



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**¿ESTÁN DADAS LAS CONDICIONES
REGULATORIAS Y DE INFRAESTRUCTURA PARA
EL DESARROLLO DE LAS AEROLÍNEAS LOW
COST EN ARGENTINA?**

Autor: Simón Bouché Ocampo

Legajo: 23035

Mentor: Alejandro Artopoulos

Victoria, 5 de agosto de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación trata sobre las condiciones necesarias para el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina. El modelo de negocio de las aerolíneas *low cost* se enfoca en ofrecer traslados en avión basados en una operación que les permite reducir los costos, y de este modo poder ofrecer tarifas más bajas a pasajeros que no hubiesen elegido volar en avión si no fuera por los precios de pasajes baratos. Los servicios son menos convenientes que los de las aerolíneas tradicionales, pero hay un gran segmento que aprecia más la reducción de los precios que de las comodidades, por lo que es estimulada a viajar bajo estas condiciones.

En el mundo, el mercado de las aerolíneas *low cost* explotó, virtualmente, desde el 2000, cubriendo densas redes a lo largo de mercados internacionales y, según ICAO (2016), hay expectativas de que se siga expandiendo. Las estadísticas del ICAO (2016) demuestran que, actualmente, 128 aerolíneas son definidas como aerolíneas *low cost*, representando más del 28% de los pasajeros a nivel mundial (mil millones). En la Unión Europea, disponen de un 36% del mercado, favorecido por las cortas duraciones de los vuelos y la disponibilidad de aeropuertos secundarios, mientras que en Estados Unidos tienen un 30%, en Asia un 23% y en África, donde hay más barreras de acceso al mercado, recién se encuentran en un 9%. Estos pasajeros vienen creciendo a un ritmo de 10% anual, lo que representa 1 vez y media el crecimiento promedio de pasajeros a nivel mundial, mientras que las aerolíneas tradicionales se mantienen igual.

En Argentina en particular, la industria aérea tiene el potencial de crecimiento más grande de la región, debido al retraso relativo en el desarrollo. Mientras que los países vecinos de la región en 1998 hasta 2015 multiplicaron la cantidad de pasajeros aéreos por tres o por cuatro (el más impactante es el caso de Brasil que gracias a la contribución de las aerolíneas *low cost*, pasó de 20 millones de pasajeros aéreos anuales a 100 millones), Argentina prácticamente no creció. Además, en Argentina hasta 2018 no operaba ninguna aerolínea *low cost*, mientras

que en México representaban el 63,1% del mercado, en Brasil el 56,7%, en Chile el 30,1% y en Colombia el 7,5%.

El objetivo del trabajo fue analizar cuáles eran las condiciones de marco regulatorio, políticas públicas e infraestructura que congelaron el crecimiento de la industria aeronáutica en Argentina, en comparación con los grandes crecimientos de la región. Al mismo tiempo, al haber un cambio de estrategia de la visión para la industria aeronáutica del Ministerio de Transporte desde el cambio de gobierno de 2015, que permitió el ingreso de 3 nuevas aerolíneas low cost en Argentina, se contrastan las políticas y los resultados de uno y otro modelo para el desarrollo de la industria y el bienestar de la ciudadanía en el país.

El marco teórico se encuentra dividido en tres partes. La primera es un marco teórico de los modelos de negocio, que brinda la estructura para luego analizar el modelo de negocio de las aerolíneas low cost bajo la luz de los conceptos de Porter. Al mismo tiempo, se analiza la relación de los conceptos de “Negocios en la base de la pirámide” y la “Estrategia del océano azul” con los modelos de negocio *low cost*.

Luego, se analiza en detalle el marco regulatorio y la infraestructura necesarios para que una aerolínea low cost pueda desarrollar exitosamente su modelo de negocio. Este apartado está dividido en diferentes agrupaciones de variables que afectan a las operaciones low cost, que se analizan en forma separada, brindando la base de lo que luego es el análisis de estas condiciones para el crecimiento de la industria en Argentina.

A continuación, se describe brevemente la actualidad de la industria aeronáutica. Esta descripción está dividida en la situación mundial y en la situación de Latinoamérica, que es la región de la cual Argentina forma parte, y que es necesaria para entender el potencial de Argentina analizando un entendimiento de lo que sucedido en los países vecinos. Al mismo tiempo se realiza una introducción al mercado aeronáutico argentino.

Así mismo, se estudian punto por punto las agrupaciones de variables necesarias para el desarrollo de las aerolíneas low cost en Argentina. Para esta sección, se realizó un trabajo de campo intenso en el cual se relevaron datos y visiones de varios representantes de los diferentes jugadores de la industria. La diversidad de voces y los datos recolectados, permiten tener un entendimiento de la industria muy cercano a la realidad, y que cada lector pueda sacar sus propias conclusiones, en base al contraste de opiniones y la disponibilidad de información. Entre otros, se entrevistó a empleados de alto nivel de Aerolíneas Argentinas, el Ministerio de Transporte, LATAM Argentina y Chile, Flybondi, Jetsmart, Intercargo, AA2000, un ex delegado gremial de UALA, EANA y un periodista especializado en la industria aeronáutica.

Finalmente, se realiza un diagnóstico de la industria aeronáutica argentina. El mismo comienza de forma general y luego analiza la entrada de las aerolíneas low cost en Argentina: Flybondi, Norwegian y Jetsmart. Por último, se realizan las conclusiones del análisis, considerando los diferentes factores profundizados durante el trabajo.

Universidad de

Palabras clave: industria aeronáutica– aerolíneas *low cost*– aerolínea de bandera – políticas públicas– marco regulatorio– infraestructura– competencia– subsidios– liberalización– costos– tarifas– factor de ocupación– productividad– eficiencia– rentabilidad– gremios– optimización

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO	6
1.1.1. PROBLEMÁTICA	6
1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	10
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
1.2.1. PREGUNTA GENERAL	11
1.2.2. SUB-PREGUNTAS	11
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	14
2. MODELO DE NEGOCIO	16
2.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	16
2.2. NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE	20
2.3. MODELOS DE NEGOCIO DE AEROLÍNEAS LOW COST	21
3. ÁREAS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST	27
3.1. MARCO REGULATORIO PARA AEROLÍNEAS LOW COST	27
3.2. INFRAESTRUCTURA PARA AEROLÍNEAS LOW COST	33
4. CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA	40
4.1. INDUSTRIA AÉREA MUNDIAL	40
4.2. INDUSTRIA AÉREA EN SUDAMÉRICA	42
5. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE ALC EN ARGENTINA	46
5.1. MARCO REGULATORIO	47
5.2. INFRAESTRUCTURA	78
6. CONCLUSIONES	96
7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	99
8. ANEXOS	103
8.1. ACTUALIDAD INDUSTRIA ARGENTINA	103
8.2. INDUSTRIA AÉREA MUNDIAL	122
8.3. ENTREVISTAS DE FUENTE PRIMARIA	135

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.1.1. PROBLEMÁTICA

A partir de las desregulaciones acontecidas en las industrias aerocomerciales de Estados Unidos y Europa, en 1978 y en 1997 respectivamente, la competencia por la captura de pasajeros generó el surgimiento de nuevas compañías, variedades de servicios y de tarifas, diversificando los modelos de negocios existentes. Esto a su vez, permitió el desarrollo del mercado, aumentando sustancialmente la cantidad de pasajeros transportados, de rutas transitadas y de aerolíneas.

Uno de los modelos de negocios que se potenció con las desregulaciones fue el de las aerolíneas *low cost*. Las aerolíneas *low cost* fueron desarrolladas y perfeccionadas por Southwest y, luego, imitadas por varias otras aerolíneas. El modelo arquetípico ofrece un producto simple, basado en operaciones relativamente simples. El modelo busca reducir los costos con la simplicidad de su estructura y eliminando los servicios que no son indispensables ni muy valorados por los pasajeros, desagregando el producto a un mínimo, con algunos adicionales sencillos disponibles para quien quiere pagar un costo adicional. De este modo, logran optimizar su operación y reducir las tarifas a precios muy competitivos, ofreciendo un servicio de *precio-calidad* que los consumidores encuentran muy atractivo.

Cook y Billig (2017), explican que el modelo consiste en un servicio con tarifas bajas a la venta para cualquiera de sus tramos, sin devoluciones y transparente. No se venden conexiones, ni tampoco existe el código compartido o alianzas con otras aerolíneas ya que vuelan rutas punto a punto. Tampoco cuenta con un programa de fidelidad. Toda la venta es directa para evitar el pago de comisiones, los aviones son uniclase, con alta densidad de asientos y suelen ser el mismo para toda la aerolínea, reduciendo los costos de mantenimiento y de entrenamiento. No hay selección de asientos, la comida no está incluida y se brinda sólo para quien elija

pagarla. Las rutas suelen ser relativamente cortas, promediando los 650 kms. Suelen operar a aeropuertos secundarios y poco congestionados. Además, generalmente vuelan con mayor frecuencia en rutas de alto tráfico. Tienen una utilización de aviones de 12hs por día promedio, lo cual es muy alto a modo de comparación con el promedio industrial. El itinerario se expande más allá de las horas pico de demanda y puede operar a horarios inconvenientes. El tiempo entre que el avión es preparado para un nuevo vuelo en el aeropuerto es de tan solo 25 minutos en promedio. Los empleados pueden estar muy bien pagados, pero tienen pocas restricciones por reglas laborales y son altamente productivos.

Según Cook y Billig (2017), las aerolíneas que incorporan todos los aspectos de este modelo de negocio y tienen un foco continuo en el control de los costos pueden alcanzar costos de, aproximadamente, la mitad que las aerolíneas tradicionales. El surgimiento de los canales de distribución por internet y los sitios web de las aerolíneas mejoraron notablemente la habilidad de los pasajeros de encontrar y comparar los itinerarios de las aerolíneas, y las tarifas (transparencia de tarifas). Especialmente, desde la recesión mundial del 2001, una gran porción de los pasajeros corporativos empezó a querer buscar y utilizar las aerolíneas *low cost* para viajes corporativos. Finalmente, las aerolíneas *low cost* crecieron a una masa suficiente para proveer de un método alternativo de viaje a las aerolíneas tradicionales en casi todos los grandes mercados domésticos en Estados Unidos, Europa y Asia.

El impacto de las aerolíneas *low cost* se expande a beneficios económicos para los países y regiones que cuenten con sus servicios. El mismo genera mayor comercio, inversiones, flujos de conocimientos, empleos y productividad en industrias relacionadas, tales como el turismo. Las aerolíneas *low cost* generan mayor competencia entre las aerolíneas generando reducciones de tarifas para los pasajeros quienes disfrutan de los ahorros y pueden viajar más. De acuerdo con Schlumberger y Weisskopf (2014), en los mercados en que ingresan las aerolíneas

low cost suelen generar reducciones de entre 30 y 50% de las tarifas, y aumentar la cantidad de pasajeros, entre un 50 y un 200%.

Para lograr la proliferación de estos modelos de negocio es necesario contar con un marco regulatorio adecuado. Los mercados pueden tener distintos grados de regulación y libertades, por ende, existen diversas regulaciones en cuanto a tarifas, permisos para operar y dejar de operar rutas, libertad de establecer una nueva línea aérea, flota, convenios internacionales, leyes laborales y otras burocracias. A su vez, hay países en los que la competencia entre aerolíneas no es justa, ya que se favorece a algunas sobre otras generando un marco poco competitivo e inhibiendo el desarrollo de la industria. También existen entidades que deben velar por un marco regulatorio que permita un crecimiento sano de la industria. La competitividad global y el riesgo país también son elementos que influyen el desarrollo de la industria, mientras es necesario que cada país cuente con un marco regulatorio que se adapte al mismo, hay ciertos requisitos que permiten e incluso facilitan las posibilidades del éxito de los modelos de negocio *low cost*.

Por otro lado, es muy importante el desarrollo de la infraestructura. Las aerolíneas que quieran crecer dependen en gran medida de las capacidades del aeropuerto. Por otro lado, la calidad física y del nivel de servicios es influyente ya que puede permitir realizar más operaciones y de forma más eficiente. También es clave que los costos obligados en los que tienen que incurrir las aerolíneas no sean demasiado altos, ya que esto implicaría tener que trasladar la tarifa a los pasajeros que impactaría en precios más altos para los clientes y menos pasajeros para el desarrollo de la industria (sumado a todos los impactos positivos para la economía).

En Sudamérica, se ha dado la temprana operación de GOL en 2001, que ahora es seguida por el reciente fenómeno de VIVA Colombia en 2012, VIVA Perú en 2016, Jetsmart en Chile en 2017 y Flybondi, Norwegian y Jetsmart en Argentina en 2018. Por lo tanto, existe un enorme desafío en estos países por acompañar, desde el gobierno, al entorno regulatorio y hacerse responsables del desarrollo de la infraestructura. Existe la oportunidad de lograr un proceso de crecimiento de la

industria, de la mano de la proliferación de estos modelos de negocio de manera sustentable y beneficiosa para la sociedad en el largo plazo, superando otros proyectos posibles de inversión nacional.

En Argentina, la industria aérea tiene el potencial de crecimiento más grande de la región. Mientras que los países vecinos de la región en los últimos 20 años multiplicaron la cantidad de pasajeros aéreos por tres o por cuatro (el más impactante es el caso de Brasil que gracias a la contribución de las aerolíneas *low cost*, pasó de 20 millones de pasajeros aéreos anuales a 100 millones), Argentina prácticamente no creció. Además, es un momento en que el gobierno está realizando un ambicioso plan de renovación de infraestructura aeroportuaria y apoya la entrada de nuevos competidores, y condiciones más laxas del mercado.

A su vez, los gremios y sindicatos de la industria, están preparados para dar batalla contra las nuevas aerolíneas *low cost*. Esto se debe a que las aerolíneas pretenden leyes laborales más flexibles, menor competencia, sobre todo de operadores extranjeros, y el control de la industria por la aerolínea estatal. Además, están los operadores monopólicos de servicios en tierra y de gestión aeroportuaria y las empresas de transporte terrestre que también velan por sus propios intereses y tampoco están dispuestos a competir en su segmento si no se ven forzados a hacerlo. Esto eleva las tasas aeroportuarias y de servicios de tierra, que termina impactando en las tarifas finales y la capacidad de estimular la demanda.

Argentina está viviendo un tiempo de transformación de la industria desde que asumió el nuevo gobierno en 2015, con una visión radicalmente opuesta a la del gobierno anterior y los ciudadanos que se identifican con ella. Por lo tanto, el gobierno está encarando el desafío de realizar estos cambios en pos de la estrategia que creen que es la mejor para el desarrollo de la industria, por lo que se pueden contrastar ambos modelos. También, se pueden medir los impactos concretos de las políticas, regulaciones y de infraestructura, en ambos casos para entender, si es posible desarrollar las aerolíneas *low cost* en Argentina, de qué forma y si es algo que puede impactar positivamente en toda la sociedad.

1.2.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El tema abordado en el presente trabajo fue seleccionado dada la importancia que adquiere para la región latinoamericana, en general, y para la República Argentina, en particular, debido a que, en la actualidad, las primeras aerolíneas de bajo costo han comenzado a operar en el territorio, no estando, aún, definido cuál será el resultado de su desarrollo. De allí, la necesidad de echar luz a las condiciones no sólo económicas, sino también de contexto regulatorio y de infraestructura que exigen estos nuevos modelos de negocios.

En este marco, y dado el impacto que el surgimiento de las compañías aéreas *low cost* supuso para la industria aeronáutica en general, no resulta erróneo ponderar la importancia de que, desde el ámbito académico, se desarrollen investigaciones que tornen visible el fenómeno, así como permitan la caracterización del mismo y de las implicancias que supone. Focalizando en lo que al desarrollo de la industria aeronáutica argentina concierne, la investigación efectuada se propone detectar los puntos de mejora a nivel institucional y a nivel privado que el surgimiento y consolidación de las aerolíneas *low cost* suponen a nivel funcional, de prioridades y nuevos desafíos para las compañías que conforman dicho mercado.

San Andrés

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. PREGUNTA GENERAL

¿Están dadas las condiciones regulatorias y de infraestructura para el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina?

1.2.2. SUB PREGUNTAS

¿Cómo funcionan los modelos de negocio de aerolíneas *low cost* exitosas?

¿Por qué las aerolíneas *low cost* permiten incorporar a nuevos pasajeros a la industria aérea?

¿Por qué son particularmente importantes las políticas públicas, el marco regulatorio y la infraestructura para el desarrollo del modelo de negocio *low cost*?

¿Cuáles son los principales desafíos de los países latinoamericanos para cerrar la brecha con los países desarrollados?

¿Cuál es el potencial de desarrollo del mercado aerocomercial argentino?

¿Cuál es el estado actual de las condiciones necesarias para el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina?

¿Cuál era la visión aerocomercial de Argentina durante el kirchnerismo y cómo cambió la misma con la asunción del nuevo gobierno en 2015? ¿Cuáles son los cambios aplicados y cómo los mismos fomentan el ingreso de aerolíneas *low cost* en Argentina?

¿Cómo ha sido, hasta el momento, el ingreso de Flybondi, Norwegian y Jetsmart en Argentina? ¿Cuáles son los principales desafíos que tuvieron que afrontar por ser las pioneras en la historia nacional y cuáles son los desafíos a futuro?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de la investigación será analizar y describir cuáles son las variables regulatorias y de infraestructura que determinan la proliferación de los modelos de negocios de aerolíneas *low cost*. Una vez identificadas estas variables, se buscará explicar cuáles son las condiciones para el desarrollo de la industria aeronáutica actuales en Latinoamérica, focalizando en lo que a la República Argentina concierne. Se analizará en qué estado se encuentran estas condiciones, cuáles son los puntos de controversia con sus diferentes visiones y cuáles son los principales desafíos para el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el contexto del desarrollo del modelo de negocio de aerolíneas *low cost* a nivel mundial, estableciendo similitudes y diferencias con lo acontecido en la región latinoamericana.
- Explicar la importancia del ingreso de aerolíneas *low cost* a los mercados para lograr el desarrollo de la industria aérea en Latinoamérica.
- Realizar un diagnóstico de las trabas, en cuanto a marco regulatorio e infraestructura de Latinoamérica, para el desarrollo de la industria aeronáutica a niveles más cercanos a los países desarrollados.
- Caracterizar el entorno gubernamental, de empresas estatales, mixtas o privadas y de los actores influyentes que gira en torno al desarrollo de la aviación comercial.
- Detectar, tomando en consideración lo acontecido en Argentina, puntos de mejora en cuanto a políticas públicas para el desarrollo de la industria y de las aerolíneas *low cost*.

- Reflejar en el análisis los diferentes puntos de vista de los diferentes grupos de interés de la industria Argentina.
- Entender en qué dirección está Argentina con el plan de la “Revolución de los aviones” del Ministerio de Transporte y qué cuestiones deben mejorar.
- Medir los resultados de los diferentes objetivos de las políticas aerocomerciales de Argentina para entender los costos y beneficios logrados por las diferentes políticas públicas, sobre todo contrastando la visión pro aerolínea de bandera del kirchnerismo con la visión pro liberación de la industria y competencia del gobierno de Macri. Evaluar los resultados de la industria en general, y en pos de la proliferación de las aerolíneas *low cost* en particular.



Universidad de
San Andrés

1.4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Esta investigación es de tipo explicativo. Darmohraj (2013) sostiene que un trabajo de investigación de esta índole se basa en la identificación de causas de distintos eventos, físicos o sociales. Además de las causas, este tipo de trabajos describe, también, las condiciones que deben darse para que estos fenómenos ocurran. Buscan entender la razón o el por qué dos o más variables están relacionadas.

Este tipo de investigación encaja perfectamente con el tema del trabajo, ya que lo que se intenta demostrar es cómo y bajo qué contexto la efectividad con la que un país plantee las condiciones regulatorias y provea la infraestructura para la industria aeronáutica repercute en el crecimiento de las empresas ligadas al sector, la cantidad de pasajeros que vuelan, la cantidad de rutas ofrecidas, el servicio brindado, las tarifas de las que dispone al público y el impacto generado por la industria aérea. Tomando por un lado el modelo de negocio aeronáutico de bajo costo y por otro lado el rol del Estado y demás organismos involucrados, el objetivo es describir las posibles interrelaciones, combinando dos campos de estudio que, a priori, podrían parecer independientes.

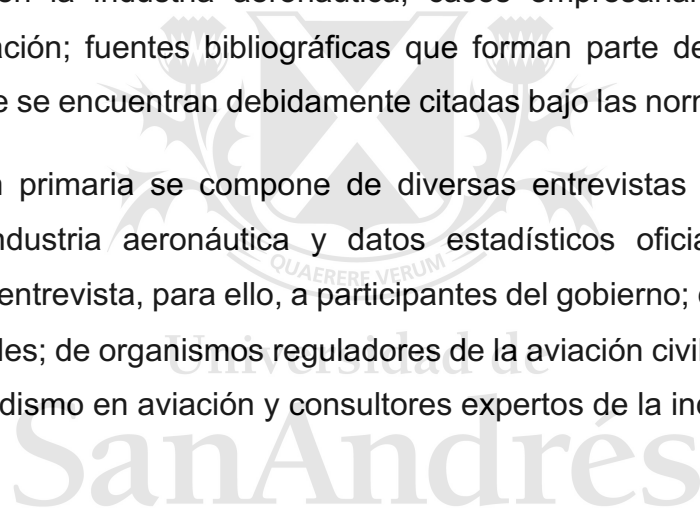
Considerando las especificidades del modelo de negocio de aerolíneas *low cost*, el objetivo del trabajo es comprender, profundamente, cuál es la realidad para que este modelo prolifere en Argentina. Para ello, se parte del análisis de las condiciones para el éxito de los diversos modelos de negocio *low cost* en Europa y en Estados Unidos, para luego considerar los casos de FlyBondi, Norwegian y Jetsmart en Argentina y así poder entender, mediante un caso práctico, cómo pueden ayudar o complicar los factores analizados, cómo se fueron resolviendo los problemas que fueron surgiendo y cuáles son los desafíos que continúan vigentes.

Finalmente, con el estudio y el panorama general completo, se profundizará en el análisis, identificando cómo afectan en Argentina la regulación y la infraestructura al desarrollo del modelo de negocio *low cost*. Para esto, se seleccionarán los

aspectos más determinantes que influyen en el modelo de negocio y se explicará cómo lo hacen. Se realizarán proyecciones a futuro y conclusiones finales.

