfasis en mejorar los ingresos con factores como el relanzamiento del programa Aerolíneas Plus, la potenciación del cliente de más valor, la diversificación de tarifas, las promociones y la venta de servicios a terceros. En ese último punto se inscriben, por ejemplo, el alquiler de simuladores, la prestación del servicio de rampas y la certificación para reparar aviones en sus talleres.

Flybondi por otro lado ratifico el impacto "complejo" de la devaluación en la industria. Son instancias que demandan ser muy eficientes en todos los procesos y cuidadosos con el gasto. Más allá del impacto negativo, también creen que este contexto tiene su lado B, ya que el turismo interno se vuelve más fuerte y, en situaciones económicas críticas, las low cost pueden ser una opción real para miles de personas que quieren reducir sus gastos de movilidad.

En Latam Airlines sostienen que la retracción del mercado internacional "se vuelve una oportunidad para capitalizar" en el mercado doméstico. En ese marco, plantean que como líderes en conectividad internacional desde el interior del país pueden acercar a miles de turistas extranjeros con la Argentina, estimular el turismo receptivo y fortalecer las economías locales. La empresa conecta de manera directa a 140 destinos en 25 países sin necesidad de pasar por Buenos Aires.

Norwegian insiste en que, más allá de la coyuntura, el plan de la empresa es a largo plazo; se combinó la oportunidad abierta en la Argentina y los proyectos de expansión a nivel mundial. Apunta que, por el tamaño de la empresa y el



tener aviones en leasing del propio grupo para cubrir las seis rutas, los costos son "relativamente bajos" y que por la conexión internacional de su empresa madre, Norwegian, a Londres reciben pasajeros internacionales, a los que les suman los de rutas domésticas [facturadas en pesos]. Tener una flota moderna y eficiente también reduce costos.

Market share - Cabotaje

Uno de los puntos que marcó el debate sobre el advenimiento de las líneas de bajo costo tiene que ver con la capacidad de mercado disponible para la cantidad de aerolíneas que llegan al país y la aprobación de los pasajeros a este nuevo modelo y en relación al mercado disponible, si bien es limitado, hay espacio para crecer.

El esquema del sector sufrió cambios importantes en términos de market share (véase la figura 7). Cabe destacar lo ocurrido en el sector domestico debido a la autorización de nuevos competidores. A continuación se muestra la evolución desde 2016 cuando comenzaron a implementar las nuevas acciones por parte del gobierno. Es importante mencionar que la distribución considera un aumento en el total de pasajeros de cabotaje como veremos en el siguiente punto.

*Figura 7. Cambios en el Market Share Argentino*

Empresas	2016	2017	2018
Aerolíneas Argentinas	73,7%	75%	62%
LATAM	23,7%	17%	18%
Flybondi	-	-	8%
Norwegian	-	-	5%
Andes	2,6%	7%	5%
Avianca	-	1%	2%

Fuente: EANA

Para 2019 se confirma el inicio de operaciones de nuevas aerolíneas por lo que tendremos asegurados cambios en la estructura del mercado local.

Pasajeros

Según datos de transporte¹⁹, 2018 cerró con 29,1 millones de personas viajando en la Argentina considerando vuelos internacionales y de cabotaje. Esto es un 33% más respecto de 2015 cuando se registraron un total de 22 millones de personas. Esto convierte al 2018 en el mejor año de la historia en términos de pasajeros que volaron, un 7% superior a lo que fue el 2017 (véase la figura 8).

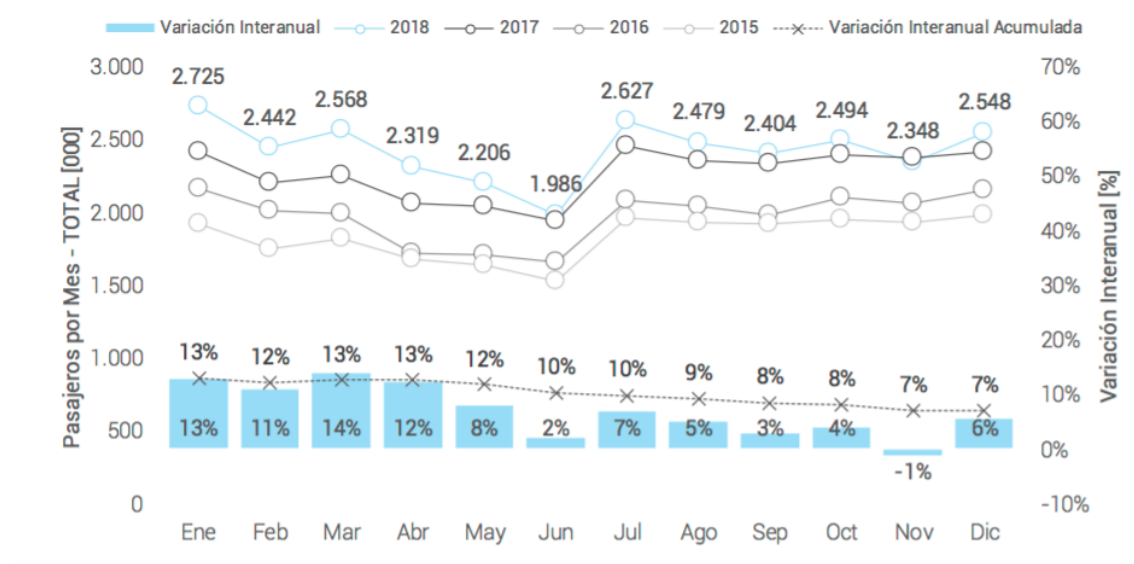
¹⁹ Fuente: EANA. Empresa Argentina de Navegación Aérea.



De los 29,1 millones, 14,2 lo hicieron en vuelos domésticos, cifra 13% superior a la del 2017, y completando así un incremento de 38% respecto de 2015, lo que implica un 3,9 millones de pasajeros en los últimos 3 años (véase la figura 9).

En lo que se refiere a vuelos internacionales, se llegó a un total de 15 millones de pasajeros siendo un incremento del 2% respecto de 2017, y una suba del 28% respecto de 2015 (3,2 millones más de pasajeros en los últimos 3 años).

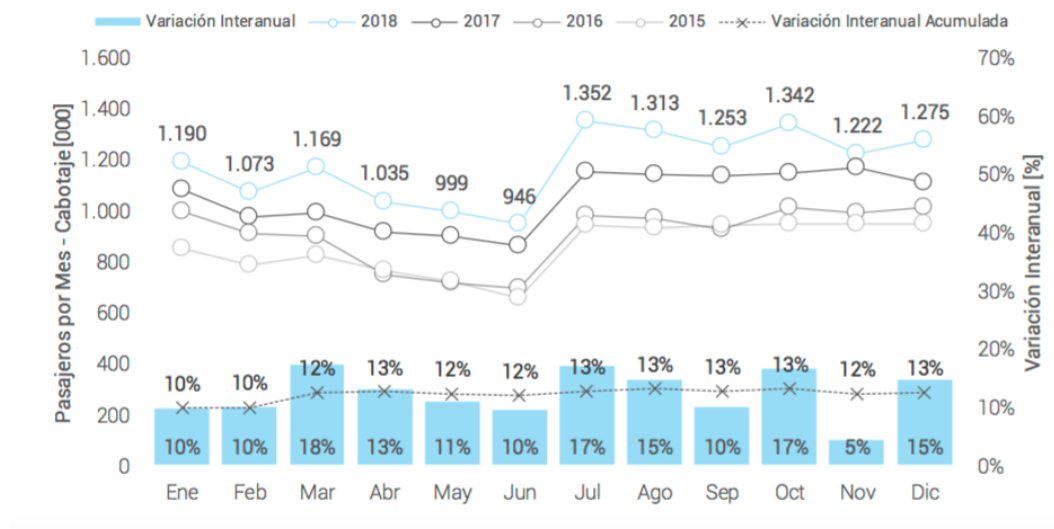
Figura 8. Pasajeros Totales – Argentina 2018 (Cabotaje / Internacional)



Fuente: EANA



Figura 9. Pasajeros de Cabotaje – Argentina 2018



Fuente: EANA

Uno de los temas importantes a destacar en este sentido, es que debido al ingreso al mercado de las aerolíneas low cost, se comenzaron a operar rutas que no estaban consideradas y que no pasan por Buenos Aires. Así es que los aeropuertos del interior aumentaron considerablemente el tránsito de pasajeros. Las conexiones directas entre ciudades del interior se han incrementado un 63% en los últimos 3 años, mientras que las internacionales se han triplicado.

Para 2019 se espera seguir creciendo a pesar del contexto económico poco alentador. Producto de la devaluación, se espera que la demanda se traslade al mercado de cabotaje y que, después de 20 años, la cantidad de pasajeros domésticos superen a los internacionales; ya que más personas eligen viajar dentro del país y más extranjeros vienen a la Argentina.



2.5 Aerolíneas tradicionales y nuevos competidores Low Cost en el mercado argentino

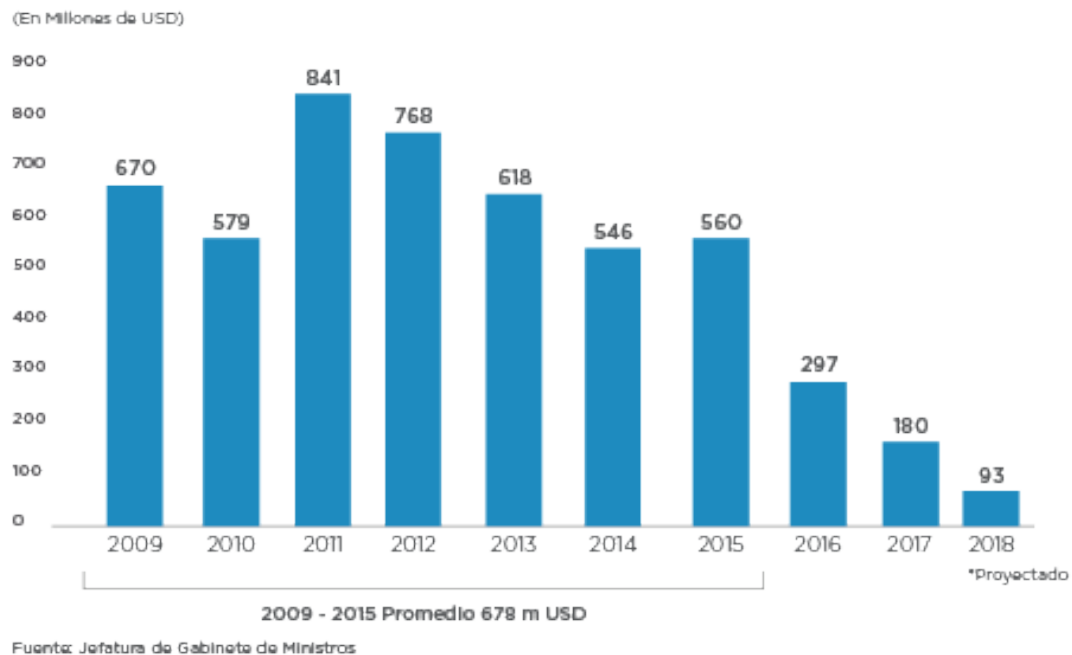
Se realiza una breve descripción de las empresas consideradas en este estudio, compañías con modelo tradicional o “Legacy” ya instaladas y funcionando desde hace años y nuevos competidores low cost operando en 2019.

Aerolíneas con modelo tradicional

Aerolíneas Argentinas

Es la aerolínea de bandera argentina. Es una empresa pública y circunstancialmente subsidiada por el Estado nacional. Es prioritario para el Ministerio de Transporte que la línea aérea tienda hacia la auto sustentabilidad y dependa menos de los aportes estatales. Se ha avanzado mucho en este objetivo. Entre 2009 y 2015, el promedio de subsidios destinados a la compañía era, en promedio, de 678 millones de dólares por año. A partir de 2016, se redujo a 297 millones de dólares, en 2017 bajó a 180 millones de dólares y en 2018 a 93 millones. Es decir, disminuyó un 87% en sólo tres años (véase la figura 10).

Figura 10. Subsidios del Estado para Aerolíneas Argentinas



La empresa no sólo incrementó la cantidad de pasajeros por la apertura de rutas sino también por contar con nuevos aviones con mayor capacidad. Entre el 2016 y principios de 2018 se sumaron 22 nuevos aviones.

La planificación con un criterio federal de Aerolíneas Argentinas queda de manifiesto en dos propuestas exitosas para incrementar la conectividad de las provincias:

. *El nuevo Centro de Conexiones de Córdoba:* es un nodo para enlazar los destinos del norte y el sur del país, evitando el trasbordo en Buenos Aires. Desde su inauguración en abril del 2017, los vuelos mostraron una ocupación promedio del 79,1%.

. *El Corredor Atlántico:* tiene el objetivo de conectar los arribos internacionales de Ezeiza con ciudades importantes y destinos sobre la Costa Atlántica, muy solicitados por los turistas internacionales.



La estrategia de Aerolíneas es apuntar a nuevos servicios (transporte de cargas) y dejar la batalla de los precios para otras empresas. Otro de los objetivos es distinguir con mayor énfasis las marcas Aerolíneas y Austral. La primera apuntará a mejorar el servicio, mientras que la segunda competirá más por los costos. No pretenden ser una empresa Low Cost.

LATAM Argentina

La historia de LATAM es distinta. Esta empresa está cambiando su estrategia para vender pasajes más baratos luego de la llegada de las Low Cost, especialmente en el mercado de cabotaje de sus filiales Colombia, Perú Chile y Argentina.

Si bien con su estructura de costos, flota y tipo de operación no encajaría en el modelo de negocio LCC, se evidencia una tendencia a adoptar prácticas del modelo LCC, como una forma de acortar la brecha entre precios con la competencia. Se apuesta a ofrecer un mejor servicio con renovación de interiores de cabina de pasajeros y una fuerte campaña en todas las áreas para mejorar la puntualidad, factor que es determinante a la hora de valorar el servicio por parte del pasajero. Ya cuenta con 4 opciones de tarifas donde a partir de una tarifa base, ofrece servicios optativos con lo que el pasajero podrá comprar su viaje de acuerdo a sus necesidades, como despachar valija en bodega, reservar asiento, acumular millas, flexibilidad para cambios o devoluciones.

Aerolíneas Low Cost: los nuevos competidores

Flybondi

Fue la primera low cost en aterrizar en el país el 10 de febrero de 2018 con base en El Palomar, aunque en enero puso a la venta sus primeros pasajes. En 2018 transportó 865.000 pasajeros en 7.078 vuelos. Su participación de mercado fue del 6% y opera en 21 rutas domésticas y regionales recientemente incorporadas, que conectan 15 destinos. Los aviones son cinco Boeing 737-



800. Sus proyecciones estimaban iniciar el 2019 con 10 aviones pero debido al contexto macroeconómico estos pronósticos no se cumplieron.

Los planes de la primera low cost argentina apuntan a aumentar las frecuencias y rutas. Hasta el momento tiene 348 rutas otorgadas. En los próximos cinco años, la compañía buscará duplicar el mercado aerocomercial y transportar 10 millones de pasajeros, apuntando al pasajero que nunca ha viajado en avión y al que utiliza preferentemente el transporte terrestre. Este año la empresa comenzó a volar a los destinos regionales de Punta del Este, en Uruguay, y Asunción, Paraguay.

Norwegian Argentina

La segunda low cost es la escandinava Norwegian, que con su filial Argentina comenzó a operar desde el Aeroparque Jorge Newbery en octubre del 2018 y trasladó hasta diciembre 102.000 pasajeros en 921 vuelos. Su participación fue del 5% del mercado de cabotaje en 2018 y tiene seis rutas que salen desde Aeroparque. Es una empresa constituida en la Argentina que forma parte de un grupo global, por eso se pueden operar viajes de cabotaje. Los aviones son del grupo Norwegian. Es un leasing de la empresa global con matrícula argentina. Se pone mayor atención a los vuelos que tienen mayor demanda con el propósito de desarrollarlos y que permita ir creciendo de manera sostenida.

Para el 2019 se le otorgaron 152 rutas nuevas, de las cuales 80 serán para vuelos internacionales y 72 para vuelos de cabotaje. Actualmente, tiene tres Boeing 737-800 y planifica operar con entre 10 y 15 aeronaves, realizar 246 vuelos semanales y transportar alrededor de 2,2 millones de pasajeros. Para fines de 2019 el objetivo es comenzar con vuelos regionales a Santiago de Chile, Asunción, Montevideo (Uruguay) y Lima (Perú).

JetSmart

La low cost JetSmart, propiedad del fondo de inversión norteamericano Indigo Partners que incluye a Wizz Air (Europa), Volaris (México) y Frontier Airlines (Estados Unidos), tras afianzarse en Chile y extenderse hacia Perú, compró



Alas del Sur y se asentará de forma definitiva en El Palomar. Se le concedieron 261 rutas que conectarían el interior del país y algunos puntos del exterior.

Desde 2018 viaja desde Chile pero fue autorizada para explotar vuelos de cabotaje y ya comenzó a vender pasajes en Argentina. Su objetivo es cerrar 2019 con 7 aviones y 25 rutas operativas en la Argentina.

Además, concretó destinos regionales como Santiago de Chile, Santa Cruz de la Sierra, Porto Alegre, San Pablo, Río de Janeiro, Lima y Asunción. Su flota está constituida por aeronaves Airbus de la familia A-320.

3. Factores críticos a analizar

En este apartado se analizan los factores más críticos que se desprenden del análisis de la industria local y que enfrentan las líneas aéreas low cost al ingresar en el país, considerando la legislación vigente con las modificaciones realizadas a la fecha. Sabiendo que los cambios no son profundos y que sería necesaria una transformación de base en lo referente al Código Aeronáutico y a las normativas que regulan la industria. Que el contexto político puede cambiar como así también las reglas de juego y que la inestabilidad macroeconómica no permite actualmente hacer proyectos a largo plazo.

Los factores que se detectan como más críticos para las nuevas aerolíneas son:

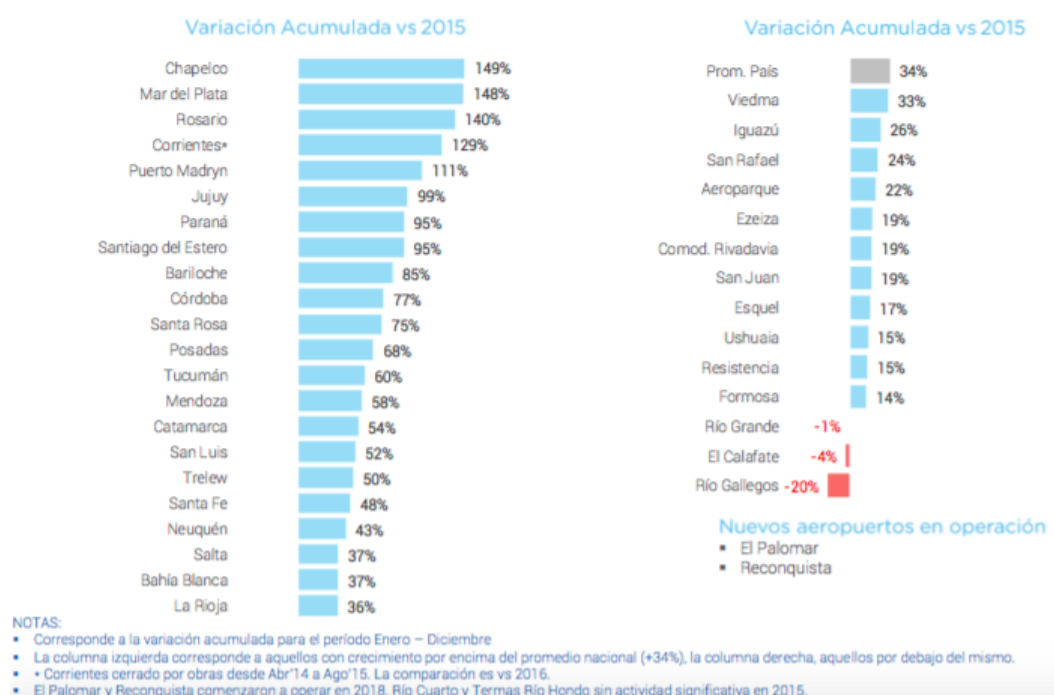
- La infraestructura terrestre – Aeropuertos
- La infraestructura aérea – Tecnología y gestión del tráfico aéreo
- Recursos humanos – Perfiles expertos
- Aspectos laborales y sindicatos



3.1 Infraestructura terrestre – Aeropuertos

Es notable el crecimiento que ha tenido lugar en los aeropuertos del interior del país como muestran las estadísticas de EANA y por esto es fundamental reformular la infraestructura aeroportuaria (véase la figura 11). El plan que está llevando a cabo el gobierno implica la inversión más grande de los últimos tiempos. Contempla 25.000 millones de pesos para modernización de aeropuertos y su tecnología durante los cuatro años de gestión, según el Ministerio de Transporte de la Nación. Adicionalmente el contrato de concesión con AA2000 (Aeropuertos Argentina 2000) implica más inversiones en áreas de las terminales.

Figura 11. Pasajeros Totales por Aeropuerto – 2018 vs 2015



Fuente: EANA



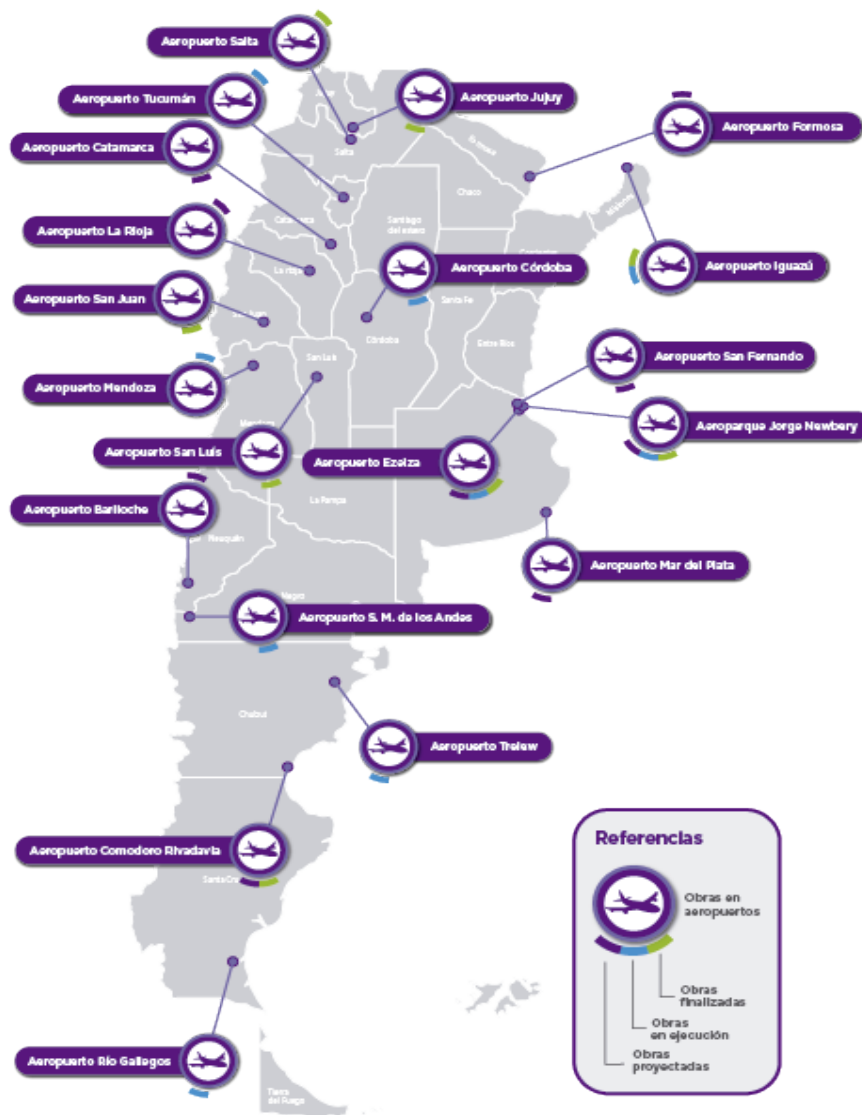
Las obras llevadas adelante consideran nuevas pistas, nuevas calles de rodaje y plataformas, adecuaciones y ampliaciones de terminales de pasajeros, estacionamientos, nuevas torres de control, cintas de equipaje, entre otras cosas (véase la figura 12).

Las obras más relevantes²⁰ están en Aeroparque y Ezeiza. En el primero se finalizó una nueva torre de control, se realizaron 6 niveles de estacionamiento, se realizó saneamiento de la cabecera sur para hacer espacios verdes, se amplió el check in y se iniciaron obras edilicias y de ampliación de la plataforma comercial para mayor cantidad de “amarres”. En Ezeiza, aeropuerto más grande del país, lo más importante es la reconversión de las terminales que se conectarán para hacer más rápido y eficiente el movimiento de autos y peatones. Nueva pista principal y secundaria, nueva torre de control y ampliación de calles de rodaje.

El Palomar fue un hito como único aeropuerto low cost del país. Se planea un crecimiento gradual y no solo considera obras en el aeropuerto sino también en su entorno como accesos rápidos desde autopista y estacionamientos adecuados.

²⁰ Fuente: Ministerio de Transporte de la Nación

Figura 12. Obras de Modernización de Aeropuertos



Fuente: Ministerio de Transporte de la Nación

Todo esto está ocurriendo, y se está cumpliendo según lo comprometido. Sin embargo, las aerolíneas deben lidiar con estas obras que sin dudas afectan día a día sus operaciones.

Adicionalmente, en Argentina no existen aeropuertos secundarios con excepción de El Palomar. El concepto de modelo low cost se basa en operaciones entre aeropuertos secundarios que da mayor independencia



operacional, eficiencias en sus procesos y una notoria ventaja en costos. Este es un tema crítico que toda aerolínea de bajo costo debe considerar al ingresar al país y proyectar su crecimiento con esta particularidad.

3.2 Infraestructura Aérea – Tecnología y Gestión del Tráfico Aéreo

Para permitir la apertura de más rutas y el transporte de más pasajeros es necesario actualizar la tecnología de radares y equipamiento de navegación aérea, que son los que permiten volar de manera más eficiente y previsible, reduciendo las demoras y cancelaciones y mejorando los tiempos de vuelo y el consumo de combustible. En total se invertirán 2.600 millones de pesos entre radares y equipos de vigilancia, tecnología de guiado para permitir despegues y aterrizajes aun con mala meteorología, equipos de comunicación entre los aeronaves y la torre y otras implementaciones que son necesarias para dar recursos de información y comunicación a los pilotos, reducir las demoras y cancelaciones y garantizar la seguridad y la previsibilidad en general (véase la figura 13).

En este sentido, se han llevado a cabo rediseños de rutas con el fin de hacerlas más eficientes: reducción de tiempos de vuelo y ahorros en combustible principalmente. Un ejemplo de esto es el rediseño de la ruta Córdoba – Ushuaia.

Otra medida para el rediseño del espacio aéreo tiene que ver con la implementación de aproximaciones PBN (navegación basada en performance) para aumentar la capacidad del espacio aéreo, mejorar eficiencia y reducir cancelaciones por condiciones climáticas.

La desregionalización de Aeroparque a partir del 1 de Abril de 2019 es otra de las acciones realizadas para ordenar este tema. En cumplimiento de la normativa dispuesta por la autoridad aeronáutica, desde esta fecha se traslada



toda la operación regional al aeropuerto de Ezeiza, quedando en Aeroparque solo los vuelos domésticos.

Adicionalmente, los 31 aeropuertos del país contarán con una nueva tecnología de medición de última generación denominada AWOS. Esto viene a reemplazar sistemas obsoletos y darán mayor calidad de la información meteorológica. Con ello se agilizan las operaciones, evitándose demoras y desvíos a aeropuertos alternativa, en pos de la seguridad operacional.²¹

²¹ Fuente: EANA

Figura 13. Tecnología de Navegación Aérea



Fuente: Ministerio de Transporte de la Nación

Todas estas tecnologías llevan al país al nivel de los países más desarrollados. El rediseño del espacio aéreo es crítico para que las nuevas compañías puedan realizar sus operaciones con eficiencia y un tema clave en el contexto actual es que la Terminal Buenos Aires opera dependiente del espacio aéreo



de Aeroparque y Ezeiza. Hasta tanto no se realice esta separación, su operación no será totalmente independiente, cayendo en ineficiencias como por ejemplo, demoras en sus despegues y aterrizajes.