Por último, cabe agregar que, para enriquecer y darle valor al proyecto, a lo largo de todo el trabajo de investigación, se utilizaron fuentes bibliográficas de varios tipos. Entre estas fuentes, vale hacerse mención, entre otros trabajos de graduación de la universidad, a “¿Cuáles son los motivos por los cuáles el mercado argentino no cuenta con aerolíneas *low cost* o de bajo costo?” (TESAROLLO, 2016) y “Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en un mercado desarrollado?” (BTESH, 2010). También, se utilizan trabajos de graduación de otras universidades, *papers* especializados, libros especializados en la industria aeronáutica, casos empresariales y noticias de portales de aviación; fuentes bibliográficas que forman parte de la investigación secundaria y que se encuentran debidamente citadas bajo las normas establecidas.

La investigación primaria se compone de diversas entrevistas a actores claves dentro de la industria aeronáutica y datos estadísticos oficiales de distintos organismos. Se entrevista, para ello, a participantes del gobierno; de aerolíneas *low cost* y tradicionales; de organismos reguladores de la aviación civil en Argentina, de sindicatos, periodismo en aviación y consultores expertos de la industria.



2. MODELO DE NEGOCIO

2.1 Definición de modelo de negocio

Es de vital importancia para este trabajo definir qué es un modelo de negocio y cuáles son sus componentes genéricos principales. Las aerolíneas *low cost*, centrales en el estudio, se caracterizan por haber replanteado el modelo de negocio de las aerolíneas tradicionales, a partir de las posibilidades surgidas de la liberalización de la industria, modificando su proposición de valor. Por lo tanto, corresponde desarrollar el marco académico de modelos de negocio para la comprensión profunda del modelo de negocio *low cost* y de las condiciones que deben estar dadas para que los diferentes elementos del modelo se puedan realizar.

Un buen modelo de negocio es aquel que responde a las antiguas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente? ¿y qué es lo que el cliente valora? También, que responde a las preguntas fundamentales que todo gerente debe hacerse: ¿cómo se hace dinero en este negocio? ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo puede se le puede entregar valor a los clientes a un costo apropiado? (MAGRETTA, 2002).

Según Magretta (2002), un modelo de negocio exitoso representa una mejora sobre las alternativas existentes. Puede ofrecer más valor a un grupo discreto de clientes. O, también, puede reemplazar completamente, la forma antigua de hacer las cosas y convertirse en el estándar para la nueva generación de emprendedores a vencer. Un buen modelo de negocios no sólo cambia las participaciones de mercado entre los competidores, sino que crea nueva demanda incremental.

Todos los modelos de negocio nuevos son variaciones de la cadena de valor genérica subyacente en los negocios. En términos generales, esta cadena tiene dos partes. La primera incluye todas las actividades asociadas con hacer algo: el diseño, comprar materia prima, fabricar manufacturas y demás. La segunda parte incluye todas las actividades asociadas con vender algo: identificar y alcanzar clientes, la transacción de una venta, la distribución del producto o la entrega del servicio. El

plan de un nuevo modelo de negocios puede ser diseñar un producto para una necesidad desconocida hasta el momento o puede ser una innovación de procesos, una mejor manera de hacer, vender o distribuir un producto o servicio ya probado. (MAGRETTA, 2002)

Con el fin de lograr un entendimiento general del concepto de modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean un modelo que segrega la idea en nueve bloques fundamentales que muestran cómo intenta ganar dinero una compañía. El modelo planteado por los autores permite mejorar la comprensión de cuáles son los modelos que adoptan las diferentes empresas y de cuáles son los factores que se pueden modificar a fines de lograr una propuesta de valor superior que permita obtener una ventaja competitiva.

1) *Segmento de consumidores*: el segmento de clientes son los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales una empresa intenta alcanzar y servir. Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Sin clientes rentables, ninguna empresa sobreviviría mucho tiempo. Para satisfacer mejor a sus clientes, una empresa los puede agrupar en diferentes segmentos, de variado tamaño con necesidades y comportamientos en común.

2) *Propuesta de valor*: la propuesta de valor es el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Estas pueden aportar mejor desempeño, ser customizadas para un cierto segmento de clientes, tener un diseño superior, aportar el valor de la marca, solucionar parte del trabajo de un cliente, ofrecer un diferencial en precio, una reducción de costos o de riesgos, otorgar acceso a algo que antes no tenían los clientes o sean más convenientes y fácil de utilizar, entre otras.

3) *Canales de distribución*: los canales de distribución de una empresa son aquellos que se utilizan como medio para entregarle la propuesta de valor a un segmento de clientes objetivo. Los canales cumplen ciertas funciones como incrementar la conciencia entre los clientes de sus productos y servicios, ayudar a los clientes a

evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, entregar una propuesta de valor a los clientes y proveer de un servicio al cliente de post venta.

4) *Relaciones con los clientes*: refiere al tipo de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de consumidores. Es importante para la empresa priorizar la estrategia para cada segmento de clientes, entendiendo que un servicio más personalizado muchas veces aumenta los costos, por lo que valdrá la pena si agrega más valor de lo que aumenta el costo.

5) *Flujo de ingresos*: el flujo de ingresos representa el efectivo que una empresa genera de un segmento de clientes. Una empresa se debe preguntar a sí misma, ¿qué precio está cada dispuesto a pagar verdaderamente cada segmento de clientes por el servicio o producto ofrecido? Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de tarificación, tales como una lista fija de precio o precios dinámicos dependientes del mercado, volumen, inventario, momento de la compra y poder de negociación.

6) *Recursos fundamentales*: los recursos fundamentales se refieren a los activos más importantes para lograr que el modelo de negocio funcione. Permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con segmentos de clientes y obtener ingresos. Los recursos fundamentales varían, dependiendo del tipo de modelo de negocio. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos fundamentales pueden ser propios o arrendados por la compañía o adquiridos de socios clave.

7) *Actividades fundamentales*: son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar exitosamente. Dependiendo de la actividad que realice la empresa, las actividades principales estarán dedicadas a resolver problemas y al conocimiento; a la creación de una red o plataforma que le permita tener una ventaja competitiva frente a los adversarios.

8) *Asociaciones fundamentales*: las empresas crean alianzas para optimizar su modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Se puede distinguir entre cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre dos empresas que no compiten entre sí, competencia: asociación estratégica entre competidores, negocios conjuntos (“joint venture”) para el desarrollo de nuevos negocios o relaciones entre el comprador y el vendedor para asegurar provisiones confiables.

9) *Estructura de costos*: la estructura de costos consiste en todos los costos en los que se incurre para operar un modelo de negocio. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar flujos de ingresos, todos incurren en costos. Algunos modelos de negocios son más dependientes de su estructura de costos, ya que de esta depende poder lograr un diferencial de precios bajos que permita generar un nuevo segmento de clientes. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)

Estrategia del Océano Azul

La Estrategia del Océano Azul, propuesta por Kim y Mauborgne (2002), es un método para cuestionar la propuesta de valor y los modelos de negocio, así como explorar nuevos segmentos de clientes. Se trata de crear industrias completamente nuevas mediante una diferenciación fundamental, como opuesto a competir en industrias existentes mediante un retoque de modelos establecidos. Se busca incrementar el valor para los clientes creando nuevos beneficios y servicios, mientras que, simultáneamente, se reducen los costos mediante la eliminación de atributos o servicios menos valorados (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)

Para lograr una innovación de valor, Kim y Mauborgne (2002), proponen una herramienta analítica que llaman el Marco de Cuatro Acciones. Estas cuatro preguntas clave desafían la lógica estratégica de una industria y modelo de negocio establecido: ¿Cuál de los factores que la industria da por hecho debería ser eliminado? ¿Cuáles factores deberían ser reducidos muy debajo de los estándares de la industria? ¿Cuáles factores deberían ser aumentados muy por encima de los estándares de la industria? ¿Cuáles factores que nunca han sido ofrecidos en la industria deberían ser criados?

2.2 Negocios en la base de la pirámide

En su libro *“La fortuna en la base de la pirámide”*, Prahalad (2005) explica el potencial de mercado que existe en los sectores con menos ingresos de la sociedad, sobre todo en los países en desarrollo. Fórmula que lo que hace falta es un mejor enfoque hacia los sectores de menores recursos, en el cual las empresas privadas se asocien con ellos para innovar y lograr escenarios sustentables en los que ganen todas las partes involucradas, generando productos y servicios rentables. Esta colaboración entre los consumidores en la base de la pirámide (“BDLP”), organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y grandes empresas puede crear el mercado más grande y con el crecimiento más rápido del mundo.

Prahalad (2005) opina que para convertir a la BDLP en un mercado que consume, hay que crear la capacidad de consumo. La gente con poca liquidez y bajos ingresos debería ser acudida de forma diferente. El precio debe ser alcanzable, el acceso debe ser customizado para la mayoría del público objetivo y debe haber disponibilidad de los productos y servicios de forma inmediata mediante una distribución eficiente. Mediante un enfoque en la capacidad de consumo de los consumidores de la BDLP, los negocios del sector privado pueden crear un mercado nuevo.

La principal ventaja suele estar en desafiar la intensidad del uso del capital y la estructura de costos que habían asumido en grandes empresas tradicionales. Los factores económicos básicos en el mercado de la BDLP están basados en paquetes de pequeñas unidades, bajo margen por unidad, alto volumen y un retorno sobre el capital empleado alto a diferencia de los modelos de negocios tradicionales. Este giro económico de los negocios precisa de una nueva filosofía de desarrollo de producto y de innovación que refleje las realidades del mercado en la BDLP, la cual es diferente a la que resultó exitosa en los mercados occidentales (PRALAHAD, 2005).

Las aerolíneas *low cost* customizan sus servicios y tarifas para cada segmento de clientes al que aspiran. Cuentan con una utilización intensiva del capital, reducción de costos del servicio ofrecido y una distribución eficiente y directa aprovechando el contexto de la proliferación de internet para realizar venta directa evitando comisiones. De este modo, llegan a múltiples clientes, incorporando nuevos pasajeros a la industria que antes no tenía la posibilidad de volar, con sus implicancias económicas positivas. Esto permite un desarrollo social más amplio y sumar más actores a la economía de los viajes, generando una nueva base de clientes para las aerolíneas que logran capturar a estos clientes.

2.3 Modelo de negocios de aerolíneas low cost

Las aerolíneas *low cost* son aerolíneas cuya actividad principal es el transporte de pasajeros de un punto a otro, eficiente y puntualmente. Mediante una variedad de procesos operacionales, logran una ventaja en costos sobre las aerolíneas de servicio completo o aerolíneas tradicionales y la trasladan al público con tarifas más bajas. De este modo, ofrecen alternativas novedosas de servicios a nuevos segmentos de clientes, aumentando la base de pasajeros industriales y obligando a las aerolíneas tradicionales a replantearse su modelo de negocio para lograr eficiencias que les permitan ser competitivas en este nuevo entorno.

Las aerolíneas *low cost* cuestionan la propuesta de valor de las aerolíneas tradicionales, cambiando el modelo de negocio para capturar nuevos segmentos de clientes. Tal como lo describen Kim y Mauborgne en "*La estrategia del océano azul*", buscan incrementar el valor para los clientes creando nuevos beneficios y servicios, mientras que, simultáneamente, se reducen los costos mediante la eliminación de atributos o servicios menos valorados.

Con un mejor enfoque hacia estos sectores con menores ingresos que los pasajeros que volaban en las aerolíneas tradicionales, se generaron grandes negocios y de los más rentables de la industria. Crear opciones viables para estos sectores con

una buena distribución por internet ayudó a crear capacidad de consumo, siguiendo los lineamientos de “*La fortuna en la base de la pirámide*” de Pralahad (2005).

Los elementos claves de un modelo de negocios de aerolíneas *low cost* basado en los conceptos descritos por Schlumberger y Weisskopf (2014) son los siguientes:

1) *Segmento de consumidores*: se caracterizan por generar pasajeros incrementales para la industria, debido a su estrategia de reducir los niveles de servicio y eficientar sus operaciones, logrando ahorros en costos, que les permite reducir las tarifas. Por lo tanto, las aerolíneas *low cost* pueden ofrecer una combinación diferente de precio y calidad del servicio a la de las aerolíneas tradicionales. Se enfocan en un nuevo segmento de clientes que tiene otras necesidades básicas y menor poder adquisitivo, lo que deviene en una menor disposición a pagar por el servicio. Además, las aerolíneas *low cost* buscan capturar mayor demanda mediante la venta de servicios adicionales para quienes los necesiten, generando un rango de clientes más amplio.

2) *Propuesta de valor*: el foco clave está en la atomización del producto en el menor número posible de elementos discretos. Las aerolíneas *low cost* se concentran, solamente, en la función de transporte más básica, la esencia del producto. El resto de los elementos del producto o no se ofrecen o se ofrecen de forma separada como cobro adicional, generando ingresos adicionales (*ancillary revenues*). Ofrecer sólo la esencia del producto les permite a las aerolíneas *low cost* ofrecer precios hasta un 50% más bajos que las aerolíneas tradicionales, otorgando solamente los servicios que le agreguen valor al cliente, satisfaciendo mejor sus necesidades.

Las aerolíneas *low cost* suelen ofrecer vuelos punto a punto entre pares de ciudades, sin conexiones. La mayoría de las veces, éstos vuelan entre aeropuertos secundarios, que suelen estar más alejados de las ciudades principales. Los vuelos suelen ser cortos, predominando las rutas de menos de 2.400 kms y menos de 6 hs de vuelo.

3) *Canales de distribución*: las aerolíneas *low cost* introdujeron los canales de distribución directa exclusiva, mediante su propio sitio *web* y sus *call centers*. Hoy en día, las aerolíneas *low cost* cuentan con aplicaciones para los dispositivos móviles, siguiendo los patrones de comportamiento de los clientes y simplificando la experiencia de compra. El costo por reserva mediante el sistema de la aerolínea es de alrededor de US\$1, mientras que el costo de por reserva vía un sistema global de distribución (GDS) está entre US\$5 y US\$12. Las aerolíneas tradicionales suelen tener entre un 30 y 60% de venta por canales indirectos, incurriendo en costos de distribución superiores.

4) *Relación con los clientes*: las aerolíneas *low cost* basan sus ventas en la distribución directa por internet. Por lo tanto, están apostando cada vez más por la gestión activa de su presencia *online*, orientada a la construcción de marca, la atención al cliente, promociones y generación de tráfico hacia su propio sitio *web*. No existe mucha inversión en relacionamiento personalizada con los clientes, ni física, ni telefónicamente. La relación es más lejana que en las aerolíneas tradicionales, recurriendo con más frecuencia a la automatización de procesos mediante sistemas innovadores, con el objetivo principal de ahorrar costos.

5) *Flujo de ingresos*: el factor de ocupación tiene una meta arriba del 90% de la capacidad para poder ser rentables con tarifas bajas. Debido a que cada pasajero incremental aumenta un mínimo costo variable, los ingresos adicionales generados por la cantidad de pasajeros contribuyen directamente al margen del negocio. Además, las aerolíneas *low cost* ahorran costos por los servicios adicionales que no brindan y hasta incluso ganan dinero cuando venden estos servicios.

6) *Recursos fundamentales*: las aerolíneas *low cost*, suelen contar con una flota única con una sola clase de servicio y una alta densidad de asientos. Utilizar un sólo tipo de avión reduce los costos significativamente, mediante la reducción de equipos de soporte de tierra, entrenamiento, menor inventario de repuestos, permitiendo estandarización de los procesos de la manipulación y mantenimiento, así como la planificación flexible de la tripulación. Además, la compra en cantidad permite lograr

descuentos de los proveedores y economías de escala, ya que una aerolínea *low cost* sólo tiene que invertir una vez en costos fijos de flota. A su vez, las aerolíneas *low cost* suelen tercerizar el mantenimiento de los aviones.

El trabajo representa un gasto considerable en la estructura de costos de una aerolínea. Para reducirlo, las aerolíneas *low cost*, están focalizados en incrementar la productividad laboral. Esto se suele lograr mediante un mayor número de horas de trabajo por empleado y una mayor cantidad de funciones, dando un mejor ratio de pasajero por empleado.

Una investigación del MIT Airline Data Project en 2012, muestra que, en Estados Unidos, las horas promedio por piloto por mes en las aerolíneas *low cost* era de alrededor de 12 horas más por mes que para las aerolíneas tradicionales. Existe una diferencia mayor respecto a los tripulantes de cabina. De manera similar, el número de pasajeros por tripulante de cabina era más del doble que las aerolíneas tradicionales según el último estimado en 2012. Las aerolíneas *low cost* suelen tener alrededor de 90 empleados por avión, mientras que las aerolíneas tradicionales cuentan con entre 130 y 300 empleados por avión.

7) *Actividades fundamentales*: un factor importante en el éxito de las aerolíneas *low cost* es el alto nivel de utilización diario de su activo más capital-intensivo, el avión. Como muestran las investigaciones, hay una fuerte correlación negativa entre los costos operativos unitarios y la utilización del avión. Esta se logra mediante menores tiempos de preparación del avión entre un aterrizaje y el siguiente despegue, rutas más largas o mayor frecuencia de vuelos.

La mayoría de las aerolíneas *low cost* tratan de evitar los centros de distribución de pasajeros y conexiones, volando una estructura de rutas punto a punto. Algunas aerolíneas *low cost* siguen operando aeropuertos principales como centro de su operación, lo que les permite lograr economías de escala, aunque en contraste con las aerolíneas tradicionales, tienen menos picos o tiempos de inactividad. Esto les permite tener una continua y mejorada utilización de las instalaciones y de los empleados, reduciendo los costos.

Dentro de las rutas *low cost*, predominan las rutas de corta distancia, que, aunque son más costosas, generalmente tienen ingresos por unidad superiores, debido a los efectos de escalabilidad y demanda de mercado. Combinado con los menores costos y la mayor productividad de las aerolíneas *low cost*, esto puede significar una ventaja competitiva sobre otras aerolíneas de la red en rutas de corto alcance.

8) *Asociaciones fundamentales*: los aeropuertos secundarios son socios que aportan muchas ventajas para el desarrollo de negocio de las aerolíneas *low cost*. Tienen tres ventajas principales en comparación con aeropuertos principales: menos cargos aeroportuarios, la disponibilidad de espacios de vuelos y una congestión reducida.

9) *Estructura de costos*: la métrica más citada para analizar los costos de una aerolínea es costo por asiento por kilómetro (CASK). Esta métrica se puede utilizar para comparar una variedad de costos, desde el combustible hasta la mano de obra. Comparando el CASK de las aerolíneas tradicionales de Estados Unidos con el de sus aerolíneas *low cost* entre los años 2005 y 2011, las aerolíneas *low cost* operaron con costos unitarios considerablemente menores, hasta 40% inferiores a las tradicionales.

De todos modos, en la realidad existen diferentes concepciones del modelo de negocio *low cost*, principalmente medidos por los diferentes grados de adherencia al modelo. Existen modelos más puristas, como el de Ryanair, que contienen la mayoría de las nociones genéricas del modelo. Sin embargo, también hay otros más alejados, como es el modelo de JetBlue, en el cual se ofrecen varios servicios adicionales a los más básicos, una flota diversificada, redes compuestas en su mayoría por aeropuertos primarios, proveyendo algunas conexiones convenientes y más posibilidades en términos de mercados origen/destino (O/D), como también estructuras tarifarias más complejas incluyendo la clase de *business o economy plus* (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014)

A pesar de que algunas investigaciones, como las de Alamdari y Fagan (2005), han demostrado que existe una moderada correlación positiva entre la “adherencia” al

modelo purista y la rentabilidad, no parece haber una estrategia de éxito en la industria, hoy en día, y las condiciones de mercado e, incluso, factores culturales juegan un rol significativo en cómo las aerolíneas *low cost* eligen o son capaces de estructurarse a sí mismos.

A su vez es importante recalcar que las aerolíneas *low cost* no han sido estáticos en sus prácticas. Como en cada industria, las aerolíneas *low cost* se han ido ajustando a las condiciones de mercado y competitivas, desarrollando y refinando sus modelos de negocios para encajar con sus mercados. Particularmente, en mercados más maduros, la continuidad de la fuerza de alianzas de red a través del globo ha llevado a un impacto significativo de hibridación de las existentes y generaciones nuevas de aerolíneas *low cost* (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).



Universidad de
San Andrés

3. ÁREAS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS AEROLÍNEAS LOW COST

3.1 Marco regulatorio para aerolíneas low cost

Muy pocas industrias son afectadas por la regulación como la industria aeronáutica. Además de las fuerzas de mercado, las políticas de gobierno han sido uno de los componentes más cruciales al momento de darle forma a la operación y al desarrollo de los servicios de vuelos regulares. La regulación ocurre tanto a nivel nacional como internacional y cubre un amplio espectro de responsabilidades incluyendo la seguridad, la política aeroespacial, la regulación económica y la protección a los consumidores. Estas responsabilidades, tradicionalmente, son regidas por el cuerpo de gobierno designado por cada país. En este contexto, es de particular importancia su función como reguladores económicos, involucrados en la regulación de la entrada y salida de aerolíneas, acceso a rutas individuales, determinación de tarifas, así como en el control sobre los subsidios (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

Teniendo en cuenta la importancia del marco regulatorio para la proliferación de los modelos de negocio de las aerolíneas *low cost*, se torna necesario determinar cuáles son los aspectos más influyentes a la hora de velar por el desarrollo de la industria aérea, en los distintos países. Además, es clave entender por qué estos aspectos son los decisivos y cómo impactan en los diferentes elementos del modelo de negocio de las aerolíneas *low cost*.