3.3 Recursos humanos – Perfiles expertos

Un factor crítico es lo relativo a perfiles técnicos fundamentales en la industria: Mecánicos, Ingenieros Aeronáuticos y Tripulaciones de Mando.

Es una industria que nunca ha sido desarrollada en Argentina. Con una ausencia de aviación general y de aviones de menor porte que sirva de escalón anterior al puesto en una aerolínea. Hay escasez de perfiles operativos con el “seniority” requerido.

El Código Aeronáutico exige que el personal sea de nacionalidad argentina. Sin embargo, los tripulantes argentinos que emigraron a compañías del exterior no se ven motivados por un atractivo salarial, tampoco los pertenecientes a las aerolíneas tradicionales que cuentan con grandes beneficios que las low cost no podrían otorgar. Las empresas ya establecidas manejan salarios más altos que las low cost y convenios colectivos de trabajo muy beneficiosos, por lo que se dificulta la atracción de talentos experimentados a las nuevas aerolíneas.

Por otro lado, la RAAC²² (Regulaciones Argentinas de Aviación Civil) en su parte 61 determina lo referido a “Licencias, certificados de competencia y habilitaciones para piloto”. En lo referido a experiencia de vuelo específica:

(a) Poseer como mínimo, 900 horas de vuelo, a partir de la fecha en que obtuvo su Licencia de Piloto Privado de Avión, según la siguiente discriminación:

- (1) Por lo menos 450 horas como mínimo de piloto al mando.
- (2) Acreditar como mínimo 40 horas de vuelo por instrumentos, de las cuales

²² Fuente: ANAC



no menos de 10 horas serán en condiciones reales de vuelo por instrumentos (IMC) o vuelo de travesía bajo capota realizando como mínimo 1 (un) aterrizaje por instrumentos, como piloto al mando.

(3) Tener como mínimo 25 horas de vuelo nocturno como piloto al mando, de las cuales no menos de 10 horas serán en vuelo de travesía con no menos de 5 despegues y 5 aterrizajes en ruta, como piloto.

(b) El resto hasta totalizar las 900 horas especificadas en (a) podrán haber sido realizadas como copiloto o piloto en instrucción.

(c) Cuando el solicitante sea titular de la licencia de Piloto Comercial de Helicóptero o giroplano y posea una experiencia de vuelo como piloto al mando de 500 horas o más, podrá acreditar 150 horas para el cumplimiento de la exigencia del apartado (b) de esta Sección.

Todo esto complejiza el inicio de operación de las nuevas empresas ya que no cuentan con la cantidad de perfiles operativos necesarios para realizar la instrucción y el adiestramiento a nuevas tripulaciones. Se requieren instructores e inspectores acompañando a los nuevos capitanes y primeros oficiales para habilitarlos en la línea. Si bien en la industria no existe el riesgo “cero”, un buen gradiente de cabina (experiencia mínima de los pilotos recomendada para operaciones de Línea Aérea) es un requerimiento para garantizar la seguridad aceptable en las operaciones. Se requiere un proceso largo y costoso dotar de tripulaciones experimentadas a los equipos de operaciones. Los capitanes son el gran cuello de botella para el crecimiento de estas aerolíneas.

Adicionalmente, existe el Decreto 671²³ vigente que regula la cantidad máxima de tiempo de servicio y mínimo de descanso de las tripulaciones de vuelo y cabina. Con el espíritu normativo de disminuir la fatiga de vuelo, impone una cantidad limitada de horas de servicio con su correspondientes descansos, para las tripulaciones que vuelen con matrícula argentina, entre otras tantas

²³ Fuente: Infoleg.



restricciones en su articulado. Esto hace que se necesite más personal por aeronave que la media de la industria mundial y que la programación de vuelos en cumplimiento de la normativa sea más compleja.

3.4 Aspectos laborales y sindicatos

La estructura sindical local es uno de los factores más críticos que frena el desarrollo de la industria y que impacta en las empresas que quieren entrar a jugar. El gobierno no solo lidia con el poder de los sindicatos del sector aeronáutico: pilotos, técnicos y tripulantes, sino que también tiene a las empresas de transporte automotor y su sindicato. Se cree que el transporte aéreo va a sustituir al transporte terrestre de media y larga distancias pero en principio no se tendría un plan para ello ni para acompañar al transporte terrestre, como ha ocurrido en mayoría de los países del mundo.

Las agrupaciones más importantes en el sector son:

APA: Asociación del Personal Aeronáutico

APTA: Asociación de Personal Técnico Aeronáutico

UPSA: Unión de Personal Superior y Profesional Aeronáutico

APLA: Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas

UALA: Unión de pilotos de Líneas Aéreas (pilotos de Austral)

ATCPEA: Asociación de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Empresas Aerocomerciales

AAA: Asociación Argentina de Aeronavegantes.

Estos actores tan poderosos en la industria ya se manifestaron en varias oportunidades con medidas de fuerza oponiéndose al desembarco de más



empresas a través de la paralización de los vuelos nacionales. Las principales causas por las que se manifiestan y denuncian son:

- Quita de la banda tarifaria.
- Achicamiento del grupo de bandera y falta de un plan para la empresa pública.
- Ingreso de empresas que no firman convenios colectivos
- Creación de gremios de empresa, como ya poseen Flybondi y Norwegian.
- Actividad de empresas extranjeras que no realizan inversiones en las filiales nacionales.
- Falta de reciprocidad en los acuerdos bilaterales.
- Modificación de la normativa aeronáutica y degradación de la seguridad operacional.
- Liberalización de los servicios.

Exponen supuestos graves incumplimientos y políticas que tornan un futuro incierto para el sector aéreo, degradando la seguridad operativa, poniendo en riesgo a los usuarios y los trabajadores, como así también comprometiendo la fuente laboral y las condiciones básicas de los aeronáuticos.

Las low cost y el desarrollo de la industria no serían viables con los convenios de trabajo que los gremios reclaman. Tampoco con las bandas tarifarias y los servicios monopólicos. La realidad es que nuevas empresas son nuevas fuentes de trabajo pero está claro que para los gremios, la existencia de este modelo, implica pérdida de poder. Esto quedo demostrado en los dos últimos paros nacionales, cuando Flybondi operó normalmente desde el aeropuerto de El Palomar sus vuelos de cabotaje programados. Poder operar durante un paro depende de varios factores, como tener en base y en las escalas su propio servicio de rampa, que haya abastecimiento de combustible y que los servicios de navegación aérea estén disponibles.

Los nuevos competidores lograron sortear los conflictos con los grandes



opositores gremiales a través de convenios por empresa. Así fue que se formalizó una agrupación de trabajadores de low cost con el fin de dar un marco regulatorio a la fuerza laboral de aerolíneas de bajo costo, como Flybondi Líneas Aéreas. También Norwegian tiene aprobada su solicitud para inscribir la Unión de Empleados de Norwegian (UNEN) como asociación gremial de primer grado, que no le otorga la facultad aún de discutir paritarias ni convenios colectivos de trabajo, al igual que ocurre con la empresa Flybondi.

Sin embargo, sus operaciones dependen de servicios externos que pueden afectarlos en caso de generarse conflictos gremiales como ser los controladores aéreos o servicios de aeropuertos, por lo tanto se considera un factor crítico al ingresar a la industria.



DESARROLLO EMPÍRICO

1. Introducción

Como ya he mencionado, se trata de una investigación exploratoria de la industria aeronáutica en Argentina, la detección de los factores más críticos y el análisis apropiado que deberían realizar los nuevos competidores que llegan a operar en el país.

La idea del trabajo es profundizar en las amenazas a las posibilidades de expansión de grandes players como las low cost locales, sudamericanas y europeas que están llegando a buscar una porción de mercado en el negocio aerocomercial y se ven afectadas por las regulaciones locales, las limitaciones en infraestructura y la escases de perfiles técnicos específicos de la industria. Como así también la dinámica sindical argentina.

La investigación está diseñada con una modalidad “no experimental” dado que aún no se puede observar una situación clara entre los nuevos competidores. Hace poco más de un año que comenzaron a operar y todavía están en plena implementación de sus respectivos proyectos.

Se intentará responder a la pregunta ya planteada: ¿Cuáles son los factores críticos en la industria aérea argentina que debe considerar una aerolínea Low Cost al ingresar al país?

Es un análisis transversal acerca de la industria y la relación entre los nuevos competidores y los factores más críticos que afrontan.

En cuanto a las fuentes de información y procesamiento de datos, se recabará información mediante entrevistas en profundidad con especialistas de la industria.



2. Metodología

Para complementar el estudio teórico previamente expuesto se realizan diversas entrevistas a actores fundamentales en la transformación del negocio que se está llevando a cabo en el país y así demostrar la reflexión teórica previa, el diagnóstico alcanzado en cuanto a los factores más críticos a los que se enfrentan las aerolíneas en el contexto actual.

El objetivo es validar los factores críticos que una línea aérea low cost o de bajo costo tiene que considerar cuando ingresa al país y su importancia relativa a su modelo de negocio. La metodología utilizada es a partir de análisis de datos secundarios y entrevistas con especialistas.

Entrevistas

A la hora de definir la lista de especialistas, se consideró tener representantes de las nuevas aerolíneas low cost y referentes de la industria cuya identidad se mantendrá confidencial:

- Entrevista 1 – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost
- Entrevista 2 – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost
- Entrevista 3 – Especialista perteneciente a Aerolínea Tradicional

Todas las entrevistas antes mencionadas fueron pensadas a partir de preguntas abiertas y el posterior análisis para exponer los resultados obtenidos.

En Anexo nº 2, 3 y 4 se exponen las correspondientes entrevistas realizadas para su consulta.



3. Resultados de la investigación

De las entrevistas realizadas a especialistas de la industria y referentes de las líneas aéreas low cost, se desprenden dos temas transversales que afectan a la industria en general: la situación política y económica y la legislación local.

Todos acuerdan que la situación actual del país es crítica desde el punto de vista de la **economía e incertidumbre política**. Esto no solo para el sector aerocomercial sino para todas las industrias.

Sin embargo, resaltan el desarrollo y crecimiento que ha comenzado a tener la industria gracias al compromiso e inversiones que el gobierno actual está llevando a cabo con seriedad y cumplimentando según lo proyectado.

Adicionalmente, les resulta llamativo que en un contexto como es el argentino, inestable, con una economía poco fiable, variable, lleguen al menos 3 empresas a invertir en esta industria que requiere de grandes capitales. De por sí es un negocio riesgoso a lo que se suma la incertidumbre local, donde en menos de un año las condiciones macroeconómicas cambiaron drásticamente. Sin embargo, en lo que todos acuerdan es que es coyuntural.

Por el momento, el crecimiento de mercado no compensa la situación porque no acompañan las tarifas. Aunque aumente el factor de ocupación, lo que se recauda no cubre el aumento de costos en dólares, el aumento del tipo de cambio. Al menos el 65% de los costos son en dólares mientras los ingresos continúan siendo en pesos. Y tampoco se puede aumentar excesivamente los precios ya que el mercado doméstico es el más afectado por la devaluación del tipo de cambio.

Hoy este contexto no les permite proyectar a largo plazo. El foco está dado por los pronósticos a diciembre 2019, ninguna aerolínea nueva logró cumplir con la cantidad de aviones planificada originalmente. Sin embargo no se desalientan y continúan apostando al crecimiento en la región. Y tal como dijo uno de los



entrevistados “el ingreso de las compañías ha hecho que aumente la oferta, una positiva reacción de la demanda, se ha visto que hay crecimientos del mercado del orden del 15%, aún con la situación como está y que hay sectores que no crecen. Creo que es promisorio, todavía tenemos una tasa de viajes por habitante muy por debajo de la región entonces veo que hay oportunidades para que compañías que hagan bien las cosas y que tengan costos bajos puedan subsistir y dar un buen servicio y ampliar el mercado.”

El otro tema recurrente fue el de la **legislación** local. Consideran que hay errores conceptuales que terminan afectando la efectividad de la industria. La autoridad aeronáutica no es autoridad laboral, es autoridad desde el punto de vista de la seguridad operacional, por lo tanto no debería determinar cómo cumplir las condiciones laborales. Por ejemplo, al certificar una base para volar exige la cantidad de supervisores por base, mientras debería exigir la dotación mínima para cumplir con la operación existente, cumpliendo con la reglamentación de descansos y responsabilidades mínimas. Hay un error conceptual, deberían modificar la norma y no realizar excepciones.

Otros casos de este tipo existen en el decreto 671 que determina los descansos mínimos de las tripulaciones. La autoridad aeronáutica, que administra la reglamentación y que salvaguarda el bien protegido que es la seguridad, no debe incluir artículos que nada tienen que ver con la seguridad operacional sino con una actividad básicamente sindicalizada.

Toda la legislación está llena de estos casos. A pesar de que se han realizado muchos cambios, queda mucho por hacer y esto termina siendo un obstáculo.

Otro de los entrevistados profundizó sobre la necesidad de modificar las tasas de aeropuertos: “Creemos que el gobierno debería adecuar las tasas de embarque porque es un gran tema. Eso impide que turismo regional se desarrolle. Hoy le cobras lo mismo a un cordobés que va a Chile que a un americano que va a Japón, pagan lo mismo de tasas.” Que se modifique esto sería un paso importante en post del crecimiento del mercado.



En cuanto a los factores más críticos para el ingreso de las low cost, todos acordaron en cuáles son los más importantes y en su orden de prioridad: Recursos Humanos Expertos, Infraestructura Terrestre , Infraestructura Aérea y por último los aspectos laborales y Sindicatos.

Todos aseguran que lo más sensible al momento de operar y proyectar crecimiento radica en lo que respecta a **personal técnico especializado**. Con esto se refieren a mecánicos, ingenieros aeronáuticos y sobretodo tripulaciones de vuelo, en especial Capitanes.

El primer problema es que la normativa exige que sea de nacionalidad argentina y solo como excepción al iniciar operaciones autoriza personal extranjero ya que las condiciones reglamentarias requieren una capacidad formada para determinadas tareas. La competencia no va a ceder personal formado por lo que se recurre al exterior. De esta manera, las nuevas compañías inician su primer etapa de crecimiento pero en una segunda etapa deben dotarse de mano de obra local y esta no tiene las condiciones que se necesitan para crecer. Se va armando la rueda pero si, por ejemplo, se quiere incorporar un avión, los capitanes (piloto mas experimentado) son el cuello de botella. Como mencionó uno de los especialistas de low cost en cuanto a esta problemática: “En general la cantidad de capitanes que podemos formar es muy baja relacionada con la expectativa de crecimiento de la empresa.”

Atraer estos perfiles cualificados termina siendo una prioridad. El hecho de no tener condiciones competitivas con las aerolíneas tradicionales, no poder disputar mano de obra con ellos, no poder implementar mecanismos de atracción ya que ofreciendo beneficios quedan fuera de su modelo de negocio y el hecho de que no existe en la calle mano de obra experta, hace que esto sea un gran tema. El país quiere crecer pero no tiene con qué.

Una de las soluciones que menciona uno de los consultados es la adecuación de la RAAC 61 (licencias, certificados de competencia y habilitaciones para piloto). Argentina exige una licencia adicional a la licencia comercial que es la



“Licencia Comercial de Primera” que exige una experiencia de 900 horas de vuelo, muy por encima de las exigencias de otros lugares del mundo como por ejemplo Chile en donde se requiere solo 300 horas de vuelo.

Otro aspecto que se desprende de las entrevistas es la **infraestructura**, tanto terrestre como aérea.

El ingreso de las low cost fue posible gracias a que el gobierno se embarcó en desarrollar una nueva área de operación, el aeropuerto de El Palomar. El modelo no hubiese sido factible en Aeroparque o Ezeiza, no solo por no contar con la capacidad de albergar mayor tráfico, sino porque los costos, relacionados con la naturaleza del aeropuerto, no hubiesen permitido un modelo de bajo costo. De todas formas, aunque su funcionamiento está dentro de norma aún quedan pendientes obras de infraestructura más profundas para llegar a un estándar de operación más elevado. Por ejemplo, la pista debe ser reacondicionada lo que implica un cierre del aeropuerto por al menos un mes, con la consecuente contingencia operacional. La infraestructura también es un cuello de botella para el crecimiento.

Argentina es un país sin alternativas de aeropuerto secundario, no existen lugares de operación alternos con excepción de El Palomar, por lo que esto debe ser considerado en las proyecciones al momento de pensar en ingresar al mercado doméstico local. El concepto de modelo low cost basa su operación en estos aeropuertos secundarios, tanto por lo funcional como por los costos. En este caso son los mismos que para las líneas aéreas tradicionales y estos deben ser transferidos a las tarifas. La mayoría de los aeropuertos del país están siendo remodelados y acondicionados, por lo que operativamente los impactarán en eficiencias desde el punto de vista de los servicios.

Con respecto a la infraestructura aérea, lo referido al espacio aéreo también ha tenido muchos cambios y está mejorando. Un aspecto clave para la operación de las low cost es lo que se proyecta ejecutar en 2020: el diseño de espacios aéreos separados entre los 3 aeropuertos principales de la Terminal Buenos



Aires. Esto es muy importante desde el punto de vista funcional ya que actualmente dependen de las autorizaciones y la operación de Aeroparque. Con esto el aeropuerto de El Palomar terminará de constituirse en un aeropuerto completamente independiente. Actualmente se ven afectadas sus operaciones aéreas directamente en la puntualidad de salida y llegada, con el correspondiente impacto en la eficiencia operativa.

Por último, se menciona el **aspecto sindical**. Las low cost lograron resolver este tema que parecía iba a ser el más limitante. Sin embargo, bajo la figura de sindicato único por empresa hoy los entrevistados aseguran tener el tema resuelto internamente. Estos sindicatos únicos por empresa nuclean a todos los trabajadores de la compañía dividido por delegaciones: pilotos, tripulantes de cabina, aeropuerto, etc. Una de ellas ya firmó su primer acta donde se acordaron temas como actualización salarial, jornadas laborales, temas genéricos y el compromiso de reunirse periódicamente para revisiones. Han puesto en marcha un modelo de trabajo que cumple con todo lo mismo que las tradicionales, solo hay diferencia en los mecanismos y una manera diferente de hacer las cosas: cumplen 100% la legislación y están logrando buenos indicadores operativos como la puntualidad o la ocupación. Otra de las compañías, que recién inicia operaciones, está analizando el tema y probablemente tome el mismo camino, lo ven como la solución más lógica.

Sin embargo, otros servicios que utilizan habitualmente están fuertemente sindicalizados por lo que no puede dejar de ser un tema crítico para los nuevos competidores de la industria.

Por otro lado, los sindicatos tradicionales, muy fuertes en el país, tienen principalmente una batalla de poder. Su objetivo es eliminar a la competencia para no tener un problema de supervivencia. Como uno de los entrevistados remarca, “han perdido poder sobre la libertad de los demás”.



CONCLUSIONES

Efectivamente, la industria aérea argentina comenzó una gran transformación impulsada por el ingreso de las nuevas líneas aéreas con modelo de bajo costo.

Esta industria no está exenta de los problemas macroeconómicos que están teniendo lugar en el país, lo que impacta en sus proyecciones a largo plazo. Sin embargo, desde su aparición y con el acompañamiento de políticas en pos del desarrollo de la industria, se muestra mes a mes un aumento en el mercado doméstico, que si bien no es suficiente aún es alentador.

Por otro lado, hay mucho para hacer con la legislación vigente pero hoy se convive con errores conceptuales, con las trabas que esta implica, el impacto en la efectividad y se impulsan modificaciones que puedan facilitar la gestión de los factores críticos detectados.

Se concluye que el factor más crítico con el que tienen que lidiar estas compañías es la escasez de personal técnico. Mecánicos, ingenieros aeronáuticos y tripulaciones de vuelo (pilotos y copilotos), fundamentales para la operación de una línea aérea, son cuello de botella para su crecimiento. Debido a su modelo no pueden igualar las condiciones salariales y beneficios de las aerolíneas ya establecidas por lo que es un tema preponderante al momento de proyectar su negocio.

En segundo lugar, la infraestructura tanto terrestre como aérea se determina como sensible para sus operaciones. En este sentido se está avanzando de manera correcta y se espera en los próximos años tener mejores condiciones para hacer más eficientes las operaciones.

Por último, supieron encarar el tema sindical sin impactar en su modelo de negocio. Los convenios por empresa hacen que hoy puedan mantener sus características de bajo costo, ya que de otra manera, con los convenios de trabajo tradicionales, no hubiesen sobrevivido. Sin embargo, tienen una fuerte



oposición de los gremios tradicionales y no están exentos de tener cuestiones sindicales en sus servicios, por lo que deben prestar atención a este tema.

La industria está en movimiento y más allá de los temas coyunturales y los obstáculos que deben enfrentar las compañías, los involucrados tienen la convicción de que no hay marcha atrás. Este modelo, que habilita a más gente a viajar en avión, llego para quedarse.



BIBLIOGRAFÍA

Aerolatin News. An IATA Publications. *El futuro del low cost* (Octubre 2018).

Disponible en: <http://aerolatinnews.com/salon-vip/el-futuro-del-low-cost/>

Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). Disponible en:

<http://www.anac.gov.ar/anac/web/#&panel1-1>

Banco Mundial, Datos. Transporte aéreo: pasajeros transportados.

(Consultado en marzo 2019)

Boletín Oficial de la República Argentina. Disponible en:

<https://www.boletinoficial.gob.ar>

Casa Rosada. Carta del Ministerio de Transporte. La Revolución de los aviones. Disponible en:

<https://www.casarosada.gob.ar/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>

(Consultado en diciembre 2018)

Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA). Disponible en:

<https://www.eana.com.ar/estadisticas#estadisticas-header>

Enciclopedia Jurídica. *Las libertades del aire. Derecho Internacional*. Disponible

en: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/libertades-del-aire/libertades-del-aire.htm>

Eroglu, Osman (2015). The success of low-cost carriers: the case of Southwest Airlines and Pegasus Airlines. Turquía.

Europa Press (Febrero 2019). *El tráfico aéreo mundial de pasajeros creció un 6,5% en 2018*. Aviación al día. Disponible en:

<https://aviacionaldia.com/2019/02/el-trafico-aereo-mundial-de-pasajeros-crecio-un-65-en-2018.html>



Hunt, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry*, doctoral dissertation, Harvard University, 1972.

Infoleg. Ley 17.285. *Código Aeronáutico*. Publicada en Boletín Oficial en 1967.

Infoleg. Ley 19.030. *Ley de Transporte Aerocomercial*. Publicada en Boletín Oficial en 1971.

Infoleg. Resolución 735/2018 (ANAC). *Reglamentación para la obtención del certificado de prestador – aprobación*. Publicada en Boletín Oficial en 2018.

International Air Transport Association (IATA) - 2019. Publications. Disponible en: <https://www.iata.org/publications/pages/index.aspx>

Ministerio de Transporte de la Nación. Aéreo. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/transporte/aereo>
(Consultado en marzo 2019)

Morrison W. and Mason K. (2008). *Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the 'low cost' airline sector*

International Civil Aviation Organization (OACI). Disponible en:
<https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>

OAG Aviation Worldwide Ltd. *Megahubs International Index 2018*. Published Sep 2018. Disponible en:
https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/Megahubs/2018/Megahubs_International_Index_2018.pdf?hsCtaTracking=cb970431-e381-4ada-b54b-b168f98d9eb7%7Cf52e0462-7e9f-4091-a2e7-91d2eda51d07
(Consultado en febrero 2019)

Portal de América, PDA Media & Consulting (2015). *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*. (Consultado en enero 2019)



Porter, Michael E. (1982). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria, reimpresión 2008.

Potenze, Pablo L. (2017). *Argentina: Derogación de la Ley 19.030 de Política Aerocomercial*. Publicado en Gaceta Aeronáutica



ANEXOS

1. Top 25 Low Cost International Megahubs

Rank	Airport	Country	Connectivity Index	Dominant Carrier	Share of Flights at Hub
1	KUL	Malaysia	135	AirAsia	40%
2	CGK	Indonesia	92	Garuda Indonesia	28%
3	SIN	Singapore	91	Singapore Airlines	23%
4	MNL	Philippines	82	Cebu Pacific Air	32%
5	DMK	Thailand	80	Thai AirAsia	44%
6	DEL	India	79	IndiGo	26%
7	ICN	South Korea	74	Korean Air	23%
8	BCN	Spain	71	Vueling Airlines	41%
9	FLL	USA	69	JetBlue	26%
10	LAX	USA	68	American Airlines	21%
11	DXB	UAE	68	Emirates	45%
12	MEX	Mexico	68	Aeromexico	46%
13	JFK	USA	67	Delta Air Lines	34%
14	BOM	India	66	Jet Airways	27%
15	YYZ	Canada	59	Air Canada	60%
16	MCO	USA	55	Southwest Airlines	28%
17	AMS	Netherlands	54	KLM	51%
18	SAW	Turkey	50	Pegasus Airlines	59%
19	SGN	Vietnam	44	Vietnam Airlines	37%
20	BOS	USA	44	JetBlue	26%
21	GRU	Brazil	43	LATAM Airlines Group	31%
22	FCO	Italy	41	Alitalia	43%
23	LGW	United Kingdom	41	easyJet	44%
24	SJU	Puerto Rico	41	JetBlue	23%
25	DPS	Indonesia	41	Garuda Indonesia	18%



Key Highlights

- The top three places for the low-cost International Megahubs remain as they were in 2017, with **Kuala Lumpur Airport (KUL)** ranked in 1st place. Low-cost carrier AirAsia dominates the airport with 40 percent of flight operations.
- Ranked 2nd is **Jakarta Airport (CGK)** and in 3rd place is **Singapore Changi Airport (SIN)**. At both airports the dominant airline is a legacy carrier indicating the strength of competition between legacy and low-cost airlines.
- **Manila Airport (MNL)** has jumped up the rankings from 12th place last year to 4th place this year, with low-cost airline Cebu Pacific the dominant carrier at the airport and operating a third of flights.
- Ranked 8th, **Barcelona Airport (BCN)** is the highest ranked non-Asian airport on the list.
- **Fort Lauderdale Airport (FLL)**, ranked 9th, is the highest placed airport in the Americas, and has risen from 14th to 9th in the rankings. Low-cost carrier JetBlue is the largest airline and operates a quarter of all flights.
- It's clear that an airport can have a dominant legacy carrier and still succeed in having LCC Megahub status, most notably at **Dubai (DXB)** and **Amsterdam (AMS)**.

**2. Entrevista – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost***Identidad Confidencial - Lunes 08/04/2019*

¿Cuáles son los temas más sensibles para el ingreso y crecimiento de una low cost en el país?

Uno de los grandes problemas que tenemos es el de los RRHH expertos, siendo una industria que nunca se ha desarrollado. Y yo creo que van a pasar dos cosas: una es que las empresas tradicionales, a lo mejor, dependiendo de la condición económica del país, van a ir ajustándose a la baja en todos los aspectos y lo que va a pasar es que las low cost van a empezar a competir entre ellas con los mismos factores, beneficios y salarios. Entonces acá todo depende de qué atracción o condiciones de fidelidad genere cada compañía con la marca, con el empleo, para retener a la gente, mecanismos de retención. Nosotros estuvimos pensando en esto hasta junio del 2018, era un tema dónde conseguir la nueva fuerza laboral y cómo retener. Y en junio fue cuando se empezó a caer todo, porque lo que vemos hoy empezó el año pasado con el primer golpe del dólar de 18 a 24 aproximadamente. Entonces el tema de la retención dejó de ser una prioridad. Pero es una prioridad a corto plazo: si las condiciones de la economía cambian, los mercados cambian y se crece lo que se supone que se tiene que crecer eso va a empezar de nuevo a ser una prioridad porque vas tener al resto que va querer crecer y rápido. Y va a empezar a intentar captar del que forma y el que forma va a ser el que primero entró. En este caso esta compañía.