Liberalización/ Regulación de la industria aérea

En primer lugar, la liberalización de la industria aérea, en general, ha generado más competencia, resultando en tarifas más bajas para los viajeros, un incremento de las personas que vuelan, más opciones de aerolíneas y rutas, así como mejores niveles de servicios. La liberalización desarrollada, en Europa, entre los años 1992-

2000, generó la entrada de 144 nuevas aerolíneas -de las cuales, en la actualidad, sólo 64 siguen operando- y la salida de otras 73, cambiando la estructura de la industria. La cantidad de rutas entre destinos de distintos países se incrementaron en un 74% y un 12% en rutas domésticas, incrementando aún más los vuelos y asientos, resultando en una mayor capacidad. A su vez, se incrementó la cantidad de competidores en las rutas, aumentando las rutas domésticas con más de un competidor en un 88%, mientras que las regionales aumentaron un 256%. Esto generó, también, el efecto de la reducción de tarifas promocionales en un 34%, un 5% en las *economy* y un 26% en las *business*. Esto estimuló el tráfico de pasajeros de forma sustancial, duplicando el índice de crecimiento interanual de pasajeros entre 1990-1994 y en los años 1998-2002 (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

La liberalización de la industria aérea supuso, también, un fuerte impacto en los servicios en tierra, de los aeropuertos. Estos son los servicios que tienen lugar en tierra entre un aterrizaje y un despegue. Incluyen elementos como el registro de pasajeros, el manejo de la carga, el transporte de equipaje y también el *catering* para las aerolíneas, la carga de combustible, agua dulce y servicios de baño. La calidad y el costo del servicio en tierra es esencial para las aerolíneas dado que pueden aportar una ventaja competitiva con servicios de registro de pasajeros convenientes, puntualidad, traslados rápidos y eficientes y velocidad en la entrega del equipaje (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

En Europa, después de la liberalización del mercado aéreo, las aerolíneas presionaron para obtener la desregulación de los servicios en tierra. Para las aerolíneas es esencial poder elegir a qué operador contratar o hasta poder hacer el manejo en tierra por cuenta propia, comparado con tener que aceptar un precio y un servicio de los operadores que tengan derechos monopólicos, quienes no tienen incentivos de competencia para ofrecer un servicio más competitivo o bajar los costos. La Comisión Europea comprendió la importancia de la liberalización de los servicios de tierra, por lo que, en 1996, se ejecutó el Consejo Directivo 96/67/EC,

para desregular estos mercados. Se garantizó competencia efectiva y justa, con reglas que establecieron tanto el número de competidores como el proceso de selección de los operadores (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

El primer paso para liberalizar los mercados de servicios aéreos es definir una política del sector que sea conductora a la creación de competencia. Esto es de especial importancia en aquellos países donde la aerolínea nacional depende de la existencia de un mercado protegido y mantiene tarifas altas, de manera artificial. En orden de ganar soporte político para la liberalización, es importante examinar las ventajas que ésta implica y comunicar los resultados esperados, en términos económicos, al público. A menudo, la necesidad de proteger el empleo mediante la existencia de aerolíneas de bandera ineficientes es esbozada como la principal razón oficial por la que los gobiernos se oponen a la introducción de competencia, que podría resultar en un desafío para las partes ya establecidas.

Además, cualquier distorsión de mercado existente, como los subsidios directos o indirectos para algunas aerolíneas, así como derechos exclusivos para operar en determinadas rutas, debe ser eliminado. Al mismo tiempo, ciertos subsidios que son garantizados para satisfacer una ruta de servicio público a destinos remotos deben ser mantenidos, pero sólo si está garantizado que siguen un proceso de subasta competitivo y revisado regularmente.

La desregulación de los servicios aéreos es un hito necesario para el desarrollo de los modelos de negocio de aerolíneas *low cost*. Es fundamental permitir el acceso de nuevas aerolíneas a los mercados para fomentar la competencia, generando servicios más eficientes, mejores productos, más alternativas de rutas y frecuencias, y tarifas más bajas. Si existieran restricciones para fijar las tarifas, sería difícil estimular nuevos pasajeros a la industria y capturar a los pasajeros incrementales a la industria. La propuesta de valor carecería de sentido si no se pudiera ofrecer tarifas bajas y venta de servicios adicionales por separado. A su vez, sería asfixiante

para las aerolíneas no poder llenar sus vuelos y estar obligadas a incurrir en altos costos por servicios mínimos que deban ofrecer.

Libertades del aire y convenios internacionales

La regulación del transporte aéreo internacional está basada en la Convención de Chicago de 1944, donde se estableció un marco legal para determinar los acuerdos bilaterales de servicios aéreos entre países. De este modo, se estableció el concepto de “Libertades del Aire”, con 9 niveles diferentes de libertad entre países, los que van desde no poder siquiera sobrevolar un país hasta poder operar, inclusive, vuelos domésticos siendo una aerolínea extranjera (política de “cielos abiertos”). De este modo, se determina cuál es el acceso y la capacidad, en un determinado mercado (O/D), restricciones de propiedad y control y cuáles son las tarifas que puede fijar una aerolínea dentro de cierto país.

Dentro de la Unión Europea, hace varios años, se ha alcanzado una completa liberalización entre sus estados miembros. Sin embargo, de acuerdo a la base de datos de Organización Mundial del Comercio (OMC), el tráfico de corto y mediano alcance entre países, de particular importancia para las aerolíneas *low cost*, todavía está altamente regulado en la mayoría de los países en desarrollo.

Gestión estatal y competitividad global

El rol del gobierno y los organismos es clave para brindar el marco en el cual se pueda desarrollar la industria aérea. Es fundamental que existan reglas de juego claras y que no restrinjan las operaciones de las aerolíneas que benefician al país con su presencia, sino más bien que les allanen el camino y trabajen en conjunto.

Una buena gestión estatal consiste en crear un entorno operativo en el cual el proceso de toma de decisiones y el proceso mediante el cual se implementan (o no), no constituyan un impedimento para el establecimiento y el crecimiento de una

industria o compañía. La falta de una buena administración a nivel nacional, pero también en un aeropuerto o una aerolínea, ha probado obstaculizar, considerablemente, en los países desarrollados, el desarrollo de los servicios aéreos. Esto, muchas veces, resulta en el surgimiento de dudas por parte de las empresas extranjeras acerca de la decisión de invertir y traer al mercado nuevas y necesarias habilidades de gestión. (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014)

Muchas organizaciones han tomado medidas para abordar los temas de gestión estatal, cubriendo varios puntos de vista y un variado alcance de indicadores específicos. Algunos, como la Unidad de Inteligencia Economista (UIE 2013) o el Reporte de Competitividad Global (RCG 2013), miden indicadores, predominantemente, relacionados al desarrollo económico, mientras que otros, como la Guía Internacional de Riesgo País (GIRP), se concentran en los desafíos ligados a los negocios e inversores. Muchas entidades toman una medida multidimensional de gestión estatal, mientras otras colocan el foco en un sólo indicador, como el Índice de Corrupción Percibida o el Índice de Transparencia Internacional. El Proyecto de Indicadores de Gestión Globales (IGG) mira a seis diferentes indicadores, incluyendo voz y responsabilidad, estabilidad política y ausencia de violencia, efectividad gubernamental, calidad regulatoria, calidad de la ley y control de la corrupción (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

Aerolíneas de bandera y competencia injusta

Históricamente, la presencia del gobierno de un país en el mercado aeronáutico se extendía mediante la presencia de una aerolínea de bandera nacional, perteneciente al Estado, la cual solía ser apoyada por subsidios e incentivos fiscales. Muchas veces, esto tiene una fuerte influencia en la forma en que la industria es regulada, con tratamiento preferencial dado en términos de acceso a rutas y un criterio de entrada estricto o imposible para nuevas aerolíneas.

En el caso de que una aerolínea *low cost* ingresara a un mercado y estuviese sujeto a condiciones injustas de competencia, correría el riesgo de no poder aplicar sus operaciones de manera eficiente para ofrecer su propuesta de valor, lo que podría devenir en un fallido flujo de ingresos y una elevación de los costos, perdiendo el atractivo y los resultados para los inversores, pudiendo terminar en reducciones significativas o el final de las operaciones en ese país.

El incremento de la competencia puede implicar una reducción en la posición de mercado y de rentabilidad de aerolíneas nacionales. Sin embargo, genera acceso a nuevos mercados que antes estaban prohibidos, mejora el acceso al capital, posibilita el acceso a una mayor especialización global en la industria y mejoras en eficiencia, mediante el acceso a inversiones, conocimiento y mediante consolidaciones y fusiones. Esto les permite a las aerolíneas locales mantenerse competitivas y explotando nuevas oportunidades en el mercado desregulado (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

Fuerza laboral y sindicatos

Como la mano de obra representa un componente sustancial para la estructura de costos de las aerolíneas *low cost*, la disponibilidad y el costo de empleados calificados, así como el entorno regulatorio que conduce a una utilización eficiente de la labor, son cruciales para el desarrollo de las aerolíneas *low cost*. La oferta limitada de empleados calificados y los altos costos de entrenamiento, suelen trasladarse en mayores costos para las aerolíneas.

Los gremios y sindicatos suelen complicar aún más la productividad laboral necesaria para la operación exitosa de las aerolíneas *low cost*. En el caso de que cuenten con un alto poder político, pueden problematizar la contratación de empleados fuera de convenio, como suelen contratar las aerolíneas *low cost*. A su vez, pueden negociar altos salarios y obtener derechos a favor de los trabajadores

que hagan muy complicado tener una competitividad operativa similar a la de los países donde el modelo funciona.

Financiamiento

El financiamiento de aviones depende de un entorno de negocios que conduzca al desarrollo del sector privado, que les permita a las empresas invertir libremente y que provea un mecanismo para asegurar y recuperar activos en peligro. La creación de este entorno de negocios involucra a muchos sectores y entidades públicas de un país. Los países emergentes deben tomar medidas de desarrollo que incluyan provisiones regulatorias para flujos de capital libre, buena gestión estatal, así como leyes y mecanismos institucionales para la recuperación de activos. Una de las iniciativas más prometedoras para facilitar las inversiones extranjeras directas en las aerolíneas, sin embargo, es permitir un porcentaje mayoritario para la tenencia extranjera (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

La eliminación de las restricciones de control y propiedad simplifica el acceso a fondos de capital, bajando el costo del mismo y ofreciendo créditos a aerolíneas que no hubieran podido acceder a los mismos. Esto permite que existan inversores especializados en la industria, cuya pericia puede servir para el desarrollo de los negocios. A su vez, puede haber integraciones y fusiones más allá de las fronteras que permitan eficiencias de costos y sinergias de red, generando beneficios para los consumidores (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

3.2 Infraestructura para aerolíneas low cost

El desarrollo de una infraestructura adecuada representa un bloque fundamental para el desarrollo de la industria aérea. Tanto los aeropuertos como quienes los operan y brindan servicios e, incluso, los organismos reguladores deben ofrecer

servicios eficientes, a costos proporcionales a los niveles de servicio que brinden, y éstos deben ser adecuados a los que necesiten las aerolíneas para sus modelos de negocio. Las aerolíneas *low cost* suelen preferir operar en aeropuertos menos congestionados, con servicios simples y costos bajos, por lo que es importante que exista esta opción en los mercados en los que podrían operar.

Concesiones, desarrollo y administración de aeropuertos

Se considera muy importante medir la capacidad y la calidad de los aeropuertos. Las mismas resultan fundamentales debido a que, para que las aerolíneas proyecten crecer en determinados mercados, deben tener la seguridad de que los aeropuertos tengan la capacidad para que puedan operar la cantidad de vuelos, en los horarios, días y estaciones que desean volar, con los niveles de eficiencia que precise su modelo de negocio. Si estas condiciones no están dadas, muchas veces los proyectos de las aerolíneas son cancelados, porque los escenarios subóptimos de operar no le resultan rentables.

Los peores aeropuertos, según la clasificación de la IATA, suelen estar en esta categoría por las limitaciones en la capacidad del aeropuerto y el diseño, pero también por resultar de una pobre gestión (por ejemplo, un itinerario ineficiente con una mala distribución del tráfico, una falta de número adecuado de personal o procesos ineficientes en el registro de pasajeros o inmigración). (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

Debido a que las aerolíneas *low cost* requieren de hasta un máximo de 25 minutos entre aterrizaje y despegue, y a que ofrecen un servicio simple de traslado punto a punto, les conviene operar en aeropuertos secundarios más que en aeropuertos grandes y complejos con varias terminales, conexiones interlineales o propias y largas distancias de caminata. Las aerolíneas *low cost* precisan de una sola terminal, un registro de pasajeros rápido, buen *catering* y *shopping* en el aeropuerto, buenas instalaciones para los traslados terrestres y que no haya salas VIP. El uso

de espacios temporales de vuelos de los aeropuertos grandes también representa una restricción para las operaciones de bajo costo (BUDD & ISON, 2014).

Las aerolíneas *low cost* tienen un alto poder de negociación con los aeropuertos secundarios debido a que prometen altos índices de crecimiento, junto a un registro de rentabilidad importante. Los modelos de negocio de aerolíneas *low cost* no exigen a los aeropuertos como fuente de ahorro de costos, por lo que aprovechan su poder para obtenerlos. Debido a que las aerolíneas tradicionales deben competir con las aerolíneas *low cost*, también les exigen a los aeropuertos que reduzcan los costos, generando una competencia entre aeropuertos para atraer a las aerolíneas.

Concesiones aeroportuarias

La liberalización de la industria aérea, en Europa, coincidió con la tendencia creciente a la comercialización y privatización de aeropuertos. El negocio aeroportuario evolucionó del modelo tradicional, en el que sus únicas tareas eran cumplir con las necesidades básicas y esenciales de los pasajeros, aerolíneas, carga y otros clientes directos o usuarios, a un modelo comercial más orientado a los clientes, al mercado y a la generación de ingresos, cobrando tasas aeroportuarias reducidas. (Budd & Ison, 2014)

Sea cual fuera la estructura de propiedad del aeropuerto, el mismo debe proveer de capacidad, eficiencia y de asequibilidad requeridos por la creciente industria aeronáutica. Esto requiere, también, de la existencia de una regulación suficiente que asegure la entidad privada no se transforme en un monopolio fuera de control. El éxito de los aeropuertos privados debe ser medido por los niveles de servicios y efectividad de costos, más que por ganancias financieras para los gobiernos o inversores. Hubo muchas veces, en las que se falló en la regulación de los aeropuertos privados debido a problemas como falta de inversión o inversión innecesaria, evolución predeterminada de tasas aeroportuarias, el uso injusto de tarifas de concesión, el incremento de tarifas aeronáuticas desreguladas, acuerdos comerciales llevando a cargos poco claros o subsidios cruzados hacia otros aeropuertos.

Administración aeroportuaria

Para las aerolíneas *low cost*, la confianza en la gestión de la infraestructura aeroportuaria es clave. En orden de ser capaces de operar bien, se debe organizar un proceso eficiente por el operador del aeropuerto (por ejemplo, la velocidad de la manipulación de maletas en tierra o la carga de combustible) y el tráfico aéreo para hacerlo sin problemas. Existe evidencia de que las aerolíneas *low cost* pueden tener un impacto positivo en el desempeño de un aeropuerto. (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

A su vez, es importante que el personal que administre el aeropuerto sea capaz de eficientizar las operaciones y asignar correctamente los recursos. La mejor manera de implementar estándares efectivos es que los aeropuertos se manejen como entidades independientes, aunque sean del Estado o de privados. Además, los aeropuertos deben ser supervisados por un cuerpo regulatorio, que asegure la seguridad y asegure las operaciones, así como pueda fijar ciertos límites económicos, principalmente en el uso de tasas para los aviones y pasajeros (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

El paradigma de la planificación de los aeropuertos y el diseño están cambiando desde un modelo tradicional, impulsado por los patrones y proyecciones a largo plazo, altos estándares y clientes estables, a otro que reconoce la gran incertidumbre de las proyecciones, un amplio rango de estándares y el potencial de una base de clientes cambiante. Esta es una consecuencia de la desregulación económica del transporte aéreo y del auge de las aerolíneas *low cost*. Ahora que las aerolíneas *low cost* son participantes considerables de la industria, están comenzando a influir en el diseño de aeropuertos. Son centrales para la proliferación de aeropuertos secundarios y están promoviendo el desarrollo de terminales aéreas más baratas, extendiendo la competencia con las aerolíneas tradicionales a su mayor factor de producción: las instalaciones aeroportuarias (BUDD & ISON, 2014).

La IATA (2017-2) definió los tipos de actividades que deben realizar los operadores aeroportuarios para gestionar hacia el desarrollo de la industria aérea. Según la

IATA, se deben impulsar eficiencias en costos en aeropuertos junto a tasas más bajas, se debe promocionar una administración de aeropuertos sustentable, los aeropuertos tienen que estar alineados con las necesidades de las aerolíneas, asegurar una provisión confiable de combustible a precios competitivos y transparentes, tener una visión común de los aeropuertos del futuro y construir sistemas modernos y eficientes de gestión del tráfico aéreo.

Tasas aeroportuarias

Las tasas aeroportuarias son vitales en el flujo de ingresos de los aeropuertos y, consecuentemente, para su gestión, mantenimiento y proyectos. Al mismo tiempo, estas tasas representan un gran porcentaje de la tarifa final que le ofrecen sus principales clientes, las aerolíneas, a los pasajeros. Por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de la industria, como afirma la IATA (2017-2), que los cargos de infraestructura sean justos, justificados y reflectivos del valor del servicio ofrecido para las aerolíneas y los pasajeros. La regulación económica que promueve transparencia, consultas, eficiencia y productividad para establecer una estructura equitativa de precios es clave para mejorar la eficiencia-costo del aeropuerto.

Debido a que las aerolíneas *low cost* han logrado alcanzar una productividad muy alta entre las aerolíneas, esperan conseguir niveles de productividad similares con todos sus proveedores de servicios. Por este motivo y dado el poder de negociación que tienen las aerolíneas *low cost*, estas o pagan solamente una pequeña fracción de los cargos aeroportuarios de las aerolíneas tradicionales o llevan su negocio a otro lado. Si no logran estas reducciones, las tasas del aeropuerto ocuparían una proporción mucho mayor del pasaje, limitando la incorporación de nuevos pasajeros a la industria. Incluso, hasta algunos aeropuertos han tenido que subsidiar para atraer sus servicios (BUDD & ISON, 2014).

Las tasas aeroportuarias pueden ser un desafío significativo para los países en desarrollo. Al haber menos aeropuertos secundarios, las aerolíneas *low cost* están

forzados a establecer sus operaciones en los aeropuertos principales de un país. Estos aeropuertos no sólo tienen un mayor nivel de congestión, sino que también suelen tener mayores tasas aeroportuarias, justificadas por la complejidad de su operación, y sus caras, y a veces innecesarias, inversiones en infraestructura. Remover cargos e impuestos excesivos puede tener un impacto sustancialmente positivo en las tarifas aéreas y en la economía, como un todo.

Seguridad y mantenimiento aeroportuario

De acuerdo con la opinión de Schlumberger y Weisskopf (2014), las instalaciones de tráfico aéreo deben proveer sistemas de comunicación, control y vigilancia (CCV) confiables, que les permitan a los aviones llegar de forma segura y sin demoras a su destino. Sin embargo, como afirman Schlumberger y Weisskopf (2014), muchos países menos desarrollados no cuentan con todos los servicios básicos, lo que puede resultar en demoras constantes y un servicio menos eficiente. Esto se debe a las complicaciones operacionales generadas y a procedimientos innecesarios como una separación más amplia de vuelos. Además, implican un compromiso para la seguridad, que puede impedir el desarrollo de servicios cuando autoridades o las aerolíneas limitan su tráfico por preocupaciones de seguridad.

La razón por la falta de inversión en muchos países en desarrollo está relacionada a los altos niveles de inversión necesarios para mejorar y mantener aeropuertos. Las inversiones en mantenimiento suelen estar limitadas por el bajo tráfico de pasajeros, como por la habilidad del tesoro central de un país de invertir el capital necesario. Como consecuencia, muchos países no pueden alcanzar los requerimientos internacionales básicos en materia de seguridad.

Suele suceder que el foco del operador responsable del aeropuerto está, únicamente, en los aeropuertos primarios, realizando poca inversión y mantenimiento en los aeropuertos secundarios o regionales, que son importantes para el desarrollo de tráfico doméstico y regional. Para evaluar la necesidad de

inversiones en infraestructura aeroportuaria hace falta una proyección precisa de la demanda y un plan maestro para el desarrollo de un aeropuerto. Sólo de esta manera, se puede desarrollar y mantener un aeropuerto sustentable.

Financiamiento aeroportuario

La financiación de los aeropuertos es un proceso fundamental y complejo que debe darse para lograr que se desarrolle la infraestructura necesaria para el éxito de la industria aérea. Los gobiernos deben asegurarse de realizar las inversiones necesarias o que estén las condiciones dadas para que agentes privados las realicen. Teniendo en cuenta que son obras millonarias, muchas veces requieren al menos de algunos subsidios estatales. Es importante que tanto las aerolíneas como los gobiernos visualicen los beneficios de contar con la infraestructura necesaria, tanto para el desarrollo de la industria como para los impactos que la misma genera en sectores relacionados y los usuarios finales.

Existe un abanico de posibilidades de financiamiento, que van desde fondos públicos y tenencia, hasta aeropuertos completamente privados. En muchos aeropuertos, crecientes alrededor del mundo, existen asociaciones público-privadas que se han convertido en soluciones interesantes para el desarrollo. Sin embargo, requieren un cierto nivel de tráfico para ser viables financieramente, así como la regulación correspondiente y una gestión suficiente para atraer inversores externos (SCHLUMBERGER & WEISSKOPF, 2014).

4. CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

4.1 Industria aérea mundial

Según estadísticas de la IATA (2017-2), la industria aérea es una industria que continúa en rápido desarrollo. Comparando 2016 contra 1996, a nivel global, se duplicaron la cantidad de conexiones entre pares de ciudades, los precios se redujeron a menos de la mitad y existen más opciones de servicios y vuelos directos entre ciudades. China lidera el fenómeno de la región asiática, la de mayor crecimiento a nivel mundial. Hacia 2030, se prevé que la industria se duplique. La industria registró niveles de factores de ocupación de 80.4%, su pico histórico. Existen variados desempeños financieros, siendo los retornos sobre la inversión altos poco comunes.

En este momento, predominan dos modelos de negocio: las aerolíneas *low cost* y las aerolíneas tradicionales, quienes ofrecen un servicio con mayores destinos a lo largo del mundo, mediante conexiones a través de su red de aeropuertos centrales, códigos compartidos y alianzas con otras aerolíneas. Estas tienen una oferta de productos variados: desde los más básicos para competir con las aerolíneas *low cost*, hasta el lujo de la primera clase.

Las aerolíneas tradicionales son complejas y caras de operar. En general, ya no reciben los niveles de subsidios estatales de años anteriores, que permitieron que varias de ellas siguieran existiendo. Últimamente, en algunas regiones, sobre todo donde compiten contra aerolíneas *low cost* fuertes, estas han respondido a las presiones de mercado mediante reducciones de costos con mayor productividad de la tripulación y de los aviones, utilizando aviones más eficientes, eliminando algunos servicios gratuitos y tercerizando servicios. Han ajustado sus productos a las necesidades específicas de cada segmento de pasajeros, simplificando tarifas, manteniendo la clase "*business*" como herramienta de diferenciación y vendiendo ciertos servicios como adicionales. A su vez, han formado alianzas y "*joint ventures*" con aerolíneas locales y extranjeras. También, han mutado de una visión de

crecimiento de pasajeros y participación de mercado hacia una priorización de la rentabilidad del negocio.

Finalizando el siglo XX, la industria aeronáutica enfrentó una serie de desafíos grandes comenzando por la caída macroeconómica causada por el derrumbe de la bolsa de valores en 1999, seguida de por otra caída macro en 2001 debido a los efectos de los ataques terroristas del 9/11. Estos fueron seguidos, rápidamente, por SARS (enfermedad contagiosa), la guerra en Iraq y una escalada de los precios del combustible. Sin embargo, las aerolíneas *low cost* con una estructura de costos inferior y flexibilidad para adaptarse rápidamente, estuvieron mejor posicionados para sobrevivir y tomar ventaja de estos impactos negativos, en gran medida a costa de las aerolíneas tradicionales de servicio completo. Generaron los márgenes más altos y el mejor retorno de inversión de capital, como se puede observar en el gráfico a continuación (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER & WOLF, 2016).