En cuanto a pilotos, se trajeron de afuera circunstancialmente y eso no va a volver a ocurrir. Las condiciones reglamentarias establecen determinados parámetros o pautas que en el momento que vos arrancas podes contratar tu capacidad formada para determinadas tareas. A quien le podrías contratar? Obviamente a la competencia. Pero la competencia no te va a ceder a personas formadas entonces tenes que contratar en el exterior porque la misma reglamentación te requiere tener personas formadas. Con una baja dotación de personas formadas, vos podes formar tu propia escalera de



crecimiento pero sería un crecimiento muy bajo, una pendiente muy chata, entonces tenes que contratar afuera. Nos autorizaron a contratar afuera por 6 meses por lo que en ese plazo cumplimos todo el plan de crecimiento inicial, para arrancar. Yo creo que de continuar creciendo el año que viene no va a haber autorizaciones especiales para eso y vamos a tener que dotarnos con mano de obra local. Ahora ahí viene el segundo problema, la mano de obra local no tiene las condiciones que vos necesitás para crecer. Por ejemplo: si vos tenes que traer avión tenes que formar capitanes que es el cuello de botella. A algunos capitanes los formaste durante este año que son los más expertos que pudiste contratar en el año previo, pero la cantidad que pudiste formar es muy baja relacionada con la expectativa de crecimiento de la empresa. Entonces por ejemplo para ir a números concretos, esta compañía podría traer 1 avión y tripularlo con la capacidad de gente que tiene, pero si vos traes 3 aviones no tenes forma de tripular los aviones en exceso. Porque vas a tener FO pero no CP. Entonces ahí entrás otra vez en la diatriba del principio. El hecho de que no tenes condiciones competitivas de contexto con los tradicionales, no podés disputar mano de obra, no podés implementar mecanismos porque te quedas fuera de tu modelo de negocio y por otro lado, en la calle no está el material que necesitás para hacerlo. Entonces es un tema, el país quiere crecer pero no tiene con qué.

Este es un factor muy crítico: mecánicos, pilotos y personal formado a nivel ingenieros en mantenimiento.

Después tenes otros temas que son la infraestructura: aeropuertos. Este es otro cuello de botella. El despegue de la compañía pudo ser realidad porque el gobierno se embarcó en desarrollar una nueva área de operación, que en este caso es El Palomar. Si eso no hubiese existido el negocio como tal, como modelo de negocio si vos contemplas todas las condiciones que debe tener de libro una low cost, no hubiera funcionado en Ezeiza y en Aeroparque no hubiera tenido lugar. No solo por capacidad del aeropuerto, podemos considerar que está colapsado o que necesita obras muy grandes para



albergar mayor cantidad de tráfico sino también porque la naturaleza del aeropuerto hace que los administradores cobren determinadas tasas y vos necesitás otro diseño de aeropuerto para que las tasas sean más bajas, para que el producto sea accesible a mucha más gente. Vos tenés que bajar costos con todo esto. Se logró, el aeropuerto funciona, el aeropuerto está basado en una antigua base, no estaba todo lo adecuado que debía estar, tuvo que tener un proceso de adecuación, ese proceso se completó, está funcionando muy bien pero todavía le faltan obras de infraestructura que son más profundas. Por ejemplo, en algún momento del año que viene van a tener que parar el aeropuerto para arreglar la pista. Porque la pista tiene 60 o 70 años y a esa pista hay que reacondicionarla. Hoy está operando en norma pero vos la tenés que llevar a un estándar de operación más alto. Para hacer eso tenés que cerrar el aeropuerto un mes. O sea, hay un montón de cuellos de botella en infraestructura.

En el espacio aéreo también. Se han hecho muchos cambios, y todo está funcionando y está mejorando. Unos de las cosas promisorias al menos por la orientación que tiene hoy la industria y las autoridades de aplicación es a desarrollarla, entonces todos están trabajando con muchísima transparencia en hacer las cosas que hay que hacer. A mi juicio podría haber resistencias o demoras; hoy está funcionando y creo que los tiempos que están planteando para la concreción de esas brechas que hay, de la ejecución de las obras, los tiempos de concreción son los que se pueden esperar. Para que todo este completo calcula un año más, mediados 2020. Calculo que la parte de espacio aéreo va a estar implementado todo lo que falta en un 90%. A nivel infraestructura aeronáutica, tierra, yo creo que va a estar implementado en un 80%, sobretodo en Palomar. Eso es algo que el año que viene, mediados de 2020, va a catalizar todo lo que se viene haciendo desde 2018, va a estar todo más estructurado más completo.



Y en El Palomar Uds. lideraron el cambio, ¿cómo fue esa experiencia?

En El Palomar lideramos el cambio, no había nadie. Ese liderar al cambio es lo que deterioró un poco la imagen de la empresa producto de que muchas de las deficiencias de la estructura o de la infraestructura aeroportuaria, de los sistemas, con tránsito, y demás terminaron afectando la operación que termina afectando la imagen de la compañía. Yo creo que es un costo a pagar en un país donde no se hace nunca nada, donde hay que empezar todo de cero. Hoy el aeropuerto funciona y es súper interesante.

Mañana empieza a volar otra compañía y mejor que están porque hasta ahora el aeropuerto se ligaba a nosotros, que se ligaba al gobierno, etc. y todo se relaciona y se mete en una misma bolsa. Ahora yo creo que el hecho de que el aeropuerto se perciba como un aeropuerto con varios explotadores, le va a sacar tensiones y va a confirmar el hecho de que se necesitan determinadas obras, de que hay determinadas cosas que hacer. Yo creo que pagamos el costo pero alguien lo tenía que hacer y la compañía estaba 100% decidida a arrancar. Se arranco, se trajeron los aviones, se hizo lo básico a fines de 2017, primer mes de 2018 se hizo lo que era aceptable para poner la operación dentro de estándares normativos. Eso se hizo, salió bien, las limitaciones que quedaron fueron las que afectaron la operación hasta casi septiembre porque se siguió en obra de febrero a septiembre y ahí se adecuo a lo que es hoy, un 50% de lo que tenía que ser. Te queda el otro 30 o 40% que es lo que el Estado promete que va a hacer entre hoy y agosto del año que viene. Ahora se está operando con un edificio terminal antiguo provisorio, modificado, modernizado. Se va a operar con eso hasta que se termine el nuevo edificio que empieza ahora y terminará abril del año que viene. También en algún momento del primer trimestre del 2020 estarían interviniendo la pista para hacerle una adecuación, también se va a cambiar parte del equipamiento radioeléctrico ya que el que tiene es antiguo y van a existir determinadas cosas que no son tan visibles desde el punto de vista industria pero son muy necesarias para operar y es que la autoridad que tomo el control del espacio



aéreo, EANA, está terminando de diseñar espacios aéreos separados entre los 3 aeropuertos principales y es muy importante porque desde el punto de vista funcional, las operaciones de El Palomar dependen de las autorizaciones y la operación de Aeroparque porque es como estaba diseñado hasta hoy. Como para hacer eso se requiere mucho diseño del espacio aéreo, el año que viene ese rediseño estará completo. Está considerado y van a operar independientemente Aeroparque, Ezeiza y El Palomar. Obviamente el aeropuerto va a terminar de constituirse en un aeropuerto independiente que al momento no lo es completamente. Esto afecta las operaciones aéreas, directamente la puntualidad de salida o de llegada y eso definitivamente termina afectando a la industria. Debería funcionar solo.

El Palomar es el único aeropuerto secundario, ¿cómo operarán a largo plazo en el país?

Lo que sucede acá es que no hay alternativas de aeropuerto secundario. Por ejemplo, en Europa tenes aeropuertos militares que hoy están operando como aeropuertos low cost que existían en lugares donde ya había un aeropuerto municipal. Acá históricamente la mayoría de los aeropuertos son aeropuertos militares que estaban operando como aeropuertos mixtos, osea ya el aeropuerto provincial era un aeropuerto que originariamente estaba sobre una base militar (ejemplo Mendoza, Bahía Blanca). No tenes lugares de operación alternos, no existen. Entonces que es lo que te impacta operar en aeropuerto donde operan las aerolíneas tradicionales? Servicios, servicios aeroportuarios, costo de las tasas (las del Estado y la de los administradores), te impacta en que todo eso va directo al pasaje, lo transferís directamente al pasaje sino lo tenes que sacar de la rentabilidad.

Es un tema que la low cost que viene al país ya lo tiene contemplado, el tema de los aeropuertos secundarios que no funciona como en otras partes. Una gran ventaja fue tener un aeropuerto distinto en Buenos Aires. En el resto no va a haber, no hay alternativas, no existe y no va a cambiar.



En un país donde el sindicato es muy fuerte, ¿cómo los impacta?

En este momento el tema está resuelto. La compañía tiene un sindicato de empresa único. La compañía inicio conversaciones con los sindicatos tradicionales el año pasado, no desarrollo una buena relación con los sindicatos tradicionales, manifestaron su postura respecto al hecho de la competencia y demás. A quienes iniciaron las interlocuciones no les gusto la posición de los sindicatos por supuesto bajo el concepto de que ellos vienen a invertir y el que teóricamente tiene que recibir el beneficio de la creación de trabajo te agrade o te dice que te va a combatir entonces hay una contradicción entre los objetivos de uno y de otro. No se amedrentaron por eso y buscaron una alternativa, la vía era iniciar la operación sin sindicatos que fue lo que paso y hace 2 meses que se termino de concretar la entrega de una personalidad gremial, un sindicato único de empresa que nuclea a todos los trabajadores de la compañía dividido por delegaciones: pilotos, TCP, aeropuertos; y la empresa firmo la 1er acta acuerdo con temas generales: actualización salarial, jornadas laborales, con temas mas genéricos y con el compromiso de reunirse periódicamente para ver estos temas y básicamente hoy no es tema. Por la parte de ejecución de procesos vos cumplís con los entregables: calendarios de trabajo, distribución de horas, los bienes que tenes que entregar como uniformes y se terminó ahí y no tenes disputas de detalles, interpretativos, circulares de estar discutiendo constantemente el acuerdo. Hacemos lo que tenemos que hacer obviamente. Asi que no hay inversión de tiempo y esfuerzo en eso, simplemente se cumple con lo que está escrito. La gente está bien, muy relajada, no hay roce, no hay conflicto. Es todo lo contrario a las aerolíneas tradicionales.

Con los gremios opositores lo que tenemos es una batalla de imagen, confiabilidad para proteger lo que ellos llaman su fuente de trabajo. Eliminar la competencia para no tener un problema de supervivencia, no competir.



Lo que les pasa es en definitiva, pérdida de poder. Hubo 3 paros y Uds. no pararon...

Si quieres profundizar sobre ese tema, el punto de análisis es ese. Según mi opinión es un tema de ejercicio de la libertad. O sea, quién está dispuesto a hacer determinadas cosas o quién no está dispuesto a hacerlas o quién está dispuesto a hacerlas bajo determinadas reglas. Por qué para mí es un debate de libertad? Es poder sobre la libertad de los demás, el poder de decidir sobre lo que vos haces o no haces en función de mi decisión. Entonces creo que esto también fue un punto de inflexión para toda la comunidad gremial, las cosas no es que no se pueden hacer: hay gente que quiere trabajar, hay gente dispuesta a hacer las cosas distintas, hay gente que no quiere conflicto, hay gente que entiende que hay que progresar, sacrificarse, que entiende las cosas de otra manera. Hay gente que entiende que no todos son derechos, que hay una cierta lista de obligaciones y de mérito. Entonces yo no sé si esto va a producir un cambio a nivel nacional, no lo sé porque creo que aparte la compañía y la industria es chiquita versus lo que es el sindicalismo en el país y sus conductas, sus paradigmas o procesos, no sé si se va a cambiar todo pero que se pueden hacer las cosas de otra manera, si se puede.

La gente que forma la compañía hoy construyó una fuente laboral, la armó la gente. Alguien vino y puso plata pero la plata por sí misma no hace nada. La gente utilizó ese capital y armó una fuente de trabajo y ahora, por qué razón la va a destruir? Yo creo que es un razonamiento que a veces no se hace y se asume que las cosas se tienen que hacer de determinada manera y que para funcionar tenés que estar bien con este, ir a pedir permiso. Si te adecuás a la ley, no tiene que depender de una persona o un individuo, no tengo que pedir permiso para hacer algo que está en la ley. Creo en ese sentido que los años han deformado los conceptos y se ha perdido la capacidad de pensar estos temas desde el punto de vista más conceptual. La gente dice: si no te afilias a un sindicato como vas a trabajar? Porque no? Entonces se pusieron en práctica principios muy simples. Se puede hacer y avanzamos.



Hay momento en los que es mas fácil y momentos en los que es mas difícil hacer esto. Igual en los momentos difíciles es legal. Hoy en realidad está en funcionamiento un modelo de trabajo que cumple con todo lo mismo que otros. Puede haber diferencia en los mecanismos. Yo no te pongo un remis para que te lleve al aeropuerto pero te pongo la plata para lo que vos gastas en tu auto, no hay diferencia porque al final es costo. Nos decían: “Uds. no van a lograr nunca que los vuelos salgan en horario porque la gente no va a llegar al vuelo...”, vamos a cerrar el primer trimestre con 82% de puntualidad. Las 2 primeras semanas de marzo cerramos con 82% y ayer, antes de ayer y hoy tuvimos 100% de puntualidad. Decir que la gente no va a llegar a trabajar porque tiene que ir en auto o colectivo es una mentira. El que no hace las cosas diferentes no las hace porque tiene miedo, no lo entiende, no quiere correr riesgos, porque no lo necesita, puede haber muchas causas.

Nosotros nos desprendimos de todo. Y dentro de todo ese despegue de todo, de cómo ver la organización de una empresa, u organización productiva, se cumplen 100% las normas específicas. O sea, si ves la planificación de pilotos cumplimos 100% la reglamentación, es productivo, armonioso, funciona bien.

También hay diferencias grandes en lo que es comercialización. Todo es por internet, no tenes oficinas de ventas, todo es venta web. En esta compañía el 100% de los sistemas son auto generados.

A nivel operacional todo es paper list: por ejemplo, despacho operativo, con 2 despachantes se maneja toda la operación, 40 operaciones diarias, todo a través de tecnología. Seguimiento de vuelo con App nuevas; este mes implementamos el despacho a través de Ipad, no hacemos nada más con papel. Hoy todavía tenemos una figura que coordina la operación en plataforma que entrega la documentación a los pilotos, lo que genera el despacho. Pero compramos una App de un proveedor americano que se carga en los Ipad que tienen conexión en tierra y vos desde El Palomar mandas la planificación de un vuelo que está en Salta. Envas toda la documentación, no interviene nadie, el piloto puede pedir los cambios, lo firma, lo aprueba, se generan los



documentos normativos para liberar el vuelo por parte del servicio de tránsito aéreo y no hay intervención de nadie, lo está manejando un tipo que está a 1.500 Km. Esto te permite bajar costos, mucha flexibilidad operacional y estas trabajando siempre como si tuvieses toda tu operación ahí, nunca te desprendiste y lo dejaste en manos de otro. Entonces el avión que está en Salta esta operando como si lo tuviese en El Palomar, es como si tuviese a la vista el despacho porque tiene todos los datos, el sistema de comunicación y eso permite controlar los tiempos de ejecución de la escala, con esto tenes mucho cumplimiento de horario y esto es fundamental para vos para cumplir todo el schedule que tenes, no solo por el servicio y calidad de producto, sino porque vos tenes que hacer volar el avión las horas que tiene que volar. No podes darte el lujo de cancelar vuelos ni tener ineficiencias porque se te extiende la tira y empezas a usar mas tripulación para hacer lo que tenes previsto con una tripulación, es decir nivel de productividad. Todos esos efectos sumados prácticamente los eliminas, los achicas. Tenes variables que hacen que sea trabajoso pero no es imposible. Si vas a chequear legalidades funciona perfecto. Algunos no se pueden meter en la cabeza la ecuación entonces empiezan a buscar la falla, y no tienen falla.

Pasa que nadie está acostumbrado a trabajar sin tantas restricciones, todos los operadores tradicionales tienen las normas del Decreto 671 más las reglas de cada convenio colectivo. Las restricciones son muchas...

A pesar de que la 671 tiene limites que podrían ser distintos, habría que hacer un estudio teórico, es decir, si vos podrías alcanzar un limite diferente con el tramo promedio en Argentina, pero de todos modos la 671 es bastante productiva aplicada como hay que aplicarla.

Hablando de legalidad, ¿qué otras problemáticas ves?

Creo que las autoridades a veces no entienden cual es su aplicación. La ANAC no es autoridad laboral, es autoridad desde el punto de vista de la seguridad operacional. La autoridad de la seguridad, el ejercicio profesional, no te puede



determinar cómo cumplir las condiciones laborales. Yo voy a contratar dependiendo del volumen de operación que tengo, pero la misma autoridad, incluye en una reglamentación por ejemplo una nómina de cantidades mínimas para cumplir con la prestación. Es un error conceptual que termina afectando la efectividad de la industria. Están metidas cosas que no van ahí. La autoridad me puede decir que tengo que tener la dotación mínima para cumplir con descansos y tales responsabilidad que tenes que asignar. En función del trabajo yo determino cuántas personas tengo que tener, él no me tiene que decir cuántas tengo que tener como mínimo. Hay una confusión, cuando levantas el tema te dicen que pueden hacer una excepción. Pero no tienen que hacer una excepción, tienen que cambiar la norma.

En el decreto 671 te puedo enumerar casos de cosas que no tienen que estar ahí desde mi punto de vista. Si la ANAC es la que administra una reglamentación que determina los tiempos mínimos de descanso, que está referida a un bien protegido que es la seguridad, hay artículos que no tienen nada que ver con la seguridad, que están metidos ahí adentro como cosas que se supone que sobreabundan y que son obstáculos, porque no están relacionados con la seguridad operacional, sino con una actividad que esta básicamente sindicalizada.

¿Y cómo ves para la industria en el futuro?

Te voy a hacer una introducción de cómo yo lo veo... En el país desde que asumió este gobierno yo no veo otras inversiones que no hayan sido estas empresas, ni en ninguna otra industria. Esto es una paradoja, porque en una economía que es poco confiable, variable, un país que no arranco, que justamente caigan 3 empresas al menos a emprender es llamativo. Vos decís, y de esta industria? Industrias quizás mas estables, con un producto que podes stockear, podes vender afuera, que tenes variantes diferentes de negocios pero esta no: estas clavado acá, lo que no vendiste se perdió, estas sujetos al mercado y a las variables de acá, sin embargo vinieron y es en lo único que se invirtió, y tanto. Las condiciones de la macroeconomía para los tipos que



vinieron a invertir cambiaron drásticamente en menos de un año, cambiaron 180 grados. El desarrollo va a depender del desarrollo económico del país. Qué están haciendo las compañías? El que todavía no entro está ojeando las cartas para ver cuánto mete acá adentro, qué es lo que hace. El que entró está viendo como hacer para perder lo menos posible y sostenerse en el mercado esperando lo que espera todo el mundo que es que algún día este bendito país despegue o al menos quedar en equilibrio. Y en ese contexto se va a manejar todo calculo que hasta el año que viene. Podemos hacer hipótesis políticas: que pasaría si...? pero esto ya esta acá y veo que los tipos pusieron la plata genuinamente y controlan su capital lo que me parece fantástico. Me da una idea de compromiso, cada grupo de capital que puso plata tiene una persona y es responsable por ese capital que viene periódicamente a revisar indicadores, a ver comité de gestión, hacen preguntas, proponen mejoras, tenes la ventaja de que te comparan todo el tiempo con Europa. No son improvisados. Eso es bueno, porque es responsable. Ahora si el negocio tiene riesgo, sí porque nadie sabe qué va a pasar con la economía. Y entiendo que tienen que ganar plata, que no vienen a hacer beneficencia. Cuanto puede durar en función de lo que es esto? No se. Que hacemos hoy nosotros? Estamos todo el tiempo en proceso de ver cuál es la dimensión para lo que queda del año, que es lo que hay que hacer: traemos aviones, sacamos, analizando escenarios todo el tiempo, viendo rutas, costos, tripulaciones, mantenimiento, combustible, ese es el mecanismo de funcionamiento hoy, no hay alternativa. No podemos ver el largo plazo. Hoy terminamos de hacer una proyección a diciembre 2019 con diferentes escenarios, con diferentes variables y el directorio tomara la decisión. Me parece bien que funcione así.

Porque hacemos eso? La incertidumbre. El año pasado el proyecto era terminar con "X" aviones, hoy tenemos la mitad. Teníamos el proyecto de tener muchas maquinas, mucha mas producción y ahora estamos haciendo análisis de si nos quedamos con eso, o nos achicamos o es el momento de agrandarlo.



A pesar de todo esto los pasajeros de cabotaje están en aumento, ¿no compensa?

Es una paradoja. Primero el crecimiento de mercado no compensa porque no acompaña precio, aunque vos aumentes tu factor de ocupación lo más que recaudas no cubre el aumento de costos en dólares. El mismo proveedor del Estado te cobra en dólares el combustible que produce en Argentina (YPF). Aviones es en dólares porque los alquilas afuera, el 65% de los costos están en dólares entonces ya de por sí, el aumento de la ocupación o del mercado no cubre el aumento de la moneda, del tipo de cambio. Ahí se produce otro efecto, tu mercado no aumenta tanto porque vos tenes un mercado de poder adquisitivo bajo y esa es otra paradoja del mercado argentino. Y cual es la paradoja? Que al que cobra más, que tiene un mercado de poder adquisitivo alto no le varía tanto el mercado como a vos que cobras menos que tenes un mercado de poder adquisitivo bajo. Te pega mucho más a vos que al tipo de LATAM o AA. Ellos quizás están volando con la misma ocupación porque el que vuela es el tipo al que no le afecta todo esto.

Justamente al que vos tenes como mercado, que viniste para crear mercado para darle una opción de servicio es a quien no se la podes dar. Que paradoja de la injusticia argentina. Porque el que ocupa este servicio (AA) no quiere ocupar el otro servicio, por la razón que fuese ese tipo no se cambia, paga \$5.000 lo que vale \$1.500. Pero al de \$1.500 cuando pasa a \$1.700 no lo puede pagar. Está el que seguirá pagando porque no le hace diferencia y el que desconoce de qué se trata el low cost. Además es un concepto nuevo y se tiene que romper el mindset, el esquema mental. En ese sentido yo creo que la ignorancia que hay en Argentina es muy grande respecto de muchas cosas.

Pero fundamentalmente los factores que afecta hoy a los ingresos son esos. Tenes menos ingresos no porque disminuya el mercado sino porque por un lado tenes menos precio, el tipo de cambio te aumenta mucho en relación, tenes que vender infinitamente para cubrirlo, después que no podes aumentar



precio porque se te cae mas el mercado que es el mas afectado por la devaluación, por el tipo de cambio.

En definitiva, viendo que pasa, yo personalmente estoy tranquilo. Pero siempre tenes un determinado nivel de angustia, yo creo que el nivel de angustia de hoy es el hecho de haber hecho tantas cosas diferentes y no solo bien sino con tanta perspectiva por delante y existan factores como estos. Personalmente pienso que nada es imposible. Yo puedo tener las eficiencias que tengo que tener, tener los costos que tengo que tener, y el resto no depende de nosotros. Seguimos trabajando y tengo la esperanza de que el sistema, la macroeconomía se equilibre, se compense, estabilice y se puedan empezar hacer planes de largo plazo con indicadores que se puedan cumplir, estables.



3. Entrevista – Especialista perteneciente a Aerolínea Low Cost

Identidad Confidencial – Martes 16/04/2019

¿Cómo ves la industria aérea argentina en la actualidad?

Desde mi punto de vista veo que ha habido un ingreso de varias compañías. Y el ingreso de estas compañías ha hecho que aumente la oferta, una positiva reacción de la demanda, se ha visto que hay crecimientos del mercado del orden del 15%, aún con la situación como está y que hay sectores que no crecen. Creo que es promisorio, todavía tenemos una tasa de viajes por habitante muy por debajo de la región entonces veo que hay oportunidades para que compañías que hagan bien las cosas y que tengan costos bajos puedan subsistir y dar un buen servicio y ampliar el mercado.

¿La situación económica cómo los impacta?

Es coyuntural, los inversores conocen Argentina hace mucho tiempo, hace 20 años que tienen inversiones en Argentina y saben que hay épocas de vacas flacas y de vacas gordas y en las épocas en donde hay crisis lo ven justamente con el vaso medio lleno, lo ven como “bueno ahora estamos acá abajo”, ha habido otras compañías a las que les ha tocado perder bastante. Nosotros entramos ahora, a partir de ahora deberían ir las cosas para arriba. Así y todo la respuesta que hemos tenido del público en general ha sido muy buena. Pensa que todavía no habíamos volado y ya teníamos vendidos 140.000 tickets, osea, nadie nos vio en el aire. Alguno podría decir “esto es un engaño pichanga” o “no conozco esta compañía” y ya vendes ese numero... no es poco. Tenemos base en Chile, así que quizás alguno ya nos conocen porque ya volaron a Chile con nosotros u otros que volaron en Chile domestico donde ya transportamos mas de 3 millones de pasajeros.

Nosotros tenemos 2 aviones y ayer llego el 3ro. Así que estamos con 3 aviones con un itinerario muy tranquilo para arrancar bien, pisando bien, firme y a medida que vaya pasando el tiempo vamos a ir acelerando un poco los tiempos.



¿Tienen importantes proyecciones de crecimiento?

Si. La idea es conectar varios puntos de Argentina. Ya tenemos publicadas 17 rutas de las cuales 10 no pasan por Buenos Aires. Osea que esta muy bueno. Estamos por conectar un par de puntos que no servía nadie. Por ejemplo Neuquén - Salta, no existe vuelo directo y nadie lo voló nunca, tuvimos buena aceptación, vemos que hay muchos salteños viviendo a Neuquén por los pozos petroleros y el neuquino que es Patagonia Norte cuando quiere ir al norte se tiene que ir a Buenos Aires o Córdoba y bueno, acá es un vuelo directo. El otro es Mendoza - Tucumán que nadie lo vuela, pusimos también Iguazú - Salta, que es un vuelo que hace poco lo vuela Austral o Aerolíneas Argentinas, porque también son mercados que tuvieron muy buena recepción, esto de conectar Argentina más federal también da muchas oportunidades.

Esto también tiene que ver con el plan del gobierno que es la revolución de los aviones, ¿no es así?

Así es. En tema de infraestructura se ha avanzado bastante, la verdad que en estos dos años se ha avanzado mucho en la infraestructura de pistas del interior, terminales, El Palomar mismo es chiquitito pero nos acomodamos bien. Todavía queda mucho para hacer además de la terminal nueva pero lo que está hoy es bastante aceptable versus lo que había antes. Entonces ahí vemos que hay apoyo, inversión y ganas del gobierno para que las cosas funcionen bien.

¿Qué importancia le dan al contexto político? ¿Cómo creen que puede seguir?

Nosotros creemos que el beneficio que captura la sociedad va a ser muy difícil dar marcha atrás. Mucha gente ya está acostumbrada a ver pasajes baratos y que no pase eso creo que ningún político querría que pase en su gobierno. Con lo cual esto que yo llamo la "democratización de los aviones" porque hoy por hoy cualquiera puede acceder, es muy barato. Nosotros tenemos pasajes muy baratos por el lanzamiento, darnos a conocer. Pero antes el avión era el Jet Set, era el que viajaba en Jet, era un círculo muy pequeño de adinerados y



puidentes que viajaban. Ahora no, quiero ir del punto A al punto B barato, confiable, a tiempo. Y hay muchos que ya capturaron ese beneficio y otros que todavía no lo vieron y tienen que sumarse, es un cambio cultural.

Por ejemplo el otro día estábamos en una plaza en Salta con un lustra botas, charlando, y nos decía “yo me voy a Buenos Aires una vez por año a ver a mis hermanos y gasto \$2.000 en el bus one way”. Hay gente que no se imagina que por un cuarto de la plata puede viajar en avión y tardar 2 horas en vez de 24.

Con lo cual, nosotros creemos que cualquiera sea el signo político esto vino para quedarse. Puede ser que algunos den más continuidad, que sea mas fácil y que otros sean mas difíciles o que tengas mas trabas o la competencia con Aerolíneas Argentinas... Algunos más y otros menos pero esto vino para quedarse creemos, esperemos.

Y en este contexto, ¿cuáles son los factores mas críticos que Uds. ven para operar acá?

Hoy te diría que por el lado humano, la falta de pilotos.

Por el lado infraestructura terrestre está todo lo que falta a lo que ya se hizo.

Y por el lado del ordenamiento del espacio aéreo: hoy tenes El Palomar que es mezcla de aproximación con Aeroparque, vías aéreas, rutas, escapes, instrumental. Toda esa parte ha mejorado muchísimo pero le falta todavía.

Y después te diría que no mucho mas.

¿Incluirías el tema sindical que siempre fue tan relevante en el país?

Nosotros probablemente hagamos algo similar a otras compañías, convenios por empresa. Lo estamos analizando y probablemente vayamos por ahí. Tenemos que ver bien qué es lo quiere la gente. Yo creo que muchos quieren tener una opción mas cercana y mas apuntada a cuidar los intereses de los trabajadores de manera efectiva. Nosotros igual somos muy abiertos, muy



cercanos, ya somos 75, somos pocos y por mas que estemos cerca y que seamos muy cuidadosos con la actualización salarial por Indec, y todo lo que ya tenemos contemplado en los contratos individuales, igual creemos que un sindicato por empresa puede ser algo lógico.