Como indican Schlumberger y Weisskopf (2014), el mercado de las aerolíneas *low cost* explotó, virtualmente, desde el 2000, cubriendo densas redes a lo largo de mercados internacionales y, según ICAO (2016), hay expectativas de que se siga expandiendo. Las estadísticas del ICAO (2016) demuestran que, actualmente, 128 aerolíneas son definidas como aerolíneas *low cost*, representando más del 28% de los pasajeros a nivel mundial (mil millones). En la Unión Europea, disponen de un 36% del mercado, favorecido por las cortas duraciones de los vuelos y la disponibilidad de aeropuertos secundarios, mientras que en Estados Unidos tienen un 30%, en Asia un 23% y en África, donde hay más barreras de acceso al mercado, recién se encuentran en un 9%. Estos pasajeros vienen creciendo a un ritmo de 10% anual, lo que representa 1 vez y media el crecimiento promedio de pasajeros a nivel mundial, mientras que las aerolíneas tradicionales se mantienen igual.

El desarrollo de la industria, de la mano de los crecimientos macroeconómicos, las nuevas tecnologías, la liberalización y el ingreso de aerolíneas *low cost*, genera impactos positivos en las economías en general, produciendo mayor empleo y actividad económica. En la industria aérea, el crecimiento de actividad conlleva

mayores servicios, administración y mantenimiento, incluyendo las actividades en los aeropuertos, aeronavegación y otros negocios que soportan al sector. (FORSYTH, GILLEN, HÜSCHEL RATH, NIEMEIER, & WOLF, 2016).

4.2 Industria aérea en Sudamérica

Según Peter Cerda, presidente regional de la IATA para América Latina, la región tiene todos los elementos necesarios para convertirse en una historia de éxito aeronáutico, pero muchos de los gobiernos de la región no están tratando a las aerolíneas como socios que impulsan el desarrollo social y económico (el transporte aéreo aporta 167 miles de millones de dólares al PBI regional y genera más de 5 millones de empleos) (IATA, 2017-1). Según cifras de la IATA, se espera un crecimiento de 4,2% anual para los próximos 20 años en la región, lo que implica aumentar el mercado de 421 millones de pasajeros anuales a 757, duplicando los pasajeros propios y la tasa de crecimiento de los países desarrollados (IATA, 2016-1). Hasta el momento, las aerolíneas de la región han logrado un progreso sustancial mediante el crecimiento de sus flotas, las reducciones de tarifas y alcanzando crecimientos sustentables, aunque podrían crecer a tasas muy superiores. Entre 2002 y 2014, las tarifas han caído más de un 50%, mientras se triplicaron la cantidad de pasajeros (IATA, 2016-2).

Para alcanzar el potencial de la región, es importante remover las políticas problemáticas y aplicar los estándares globales de las regiones que ya han desarrollado la industria aérea. Es necesario que haya aerolíneas competitivas y eficientes. Las dificultades que enfrentan las aerolíneas son los costos incrementales generados por las políticas de los gobiernos, la falta de inversión estatal, la existencia de servicios aeroportuarios monopolizados, las presiones regulatorias excesivas y la aplicación inconsistente de reglas y regulaciones (IATA, 2016-2). A su vez, una falta de desarrollo de infraestructura (aeropuertos claves de Argentina, Brasil, Chile Colombia, México, Perú y Ecuador se encuentran saturados

y presentando problemas) y una falla para adherir a principios regulatorios más inteligentes puede reducir los beneficios de conectividad aérea y perder 42 miles de millones de dólares de beneficios económicos (IATA 2017-1).

Aerolíneas low cost

En América del Sur, la primera aerolínea de bajo costo fue GOL, en Brasil, con su temprana aparición en 2001, imitando el modelo de negocio iniciado por Southwest Airlines, en 1967, y adaptándolo a los mercados locales. GOL se convirtió en la segunda aerolínea más importante de Brasil, pero en su momento fue un caso aislado. Aparecieron competidores como Webjet, Bra y Ocean Air, pero no pudieron hacerle frente, ya que GOL se encontraba muy bien posicionada en el mercado. En 2008, comienza a operar una nueva empresa llamada Azul Linhas Aéreas. La misma para 2018 tuvo un 19% de participación del mercado doméstico y un 14% de los vuelos internacionales en términos de *RPKs (Revenue Passenger Kilometers)*.

En Colombia, la aerolínea de bajo costo, Viva Colombia inició sus operaciones en 2012, con base en el aeropuerto de Rionegro, en las cercanías de Medellín. En 2018, la aerolínea ya contaba con una participación de mercado de alrededor de un 15%. La aerolínea forma parte del grupo inversor "Irelandia Aviation", que ha desarrollado 6 aerolíneas de bajo costo alrededor del mundo, siendo ellas Ryanair, Tiger Airways en Australia y Singapur, Allegiant en Estados Unidos, Viva Aerobus en México, Viva Colombia y Viva Perú. Luego, apareció en el mercado la subsidiaria de la aerolínea COPA, llamada Wingo, que comenzó a operar en diciembre de 2016 en el mercado colombiano.

En el 2017 se lanzó Viva Air Perú, con la cual Irelandia Aviation continúa el proceso de expansión por Latinoamérica. Actualmente, cuenta con 3 aeronaves, pero se espera que el número aumente a 10 para el 2020. Su participación de mercado hasta el momento es baja, con menos de 5% de los pasajeros de la industria.

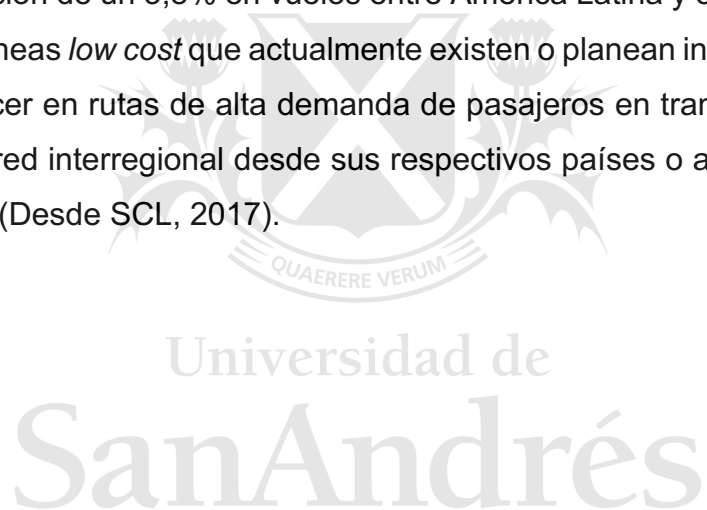
En Chile, la aerolínea Sky cambió su estrategia de negocios para ser un híbrido de aerolínea *low cost*, obligando a reaccionar a LATAM, la aerolínea líder con estructuras tarifarias similares e iniciativas por reducciones de precios fuertes: aumentando la utilización, reduciendo y tercerizando servicios. Además, en julio de 2017 comenzó a operar Jetsmart, la nueva aerolínea *low cost* del grupo estadounidense Indigo Partners, quien también controla la aerolínea estadounidense Frontier Airlines, a la mexicana Volaris y a la húngara Wizz Air. En febrero de 2018, la aerolínea logró alcanzar un 11% de participación en el mercado doméstico chileno. El 15 de noviembre de 2017, el grupo Indigo Partners anunció la mayor compra de aeronaves de la historia del fabricante europeo de la familia del Airbus 320neo, por la cantidad de 430, de los cuales 70 serían para la aerolínea Jetsmart. El impacto de esta competencia ya se siente en la reducción de tarifas y en el aumento de pasajeros mes a mes, independientemente de la situación económica del país.

En el caso de Argentina, la primera aerolínea de bajo costo en comenzar sus operaciones fue Flybondi, a fines de enero de 2018. El 26 de junio de 2017, mediante un decreto del Ministerio de Transporte, se autorizó a la aerolínea a operar 83 rutas nacionales e internacionales, por 15 años, con base principal en el Aeropuerto militar de la Base Aérea del Palomar de la Fuerza Aérea y bases secundarias en Córdoba y en Rosario. Actualmente, cuenta con una flota de 3 aeronaves Boeing 737-800 y otras 7 órdenes para el próximo año. La empresa contará con 16 destinos a mediados de 2018, operando en su mayoría desde el aeropuerto del Palomar, proyectando superar el 10% de participación de mercado para 2019. Además, con gran agilidad, Norwegian Airlines comenzó a operar en el país en Octubre de 2018, con un modelo de negocio *low cost* y aviones nuevos. Por otro lado, la aerolínea chilena Jetsmart, también comenzó a operar rutas de cabotaje en Argentina, conectando nuevas ciudades, a partir de 2019.

Evidentemente, las condiciones para la proliferación de las aerolíneas *low cost* en Sudamérica se están dando. Por lo tanto, los inversores y expertos en este tipo de

negocio están apostando por el crecimiento en la región. Todavía hay espacio para que el mercado puede desarrollarse y crecer a tasas superiores a las de sus países de origen.

El desarrollo de las aerolíneas *low cost* contribuye positivamente al desarrollo de la aviación en la región, con un aumento significativo en el número de pasajeros, reducción de los precios promedios de los pasajes y mayor eficiencia en cada uno de los negocios. No sólo por su contribución, sino porque las aerolíneas ya establecidas deberán reaccionar y volverse más competitivas. Airbus afirma que los tráficos domésticos e interregionales son los que tendrán mayor impacto en el crecimiento de la media anual de pasajeros. Alrededor de 4,9% de aumento por año, a comparación de un 3,8% en vuelos entre América Latina y otros continentes. Todas las aerolíneas *low cost* que actualmente existen o planean iniciar operaciones contemplan crecer en rutas de alta demanda de pasajeros en tramos nacionales y desarrollar una red interregional desde sus respectivos países o a través de bases en el extranjero (Desde SCL, 2017).



5. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE AEROLÍNEAS LOW COST EN ARGENTINA

El transporte aéreo es un motor esencial para el desarrollo. Argentina es el octavo país más grande del mundo, por lo que conectar a sus provincias entre sí y con el mundo es indispensable para lograr un crecimiento competitivo a nivel global. Mayor conectividad fomenta el crecimiento de las economías regionales y las industrias ligadas al transporte y al turismo. Por lo tanto, el desarrollo de su industria aérea es un asunto de alta prioridad a nivel nacional.

Analizando el aumento total de pasajeros domésticos de la industria Argentina, encontramos que desde 2000 a 2016 la misma no creció más de un 31%, cuando Chile creció un 210%, Perú un 269%, Colombia un 131% y Brasil, fue el caso más impactante creciendo 163% y pasando de contar con 20 millones de pasajeros a 100 millones con la contribución de sus nuevas aerolíneas *low cost*.

Para el desarrollo de aerolíneas *low cost* en Argentina, es necesario que se den una serie de condiciones que permitan que los modelos de negocios puedan ejecutarse y logren una cierta rentabilidad que le permita a las aerolíneas perdurar en el tiempo. Las condiciones muchas veces están asociadas a la visión de los gobiernos para intervenir en la industria aérea con políticas públicas, basadas en regulaciones o liberalizaciones, administración de organismos, incentivo o represión de la competencia y demás cursos de acción, como la inversión en infraestructura.

A partir de estimaciones de la demanda de viajes y su distribución por origen y destino, desde el gobierno se estima que el potencial del mercado aeronáutico argentino es de duplicar el tamaño de la industria, entre 2016 y entre 2020/ 2022, sumando a 12 millones de pasajeros domésticos anuales, que en ciertas geografías crecerían de forma exponencial.

5.1 Marco regulatorio

Una de las grandes áreas en las que es importante contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de las aerolíneas *low cost*, es en el conjunto complejo y variado de legislaciones que definen la política aerocomercial de un país desde un marco jurídico. La regulación es un fiel reflejo de la visión de una nación de cómo debe ser un proyecto de largo plazo para direccionar una industria en el largo plazo.

Liberalización de la industria aérea

En diciembre de 2016 y en septiembre de 2018 se realizaron audiencias públicas para la concesión de nuevas rutas a aquellos operadores que las quisieran solicitar, permitiendo al mismo tiempo, la propuesta para ingresar a competir a nuevas empresas que no lo estaban haciendo, o que hasta la fecha no tenían los permisos. Lo que estas audiencias fomentaron, fue la operación de nuevas rutas que no estaban siendo operadas por ningún operador, y el aumento de la competencia en muchas otras, bajando los precios de los pasajes y ofreciéndole más alternativas al público, lo que indirectamente fuerza a las aerolíneas a brindar un servicio competitivo.

La última vez que se habían habilitado nuevas rutas en Argentina había sido hace más de 10 años, en Diciembre de 2005, cuando LAN Argentina comenzaba a operar en Argentina, como el único competidor considerable de Aerolíneas Argentinas. “El gobierno anterior no controló a Aerolíneas Argentinas durante el tiempo que la tuvo Marsans y luego se dedicó a que solo Aerolíneas Argentinas pueda crecer.” Santiago Torre Walsh, periodista especializado en la industria aeronáutica comercial en Argentina, que fue entrevistado de primera fuente.

La gestión anterior, consideraba que era mejor que la competencia se mantenga en un mínimo para proteger a Aerolíneas Argentinas. Es por esta visión sobre el desarrollo de la industria, que no solo no se han habilitado nuevos operadores durante de más de 10 años en Argentina, sino que tampoco se han otorgado nuevas

rutas. LAN Argentina ha sido la única empresa compitiendo durante este período en el mercado de cabotaje, con un *market share* de alrededor del 25%.

Los argumentos que suelen existir a favor de las aerolíneas de bandera y la limitación de la libertad para que los privados puedan operar, son la generación de puestos de trabajo nacionales y la operación a rutas que no se operarían si no fuera por un subsidio o una decisión nacional de operar. Contra estos argumentos, la IATA sostiene se pueden generar muchos más empleos tanto de forma directa como indirecta si crece la competencia y aumenta la oferta, y ese empleo puede ser generado a nivel nacional, e incluso se podría legislar regulando la cantidad de empleados de un determinado país que debe tener una aerolínea. IATA (2015-2)

En cuanto al argumento de volar en rutas con una determinada cantidad de frecuencias que no se volarían si se tratara sólo de decisiones de negocios, también es algo que se puede acordar para que ciertas empresas se vean obligadas a operar en estos destinos a cambio de un subsidio que les justifique la misma decisión. Es decir, el análisis del beneficio de promover esta visión estratégica a nivel nacional, tiene pocos argumentos que hoy en día tengan sustento basado en evidencias o en la opinión de los organismos internacionales de la industria y de los países que han desarrollado la industria en un nivel de alta competitividad.

Santiago Torre Walsh, opina que el gobierno allanó el camino para el ingreso de nuevos operadores, particularmente con el ingreso de las 3 nuevas aerolíneas *low cost* que comenzaron a operar en Argentina entre 2017 y 2018. Si bien, ingresar a operar en el mercado aerocomercial argentino con un modelo de negocio *low cost* es algo que hace unos años era casi impensado, las primeras empresas se animaron a buscar ser los impulsores de este cambio. Esto se debe a que el potencial de crecimiento del mercado aeronáutico argentino es reconocido a nivel mundial y basta con un análisis del crecimiento de pasajeros durante los últimos veinte años como para tener evidencia de la oportunidad, y la visión del gobierno de fomentar la competencia también fue un factor fundamental.

En abril de 2018, luego de que ya haya ingresado Flybondi al mercado argentino, Torre Walsh, afirmaba que ya estaba todo preparado para que entren uno o dos competidores más, dado que el gobierno consideraba que la situación competitiva debía cambiar. Por lo tanto, lo que hizo el gobierno fue comenzar a reducir el déficit de Aerolíneas Argentinas y prepararla para competir, y crecer, aunque cediendo en *market share*. También, Torre Walsh comentaba que si bien Norwegian quería ingresar a competir, el gobierno no quería que se lanzara al mercado con los errores y desprolijidades que lo hizo Flybondi. A lo que Jorge Paez Allende, ex director sindical de Austral, que también fue entrevistado con el fin de realizar este trabajo, agrega: “Yo creo que el desarrollo de las aerolíneas *low cost* es inexorable y debería pasar. El hecho de que se le abran las puertas a las *low cost* como Flybondi, es muy positivo. Pero el gobierno debería haberles dicho que o venían a operar bien o que no operen. Y fallaron rotundamente, porque en los primeros meses de operación Flybondi cometió muchos errores.”

Otra regulación que durante los años de la gestión kirchnerista complicó el desarrollo de los operadores *low cost*, fue la regulación de tarifas. Durante este período, se estableció una tarifa “techo” y una tarifa “piso”, que establecían los mínimos y máximos permitidos para las tarifas. Según Federico Gir, ex gerente de planificación comercial y *revenue management* en LATAM Argentina y en Flybondi, entrevistado a los fines del trabajo, “hasta la eliminación de las regulaciones sobre las tarifas no estaban dadas las condiciones para el ingreso de un operador *low cost*, porque existían regulaciones que impedían ajustar los ingresos y los costos tal como lo requiere el modelo de negocios *low cost*. La aerolínea *low cost* necesita contar con un precio por pasajero más bajo y en consecuencia un costo por pasajeros más bajo que la competencia. Como la regulación prohibía a las compañías aéreas vender por debajo de cierto piso tarifario, las mismas hubiesen tenido dificultades para diferenciarse porque no podían vender debajo de ese precio aunque se lo propongán”.

La tarifa “techo”, no permitía que las aerolíneas cobren por encima de determinada tarifa, con tarifas “techo” asignadas para cada ruta. Esto impedía que las aerolíneas pudieran gestionar un *revenue management* óptimo, y que funcionen las leyes de la oferta y la demanda. Es decir, si una aerolínea cobra precios muy por encima de lo que el pasajero está dispuesto a pagar, el mismo en general puede decidir no comprar el *ticket* o considerar otras alternativas de transporte. Hay algunas veces en que un consumidor puede no tener más alternativas y no es justo que tenga que pagar determinados precios, pero este es un problema que solamente se da si hay o falta de competencia o colusión. Sin embargo, no era un problema demasiado grave para las aerolíneas y la regulación fue eliminada por en diciembre de 2015, con el comienzo de la nueva gestión de gobierno.

La tarifa “piso” generó el aumento de tarifa promedio pagada por el pasajero en general. El motivo por el cual existió esta limitación tarifaria, fue para la protección de la industria de buses de larga distancia, que fue altamente promovida durante la gestión anterior. Hasta incluso, se han generado subsidios para el combustible durante varios años, potenciando el crecimiento de la misma. Esta protección fomentó que más pasajeros tengan viajes hasta 10 veces más largos en tiempo en bus, y más de 10 veces más inseguros para el pasajero. En cuanto a los argumentos de defender los empleos en la industria del bus, no se considera el hecho de que el desarrollo de la industria aeronáutica en detrimento de la industria de bus de larga distancia, implicaría la generación de nuevos empleos por la industria aeronáutica.

Sin embargo, la tarifa “piso” fue congelada desde que asumió el gobierno en 2015, y no fue actualizada por inflación. En un país en el cual la inflación fue de alrededor de 40% anual en los siguientes años, la misma se ha reducido tanto, que fue dejando de representar una preocupación para las aerolíneas *low cost*, que igualmente aplicaron en las audiencias y comenzaron operaciones. Finalmente, en julio de 2018, se eliminó del todo el piso tarifario, para pasajes comprados con más de 30 días de anticipación.

Debido a las tarifas mínimas establecidas, tanto Aerolíneas Argentinas como LATAM Argentina no han implementado previamente tarifas que no incluyan determinado nivel de servicios, debido que no les hacía sentido hacerlo si no iban a poder segmentar y cobrar más barato por ello. El cambio de regulación implica, que se le puede cobrar un precio más barato a un pasajero que no necesita despachar su equipaje, y que se le cobre por ello a quien sí lo haga, en lugar de cobrarle a ambos un promedio mal logrado.

Flybondi fue el pionero en comenzar a cobrar por el equipaje como un costo aparte en junio 2018, un mes antes de que se elimine el mínimo de la banda tarifaria. LATAM Argentina lo siguió en Agosto de 2018 con esta implementación de incluir solamente un equipaje de mano en la tarifa más barata, es decir, cobrando adicionalmente por despachar el primer equipaje de 23kg y seleccionar asiento, sin permitir cambios ni devoluciones de pasaje ni acumulación de millas.

Libertades del aire y convenios Internacionales

Los esfuerzos que se han realizado en Latinoamérica para que se replique la política europea, han sido poco efectivos. Si bien en 2010 se firmó en Lima el Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos para los Estados miembros de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), los únicos países que han participado son Chile, República Dominicana y Uruguay. Esta visión, si bien está alineada con la IATA, no es compartida por todos los participantes de la industria aeronáutica en todos los países de Sudamérica. En Argentina, cada vez que ingresan a volar nuevos operadores y que se conceden nuevas rutas, surge con fervor la problemática de las libertades del aire.

En el caso Argentino, quienes abogan por el proteccionismo de la industria sostienen que el principal motivo de la misma es no generarle competencia a la aerolínea de bandera. No se puede negar, que si se bloquean rutas nacionales y regionales a aerolíneas extranjeras, mientras se le otorgan a Aerolíneas

Argentinas, la misma va a estar en una mejor situación, ya que en principio debería tener menos competencia y más rentabilidad, a pesar de que tenga menores incentivos a aumentar sus niveles de competitividad. Sin embargo, esto suele implicar menor oferta, menor competencia, precios más elevados, operaciones menos eficientes, menos empleos en las aerolíneas y en todas las empresas que participan de la industria y menos externalidades positivas en la economía, como en la industria del turismo.

En principio las aerolíneas serían más rentables con este esquema que con mayor competencia, pero los grandes perjudicados son el público, que recibe tarifas más caras y menor oferta. Otro gran perjudicado en este caso, son las personas que buscan trabajar en el país, ya que menos operación implica menos empleados que las aerolíneas necesitan contratar. Según la IATA (2016-3), no vale la pena, hacer semejante inversión en mantener aerolíneas de bandera, que históricamente y alrededor del mundo no han sido rentables y en muchos casos se han privatizado, mejorando su eficiencia.

Después de muchos años también se concedieron rutas internacionales a nuevas aerolíneas. De este modo, se sigue protegiendo a los puestos de trabajo argentinos, pero con una mayor oferta y mayor competencia, con menos protección a Aerolíneas Argentinas. Sin embargo, al mismo tiempo forzando a la empresa a ser competitiva, ya que la misma ahora tiene mucha mayor competencia que antes y una fuerte presión del gobierno para llegar a un punto de equilibrio y de déficit cero.