Volviendo al tema del RR.HH., es un tema que todos los especialistas en la industria resaltan como un cuello de botella, ¿qué acciones están tomando?

Hoy por hoy estamos haciendo convocatorias individuales, personales, desde pilotos que están volando afuera, tenemos casos de pilotos que han vuelto, argentinos que están volando en Chile que vienen para acá, gente de las compañías aéreas locales. Es un trabajo muy de hormiga. Mandas convocatorias y te llega gente pero no todas cumplen con el perfil, o psicofísico y ahí somos muy meticulosos en la selección. Y ahí yo creo que el gobierno debería avanzar quizás en reducir las horas que se le pide a un piloto de primera que creo que son cerca de 1.000 horas. En otros países son 200, 300, en Chile son 300. Eso podría ser una opción. Cuando se adecue la RAAC a las LAR (Latin American Regulation), debería incluir estos aspectos. Sino lo otro va a ser tratar de pedir que vuelen extranjeros que es un poco lo que tampoco queremos porque queremos que mas argentinos tengan trabajo. Entonces habría que buscar la forma de que mas gente se vuelque a esta profesión, que se bajen un poco los limites de las horas que por ahí son excesivas para evitar que mas extranjeros entren. Si nada pasa tendremos que recurrir a las excepciones para que vuelen extranjeros, es la ultima alternativa.

Por otro lado, mecánicos lo tenemos tercerizado al servicio, son aviones nuevos, no requieren mucho estar encima por lo que no es un problema por el momento.

Lo importante es que somos una compañía cuyo dueño es un fondo de inversión, uno de los mas grandes del mundo, y esta es la primera Green Field que sale de cero. Los aviones son nuevos, directos de fabrica, lo que es una ventaja importantísima para low cost porque reduce costos, son Airbus 320,



tienen 186 asientos cuando otros tienen 156, podes subir 30 personas más al mismo tubo, es transparente, compras lo que quieres, lo que no quieres no te lo cobro y de esa manera hacemos el revenue óptimo. Reforzamos la importancia de la conexión de rutas federales que no pasan por Buenos Aires necesariamente, eso lo vemos como un objetivo importante.

Creemos que el gobierno debería adecuar las tasas de embarque porque es un gran tema. Eso impide que el turismo regional se desarrolle. Hoy le cobras lo mismo a un cordobés que va a Chile y a un americano que va a Japón, paga lo mismo de tasas. El gobierno esta trabajando para ampliar un margen de tasas regionales y que se fomente. Si el cordobés tiene que irse a Chile y paga la de u\$ 69 local mas la de u\$ 26 son 100 dólares, bueno ojalá que pague algo mas razonable.

¿Esto tiene relación con que Argentina no cuente con aeropuertos secundarios?

Si, pagamos la mismas tasas que las tradicionales con excepción de El Palomar. Por el momento no es un tema porque hay capacidad instalada en el interior, sí por el tema de tasas. Hoy no fomenta que el pasajero salga. Ese es un punto que el gobierno esta teniendo en mente y que esta considerando.

Y por último, ¿cómo ven las proyecciones de acá a fin de año?

La idea es volar estas rutas y en principio traer 2 aviones más. Hay que ver si Airbus respeta los plazos porque ha tenido algunas demoras en entregas, pero nuestro objetivo es terminar el año con 5 aviones mas allá del contexto que esperamos que se revierta. Con el factor de ocupación nos esta yendo bien. Empezamos la semana con 70% y esta semana ya tenemos 80%. Después se cae porque el Q2 es el más bajo de todos pero arrancamos muy bien. Mas cuando ha habido compañías que han largado con 15%.



Esto quizás fue posible porque otras líneas aéreas low cost les allano el camino?

Tal cuál, tuvimos otra low cost, fueron pioneros y fue importante porque nos abrió camino. Del aeropuerto, también de la conciencia del pasajero que va entendiendo que hay opciones mas baratas. Y ahora nos ayuda porque hablan de nosotros. Nos dan relevancia. Que haya dos empresas hace que la fuerza sea de a dos para avanzar con las mejoras.



4. Entrevista - Especialista perteneciente a Aerolínea Tradicional

Identidad Confidencial - Martes 09/04/2019

¿Cómo ves la industria aérea en Argentina?

La industria aérea en Argentina hoy está en ese recorrido sinusoidal que tiene históricamente desde principio de siglo o desde que se empezó a utilizar la aviación en forma comercial acá en Argentina. Básicamente, hoy está en una disyuntiva de recesión por parte de los usuarios porque hay un estancamiento del público en general con respecto a los gastos, no solo en la industria aérea sino en todos los rubros. Estamos en un “cuidar la plata” y eso hace que se recorten extras como ser turismo o gastos suntuosos que no son necesarios. Entonces básicamente hay una retracción del gasto que hace el pasajero en la industria (desde el punto de vista del pasajero/usuario), sumado a la pérdida de valor del peso, los pasajes dolarizados están excesivamente fuera del alcance del pasajero que antes sí podía acceder. El turista argentino que podía irse al exterior o países limítrofes o Europa o USA y Caribe, quedó fuera del alcance; entonces prefiere el turismo fronteras adentro, local. Yo creo que estamos en un punto álgido con respecto al rédito porque independientemente de la cantidad de pasajeros, lo importante es cuánto es el saldo positivo para las compañías.

Viéndolo desde el punto de vista de las compañías, podemos hacer dos grandes divisiones. Por un lado, las compañías que tienen filial en Argentina y que es un apéndice de su operación global. Y por otro las que dependen netamente de los frutos que tienen en Argentina como puede ser: Flybondi, Andes o Avian Argentina; esas están complicadas porque como no tienen destinos internacionales, no pueden tener ingresos genuinos en dólares sino que todos sus ingresos son pesificados y no tienen posibilidad de vender pasajes en dólares al exterior, tienen el ingreso en pesos y los egresos en dólares porque la industria aeronáutica es muy dolarizada: entrenamiento, leasing de los aviones, repuestos, mantenimiento, costos de sistema, SABRE,



documentación aeronáutica, Jeppesen. La mayoría de los costos son dolarizados y ahí es donde se produce una gran brecha: llevar los costos dolarizados a los pasajes en pesos lo hace inviable para el pasajero medio. Esto es coyuntural, la historia se comporta sinusoidalmente con puntos altísimos de productividad y puntos bajísimos donde han cerrado compañías y coincide con las devaluaciones, por ejemplo en 2001. Esta es la foto del día de hoy.

Cómo vemos la película? Este es un país rico porque tiene muchas riquezas y todo el mundo ve a la Argentina con un potencial tremendo. No lo ve desde la situación coyuntural sino que lo ve como un proyecto a mediano, largo plazo. Y en estos plazos se espera que en algún momento esto vaya a repuntar. El tema es ver la espalda que tiene cada uno de los competidores para sobrellevar los malos momentos como son los que estamos atravesando. Eso es desde el punto de vista comercial. Yo en la parte comercial realmente no me puedo explayar mucho porque ahí tenemos que ver números, costos, estructura de costos de cada una de las empresas versus ingresos; la famosa pregunta es, están ganando o están perdiendo plata las empresas? Que no ganen plata no significa que no vayan a seguir operando porque se sabe que es una inversión de riesgo, la aviación no deja un gran margen. Entonces yo creo que se basan en impresiones a futuro, se sabe que hay un mercado importante a futuro? Sí. En qué momento va a fructificar? Eso depende de la coyuntura, hay miles de factores.

¿Como ves esto de la “revolución de los aviones” y la apertura que el gobierno está llevando a cabo?

La revolución de los aviones en realidad viene a romper o intentar romper la estructura de la realidad aeronáutica argentina. Esto es: Aerolíneas Argentinas como único operador, como línea de bandera, lo que es también muy controvertido. Lo que se viene a hacer es a desregular todo eso para que ingresen nuevos competidores privados que puedan competir entre sí y que puedan ofrecerle al pasajero diferentes opciones, y que el pasajero que no



tenía acceso al avión como medio de transporte habitual, lo pueda tener. Eso implica hacerlo accesible a un público que antes no accedía, por supuesto desde el punto de vista de tarifas.

Yo creo que es sano porque nosotros estamos con ese “verso” de que Aerolíneas Argentinas, la aerolínea de bandera, está en desventaja con respecto a las que ingresan porque cubre rutas que no son rentables. Tienen un doble discurso porque las rutas que no son rentables, donde no tenían competencia, los precios de los tickets son el doble de lo que cuestan ahora en esa misma ruta normal, por lo tanto es un doble discurso, una falacia, estar diciendo que cumplen una función social y que por eso no pueden competir y tienen que estar subsidiadas. Además no cumple con dicha función social ya que el pasajero formoseño por ejemplo no accede a esos ticket porque son excesivamente caros versus los de sus vecinos, de Resistencia, que están a unos pocos kilómetros y ahí donde sí hay competencia los precios bajan. Evidentemente Aerolíneas Argentinas quiere un monopolio donde no haya competencia y se cubren con el paraguas de lo de la función social que significa el transporte aéreo. Que en realidad no lo es.

Desde tu lugar en una aerolínea argentina con modelo legacy, ¿ves positivo los cambios que se están llevando a cabo? ¿Cómo lo vivís desde el lugar que ocupas en una de las aerolíneas tradicionales ya establecidas?

Desde el punto de vista de la competencia, por un lado es sano y por otro lado es cruel. El pasajero tiene opciones, tiene ofertas, tiene disponibilidad de horarios, tiene un montón de cosas que antes no tenía. Por otro lado, para las compañías, la competencia encarnizada necesita un ajuste en cada una de sus filiales para estar a la altura de las ofertas, porque la idea es justamente competir sin perder plata. Entonces esto lleva, no solo en Argentina sino en la industria mundial, a que empresas desaparezcan ante la competencia. Si bien es sano para el usuario a veces se torna nefasto para las compañías porque requieren incluso cambiar el método, cambiar políticas, cambiar procedimientos, cambiar un montón de cosas para competir. Entonces las



compañías que han tenido cierto monopolio histórico y que hoy sostiene una estructura de costos enorme, se les hace muy difícil competir con las ingresantes. Por supuesto que va a haber oposición al ingreso de las low cost porque desde el punto de vista comercial es competencia lo que implica dejar de ganar plata o ajustarse para seguir ganando plata, y por otro lado, tenemos la parte laboral gremial que sucede en todas las industrias, con la supuesta precarización y demás.

Según tu punto de vista, ¿Cuáles son los factores mas críticos de la industria con los que se enfrenta una empresa low cost al ingresar al país?

Como dije, hoy el tema económico es un factor. Es una industria netamente dolarizada y hoy no sabemos a ciencia cierta el devenir de nuestra economía. Dejando de lado lo gremial que merece un capítulo aparte, podríamos decir que desde el punto de vista operacional es la infraestructura terrestre y aérea. Hablamos de infraestructura terrestre que se refiere a todo lo que habla de facilidades del aeropuerto, plataformas, slots (son la cantidad de lugares para despegar que hay en un aeropuerto), cantidad de amarres (son los espacios para poder dejar estacionado un avión) y adicionalmente la parte de la terminal en sí: mostradores de check in, estacionamientos, todo lo que hace a un gran volumen de pasajeros. Históricamente los aeropuertos en Argentina quedaron “abandonados”, durante 50 años no hubo cambios ni en la infraestructura aeroportuaria de las terminales ni en la parte de lo que sería aeronavegación. Las pistas sufrieron un deterioro enorme a lo largo de los años, quedaron obsoletas desde el punto de vista de la tecnología, de la pavimentación y repavimentación. También quedaron obsoletos muchísimos de los sistemas de aproximación por instrumentos e iluminación pero en los últimos años se ha empezado a revertir y se están haciendo y remodelando aeropuertos. Sin ir más lejos en Tucumán se hizo una obra muy grande en la extensión de la pista y actualmente es la pista más larga del país donde operan aviones cargueros que sacan carga directamente al exterior, arándanos y todas las economías que mandan cargas por el noroeste argentino. Se ha cambiado el sistema de



aproximación, el sistema de luces y aeropuerto por aeropuerto se está modificando desde el punto de vista de lo que no ve el pasajero como pistas, luces y sistema de aproximación y lo que ve el pasajero que es mostradores, check in, estacionamientos, facilidades en el interior de las terminales. Tenemos un montón de aeropuertos que hoy por hoy están ampliando sus instalaciones.

Paralelamente se hizo en los últimos dos años un estudio para la remodelación del espacio aéreo, se ha rediseñado el espacio aéreo lo que significa, como si fuese una ciudad, rediseñar el uso de las calles y avenidas y generar nuevas autopistas. Se ha cambiado el sentido de circulación, se han agregado aerovías directas lo que facilita muchísimo el tránsito e influye muchísimo en el consumo de combustible, en el costo de operación. Pensemos también que el espacio aéreo no es solamente para aviones argentinos. Todos los aviones que salen de Chile y van de oeste a este, ya sea a Brasil, Paraguay e incluso a Europa, pasan por espacio aéreo argentino por lo tanto tiene que estar preparado para soportar todo el tránsito de sobrevuelo de otros países mas el tránsito local, por eso se ha hecho un trabajo muy grande con el rediseño de estas aerovías. No nos olvidemos que cada avión que sobrevuela un estado paga una tasa de sobrevuelo, por lo tanto ahí Argentina tiene un ingreso muy grande en lo que es tasas de sobrevuelo de aerolíneas extranjeras, especialmente de los países limítrofes. La densidad del espacio aéreo o del tránsito aéreo hoy en la Argentina es mucho mayor que lo que era años atrás porque se ha optimizado esa red de aerovías para que esto suceda así. La gran contra que tenemos es la parte humana, la parte de recursos humanos: los controladores de tránsito. Estos están sujetos a convenios y a regulaciones y prácticas laborales que a veces no corren acorde o paralelamente con el avance tecnológico del espacio aéreo. Entonces tenemos una red de espacio aéreo moderno que está a nivel mundial, tecnológicamente pero tenemos una infraestructura humana, podría decirse, que no acompaña.