La intención del gobierno actual es que el Estado deje de gastar recursos para obtener beneficios laborales, de conectividad y de desarrollo industrial que considera que podría lograr de otra manera. Nicolás Andriano, Gerente de rutas y *revenue management* en Flybondi, y ex LAN Argentina, quien fue entrevistado para los fines del trabajo, cree que en términos de políticas aerocomerciales Argentina está atrasado, ya que en otros países como Chile, se cuenta con una política de cielos abiertos, donde cualquier matrícula puede ingresar a volar

doméstico en el país, mientras que en Argentina debe ser todo con matrícula Argentina.

En Chile, existen cielos abiertos, y su apertura bilateral le permite a LATAM, su aerolínea principal estar conectado con el mundo. Ricardo García, ex gerente de *revenue management* en la aerolínea LATAM, también entrevistado como fuente primaria, afirma que “en términos regulatorios Chile cuenta con política de cielos abiertos, lo que permite que cualquier operador del mundo certificado pueda operar dentro del país.” Gabriela León, actual Directora de Planificación y Desarrollo en Jetsmart Airlines, quien también participó de una entrevista a fines de este trabajo, opina que en cuanto a convenios de libertades del aire con otros países de la región, la mayoría de las dificultades la ponen otros países. Da el ejemplo de Perú, que restringe a 84 frecuencias por semana entre Chile y Perú, mientras que Chile no tiene límite de frecuencias para Perú.

Otro caso emblemático es el de Brasil, caso de un país referente de Latinoamérica, que tampoco cuenta con cielos abiertos. En este caso, se debe a que los legisladores brasileños piensan que abrir el mercado podría poner en riesgo la industria aeroespacial del país, que cuenta con el mercado interno más grande de América Latina, y que tampoco quiere arriesgarse a que su conectividad depende de las decisiones de inversión de otros países, dado que habría mucho riesgo de que las mismas dependan de los ciclos económicos.

Santiago Torre Walsh, periodista especializado en la industria aeronáutica argentina entrevistado para el trabajo, piensa que todavía falta mucho por desarrollar para que a Argentina le convenga suscribir a un convenio de cielos abiertos. “Chile abrió los cielos cuando tenía una aerolínea muy fuerte, cosa que no pasa todavía en Argentina. Me parece que están bien por ahora, no creo que estén mal para las *low cost*. Sky puede aumentar sus vuelos a Argentina, Azul también está volando desde otras ciudades, (si bien no tiene permitido volar a Buenos Aires), pero tal vez eso es bueno para Argentina.” Además comenta que en Chile y en Panamá los pilotos pueden ser extranjeros a diferencia de Argentina

y Brasil, que cuentan con suficientes pilotos, por lo que no tienen problema con este tema.

Eduardo Ortiz, CEO de Jetsmart, (Catalano, 2018-2) cree que la Argentina ha avanzado en muchísimos cambios y reformas para dejar que la aviación se vaya acercando más y más a una versión moderna, a un marco regulatorio de libre mercado, un marco regulatorio que permita precios más bajos. “Conforme haya más competencia, eso va a permitir que la gente pueda viajar a precios más bajos. Así que creemos que cielos abiertos definitivamente beneficia al cliente, al consumidor, al argentino y también cualquier otro movimiento que signifique más competencia. La competencia permite que sea que la gente pueda tener más opciones y menores precios.”

Aerolíneas de bandera y competencia injusta

En Argentina, Aerolíneas Argentinas y Austral son empresas administradas por el Estado en forma conjunta. Tras varias privatizaciones y cambios en la administración de ambas empresas, estas fueron re estatizadas en 2008, consolidando la aerolínea más importante del país, con más del 75% de los pasajeros domésticos y una participación considerable a nivel internacional. De este modo se evitó la quiebra de las aerolíneas que contaban con más de 9 mil empleados, con el costo de cientos de millones de dólares en subsidios por año. Esta agrupación se considera la aerolínea de bandera nacional.

“En los 90s se privatizaron Aerolíneas Argentinas y Austral, en un proceso irregular, en el cual no se respetaron los debidos procesos del código de comercio. Al haber sido tan desprolija toda la operación, las aerolíneas de bandera, pierden la seriedad y generan incertidumbre en la industria, donde las reglas de juego cambian constantemente y no hay muchas garantías dadas.” Jorge Paez Allende.

Durante el período 2008-2015, hubo varios inconvenientes debido a la prioridad que le daba el gobierno nacional a la operación de Aerolíneas Argentinas frente al

competidor privado, LAN Argentina en un primer período y LATAM luego de que se fusionara con TAM en 2012. Esto generó los repudios de organismos internacionales y de expertos de la industria aeronáutica, tales como la IATA y la OACI, a la vez que los reclamos de la aerolínea LAN Argentina debido a que reclamó no tener las garantías suficientes para operar en el país.

Además, el hecho de que Aerolíneas Argentinas reciba subsidios superiores a los 600 millones de dólares anuales implica una complicación para sus competidores actuales y potenciales, ahuyentando inversiones privadas. Esto se debe a que como Aerolíneas Argentinas no depende de su resultado financiero como fuente de inversiones, puede aplicar prácticas descompetitivas perjudicando a sus competidores, obteniendo una mejor participación de mercado, logrando en muchos casos el monopolio de sus rutas. Esto significa que el equilibrio de mercado no está dado por las leyes de la oferta y la demanda, y la capacidad de las aerolíneas de obtener determinados niveles de rentabilidad dependiendo de los factores de ocupación y tarifa media obtenida en sus vuelos.

Es evidente, que durante la gestión kirchnerista, se tenía una visión sobre la industria aeronáutica nacional, en la que el desarrollo debía darse en torno al crecimiento de la aerolínea de bandera, que debía cumplir con un rol social de conectar rutas que tal vez no tengan un sentido económico para las aerolíneas pero que puedan tener sentido de inclusión, equidad y desarrollo económico regional. Al mismo tiempo, es muy difícil negar que la misma también cumple con un fin político, alineado al resto de la ideología del gobierno, que es de un nacionalismo soberano, con un gran Estado presente que distribuye la riqueza del país hacia los sectores populares. Sin dudas, dentro de esta visión, no hay lugar para la competencia de operadores privados y en consecuencia de las aerolíneas *low cost*, lo cual tiene sentido si se consideran las medidas proteccionistas que se han tomado a favor de Aerolíneas Argentinas, y que no han permitido y han ahuyentado la inversión de capital privado extranjero en el país, y al mismo tiempo limitado el desarrollo de la industria.

El gobierno bajo el mando de Macri, con Dietrich como cabeza del Ministerio de Transporte, tiene otra política para el rol de Aerolíneas Argentinas. Si bien quieren mantenerla como empresa estatal, el plan de gobierno es abrir el mercado a la competencia, llevando a Aerolíneas Argentinas a ser una empresa competitiva y auto sustentable, la cual no tenga que disponer de subsidios. En 2016 los subsidios fueron de menos de 300 millones de dólares, en 2017 fueron de 180 millones de dólares, y en 2018, por la devaluación del dólar de más del 100% con una inflación del 50%, aumentaron a los 200 millones de dólares, lo cual sigue siendo un tercio del promedio anual entre 2005 y 2015.

A la vez, ingresaron a operar Flybondi, Norwegian y Jetsmart, y Andes tuvo un aumento significativo de oferta, lo que bajo este contexto económico dificulta la posibilidad de Aerolíneas Argentinas de reducir el déficit. Otro punto a tener en cuenta, es que Aerolíneas Argentinas ya tenía contrato para la incorporación de más de 20 *Boeings 737-800* hasta 2021, lo cual implica un crecimiento de oferta sustancial, sobre el que no había forma de dar marcha atrás, sean cuales fueren las condiciones económicas o competitivas, por lo que si bien 2018 fue un año en el que Aerolíneas Argentinas batió varios récords en cuanto a la cantidad de pasajeros transportados, aumentar la oferta naturalmente reduce los ingresos por asiento kilómetro, lo cual afecta a la rentabilidad del negocio.

Entre 2015 y 2017, Aerolíneas Argentinas creció más de un 20%, abriendo 45 rutas, de las cuales 38 no pasan por Buenos Aires. Se desarrolló un centro de distribución de pasajeros desde Córdoba, y se diseñaron varios circuitos como el “corredor atlántico” o el “corredor petrolero” para mejorar la conectividad del interior del país. De este modo, se esperaba que Aerolíneas Argentinas crezca un 50% en el período 2015-2019, en línea con la proyección de que la industria duplique la cantidad de pasajeros. Es decir, que de los 12 millones de pasajeros que el gobierno busca incrementar en este período, proyectan que unos 4 millones sean de Aerolíneas y otros 8 de los nuevos competidores que estarían ingresando al mercado a competir en el segmento *low cost*. Sin embargo, las condiciones macroeconómicas no son

las que fueron proyectadas inicialmente, y el resultado del crecimiento de la industria será menor, y además peligran la supervivencia de todos los operadores y el cumplimiento en el corto plazo del gran objetivo de subsidios cero para Aerolíneas Argentinas.

Actualmente la mayoría de los dirigentes de los gremios aeronáuticos están empleados en Aerolíneas Argentinas, por lo que defienden los privilegios de la aerolínea de bandera, y siempre se han opuesto activamente a cualquier competencia. Además, existe una ley (N° 19.030) que establece que las políticas para el transporte aéreo comercial de Argentina deben ser dictadas por Aerolíneas Argentinas, y se le garantiza al menos el 50% del tráfico aéreo en Argentina.

Según Santiago Torre Walsh, Aerolíneas Argentinas, está preparada para competir, creciendo en pasajeros pero repartiendo el *market share*. También opina que el gobierno anterior no controló a Aerolíneas Argentinas durante el tiempo que la misma fue controlada por el grupo económico español Marsans, y una vez que la misma se estatizó, su único objetivo fue dedicarse a que solamente Aerolíneas Argentinas pudiera crecer.

Para Tomás Llambí, Analista de EANA entrevistado, en este momento, en líneas generales todas las entidades de la industria argentina se pronuncian a favor del crecimiento del mercado aerocomercial, pero como es de público conocimiento, a veces ciertos intereses económicos, políticos o hasta personales se entremezclan y afectan la toma de decisiones. Llambí cree que esto ocurre particularmente con las aerolíneas *low cost*, donde “el proteccionismo a Aerolíneas Argentinas por parte del Estado y gremios afecta el establecimiento de nuevas compañías”. Además, aclara que el proteccionismo a nivel gubernamental hoy se encuentra en un claro descenso, aunque la presión social sigue generando trabas.

Según Andriano, en Flybondi, el ingreso de los competidores *low cost* al mercado aeronáutico argentino, obliga a Aerolíneas Argentinas a ser más competitiva, a reinventarse. Andriano piensa que Aerolíneas Argentinas debería bajar sus costos, enfocarse en su operación, personal y demás. Está convencido de que la empresa

estatal no debería mantener el *status quo* tal como se encuentra ni mantener los mismos precios para perjudicar el ingreso de sus competidores. Esto último es fundamental para Nicolás, ya que a fin de cuentas lleva a la remodelación del mercado doméstico argentino o a la destrucción del mismo. “Sin dudas, es un gran desafío para la Argentina el de reinventar a Aerolíneas Argentinas y no permitir que las políticas de precios no dejen crecer al resto a costa de un mayor gasto público del país. El *dumping* de Aerolíneas Argentinas cuando compite contra otros competidores que no reciben subsidios atenta contra cualquier operador privado que quisiera ingresar al mercado.”

Andriano opina que si bien la entrada está abierta para nuevos operadores, incluso los *low cost*, como ya se pudo ver con el ingreso de Flybondi, Norwegian y Jetsmart, es de vital importancia evaluar si Aerolíneas Argentinas realmente está realizando esfuerzos por reducir el CASK (costo por asiento kilómetro). Andriano cree que a el gobierno todavía le falta avanzar en su regulación de Aerolíneas Argentinas, ya sea mediante una privatización o haciéndola realmente competitiva, para de este modo contar con una industria con condiciones justas para la competencia.

Según Michael Swiatek, ex *Chief Planning Officer* en aerolíneas como LATAM, Qatar e Indigo y ex empleado de United Airlines, la métrica más importante para medir la eficiencia y competitividad de una aerolínea, es la cantidad de empleados por avión. En el caso de Aerolíneas Argentinas, y Austral actualmente cuentan con 12 mil empleados y 82 aviones, lo que da un número de 146 empleados por avión. Si consideras la misma métrica en LATAM son 123, un Flybondi 120 (a medida que traen más aviones va escalando), Norwegian 62 y Jetsmart 81. Un caso extremo es el de Ryanair, una aerolínea *low cost* purista, que cuenta con solamente 31 empleados por avión. En este sentido, es notable como la única compañía de Argentina que recibe subsidios estatales, es la que tiene los peores índices de eficiencia, a los cuales Andriano cree que hay que controlar para que la competencia sea justa y le permita al resto de las aerolíneas competir.

Otros casos de aerolíneas de bandera relevantes en la región son los casos de Avianca en Colombia, LATAM Airlines en Chile y TAME en Ecuador. En el caso de Avianca, siempre se trató de una aerolínea privada. En el caso de LAN Airlines, la empresa fue fundada en 1929, y estatizada en 1932 por el decreto ley 247. La empresa continuó su desarrollo bajo propiedad estatal, hasta que en 1989 fue estatizada como parte de las reformas económicas iniciadas por Pinochet, privatizando el 51% del capital accionario de la empresa, hasta que en 1997 LAN Chile adquiere el 99,5% de las acciones. En 1999, comenzaron el proceso de internacionalización, fundando subsidiarias en los países sudamericanos, comenzando con LAN Perú. Luego, compró a TAM, la aerolínea más grande de Brasil y hoy es la aerolínea más relevante de la región, con capital privado.

En Latinoamérica, los únicos casos vigentes de aerolíneas de bandera estatales son los de Boliviana de Aviación, Conviasa en Venezuela, Aeronica en Nicaragua, SAHSA en el Salvador y Cubana de Aviación. Es decir, no existe ninguna otra aerolínea de bandera estatal en los países en los cuales se ha dado el desarrollo de la industria, en donde la cantidad de pasajeros, rutas y posibilidades de conexión estén aumentando y donde hayan estado operando aerolíneas *low cost*, más que en el caso de Argentina. En Uruguay existió Pluna, que quebró en 2012, y que en 2015 volvió a quebrar como Alas, controlada por ex empleados de Pluna.

Fuerza laboral y sindicatos

Fuerza Sindical en la industria aeronáutica Argentina

En Argentina hasta el ingreso de las aerolíneas *low cost* existían 6 gremios fuertes, principalmente ligados a las fuerzas laborales de Aerolíneas Argentinas. Los mismos son: APLA (Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas), UALA (Unión de Aviadores de Líneas Aéreas), APTA (Asociación Personal Técnico Aeronáutico), APA (Asociación del Personal Aeronáutico), AAA (Asociación Argentina de

Aeronavegantes) y UPSA (Unión del Personal Superior y Profesional de Empresas Aerocomerciales).

Al encontrarse el sector sindical aeronáutico argentino atomizado de la forma en la que está, implica una complejidad y un riesgo para las aerolíneas y para el gobierno: es más difícil negociar con 6 gremios que con uno solo. Al mismo tiempo, representan un riesgo debido a que con que un solo gremio decida realizar un paro, toda la operación de una aerolínea debe detenerse, generando pérdidas grandes en empresas de altos costos fijos. Esto otorga mucho poder a los sindicatos, que tienen la posibilidad de amenazar con paros cuando participan de sus procesos de negociación, perjudicando significativamente a las aerolíneas.

Rubén Fernández, de UPSA, en una entrevista para *Aviación en Argentina* (2018), opina que esta era de Cambiemos está marcada por la unidad gremial que supieron construir los sindicatos aeronáuticos, dando origen a el *Frente Gremial*. La coalición posibilitó entre otros logros sectoriales y la firma de varios convenios colectivos de trabajo del sector.

Actualmente, el gobierno, con el Ministro de Transporte Dietrich a la cabeza, se encuentran enfrentados con los gremios debido a los cambios regulatorios que desde el oficialismo se han ido impulsando y concretando. Existen diferencias esenciales en la visión de las condiciones necesarias para el óptimo beneficio para el país en términos de transporte aerocomercial entre ambos grupos. Por lo tanto, la colaboración entre las partes es muy compleja de lograr.

Los sindicatos realizan acusaciones de todo tipo al gobierno, basados en premisas como que el Ministro de Transporte no tiene ningún conocimiento de la industria, y obedece a las órdenes del ex jefe de gabinete Gustavo Lopetegui, que es el verdadero autor intelectual del plan aerocomercial que está implementando el gobierno, y que su intención es destruir Aerolíneas Argentinas, echarle la culpa a los trabajadores y darles el negocio y los subsidios a sus amigos empresarios extranjeros. También acusan de que el fin último del gobierno es de privatizar Aerolíneas Argentinas, precarizar el empleo y destruir los puestos de trabajo.

Además los sindicatos acusan al gobierno de nunca haber formalizado el plan aerocomercial que iba en contra de sus intereses. Los *Gremios Aeronáuticos Unidos* denunciaron en un comunicado de Ricardo Cirielli (2018), que “nunca se convocó a un debate para aportar propuestas, consensuarlas y diseñarlas junto a los distintos actores de la aviación general”.

Otros de los puntos que los gremios acusan en el comunicado es que se está empeorando es la seguridad aérea, y afirman de que esto se verá reflejado en los accidentes que se van a producir. Las causas que acusan son varias, pero dicen que se quieren reemplazar las normas argentinas actuales, las RAAC (Regulaciones Argentinas de Aviación Civil) que para ellos son comprobadamente confiables por unas mucho más laxas y menos exigentes Latinoamericanas, las LAR (Regulaciones Aeronáuticas Latinoamericanas). También argumentan que si se extiende la jornada laboral de los pilotos, y se les reduce el salario, entre el cansancio y las preocupaciones generadas, aumenta considerable la posibilidad de que se de un accidente.

Además, afirman que se está fomentando un crecimiento de la industria sin acompañarlo con las mejoras profesionales, tecnológicas y de infraestructura del sistema de navegación aérea nacional. Los gremios afirman que si no se solucionan las deficiencias existentes en los sistemas argentinos de navegación aérea, su colapso será inevitable. Suelen realizar afirmaciones de impacto como que el costo será pagado con vidas si no se soluciona.

Una buena muestra del tono de las afirmaciones de los sindicatos, es una declaración de Pablo Biró, Secretario General de APLA y la máxima figura sindical en la industria aeronáutica argentina, para el diario El Territorio (2018), “Tenemos achicamiento de rutas, de flotas, desvinculaciones de pilotos. La política aerocomercial ha sido un fracaso. Tenemos pilotos despedidos que no tienen la posibilidad de trabajar en el país. En ese contexto, están convalidando licencias de pilotos extranjeros para que nos reemplacen. Alguno de ellos tan brutalmente que no hablan español”. Además en un video que se filtró en 2019, publicado por el

Diario La Provincia, se lo escucha a Biró dentro de APLA arengando a su gente al grito de “enfrentemos y volteemos a este gobierno”, haciendo referencia a el gobierno de Macri.

Subsidios

Según la postura de los sindicatos, otro punto en contra del gobierno actual es que quieren quitarle los subsidios de Aerolíneas Argentinas, mediante ajuste y privatización, para pasar a subsidiar a las aerolíneas *low cost* mediante subsidios ocultos de diferentes gobiernos provinciales. Este argumento es parcialmente válido.

En Córdoba, Juan Schiaretti entregó una exención para Norwegian al pago del impuesto inmobiliario por 5 años, la exclusión de pagar el Impuesto a los sellos por 2 años y subsidio al 20% del sueldo básico de los primeros 100 puestos de trabajo que se generen a cambio de que abriera el hub en esa provincia. Schiaretti también le entregó el beneficio a Flybondi de abonar la mitad de la alícuota de ingresos brutos sobre la tasa de aviación durante dos años, y para los 3 siguientes abonará el 75%, además de hacerse cargo del 20% del sueldo básico de los empleados de Flybondi en Córdoba. Además, existen acuerdos de Flybondi menores en otras provincias como en Bariloche, Corrientes, Jujuy, Misiones y Chubut. Avianca tiene un acuerdo con Tucumán en el cual la provincia se hace cargo de los asientos vacíos que hacen falta para llegar al 65% de ocupación, pagando la tarifa mínima por asiento.

No obstante, todos estos beneficios juntos, son ampliamente menores a los subsidios anuales que recibió Aerolíneas Argentinas durante el kirchnerismo, y además en este caso las provincias que están dispuestas a otorgar estos subsidios obtienen un beneficio directo. No es justo colocar los subsidios a Aerolíneas Argentinas en la misma escala que los beneficios que reciben las aerolíneas *low cost* al momento de establecerse y comenzar a operar y generar puestos de trabajo en localidades particulares.

Federico Gir opina que “No creo que el problema esté en la incumbencia sindical, en Alemania los sindicatos forman parte del directorio de las empresas por ejemplo. Mi opinión es que lo que se debe atacar a las mafias y a las extorsiones de los sindicalistas que obedecen más a intereses personales o cuestiones políticas que a los verdaderos intereses de los trabajadores.”

Negociaciones salariales

Rubén Fernández, opina en *Aviación en Argentina (2018)*, que la llegada de Luis Malvido a Aerolíneas Argentinas, quien heredó una empresa sin plan de renovación de flota cerrado para Austral y para el largo radio de Aerolíneas Argentinas daba una oportunidad que se perdió. “En lugar de anunciar dicha renovación el CEO del Grupo, eligió condicionar la presunta renovación de flota a un acuerdo con los gremios que debían, de mínima revisar 15 puntos del convenio colectivo de trabajo.” Estos 15 puntos tenían el principal fin de flexibilizar las condiciones de trabajo de la industria y lograr que los empleados puedan ser más productivos de acuerdo a los estándares regionales, mediante más horas de trabajo por el mismo sueldo y polifuncionalidad. El gobierno buscó de esta forma, cambiar el estándar de la regulación laboral para la industria.

Fernández, también detalla cómo sucede el proceso de negociación entre los diferentes grupos de interés que participan de la misma. “Primero se da la negociación con Aerolíneas y Austral, después con Aerohandling, Intercargo y LATAM Argentina. Las negociaciones de Aerolíneas Argentinas marcan lo que van a ser los convenios de el resto de las empresas. Si no se logran los acuerdos justos esperados, entonces se van a tener que realizar paros de Aerolíneas Argentinas, de LATAM Argentina, Aerohandling, que podrían ser coordinadas o en forma independiente.” Esto deja en claro cuáles son los intereses que están en juego en las negociaciones, y como, los gremios ejercen presión con los empleados de todas las empresas que puedan. Al mismo tiempo, es evidente la amenaza que representa para lograr el crecimiento del sector.

Desde la ANAC (2019) explicaron que se realizó un pedido para dar lugar a la "creación de un ámbito formal de discusión cuyos resultados puedan resultar beneficiosos para la comunidad aeronáutica y la sociedad en general". Hoy por hoy, para solucionar los problemas con los gremios cuando no se llega un acuerdo, el recurso que se utiliza es la "conciliación obligatoria en la cual interfiere el Ministerio de Trabajo, lo cual es una situación compleja y carente de acuerdos genuinos.

Luis Malvido, *Chairman* y *CEO* de Aerolíneas Argentinas, en una entrevista a Infobae, de Sebastián Catalano (2018), desde que asumió su gestión al frente de Aerolíneas Argentinas, tuvo una postura más pacífica que la de los gremios, evitando subir la tensión de las conversaciones. Sin embargo, al escuchar su opinión en el coloquio de Idea, cubierto por Infobae (2018), se denota una opinión pacificadora, aunque lejana a la realidad. "Tenemos conversaciones muy constructivas con los sindicatos. El diálogo está abierto, pero en algunos casos no avanzamos mucho. Soy optimista, la compañía tiene un futuro que se construye día a día con conversaciones. No es evidente que vayamos a ser rentables y el futuro depende del diálogo de las distintas partes que hay que conjugar para hacer viable una empresa que sea más grande y más rentable aún. Al hecho de que hayan 6 sindicatos no lo veo como una dificultad, hacen tareas distintas. En algún caso incluso facilita los acuerdos."

Otro CEO que se expresa de forma positiva sobre los sindicatos es Eduardo Ortiz, de Jetsmart, en una nota de Catalano (2018-2) para Infobae. Pareciera que es el método elegido para evitar la confrontación, e intentar presionar para obtener las resoluciones necesarias al gobierno nacional. Ortiz afirma lo siguiente: "yo creo que los sindicatos tienen una función importante y nosotros en nuestras operaciones hemos trabajado cerca de los sindicatos. Creo que lo importante para Jetsmart es tener un equipo humano motivado, bien entrenado, una relación muy abierta, directa y cumplir con la regulación laboral local."

Pilotos

Otro tema a considerar en cuanto a la legislación laboral en Argentina, son los decretos que determinan la formación necesaria para que los pilotos puedan comenzar a trabajar en el país. Al contar con alta exigencia de horas comparado con el resto de la región y otros países alrededor del mundo, donde en algunos como en el medio oriente pagan mejores sueldos, se ha producido una deserción importante de pilotos argentinos.

Además, en su momento no se contabilizaban las horas de vuelo realizadas fuera de Argentina para los pilotos que quisieran volar en Argentina, que tenían que llegar a 900 hs. Hasta que en enero de 2019 se realizó un cambio normativo a través de la Resolución 36/2019, donde se modificó el artículo 1 de la resolución 105 para reconocer las horas voladas en aeronaves de matrícula extranjera a todo el personal aeronáutico de nacionalidad argentina, sin excepción “para preservar las fuentes de trabajo de los pilotos vernáculos”. Tomás Insausti, titular de la ANAC dijo en una entrevista para Nuria Rebón (2019), de El Cronista, que “se van a acreditar las horas de vuelo en el exterior, buscando que los pilotos que estaban fuera de Argentina tengan un incentivo para volver y hacer su carrera en Argentina.”

Esto se da en el contexto en que la demanda de pilotos en Argentina creció un 7% desde 2015 y se espera que crezca un 8% en 2019. Existen muchos más pilotos de origen nacional, con lo que tiene sentido que se pretenda priorizarlos a la hora de que las empresas que operan en el país contraten tripulación, ya que de todos modos van a tener que contratar gente, y no debería afectarles la ecuación de la rentabilidad y la oportunidad de negocio.

Liberalización y apertura del mercado aerocomercial

Los gremios denunciaron en una conferencia de prensa cubierta por La Izquierda Diario (2018), que el Gobierno Nacional desde el Ministerio de Transporte y a través de la ANAC, modificó la RAAC 61 mediante la resolución 895/18 ANAC publicada

en el boletín oficial, permitiendo el ingreso y la validación automática, de licencias pertenecientes a pilotos extranjeros, sin exámenes en Argentina, que acrediten pericia y los máximos estándares de seguridad. Los gremios mostraron su preocupación en el comunicado con las políticas de apertura del gobierno nacional en el cual afirmaron lo siguiente: "Con esta medida el Gobierno no solo prioriza el trabajo extranjero en el país en detrimento del trabajo argentino de calidad, sino que ataca directamente a los sindicatos del sector y a la aviación civil y general argentina, degradándola y precarizándola".

Sin embargo, es evidente que hay visiones opuestas del lado del gobierno, que respondió a través de Tomás Isausti, el titular de la ANAC, en una nota cubierta por Rebón (2018), que las declaraciones de los gremios son absolutamente falsas, ya que el Código Aeronáutico es una ley del Congreso, que exige que toda la tripulación que hace funciones aeronáuticas en un vuelo tiene que ser argentino. Además, Tomás añadió que "los únicos pilotos extranjeros que hay en la Argentina son pilotos que trabajan como instructores por un tiempo limitado y siempre lo permitimos con un tiempo aún menor del que nos permite la ley".

Los gremios explicaron en una nota a Infonews (2018). "No existen acuerdos bilaterales de reciprocidad para que empresas aerocomerciales locales operen en el mercado interno, de aquellos países cuyas compañías lo hacen el nuestro. Con lo cual se condena a nuestras empresas a perder progresivamente mercados internacionales, conjuntamente con sus ingresos en moneda extranjera".

Sin embargo, desde enero de 2016, con la autorización del Ministerio de Transporte a un número creciente de compañías aéreas extranjeras desde el interior hacia el exterior del país, existe un aumento exponencial de vuelos y pasajeros hacia el extranjero sin pasar por Buenos Aires. En marzo de 2018 según EANA (Empresa Argentina de Navegación Aérea), los pasajeros desde y hacia el exterior que no partieron ni de Ezeiza ni de Aeroparque, totalizaron 211 mil, lo que representa un incremento interanual del 27%.

Evidentemente, las posiciones de los gremios son exageradas, pero levantan algunos puntos a los que el gobierno deberá prestarle atención. Por un lado, será importante hacer seguimiento de los indicadores de empleo Argentino a medida que se va desregulando la industria, como la productividad comparada con la región y la actualización de los sueldos por inflación. Por el otro, habrá que monitorear los niveles de inversión que realicen las compañías extranjeras en Argentina. Además, se deberán negociar acuerdos con cierta reciprocidad para Argentina, que se deberán aprovechar para maximizar la utilización de estos tratados.

Otra modificación en materia de nacionalidad de empleo impulsada por este gobierno es el *Interchange*, que es la posibilidad de que una aerolínea o incluso una alianza de aerolíneas intercambien aviones entre países sin mayores trámites que un registro previo. *Interchange* implica también que los aviones pueden volar en otro país, pero siempre y cuando la tripulación sea de ese mismo país.

En el caso argentino, los aviones tienen que tener matrícula argentina para poder volar en el país más allá de que la tripulación sea local. Esta política se ha aplicado en los grandes países de Latinoamérica como Brasil, Colombia, Perú y Chile. El gobierno estaba impulsando esta medida, pero los gremios, encabezados por APLA y UPSA, se oponen. Estos afirman que sería una pérdida de soberanía que se operen aviones extranjeros en Argentina. Más allá de que la tripulación sea local, de que eso implique un acuerdo bilateral para operar en otros países, que permita mayores eficiencias para las aerolíneas y que permita traer aviones más nuevos al país, tal como es el caso de LATAM Argentina, que debido a esta falta de apertura tiene los aviones más viejos de su *holding* volando en Argentina, los gremios siguen considerando esta medida un atentado contra la patria.

El gobierno actual está abriendo el país con varias modificaciones legales y nuevos convenios, favoreciendo la posibilidad de que empresas inviertan en Argentina y tengan la posibilidad de desarrollarse en la región. El plan del gobierno también es aumentar el empleo. Si bien los gremios y el gobierno se encuentran

con posiciones encontradas, los resultados prácticos de estas modificaciones deberían poder medirse.

Habilitación para que las aerolíneas low cost puedan tener sus propios sindicatos

De acuerdo a Andriano, en Aerolíneas Argentinas, LATAM y Andes existen condiciones de sobreprotección de los trabajadores, mientras que en las aerolíneas *low cost* las condiciones son acordes al mercado internacional.

Andriano afirma que existe mucha presión de los sindicatos hacia los trabajadores de las aerolíneas *low cost*. Un ejemplo que menciona, es que un piloto que trabajó fuera del gremio, jamás es admitido de vuelta a trabajar en Aerolíneas Argentinas u otra aerolínea con total del personal agremiado. Andriano cree que “de todas formas se demostró que se puede operar fuera de una total sindicalización. El futuro debe ser para mejor en estos términos.”

En enero de 2019, el Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina avanzó con los trámites legales para que las aerolíneas *low cost* puedan tener sus propios sindicatos separados de los sindicatos generales de la industria aeronáutica bajo una personería jurídica simple. Si bien, el hecho de que no sean personerías jurídicas gremiales, no permite que estos sindicatos tengan derecho a negociar paritarias. Sin embargo, es una herramienta del gobierno para cuestionar a los 6 principales gremios de la industria que ya están muy establecidos, y posibilitar los arreglos entre las aerolíneas y sus sindicatos, evitando negociar con la complejidad sindical, a lo que sus opositores llaman “mafias sindicales”.

La propuesta del gobierno es que cada empresa tenga su personería jurídica única, agrupando a los empleados de todas las actividades de cada aerolínea. Esto aplica para Flybondi, Norwegian, Jetsmart y Sky, que son las nuevas operadoras de Argentina. Mientras tanto, Aerolíneas Argentinas, LATAM, Andes y Avianca continúan sindicalizados bajo los 6 sindicatos tradicionales que forman el *Frente Gremial*. Esto le simplifica a el gobierno y a las aerolíneas la negociación con los sindicatos ya que en estos casos es uno solo el que nuclea a todas las actividades de una empresa y no son 6 grupos de interés diferentes con los que hay que lidiar

por cualquier conflicto con cualquier empresa. Cada sindicato puede decidir apoyar los cambios que la dirección crea necesario, independientemente de lo que quiera hacer el *Frente Gremial*.

En este momento Flybondi tiene menos de un 5% de trabajadores afiliados a los gremios tradicionales, mientras que Norwegian no tiene ninguno, lo que pareciera ser un indicador de que se está quebrando un paradigma en materia gremial. Andriano asegura que las empresas de bajo costo no pueden sostener los convenios colectivos que tienen las aerolíneas comunes con los sindicatos, manteniendo el modelo *low cost*.

Sin embargo, el sindicato AAA a cargo de Juan Carlos Brey presentó una denuncia en el Ministerio de Trabajo acusando a Flybondi de presionar a sus empleados y de indirectamente no permitirles la libre asociación gremial, y exigiendo que se cumpliera el artículo 53 de la ley de Asociaciones Sindicales, en lo que hace al derecho de sindicalización de los trabajadores. Alejandro Kogan, secretario adjunto de la AAA, le señaló a Tiempo Argentino (2018) que "hay una intención concreta de los directivos de la empresa de conformar un sindicato de empresas *low cost* eludiendo las estructuras tradicionales de sindicalización que hay en la Argentina" y que "pretenden armar una estructura sindical que responda a los intereses empresariales y que sea multisectorial".

Por otro lado, Fernando Granelli, el primer Secretario General de Flybondi dice en una entrevista de Julia D'ariso (2019) para La Nación, que se sintieron atacados por los gremios tradicionales. Granelli opina que debido a las diferencias en la modalidad de trabajo de Flybondi con los gremios tradicionales, necesitaron independizarse, y que en el mejor de los casos se podría crear una federación de "gremios *low cost*". "Queremos mantener lo que se pacta de un mínimo de horas y un salario para estar a la altura de las demás líneas aéreas". El mínimo son 45 horas de vuelo por mes y después un piloto puede realizar horas extra. "Volando entre 65 y 75 horas promedio se alcanza un sueldo normal, entre 120 y 140 mil pesos". En cuanto a la seguridad y los controles, Granelli no cree que haya que preocuparse

ya que rigen igual para todas las aerolíneas. Es importante destacar, que el modelo de negocios *low cost* no contempla el recorte de la inversión inseguridad, como a veces se presta a la confusión.

En el caso de Norwegian Airlines, el gobierno habilitó en febrero de 2019 la misma personería jurídica simple que le había otorgado a Flybondi a fines de 2018, convirtiéndose en la segunda *low cost* en tener sindicato propio en Argentina. El nombre de este sindicato es la “Unión de Empleados de Norwegian- UNEN”. Alejandro Botana, ex empleado de Austral y ex presidente del sindicato UALA, afirma en una nota de Nuria Rebón (2019) para El Cronista, que el hecho de no tener la habilitación para discutir paritarias no es crucial: “En UALA no tuvimos personería gremial por mucho tiempo pero igual discutíamos paritarias. Habrá una Secretaría por sector de trabajo: pilotos, técnicos, tripulantes de cabina, porque cada puesto tiene su especificidad, pero luego trabajarán en conjunto.”

Botana también cuenta, que Ole Christian Melhus, el CEO de Norwegian a nivel mundial, quería trabajar con los sindicatos y les mostró abiertamente sus proyectos para Argentina, ya que el tuvo un pasado gremial en Noruega. Botana dice que Melhus no entendía que en Argentina se trabajaba de una forma diferente porque la mentalidad de los gremios era que Aerolíneas Argentinas no tenga competencia y no veían bien la llegada de otros competidores. Melhus confesó haber entendido este concepto después de la segunda audiencia pública.

En el corto plazo, no son las intenciones de las empresas ni del gobierno de unificar a los sindicatos de las aerolíneas *low cost*. Pero sin embargo, es algo que eventualmente podría suceder. Alejandro Botana, dice: “debemos juntarnos primero por empresa, para defender nuestros puestos de trabajo. Y después quizás si armar una federación que reúna a los sindicatos de las aéreas *low cost*.”

Productividad Aerolíneas Argentinas: comparación regional

El gobierno al mismo tiempo busca aumentar la productividad de Aerolíneas Argentinas para que la empresa pueda competir con los estándares de la industria

que pasó de tener un solo competidor, a tener más de 5 competidores operando en el país, con condiciones laborales más laxas. Es por esto y por el objetivo de reducir el déficit fiscal, que desde la dirigencia de Aerolíneas Argentinas se buscó realizar reuniones con los sindicatos para discutir de qué forma se podría hacer que la competitividad de la empresa aumente a niveles similares al resto de la región y del resto de las aerolíneas operando en el país.

Un estudio realizado por personal profesional de la Jefatura de Gabinete de la Nación en 2018, reveló varias cifras de la competitividad de Aerolíneas Argentinas vs otras aerolíneas de la región. El resultado fue que Aerolíneas Argentinas tiene una productividad considerablemente menor que en el resto de las aerolíneas de sudamérica como LATAM, Gol o Avianca en casi todos los indicadores. El estudio de la Jefatura de Gabinete publicado en un artículo de Los Andes (2018), afirma lo siguiente en sus planillas:

-Los pilotos de flota angosta de Aerolíneas vuelan un 25% menos de días por mes que los de la región. La brecha de productividad en pilotos es ocasionada principalmente por la diferencia en días de vuelo.

-Las tripulaciones de cabina de flota angosta de Aerolíneas vuelan un 12% menos de días que las de la región (12,3 versus 13,9 días mensuales).

-Las tripulaciones de fuselaje ancho vuelan en promedio un 20% menos horas por mes que de la región.

-Aerolíneas tiene casi el triple de mecánicos por avión.

-Aerolíneas tiene 41% de menor productividad de tráfico que la región.

Santiago Torre Walsh, en una entrevista realizada de forma personal, afirma lo siguiente: “Los trabajadores argentinos vuelan 20hs menos por mes que en Panamá (ambos son extremos). Los pilotos arrancan su jornada laboral en la puerta de su casa. Si se demoran, se perjudican los pasajeros, y algunos viven lejos para trabajar menos.” Además, cree que es importante controlar cuestiones

de seguridad y que los trabajadores (sobre todo del Estado) controlen la productividad de sus tripulaciones. Torre Walsh cuenta que LAN heredó contratos de diferentes empresas que tuvo que respetar para comenzar a operar, y cree que es un problema que las nuevas aerolíneas pueden evitar. Jorge Paez Allende, también entrevistado para los fines del siguiente trabajo, agrega que “los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso para los tripulantes del “cockpit” y las tripulaciones de cabina están regulados por la regulación N° 571. Los mismos implican mayores restricciones que en el resto de los países de la región, por lo que Argentina pierde competitividad en este factor tan fundamental para el desempeño de las aerolíneas *low cost*.”

Gir, coincide en que las condiciones de los trabajadores en Argentina son más favorables que las de los trabajadores en Chile. Andriano opina que para hacer competitiva la industria, hay que llevar el costo operativo a valores similares a los de la región, aunque cree que por culpa del monopolio estatal de Aerolíneas Argentinas en los últimos años, los gremios y sindicatos tienen la fuerza suficiente como para ser una traba más a la hora de adaptarse a la competitividad que exige el mercado actual, eficiencia, horas de vuelo, flexibilidad y demás.. “Los sueldos de la *low cost* para pilotos son menores que en Aerolíneas Argentinas. Esta es una gran muestra de la descompetitividad que existe.”

Mientras tanto, Ricardo García, ex gerente de rutas y de *revenue management* en LATAM Chile, contrasta este escenario con Chile, donde afirma que hay tasas bajas de sindicalización. “Existen buenas condiciones laborales en general y procesos regulados de negociación colectiva que en la práctica se intentan evitar. No existen muchas paralizaciones y todas en general están dentro de estos procesos, lo que da certeza de funcionamiento. Lo que falta es mayor flexibilidad laboral, por lo que esta puede afectar la competitividad de las aerolíneas *low cost* que tendrían que asumir cargas regulatorias importantes.” A su vez, Gabriela León Soler, Directora de Operaciones de Jetsmart, opina que en Chile la sindicalización no es una limitante para el desarrollo del modelo de negocio *low cost*.

Queda claro que los niveles de productividad argentinos se encontraban muy lejos de los de la región. Sin embargo, la discusión reside en si eran más o menos justos esos sueldos en Argentina. Al buscar que Aerolíneas Argentinas sea una empresa competitiva que pueda enfrentar en el mercado a otras aerolíneas, y con el gobierno teniendo necesidades urgentes de reducir el déficit fiscal, no queda más remedio que realizar el ajuste. Si Aerolíneas Argentinas no realiza este ajuste, las aerolíneas *low cost* no podrían competir en sueldos ni en tarifas de forma tal que su negocio cierre. Por ende, es entendible que se hayan impulsado tantos cambios, aunque también se comprende la resistencia generada.

Financiamiento

El código aeronáutico argentino establece que la pertenencia a los accionistas extranjeros de una aerolínea está limitada al 49%, por lo que las entidades extranjeras no pueden tener el control de una aerolínea que compita en el mercado doméstico. Según Santiago Torre Walsh, periodista especializado en la industria que suele hacer afirmaciones directas y claras, esta restricción es absurda, debido a que finalmente agrega la burocracia de que las aerolíneas extranjeras tengan que comprar una aerolínea local con una sociedad Argentina, tal como fue el caso de LAN Argentina con la compra de Aero2000, o la compra de Macair por Avianca. Afirma que de este modo obtienen los permisos necesarios para operar en el país. Sin embargo, esto no afectó tanto a Flybondi, Jetsmart y Norwegian, dado que abrieron sus propias filiales Argentinas y obtuvieron los permisos para operar desde cero en las audiencias públicas.

Diferente es el caso de Chile, un país caracterizado por sus políticas tendiendo a cielos abiertos, alineadas con las recomendaciones IATA y con la OACI, imitando las políticas estadounidenses. Ricardo García, ex gerente de planeamiento de rutas en Santiago, afirma: “No existe restricción de control como existía en Brasil, ni problemas para acceder al mercado de capitales.”

Gestión estatal y competitividad global

Al no contar con una secretaría específica para el desarrollo del transporte aeronáutico en Argentina, y en un contexto en el cual el gobierno está reduciendo el déficit fiscal de la nación, muchas de las tareas necesarias para planificar y ejecutar un plan de aviación integral están distribuidas a través de diferentes organismos. Existe por un lado un equipo reducido dentro del ministerio de economía de la nación encargado de coordinar entre los distintos organismos. Luego la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil) cuenta con mayores responsabilidades de las que su alcance actualmente tiene contemplados, siendo el organismo líder de la implementación del plan de la “Revolución de los Aviones”. El objetivo de la ANAC actualmente es garantizar la seguridad y la excelencia en el desarrollo integral de la aviación Argentina.

Por otro lado, la gestión de Aerolíneas Argentinas también cuenta con una bajada del Ministerio de Transporte y de la Jefatura de Gabinete, la cual fue liderada por Gustavo Lopetegui, quien también tiene experiencia en consultoría estratégica, fue el CEO de LATAM Argentina y es un exitoso empresario argentino, a quien se considera como el autor intelectual del plan de la “Revolución de los Aviones”. Por otra parte, existe EANA (Empresa Argentina de Navegación Aérea), quienes son los prestadores de servicios de navegación aérea y de la operación de su equipamiento y su infraestructura, y la ORSNA (Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos) encargado de planificar, regular y fiscalizar los servicios que se presten a pasajeros y usuarios en los aeropuertos del Sistema Nacional de Aeropuertos (SNA). Estos dos organismos también pertenecen al Estado y en líneas generales están alineados con la política integral del oficialismo. Por otro lado, existen otros organismos tales como la DGA (Dirección General de Aduanas), la PSA (Policía de Seguridad Aeroportuaria), Sanidad de Fronteras, Operadores de Transporte Aéreo, Servicio Meteorológico Nacional, la DNM (Dirección Nacional de Migraciones) y SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y

Calidad Agroalimentaria, que participan en los procesos de la industria aeronáutica nacional y que son coordinados por la ANAC.

Santiago Torre Walsh, critica un aspecto de la gestión estatal, argumentando que no hay un ente que aglutine a los distintos organismos para varias tareas, dado que por ejemplo, EANA brinda la información de la ocupación de los vuelos y ANAC brinda los reportes de puntualidad, y estas dos tareas como muchas otras no son centralizadas en ningún organismo más allá de la coordinación algo improvisada de la ANAC para con los diferentes organismos.