Tenemos controles de afluencia (significa que a un avión en un punto determinado del espacio aéreo se le da un espacio de tiempo entre un tránsito y el otro); esto genera que se demoren despegues para que varios tránsitos que van a un mismo lugar no se amontonen en ese punto. Tenemos todavía un déficit en el personal que no está tocando en sintonía con la orquesta. Entonces ahí tenemos un cuello de botella importante, en esta población que es muy sindicalizada. Históricamente los controladores dependían de la Fuerza Aérea, era personal militar que ahora pasó bajo la órbita de la EANA que es una empresa estatal civil. Hay muchas cuestiones que en definitiva hacen que redunde en un desempeño inadecuado de los controladores. Y por supuesto que podemos tener toda la tecnología pero si no tenemos el personal que trabaje acorde a esto no funciona.

El tema de la infraestructura es porque el negocio se basa más en la cantidad que en la calidad hoy, cantidad de pasajeros, cantidad de frecuencias, de destinos, esa cantidad está determinada por la infraestructura en instalaciones, de vuelo y la capacidad que tienen los aeropuertos de soportar operaciones con meteorología desfavorable, esto es: equipamiento de tierra, luces y sistemas de aproximación. Se ha hecho un avance muy grande el año pasado y el anteaño en implementar lo que es nuevo en la industria aeronáutica, la navegación y aproximaciones basadas en la performance del avión. Significa que la tecnología ha sido lo suficientemente avanzada como para que un avión aterrice en un aeropuerto sin necesidad de ayudas terrestres, navegación autónoma basada en sistema de satélites. Hoy por hoy se pueden hacer aproximaciones a aeropuertos que antes no se podían hacer porque se dependía simplemente de instalaciones terrestres que justamente es lo que nunca se había desarrollado en Argentina. Todas las aproximaciones o la mayoría de los aeropuertos tienen aproximaciones validadas GPS. Eso implica que los aviones tienen que estar tecnológicamente avanzados para soportar este tipo de operación. Las nuevas compañías lo tienen porque se parte de la base que las low cost tienen flota única y nueva, tecnológicamente avanzada. Eso sí es una gran diferencia ya que se pueden hacer aproximaciones en



aeropuertos donde antes no era posible. Eso por supuesto disminuye muchísimo el costo de operación, disminuye la probabilidad de proceder a una alternativa porque uno no puede entrar en un aeropuerto, sumado a la confiabilidad y la regularidad, es un gran avance. Desde ese punto de vista estamos a nivel de países más avanzados y esa es una buena.

El esfuerzo se hizo por una vez, fue la implementación. Ya está implementado. La bibliografía está publicada, está diseñada está aprobada y de hecho que está en uso.

En este tema de los aeropuertos, ¿qué crees que debería hacerse y que aún no está contemplado?

Vamos en camino a... es un proceso largo. La infraestructura de un día para el otro no se puede cambiar. Yo creo que el mayor inconveniente hoy no es técnico sino que es humano, el cuello de botella está en lo humano, en la concientización de que la industria aeronáutica va en un sentido en el mundo y nosotros tenemos prácticas de la época estatal de los años 50. Entonces yo creo que la tecnología puede ser la mejor pero si no acompaña una concientización y mentalización de la gente de trabajar en ese sentido no lo vamos a lograr nunca, no vamos a lograr nunca que un aeropuerto opere al 100% de capacidad desde el punto de vista tecnológico si el controlador de torre no se permite operar de esa manera.

Argentina hoy no tiene aeropuertos secundarios además de El Palomar, ¿consideras que es un tema crítico para las nuevas low cost?

El costo de operar en Aeroparque es muchísimo mayor que el costo de operar en El Palomar. Además en El Palomar se tiene disponibilidad de counters, de slots, etc. O sea Palomar como aeropuerto secundario se adapta a la compañía en cambio en Aeroparque las compañías se tienen que adaptar al aeropuerto. Esto con la foto de hoy, ahora cuando empiece JetSmart puede haber mas movimiento. Pero hay un tema importante y es que el hecho de que el aeropuerto de El Palomar sea un aeropuerto secundario no implica que es



independiente del tránsito aéreo. Por qué? Porque sin ir más lejos el punto de entrada tanto para El Palomar como para Aeroparque sigue siendo el mismo y es común, se llama BANAR, es un punto que queda arriba de Escobar. Por lo tanto si bien Palomar desde el punto de vista de infraestructura es un aeropuerto independiente no es tan independiente desde el punto de vista de la construcción del tránsito aéreo. Impacta en las demoras, entradas y salidas, porque todo está dentro de la Terminal Buenos Aires. Es lo mismo que si vos vivís en Belgrano o Palermo... a la larga vas a salir por Pampa a Figueroa Alcorta, a la larga te vas a meter en el tránsito común de todos.

¿Es normal que pase esto en aeropuertos secundarios?, ¿pasa en otros países esta modalidad de espacio aéreo compartido?

Es normal porque si ves la división del espacio aéreo, los aeropuertos son como tortas, diferentes tortas que van arriba de cada pista. Tienes un radio y una altura y todas esas tortas se conectan en altura con una gran torta común. De esa gran torta común salen las diferentes rayos o las diferentes rutas o aerovías que también son comunes, lo único que no es común es la parte del control del aeropuerto, la aproximación aeropuerto que es en un radio muy chico, pero el resto es común. Desde el punto de vista del tránsito aéreo no sería tan importante el impacto de operar en un aeropuerto secundario, sí lo es desde el punto de vista del manejo de los pasajeros y de la exclusividad de los de los counter de check in y de la propia operación de amarres, de pernoctes y demás.

Se supone adicionalmente que en aeropuertos secundarios los costos también son menores que en un aeropuerto primario. Por ejemplo, los vuelos transatlánticos de Norwegian no van al Miami International sino que van a Fort Lauderdale que es como si hubiese, salvando las distancias, un aeropuerto en Pilar, 40 km al norte. Tiene menor congestión, más posibilidad de lugares para amarre, más exclusividad y menos costo de operación. Que en Argentina no existan estos aeropuertos es un problema desde el punto de vista del concepto de operación low cost que incluye flota única, tarifa básica y todo el resto se



cobra aparte, operar desde aeropuertos secundarios y por supuesto optimización y eficientización en todos los aspectos: mantenimiento, tripulaciones y demás. Lo importante es recalcar que, aunque la gente tiene el concepto de low cost como aerolínea de baja calidad por ser de bajo costo, esto no es así ya que el bajo costo es dado exclusivamente por la estructura de costos y los canales de venta y todo esto hace que respecto de una compañía tradicional haga la diferencia pero no existe low cost en el mantenimiento, ni en el entrenamiento, ni en los procedimientos de seguridad; eso es un estándar mundial. Es una idea errónea que tienen las personas.

La compañía low cost es un invento de eficiencia para romper el molde tradicional de las aerolíneas y hacer redituable un negocio que no es redituable de por sí. El pasajero que antes tomaba un micro a Jujuy, Salta o Asunción y tardaba 2 días pagando una tarifa grande hoy tiene la posibilidad de tomar un vuelo.

¿Qué otra cosa dirías que es crítica para una empresa que ingresa al mercado?

Hoy por hoy las tripulaciones de línea aérea tienen que tener un gradiente de experiencia importante y no es fácil conseguirlo o mejor dicho no es fácil atraerlo. Porque pilotos con experiencia hay, no solo en Argentina sino en el mundo. Lo que no están en capacidad las compañías es de ofrecerle algo suficientemente atractivo para que el piloto sea atraído por una propuesta porque los pilotos experimentados ya están establecidos en una aerolínea con un convenio colectivo de trabajo a la vieja usanza, con prácticas a la vieja usanza, con un plus de antigüedad fijo al que, en caso de cambiar de compañía, debería renunciar, empezaría de cero. Desde ese punto de vista es muy difícil tentar pilotos experimentados para comenzar a operar. Pero esto también es coyuntural porque la experiencia se gana con el tiempo y el tiempo va pasando entonces las tripulaciones que hoy no están a la altura de las circunstancias lo estarán en un año, dos o tres; entonces esto también yo diría que es coyuntural. En las start up es uno de los factores mas limitantes, el



cuello de botella para el crecimiento son las tripulaciones. Por eso las empresas están muy supeditadas a ver de dónde van sacando las tripulaciones y lo que pasa es que el que ingresó como Junior transcurrido un tiempo pasa a ser Senior. Entonces se va minimizando el impacto. Diferente es cuando hablamos de crecimientos exorbitantes de compañías que crecen a un ritmo grande que ahí también continúa siendo un problema aún con el correr del tiempo, un crecimiento de 1, 2, 3 aviones por año implica muchas tripulaciones pero no es el caso de Argentina. Hoy las low cost que han ingresado están en un parate, están en un estado de suspensión o en un stand by viendo para donde corre el mercado, viendo para dónde corre la política del país, para dónde corre la política monetaria o cómo funciona la economía; y de las promesas que han hecho de tener X cantidad de aviones, no han cumplido esas metas mas que nada por la incertidumbre del país. Es un cuello de botella conseguir las tripulaciones de vuelo (mando: pilotos y copilotos).

Tripulaciones de cabina no es un factor crítico. Son fácilmente entrenables en el corto plazo y hay mucho material disponible. Simplemente con un curso de 4 o 5 meses se obtiene una licencia y después depende de cada compañía entrenarlas o adiestrarlas en el tipo de servicio que quieren que presten. Pero eso no es un factor, tripulaciones de cabina no es un factor, es más yo diría que hay una superpoblación de TCP sin trabajo. Entonces son poblaciones que no tienen problemas en empezar su primera trabajo con salarios o condiciones que no serían aceptables hoy para un tripulante de cabina senior. Y la experiencia de vuelo de la tripulación de cabina no es significativamente sensible a la hora de hablar de seguridad. Sí lo es la experiencia de una tripulación de vuelo en donde la experiencia y la competencia más que nada es un valor fundamental que hace a la seguridad. En resumen, donde podemos ver un cuello de botella? En las tripulaciones de mando. Todas las empresas hablan de un intransable que es la seguridad, entonces el mínimo gradiente de cabina de mando tiene que estar, fundamental, no se puede ahorrar ahí.



Y el tema de los gremios que decís merece un capítulo aparte, ¿cómo ves a las nuevas empresas con esta nueva figura de sindicato por empresa?

La política gremial argentina siempre ha sido un problema. Gran parte del fracaso de este país se debe a la política y al gremialismo y ambos unidos se juntan para saquear. Yo creo que las compañías que ingresan no pueden atarse a sus tobillos un ancla que le signifique comprometer su existencia en el futuro, ¿Qué significa esto? no pueden comprometerse a que su personal esté afiliado a los gremios tradicionales, con convenios laborales chapados a la antigua porque eso impacta directamente en la productividad y acá estamos hablando que las low cost se basan en el achicamiento de su estructura de costos y el aumento de la productividad de su personal. Entonces el estar atado a un gremio hoy por hoy es estar atado a convenios exorbitantemente improductivos desde el punto de vista de la productividad para la compañía. La única opción que yo veo es el gremio por empresa que es una figura legal, que es lo que están tratando de implementar a pesar de todo el marketing en contra que hay, de la precarización laboral, de todo ese marketing sindical que está a la orden del día ante el ingreso de estas compañías. De hecho Norwegian y Flybondi han implementado sus gremios por empresa a pesar de la oposición de los gremios tradicionales. Son potenciales afiliados que pierden los grandes gremios por lo tanto hay un tema económico: cada boleta de sueldo tiene un aporte para el gremio como cuota sindical lo que implica un ingreso económico muy grande. Adicionalmente el poder que da el hecho de tener una herramienta que es el paro, una asamblea en el puesto de trabajo, el poder extorsivo que da esa herramienta a la hora de salir a negociar con "la patronal". Entonces los gremios tradicionales están perdiendo en manos de los gremios de empresa, por un lado un ingreso económico muy importante y por otro lado un poder extorsivo que les da el hecho de tener bajo su mismo paraguas infinidad de asociados. Osea, hoy los gremios no tienen la capacidad de parar el transporte aéreo. De hecho, ha sucedido el año pasado un paro general, Flybondi siguió operando normalmente sus vuelos más allá de alguna que otra cuestión en los aeropuertos porque por supuesto las operaciones también



dependen de terceros, no solamente de propia intervención entonces quizás algún vuelo cancelado pero no por un tema de la compañía sino por boicot de terceros.

Los gremios están en una lucha encarnizada contra el ingreso de las low cost porque más allá del marketing que hacen sobre todas esas cuestiones más emocionales que prácticas, están perdiendo poder, están perdiendo dinero y el perder poder significa a la hora de ir a negociar para sus afiliados mejores condiciones laborales, no tener las herramientas de combate como las han tenido, no tienen las armas como para ir a pelear buenas batallas.

Y por último, ¿cómo ves el futuro de la aviación en Argentina? ¿Cómo crees que va a continuar?

Yo creo que va a depender muchísimo de cómo marche la economía argentina, de cómo esté el poder adquisitivo del habitante argentino para poder vacacionar, para poder ser usuario de los aviones. Lo podrá decir mejor algún economista que pueda tener una percepción de cómo va evolucionar la economía en Argentina. Soy un convencido de que hay plata, lo que no hay es una política acorde a la riqueza que tenemos. Yo no soy muy optimista, acá va a haber perdedores y ganadores. Si ves el mundo continuamente se están cerrando compañías, redistribuyendo los operadores, comprando, vendiendo. El tránsito aéreo sigue aumentando en el mundo, lo que va cambiando es de mano de operadores y accionistas. Entonces el tránsito está, el hecho de ver como una empresa organiza su estructura de costos para poder sostenerse en el tiempo y poder seguir usufructuando ese negocio. Acá en la Argentina el factor económico es una gran incógnita, no somos predecibles en nada, entonces en un país donde no hay previsibilidad en un negocio aeronáutico donde necesitas previsibilidad porque hay estrategias de compra de aviones, de leasing que son a largo plazo, se hace muy complicado sostener una estrategia a largo plazo. Yo no soy muy optimista, tampoco soy pesimista 100% pero creo que va a haber grandes cambios y no todos buenos. Va a haber compañías que se van a tener que readaptar; Aerolíneas Argentinas más que



una empresa aerocomercial es un bastión político y va a depender muchísimo de cómo se maneje Aerolíneas para ver qué porción le queda al mercado. El nuevo pasajero es un pasajero que no ha volado nunca por lo tanto está también en la política que ese pasajero pueda seguir accediendo al avión y que no tenga que usar eso para ir al supermercado.