Al mismo tiempo, el gran grupo opositor de la política aerocomercial del gobierno, el *Frente Gremial*, critica la falta de idoneidad de la ANAC para llevar a cabo estas tareas de coordinación, la falta de diálogo del Ministerio de Transporte con los diferentes actores de la industria y la falta de idoneidad de quienes realizaron la planificación integral de la industria.

A su vez, los operadores comerciales de servicios de despachos, como Aerohandling e Intercargo también son empresas públicas del sector lideradas por el poder ejecutivo, y se busca alinearlas a la visión integral del oficialismo. Por último, en la industria existen los concesionarios/ administradores, de los servicios que se brindan a los pasajeros en los aeropuertos, de forma directa o a través de empresas relacionadas a fin de proporcionar la infraestructura adecuada para una circulación cómoda y eficiente de los pasajeros, coordinando el manejo de terminales, oficinas comerciales, bares, restaurantes. Existen dos situaciones, los que son administrados y explotados de forma privada (AA2000, London Supply) o de forma pública, a través de la provincia o de los municipios.

El gobierno actualmente cuenta con diálogo y colaboración con AA2000, con quien en conjunto por ejemplo habilitaron el aeropuerto de El Palomar para el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en el país. La relación es buena, a pesar de que se puede fácilmente argumentar de que se trata de un monopolio de AA2000 en Argentina, que es una empresa muy rentable que obtuvo la concesión para la gestión de la gran mayoría de los aeropuertos de importancia en Argentina (33

aeropuertos) por 20 años, y que en 2017 se ratificó que se renuevan las concesiones por 10 años más. Obviamente, la concesión requiere a cambio de que se realice cierto nivel de inversión, pero la misma se ha realizado, y en un nivel competitivo, ratificado por la expansión internacional de la empresa AA2000 como un operador de importantes aeropuertos en Europa con éxito. Las tasas son algo más cuestionables.

Según Federico Gir, el “conjunto regulatorio” en general tiene buenas propuestas e intenciones, pero falta acción. Cree que hay que dar batallas importantes para el desarrollo de la industria y sobre todo el de las aerolíneas *low cost* por ejemplo generar libertad tarifaria, aeropuertos alternativos o reducir la presión sindical, pero que eso obviamente va a perjudicar a ciertos actores de la industria. La postura de Gir es que mientras que eso beneficie a millones de pasajeros estructuralmente, vale la pena confrontar a los detractores que están en búsqueda mantener su estatus y defendiendo su posición personal.

A su vez, considera que el mayor problema es la falta de estabilidad y de previsibilidad, dado que las inversiones se consideran para períodos de alrededor de 15 años, en los cuales los activos estarán inmovilizados, y no basta con que un gobierno haga las cosas bien. Sino que hace falta la certeza de que las instituciones van a obligar a que todos los gobiernos hagan las cosas bien siguiendo un plan de largo plazo. Para Gir, las dos cosas necesarias para el desarrollo de la industria son medidas a favor de la institucionalidad fuertes y tiempo para construir confianza. Según Jorge Paez Allende, el problema grave de las empresas del tesoro es que el tesoro financia al negocio, más allá de si es rentable o no, por lo que no existe mucho incentivo para ser rentable. Nicolás Andriano, agrega que cree que el gobierno apoyó a las aerolíneas *low cost* pero lo que no ayudó fue la economía.

En Chile por ejemplo, están dadas muchas de las condiciones de previsibilidad, libertad de operación y proyectos largoplacistas. Ricardo García comenta que “Chile goza de buena reputación internacional y seguridad en términos de vista de riesgo

país.” Sin embargo, todavía tienen que continuar trabajando en conjunto para poder lograr el éxito de las operaciones de las aerolíneas *low cost*.

Gabriela León, afirma que la aviación en Chile está pensada para las aerolíneas tradicionales y que por lo tanto se necesita coordinación entre las diferentes organizaciones privadas y públicas para lograr el desarrollo de las aerolíneas *low cost*. Para eso cree que Chile debe avanzar en materia de aeropuertos baratos, tasas accesibles a los pasajeros y una infraestructura adecuada para la operación *low cost*. Ricardo García, al mismo tiempo, coincide en que los Ministerios de Transporte y de Obras Públicas en Chile velan por el crecimiento de la industria en general, pero que esto no alcanza, dado que no han implementado las obras a la altura del crecimiento de la industria y tampoco han podido focalizar en el crecimiento de las aerolíneas *low cost*. Un ejemplo que da García es la falta de aeropuertos secundarios en las grandes ciudades de Chile que le permitan a las aerolíneas *low cost* operar a un menor costo.

Argentina todavía se encuentra lidiando con cuestiones básicas para el desarrollo de la industria aeronáutica en general, y para la sustentabilidad en el mediano/ largo plazo de sus políticas aerocomerciales. Son muchos cambios que se están realizando y la entrada de más de 3 aerolíneas *low cost* sin duda que es una gran motivación y presión para que estos cambios sucedan. Sin embargo existen diferentes detractores las políticas actuales y hay que generar los consensos básicos necesarios para poder construir un proyecto conjunto entre los diferentes actores. Chile por ejemplo se encuentra en un estadio más avanzado, y todavía tiene mucho por desarrollar en cuanto al desarrollo específico de las aerolíneas *low cost*. Y en Europa, si bien las aerolíneas *low cost* están operando hace 30 años todavía existen conflictos sindicales. Por lo tanto, no hay que esperar que no existan disputas en Argentina, pero si se debe avanzar en los consensos básicos para el avance de la industria y gozar de todas sus externalidades positivas.

5.2 Infraestructura

Otro aspecto clave para brindarle la oportunidad a las aerolíneas *low cost* de poder operar con éxito en Argentina es el de la infraestructura y su administración. Por el momento la aplicación de múltiples aeropuertos alternativos no es un camino viable en Argentina como lo fue en Europa o en Estados Unidos, debido a la falta de aeropuertos militares y a que todavía no existen grandes problemas de saturación en la mayoría de las ciudades. La creación de el Aeropuerto de El Palomar (EPA), como un tercer aeropuerto alternativo en Buenos Aires fue importante para el despliegue de las operaciones *low cost*.

Para poder recibir el creciente número de pasajeros aéreos es necesario modernizar y ampliar la capacidad de los aeropuertos nacionales. Para esto, el gobierno está trabajando en una inversión muy importante para modernizar la infraestructura en más de 30 aeropuertos. Además, se están incorporando nuevas tecnologías de navegación aérea, nuevos equipamientos para la operación logística y otras obras complementarias para mejorar la aviación civil.

Concesiones, desarrollo y administración de aeropuertos

Actualidad

Actualmente en Argentina los únicos aeropuertos congestionados son los de Buenos Aires: Aeroparque (AEP) y Ezeiza (EZE). AEP, por un lado, se encuentra saturado hace varios años. AEP, es un aeropuerto que tiene una pista que le queda corta y falta de terminales, aunque, sin embargo, todavía tiene el potencial de seguirse expandiendo debido a los terrenos que lo rodean. Su ubicación estratégica en la ciudad más importante del país, le permite ser una opción atractiva para descongestionar el aeropuerto o agregar mayor cantidad de frecuencias. Por otro lado, EZE, no se encuentra ubicado en una zona conveniente ni por las posibilidades de traslado hacia el aeropuerto ni tampoco por las condiciones de

niebla, lo cual afecta la efectividad y la seguridad de los vuelos. Sin embargo, tiene la capacidad de soportar crecimientos y operar en plenitud.

Para poder complementar a estos dos aeropuertos, las aerolíneas *low cost* comenzaron a ejercer presión por abrir un aeropuerto con menores tarifas y menos congestionado. Es por este motivo que finalmente se decidió habilitar un aeropuerto militar, EPA, para la aviación civil. Para esto, se le otorgó la concesión a AA2000, quienes ya tenían un acuerdo por este aeropuerto. El mismo se eligió por su ubicación, con 5 millones de personas que viven en sus alrededores, los cuales en su mayoría son potenciales pasajeros incrementales a la industria, su buen acceso y la falta de inversión en infraestructura necesaria.

El resto de las ciudades del país tienen aeropuertos que todavía tienen capacidad, siendo Córdoba (COR) el próximo aeropuerto que podría verse saturado. Por lo tanto, para el desarrollo de las aerolíneas *low cost*, será vital que EPA funcione de forma eficiente y considerando las particularidades del modelo de negocio y que las tasas aeroportuarias lleguen por lo menos al nivel de competitividad que se presenta en la región, para que las aerolíneas puedan ofrecerles tarifas más bajas a los pasajeros y estimular la industria. Según Jaime Peschiera, Gerente de Obras de AA200, entrevistado a los fines del presente trabajo, en el corto plazo los aeropuertos no serían un cuello de botella para el crecimiento de la industria. Explica, “el 30% de la gente que vuela, lo hace por primera vez. El negocio de AA2000 es las tasas, por lo que están interesados en que aumenten los pax y los vuelos, para cobrar más tasas. Los márgenes son grandes.”

Diferente es la visión de Santiago Torre Walsh, quien cree que los aeropuertos se encuentran en pésimo estado pero que todavía no hay lugar para aeropuertos secundarios más allá de EPA, salvo, en el mejor de los casos COR. “Me parece que falta mucho trabajo en los aeropuertos actuales como para pensar en aeropuertos secundarios.” Torre Walsh piensa que las pistas son los fuertes de los aeropuertos en general, pero que sin embargo, el cuello de botella de los aeropuertos, como es el caso de COR, son las terminales.

Obras

Cristián Armas, comenta que las principales obras el país se están realizando en EZE y AEP, y que existen obras en distintos aeropuertos, pero se están realizando gradualmente y en fase. “Existen planes maestros por aeropuerto del máximo que podrían crecer. Los mismos existen para todos los aeropuertos del país. El Estado es quien decide en que se desarrolla.” Peschiera, menciona que en EZE se están haciendo terminales nuevas con las últimas tecnologías disponibles y estacionamientos nuevos, mientras que en AEP existe un proyecto a 3 años para extender las terminales y ponerle manga a todas las plataformas, rehacer el rodaje principal y hacer estacionamientos nuevos. En el aeropuerto *low cost* de EPA también se están realizando varias obras y el proyecto está recién empezando. Según Peschiera, “todos los aeropuertos importantes están con obras e invirtiendo mucha plata.” Si bien AA2000 es una empresa muy rentable, tiene contratos con ciertos niveles de inversión mínima preestablecida. Según Peschiera, el lema en AA2000, es “si hay que hacer la obra, hacéla, no importa la guita.”

Luis Malvido, presidente de Aerolíneas Argentinas, contó en una nota de Catalano (2018) en el coloquio de Idea, que cree que “la transformación desde el punto de vista de la infraestructura es fenomenal.” Agrega el ejemplo de que Argentina va a tener muchos más aeropuertos renovados en dos años de gestión que todos los que se renovaron e inauguraron en los últimos 20 años. Según Malvido, esta transformación permitirá mejorar el estándar de vida de los ciudadanos del país.

Santiago Torre Walsh, nuevamente tiene una mirada crítica hacia las obras. “Si bien se están realizando las inversiones, están siendo en los aeropuertos chicos que tienen pocos vuelos por día y no en los que tienen más vuelos. A AEP lo están modificando, pero están siendo muy lentos (aunque el gobierno anterior no había hecho nada).”

Concesiones

Actualmente, la mayoría de las concesiones aeroportuarias le pertenecen a Aeropuertos Argentina 2000 (prácticamente todos los aeropuertos comerciales menos el de Rosario). La misma es un grupo privado, que en 1998 firmó un acuerdo por 30 años de concesión de la mayoría de los aeropuertos nacionales. En primer lugar, existen ciertas irregularidades y falta de transparencia en el otorgamiento de estas concesiones, tanto como en el desempeño de cumplimiento de los pliegos asumidos que ha tenido la empresa, tanto en materia de pagos como en cumplimiento de inversión en infraestructura. En segundo lugar, es prácticamente un monopolio hace 20 años y actualmente sería muy complejo que pueda desarrollarse una competencia con aeropuertos alternativos.

Tomás Llambí, de EANA, opina que “dichas condiciones le permiten a la empresa ejercer un poder de “pseudo” autoridad dentro de los aeropuertos, lo que afecta las relaciones cotidianas con otras empresas y organismos. A su vez, le permite establecer sus propias tarifas de forma unilateral, lo que conlleva alteraciones económicas a los operadores.”

De acuerdo a Peschiera, la empresa tiene agentes del gobierno de la nación en su directorio, pero solamente participan del sector financiero. De este modo se audita que se estén cumpliendo los contratos de licitación, dado que es una licitación del Estado. El resto de los organismos no interceden en la gestión de AA2000, que se desarrolla como una empresa totalmente independiente.

Cristián Armas, Gerente de Aeropuertos de AA2000 entrevistado, comenta que en su momento, se le entregó un paquete de aeropuertos a AA2000, dado que hay que compensar los aeropuertos rentables con los que no lo son. Los únicos aeropuertos realmente rentables del país son AEP, EZE, COR y BRC en temporada alta, y con ello se subsidia a el resto. Si bien AA2000 tiene un plan para rentabilizar todos los aeropuertos para que sean independientes, según Armas no es una tarea fácil, debido a que los aeropuertos tienen costos fijos elevados, como las pistas, la iluminación y las terminales.

Al existir mucha cultura de viajar en ruta en Argentina, ya sea en automóvil o colectivos, muchos aeropuertos no mueven la cantidad de pasajeros necesarios como para poder ser rentables. Sin embargo, AA2000 como un todo es rentable. En 2015 y 2016 tuvo una rentabilidad de más de 10 millones de dólares y sus acciones cotizan en la bolsa Argentina, como parte del grupo Corporación América, que también administra aeropuertos en varios países: Italia, Argentina, Uruguay, Brasil, Perú y Armenia, entre otros.

La mirada crítica de Santiago Torre Walsh, consiste en que los gobiernos mantienen a AA2000 como el concesionario porque tiene aeropuertos que funcionan bien alrededor del mundo. Por lo tanto, el gobierno sostiene que aumentar la eficiencia del mismo es una cuestión de presión.

Administración

Para la distribución de mangas, AA2000 está trabajando en un sistema para que sea lo más objetivo posible. A los turnos para realizar los despegues y aterrizajes en la pista se los considera los *slots* en la industria. Estos mismos los define la ANAC. Cristián Armas opina que una buena medida para la optimización sería subastar los horarios más demandados y realizar descuentos para los que tengan menor demanda.

Movimiento a favor de Aerolíneas Argentinas y en contra de aerolíneas extranjeras

Armas acusa a varios organismos del estado de haber defendido sus propios intereses, y por eso, a la aerolínea de bandera. Sin embargo, Armas dice que desde la nueva gestión de 2015, esto sucede mucho menos. Desde 2010 hasta 2015, existieron una serie de embates del gobierno, los más memorables a través de Intercargo, contra LAN Argentina, con un hito memorable en el cual se le quitó el acceso a las mangas de AEP en marzo de 2015.

Empresas estatales de aeropuertos

Sergio Salmi, Gerente de Legales de Intercargo, empresa estatal que hasta enero de 2019 era la única encargada de prestar los servicios de rampa en Argentina para cualquier operador menos Aerolíneas Argentinas y Austral, cuenta en una entrevista personal que en 1990 el Estado le otorgó el monopolio a Intercargo por 20 años y renovable en forma automática cada 10 años. En 1994, el gobierno nacional impulsó el decreto 480, con el cual se le permitió a las aerolíneas del estado auto prestarse servicio. Esto desencadenó en que Aerolíneas Argentinas y Austral se auto presten servicios con una empresa propia, Aerohandling, mientras que el resto de las aerolíneas no tienen más remedio que contratar a Intercargo.

La ley permitía que si una empresa se quería prestar servicios de rampa a sí misma, debía hacerlo en todos los aeropuertos en los que operara y tenía prohibido prestar servicios para otras empresas, lo cual complicaba la inversión, dado que la inversión no se justifica en los aeropuertos en los que la empresa tenga pocos vuelos y no hay posibilidad de lograr economías de escala y amortizar los equipos. El argumento para esto es que tienen que existir subsidios cruzados entre los aeropuertos porque el único aeropuerto rentable es Ezeiza.

Sin embargo, en un comunicado oficial de enero 2019, el gobierno anunció que le iba a quitar a la empresa estatal Intercargo el monopolio para prestar servicios de rampas a las aerolíneas e iba a llamar a licitación para que compitan operadores nacionales y extranjeros. Intercargo actualmente cuenta con una plantilla de 1700 empleados, pertenecientes casi exclusivamente al gremio APA, asociado al kirchnerismo. Si bien APA y los Sindicatos Unidos Argentinos estarán en contra de la medida, desde el gobierno remarcaron que el monopolio de Intercargo ya estaba siendo desmantelado gradualmente.

Cuando Flybondi ingresó a operar en 2018, se auto prestó servicios de rampa en EPA y contrató a Intercargo en COR. Según Salmi, la ANAC le ofreció que se auto preste en todos los aeropuertos o que en los aeropuertos deficitarios, se le presten servicios más caros. A su vez, Torre Walsh cuenta que desde enero 2019, también se habilitó a las aerolíneas extranjeras con filial en Argentina a auto

prestarse servicio de rampas, lo cual habilitaría a las *low cost* Norwegian y Jetsmart, además de LATAM y Avianca a auto prestarse servicios.

Sin embargo por ahora, la veintena de aerolíneas extranjeras que operaban en Argentina sin una filial local, estaban prácticamente obligadas a operar con Intercargo. Salmi afirma que si bien esta regulación no estaba clara, se terminaba negociando con la ANAC. Salmi opina que la competencia de servicios de rampa funciona en aeropuertos donde existe mucha operación aérea, y que con la “Revolución de los Aviones” el mercado se expande y se abre lugar para nuevos jugadores. “Es probable que la mayoría de los cambios al respecto se den en los aeropuertos con mayor movimiento, como AEP, EZE, COR y EPA” agrega Torre Walsh. También menciona que en Chile por ejemplo, existen tres operadores y cualquiera le puede prestar servicio a cualquiera.

Sin embargo, no necesariamente todas las empresas que puedan se auto prestarán servicios de rampa en todos los aeropuertos, y en varios de ellos se seguirá contratando a Intercargo, pero al menos existirá competencia, y que hasta las aerolíneas se puedan ofrecer servicios entre ellas. Un ejemplo de esto, es que Aerohandling ahora le presta servicios a GOL, de Brasil, generando ingresos adicionales y eficientizando los recursos. Con este escenario, las aerolíneas podrán decidir cuál proveedor eligen y los mismos estarán compitiendo por obtener más clientes, mejorando los niveles de servicio. A su vez, las aerolíneas al contar con diferentes opciones, podrán elegir al proveedor que más se adecúe a sus necesidades, y tendrán que hacerse cargo del proveedor que elijan, a la hora de problemas que puedan ocurrir con el equipaje o las demoras.

Desde el gobierno, además, han comunicado según cita Torre Walsh (2019), que “la operación de Intercargo en realidad mejoró mucho. En 2015 la empresa había tenido un déficit de 2,1 millones de dólares y el año pasado, en cambio, cerró con un superávit de más de seis millones de dólares. Además bajó los costos de operación entre 20% y 25% en relación a tres años atrás. Pero seguimos teniendo las operaciones más caras de la región. Hay mucho por mejorar, tanto en el precio

que se le cobra a las aerolíneas como en el servicio que se le presta a los pasajeros”. Un ejemplo de esto sería que el costo de rampa para un B-767 de 200 pasajeros en EZE es de 2600 usd, contra menos de 1400 en Brasil y 700 en Colombia. Sin embargo, Torre Walsh aclara que estas mejoras financieras basadas en recortes de recursos de Intercargo también han causado un impacto negativo en la puntualidad de las aerolíneas que cuentan con sus servicios, costándole dinero a las aerolíneas y tiempo a los pasajeros.

Acceso al aeropuerto

Según indica Gir, en su mayoría, los aeropuertos son únicamente accesibles con autos particulares o charters, y por ende, es necesario invertir como en los principales aeropuertos de Europa. “Si es un negocio en sí mismo que invierta un privado con un proceso de licitación y después se le otorgue la concesión. Si no es rentable y sólo tiene el valor de las externalidades, entonces el estado debe evaluar si invertir en caso de que con su presupuesto no tiene un costo de oportunidad mayor para lograr una determinada externalidad.” Al mismo tiempo, desde el gobierno están trabajando en un sistema para evitar que la “mafia de los taxis” continúe monopolizando de forma agresiva los traslados desde los aeropuertos, reduciendo la competencia, y en consecuencia la calidad, variedad, cantidad y eficiencia de los mismos.

Ingresos adicionales en los aeropuertos

Gir, cree que hay diferencias en cuanto a los comercios desarrollados por aeropuertos de tráfico similar. “El aeropuerto de SLA y el de MDZ tiene un tráfico en pasajeros y frecuencias similares y el desarrollo del de MDZ en cuanto a comercios y servicios es ampliamente superior al de SLA. Tengo entendido que no es fácil ingresar al negocio de comercio y servicios de los aeropuertos, muchas veces no responde a las leyes de oferta y demanda y depende de la arbitrariedad de AA2000.” Según Gir, pareciera que existe una gran oportunidad por incrementar la rentabilidad y reducir las tasas, que es clave para las aerolíneas, sobre todo las que plantean un modelo de negocio *low cost*.

Santiago Torre Walsh coincide, y afirma que falta inversión en estructuras comerciales en los aeropuertos. Los mismos le brindan a los concesionarios la posibilidad de ganar dinero con alquileres, cambiando el modelo de negocio hasta que la tasa sea algo secundario. Acusa una falta de profesionalidad para exigir rentabilidad por metro cuadrado, como en los grandes aeropuertos del mundo.

Aeropuertos para aerolíneas low cost

Actualmente en AEP se encuentran volando Norwegian y Jetsmart, mientras que Flybondi estuvo volando durante el verano de 2019. Según Peschiera, funcionan muy bien y se les dió la misma importancia a las aerolíneas *low cost* que a las aerolíneas tradicionales. Esto demuestra que aunque no sea lo ideal, necesariamente tienen que operar en un aeropuerto *low cost* para que puedan volar y ser eficientes. De hecho, Norwegian tiene todos sus aviones en AEP.

Jorge Paez Allende, comenta que EPA era originalmente un aeropuerto militar, en el cual el gobierno decidió levantar un aeropuerto para las operadoras *low cost*, aprovechando que el mismo estaba subutilizado, y por lo tanto tomaron el sector militar para empezar, dejando sin utilizar las hectáreas vacías. Además, esta concesión la tiene AA200, del poderoso grupo Eurnekian, que probablemente hayan sido ágiles políticamente para evitar la inversión. Paez Allende, cree que la creación un aeropuerto para las aerolíneas *low cost* en Buenos Aires es positivo, porque los únicos aeropuertos saturados de Argentina son AEP, EZE y COR.

Cristián Armas, de AA2000, afirma que EPA se puso operativo en tiempo récord y está pensado para las aerolíneas *low cost*. Según cuenta, Flybondi fue el gran impulsor y quien presionó al gobierno para que hagan este aeropuerto. AA200 tiene el contrato y el conocimiento, por lo que el Ministerio de Transporte lo habilitó como administrador. Armas sostiene que “el desarrollo de EPA será en fases de la mano del crecimiento del movimiento de pasajeros del aeropuerto. Por ahora no se están evaluando nuevas terminales ni aeropuertos secundarios.”

Además, Armas comentó que como las aerolíneas *low cost* se auto prestan los servicios, prefieren operar por su cuenta para reducir costos, por lo que prefieren no tener un servicio de mangas obligatorio, como por ejemplo en el caso de Flybondi en EPA. Armas cree que existe la oportunidad de que AA2000 brinde un mejor servicio con terminales pensadas para satisfacer las necesidades del modelo de negocio de las aerolíneas *low cost*. Esto requiere menores costos, cobrando menores tasas.

Según Llambí, se debe replicar lo que sucede en otros aeropuertos del mundo, donde operan aerolíneas *low cost* y se generó la tendencia de crear terminales exclusivas para este tipo de líneas aéreas, con configuraciones exclusivas para las mismas (tipo de terminal, mangas, distribución de posiciones de estacionamiento de ACFT, accesos mediante transporte público para pasajeros, entre otras) lo que les permite disminuir costos fijos y operativos, y reforzar su política de bajos costos.

Nicolás Sarlenga, entrevistado del Ministerio de Transporte, informa que EPA cuenta que existe un proyecto para iniciar una obra de traslado de la terminal actual hacia unos hangares, que es una obra presupuestada en \$700M. Santiago Torre Walsh, cree que EPA está operable, pero que todavía le falta mucho para estar en un punto óptimo. A su vez opina: “Es importante que les permitan a las aerolíneas *low cost* crecer: infraestructura, AA2000, Intercargo. Es importante que todo eso se ponga en línea.” Peschiera sostiene que EPA estuvo a punto con el tiempo justo y todavía le falta mucho trabajo. Sin embargo opina que se le dió la misma prioridad que al resto de los aeropuertos de Buenos Aires desde AA2000, y hoy en día es el cuarto aeropuerto con más operaciones del país, después de AEP, EZE y COR. Andriano, cree que se pudo adaptar la operabilidad de EPA a la demanda del mismo, aunque sigue siendo un aeropuerto chico con limitación de infraestructura. Andriano y Gir, nos brindan un análisis FODA del mismo:

Fortalezas	Oportunidades
<p>Cerca de la ciudad, con alta capacidad de crecimiento.</p> <p>Único aeropuerto de Argentina conectado por un tren.</p>	<p>Desregionalización de vuelos inter de AEP (lo hace más competitivo que EZE).</p> <p>Política aerocomercial con incentivo de nuevos competidores.</p> <p>Otros aeropuertos de la ciudad están colapsados.</p> <p>Amplio espacio en el predio para agrandamiento de terminal y de pista.</p> <p>Amplio espacio para el desarrollo de infraestructura de soporte a un aeropuerto de alto tráfico: hoteles, restaurantes, depósitos de piezas, etc.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Pocos accesos la mismo.</p> <p>Inseguridad de la zona.</p> <p>Falta desarrollo de counters, escáneres, migraciones, mantto. pista, radares, etc.</p> <p>Zona residencial cercana es afectada por ruidos provenientes de aviones, y hay mucho tráfico aéreo.</p>	<p>Zona residencial de altos ingresos que puede limitar el crecimiento del aeropuerto con la presentación de medidas cautelares postergando el desarrollo de sectores de menores ingresos que se ven beneficiados por el mayor tráfico de personas.</p>

Aeropuertos en Chile

Para contrastar con la situación de Argentina, en Chile, Ricardo García, por un lado afirma que el sistema de concesiones ha funcionado bien en el Chile, puesto que permite entregar la administración del servicio a un tercero logrando que el mismo lleve a cabo la inversión y controlando los estándares de cumplimiento de contrato, y existen financistas y condiciones par que el modelo funcione. Además, para García, en el aeropuerto de Santiago (SCL), se explotan los negocios comerciales, mientras que en las regiones pasa menos. Igualmente, esto se debe a el flujo de pasajeros y la distancia a los centros urbanos. García cree que todavía hay potencial para desarrollar la rentabilidad por metro cuadrado.

Sin embargo, Gabriela León no cree que el modelo actual de concesiones les permita a las aerolíneas chilenas trabajar con los aeropuertos de manera eficiente, dado que existen muchas barreras. Según León, “la mayoría de las concesiones aeroportuarias a lo largo de Chile no incentivan el aumento de pasajeros dado que se les cortan años de permiso al concesionario.” Esto se debe a que actualmente los modelos se rigen bajo cláusulas que aceleran el término de la concesión de acuerdo al aumento de pasajeros. León sostiene que cada vez que asume un nuevo concesionario, aumentan los costos para las líneas aéreas, por lo que los usuarios no siempre se benefician, mientras que al mismo tiempo caen los precios en los tickets y se van estrechando los márgenes para las aerolíneas. Además, agrega que el costo de traslado a SCL es muy caro porque no hay llegada del transporte público, y cree que este tiene un peso considerable en el costo del ticket aéreo que desincentiva el desarrollo de la industria.

Según Torre Walsh, en Chile existe un concesionario francés que va a dejar el aeropuerto de Santiago en muy buenas condiciones para 2020. Además afirma que los aeropuertos del país trasandino tienen una estructura que se puede agrandar hacia los costados y están preparados para crecer, y aunque las tasas sean caras, son más bajas que en Argentina. Federico Gir opina diferente, afirmando que “el

estado de los aeropuertos principales en Argentina es bastante bueno, igual o mejor que los de Chile”.

En cuanto a la infraestructura para las aerolíneas *low cost* en Chile, Ricardo García afirma que no existen aeropuertos secundarios y no se vislumbran potencialmente ninguno en el corto plazo. Gabriela León, sostiene que las aerolíneas *low cost* de Chile necesitan una infraestructura más simple que la actual. “Creemos que las inversiones para un modelo de aviación de bajo costo, serán menores a las del modelo tradicional y por ende podrán generar mejores condiciones de precio final al consumidor; de costos a los operadores y de eficiencia de gasto al Estado.” Por lo tanto, el desarrollo de aeropuertos secundarios, no parece ser un fenómeno cercano en Latinoamérica, y si bien algunos países como Chile pueden estar más avanzados, siguen contando con inconvenientes con los concesionarios como en Argentina.

Tasas aeroportuarias

De acuerdo con Páez Allende, las tasas aeroportuarias de Argentina son más elevadas que las tasas de los países competitivos en materia aerocomercial y que el resto de la región. Eduardo Ortiz, CEO de Jetsmart, empresa que comenzó sus operaciones en Chile y tiene planes de expansión en Sudamérica, afirma en una nota de Catalano (2018-2), que la tasa de embarque de aeropuerto doméstica en Argentina es muy competitiva comparada con otros países de la región, pero que no así las tasas para los vuelos regionales e internacionales, que son muy elevadas. “Fijate que estás pagando 70 dólares solo por salir de Argentina y en otro país te va a tocar pagar entre 25 y 40 dólares. Entonces, estás hablando de entre 100 y 110 dólares por pasajero solamente en tasas de embarque, cuando un ticket se puede vender hoy en día a 50 dólares, no tiene proporción. Yo creo que eso es producto de la historia, de que los tickets internacionales eran tan caros que 100 dólares dentro del total tal vez no era tanto. Tampoco creemos que es muy coherente que pagues lo mismo por un viaje a Europa, que puede ser muchísimo más costoso, que

un viaje a un país cercano que puede ser Chile, Perú o Paraguay. Entonces, ahí hay mucho que recorrer.”

Cristián Armas de AA2000 coincide con Eduardo Ortiz de Jetsmart, en que las tasas en Argentina están en valores adecuados para los vuelos domésticos y caras para los vuelos internacionales. Armas explica que AA2000 tiene dos tipos de tasas: las de aeronave y las de pasajeros. “Al pasajero se le cobran tasas por migraciones, seguridad y de aeropuerto.”

Santiago Torre Walsh cree que los costos operativos argentinos distorsionan el mercado. Según Torre Walsh, los principales responsables de las tasas elevadas son los operadores de servicios de rampa y en segundo lugar los de aeropuertos. En este caso puntual se trata de Intercargo para todas las aerolíneas que no sean AA2000, y de Aerohandling para Aerolíneas Argentinas. Sin embargo, desde enero 2019, con la habilitación de nuevos operadores, y con el caso de Flybondi auto prestándose servicios a sí misma, este tema estaría resuelto por el gobierno nacional, ya que los operadores pueden optar por el prestador que les convenga y se habilitó la libertad y la competencia. En el caso de AA2000, será cuestión del gobierno de presionar para lograr metas y un desempeño eficiente, con tasas competitivas a niveles regionales y con las ganancias extraordinarias justas.

Según Andriano, es importante poder liberar el mercado operativo de aeropuertos, debido a que existe un abuso de autoridad de parte de AA2000. Andriano remarca que las tasas de AEP y de EPA son las mismas, pero que las prestaciones de los aeropuertos y el valor ofrecido al público son diferentes. Está bien que así sean que las propuestas de valor de los aeropuertos sean distintas para adecuarse a los modelos de negocio de sus operadores, pero según Andriano, esto debe verse reflejado en las tasas. Andriano afirma que actualmente no existe la posibilidad de negociar las tasas, y que no tienen la flexibilidad necesaria para su modelo de negocio, y cree que se necesita otra gestión en la cual las aerolíneas *low cost* puedan negociar las tasas aeroportuarias, sobre todo en los peores horarios.

Andriano, cree que Intercargo gozó durante muchos años del privilegio del monopolio de la prestación del *handling*, y esto fue una traba importante para el desarrollo de la industria. Sergio Salmi, coincide en que los costos son los más altos de la región y cuenta que el ministro Dietrich ordenó bajar las tasas para los vuelos internacionales, que eran los que estaban más caros. Cristián Armas está de acuerdo en que las tasas de los servicios de rampa son muy caras en Argentina comparado con el resto de la región. Además, según Federico Gir, estas tasas se pueden reducir, debido a que Intercargo es controlada por el Estado, y de esta forma fomentar tarifas bajas, modelos de negocio *low cost* y el desarrollo de la industria mediante la incorporación de pasajeros que pueden acceder a menores tarifas. Con la liberalización para que diferentes proveedores puedan brindar servicios de rampa y con la bajada de línea de Dietrich para Intercargo, las tasas de estos servicios deberían volverse competitivas.

Según Tomás Llambí, en el caso de las aerolíneas *low cost*, los costos distorsionados en concepto de tasas y servicios pueden afectar a sus costos operativos, condicionando sus operaciones, volviendo inviable el negocio. Por lo tanto los cambios sobre Intercargo son tan importantes, y será muy importante para el florecimiento de la industria, que AA2000 se mantenga competitivo.

En Chile, las tasas domésticas representaban cerca de un 30% del costo del pasaje para aquellos viajeros de tarifas bajas hasta que el presidente Sebastián Piñera se hizo cargo del asunto para ganar más competitividad y redujo las tasas un 10% en junio de 2019, anunciando otro recorte para septiembre de 2019, según Ricardo García. Gabriela León coincide en que los aeropuertos de Chile tienen ganancias con las ventas que producen, y que los resultados de las mismas deben verse reflejadas en las tasas. León opina que las tasas dificultan a las aerolíneas *low cost* a la hora de estimular la demanda si no están en los rangos de precios adecuados. Por lo tanto, en Chile, se está tomando en cuenta los problemas que las tasas pueden tener para el desarrollo de la industria y se está allanando el camino para la modernización de la misma.

Seguridad y mantenimiento aeroportuario

Tomás Llambí explica que actualmente, la gestión del tránsito aéreo en Argentina se encuentra a cargo de EANA, siendo el único prestador de servicios de navegación aérea en el país. Dicha empresa tiene a su cargo la planificación, dirección, coordinación y gestión de los servicios de telecomunicaciones, información aeronáutica, servicio aeronáutico de meteorología, búsqueda y salvamento aeronáutico e infraestructuras y redes de los sistemas de navegación aérea.

En lo referente a la modernización de los equipamientos, EANA pone especial enfoque en la renovación y adquisición de equipamientos CNS (Comunicaciones, Navegación y Vigilancia), a través de un plan de inversión. Si bien actualmente los servicios y el espacio aéreo se encuentran trabajando en su máxima capacidad, se proyecta que dentro del mediano plazo aumentar su eficiencia, a través del rediseño del espacio aéreo y la Gestión del Flujo del Tránsito Aéreo (ATFM), entre otros. Llambí aclara que hoy en día se gestiona dentro de parámetros aceptables de Seguridad Operacional, sin afectar la seguridad e integridad de los usuarios.

Paez Allende agrega que “en los organismos de control estatal (ANAC, ORSNA, EANA, etc.), debería haber personas idóneas que sepan exigir el control a las empresas, y los aeropuertos, en todos los aspectos que sea necesario, para no afectar la seguridad en las operaciones.”

Es importante destacar que para la operación de las aerolíneas *low cost*, las condiciones de seguridad exigidas por EANA y demás organismos, son las mismas que para las aerolíneas tradicionales. Por lo tanto, no existe un recorte en seguridad de parte de las aerolíneas de seguridad, ya que es un alto riesgo que no forma parte de su negocio. Esto se debe a que el riesgo no tiene sentido económico y además está prohibido por las regulaciones. Por lo tanto, mientras que se encuentren las condiciones de infraestructura para afrontar las operaciones con seguridad, las aerolíneas *low cost* podrán hacerlo como cualquier aerolínea, sin que este sea un pilar de su ventaja competitiva. Sin embargo, considerando que las aerolíneas *low*

cost estimulan la demanda de nuevos pasajeros para la industria, hacen que los viajes de estas personas sean más seguros, ya que la alternativa de viajar por las rutas argentinas es muchas veces más riesgosa.

Financiamiento aeroportuario

El financiamiento aeroportuario funciona mediante los sistemas de concesión, que deben garantizarle al estado cierto nivel de inversión y proyectos para obtener estas concesiones. Actualmente, en Argentina, quien tiene este rol es la empresa privada AA2000, aunque no cumplió con los pliegos en cuanto a la suma de inversiones que debía realizar. A su vez, emitieron bonos propios, con los cuales no pudieron recaudar el dinero mínimo para comenzar las obras, por lo que tuvieron que acceder a un préstamo del Estado mediante el Banco Nación.

Nicolás Andriano describe que la inversión en los aeropuertos es algo que durante la última gestión de gobierno se pudo observar muy claramente. Si bien critica las tasas y la condición monopólica, cree que el capital acumulado, más allá de los niveles de eficiencia, les permitió remodelar y modernizar los aeropuertos. Sin embargo considera que falta inversión en tecnología de tránsito aéreo, controladores aéreos, radares y demás.

Sergio Salmi explica que Intercargo, es una empresa autosustentable que no recibe subsidios de nadie, sino que consigue su financiamiento pura y exclusivamente por el servicio de rampa brindado por las aerolíneas. Esto les permite invertir en nuevas maquinarias y modernizaciones.

En Chile, los aeropuertos son financiados con las tasas aeroportuarias del modelo de concesión que tengan. El caso chileno es muy similar a el argentino en este aspecto. Lo que puede discutirse si es que está a la altura de las necesidades de la industria y sobre todo de las aerolíneas *low cost*, son las condiciones de los modelos de concesión, la posición monopólica que pueden llegar a tener, los abusos de autoridad que esto conlleva y la presión que ejerza el estado para

fomentar que los servicios y la infraestructura sean eficientes, las tasas sean competitivas en la región y que se pueda estimular la industria.



Universidad de
San Andrés

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina es algo que está sucediendo actualmente, y se está viviendo un momento con muchos cambios en la industria aeronáutica nacional. Las condiciones con las cuales es posible que estos modelos de negocio puedan proliferar están sobre la mesa de discusión nacional y los diferentes argumentos están saliendo a luz a diario con las noticias de cada día. Desde una mínima resolución a declaraciones cruzadas entre el gobierno, las aerolíneas, las empresas operadoras de servicio y los sindicatos, afirmando cual debe ser el rumbo para lograr los diferentes objetivos.

Si consideramos que el fin es aumentar la cantidad de pasajeros, los niveles de servicio, el empleo generado, la conectividad nacional, el turismo y la economía nacional, pareciera que actualmente Argentina está surcando un camino positivo. Según las estadísticas publicadas por la ANAC, los pasajeros en vuelos domésticos se han incrementado 13%, manteniendo la tendencia de los últimos años, mientras que aquellos en servicios internacionales lo han hecho en 2%, manteniendo resultados por encima del 2017 (en donde habían crecido más del 14%).

Se han concretado proyectos como el comienzo de operación de Flybondi primero desde Córdoba y luego desde El Palomar. También comenzó a operar Norwegian Argentina. Se ha comenzado la operación *low cost* en Argentina y más de 1 millón y medio de pasajeros han elegido esta nueva modalidad para conectarse dentro del país. Esto implica mayor competencia, más servicios y opciones para los pasajeros. Además, se estima que entre un 10 y 15% de los pasajeros en las líneas aéreas de bajo costo son nuevos voladores, que nunca habían tenido la oportunidad de volar en este medio de transporte que es más eficiente y más seguro. Para 2019, se espera que se mantenga la tendencia de crecimiento y que se sigan rompiendo récords interanuales de pasajeros en el mercado doméstico, que irá incorporando aviones. Además, se están abriendo nuevas rutas regionales, y muchas de ellas no tienen la necesidad de pasar por Buenos Aires.

Desde la ANAC afirman que las perspectivas de largo plazo para Argentina se mantienen, ya que existe un retraso contra los demás países de la región padecido en los últimos 20 años. Además, afirman que los cambios que se están haciendo en Argentina son los que permitieron el desarrollo en otros países, como es el caso de Brasil, que duplicó sus pasajeros de cabotaje en los últimos 10 años.

Más allá de las diferentes visiones sobre la industria, existe un problema estructural en casi todos los ámbitos en Argentina que es la falta de previsibilidad a futuro, como para darle las garantías a quienes quieran invertir en el país, de que tendrán ciertos niveles de apoyo como para poder tener un relativo éxito mínimo que fomente esta apuesta. Más allá de que partido asuma el poder en octubre de 2019, se deberá definir claramente cuales son los objetivos para desarrollar la industria hacia un futuro con un consenso entre los diferentes involucrados, que permita mantener el apoyo del gobierno hacia la industria.

Resulta interesante destacar que en 2015 salían artículos en los diarios argentinos mensualmente con los motivos por los cuales en Argentina no podrían operar aerolíneas *low cost*. Hoy en día, está comprobado que las condiciones para la proliferación de las mismas no son estáticas y que un gobierno proactivo, con la ayuda de ciertos jugadores claves del sector puede ser capaz de realizar las modificaciones para que un sueño de desarrollo de una industria en particular llegue a cumplir con estándares de primer mundo, beneficiando sobre todo a la calidad de vida de los pasajeros, y de los empleados de la industria que pueden tener mayores oportunidades laborales.

Lograr un equilibrio óptimo entre ambas partes resulta muy complejo y siempre habrá perdedores que resulten perjudicados con los cambios, pero el gobierno debe ser un firme defensor de la amplia mayoría en el largo plazo. En este caso de Argentina analizamos a lo largo del trabajo como estos cambios lograron transformar una industria, y permitieron el acceso al mercado de un modelo de negocio pensado para estimular la demanda de pasajeros, con una propuesta de valor diferente a todas las que han existido durante la historia de la aviación en

Argentina. Sin dudas se trata de un cambio histórico, y ya se comienzan a ver resultados muy positivos pese a las complicaciones económicas que atraviesa el país.

Queda pendiente volver a diagnosticar la situación de la industria dentro de un par de años, cuando ya se hayan podido realmente vislumbrar los efectos de la llamada “Revolución de los aviones”, y ya se haya atravesado un nuevo período electoral. El estudio de los resultados de las novedosas operaciones *low cost* en Argentina y su comparación con el resto de la región, sumado al estudio del impacto en la industria y en la vida de los ciudadanos argentinos, será una tarea que quede pendiente para quien quisiera retomar el análisis y medir los resultados, para concluir cuáles fueron las grandes lecciones que deben ayudar a Argentina a continuar avanzando en materia de aeronáutica civil.



Universidad de
San Andrés

7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AIRBUS (2017), *Growing Horizons 2017-2036, Global Market Forecast*.

AIRPORT NEWS EZEIZA (2018), *Ministerio de Transporte: La Revolución de los Aviones*.

ANAC (2019), *Anuario 2018, Argentina*.

ANAC (2019-2), *Informe mensual junio 2019, Argentina*.

AVIACIÓN EN ARGENTINA (2018), *Rubén Fernández: "Aerolíneas Argentinas tiene la política de no vender, de vender mal". Entrevista, Buenos Aires, Argentina*.

AVILÉS, ROSARIO (2018), *Cielos abiertos y proteccionismo, Ciudad de México, México*.

BOEING (2017), *Boeing Current Market Outlook 2017-2036*.

BTESH, F. (2010), *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en un mercado desarrollado?*, Universidad de San Andrés, Victoria.

BUDD, L. & ISON, S. (2014), *Low-Cost Carriers: Emergence, Expansion & Evolution*, Editorial Routledge, New York, United States of America.

CATALANO, SEBASTIÁN (2018) , *Aerolíneas Argentinas se despide del sueño de "subsidios cero" y seguirá necesitando aportes del Estado*, Buenos Aires, Argentina.

CATALANO, SEBASTIÁN (2018-2), *Eduardo Ortíz, CEO de la nueva low cost JetSmart*, Buenos Aires, Argentina.

CAYÓN, DAVID (2018), *Aerolíneas negocia con los gremios cambios en los convenios colectivos*, Buenos Aires, Argentina.

CIRIELLI R. (2018), *La Asociación del personal técnico aeronáutico, ante la nueva conducción de Aerolíneas Argentinas y Austral*, Buenos Aires, Argentina.

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL, CLAC, (2010), *Adopción del Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos*, Punta Cana, República Dominicana.

COOK, G. & BILLIG, B. (2017), *Airline operations and management. A management Textbook*, Editorial Routledge, New York, United States of America.

D'ARISSO, JULIA (2019), *Un ex empleado de los Macri manejará el sindicato de Flybondi*, Buenos Aires, Argentina.

DARMOHRAJ, A. 2013. *Material aportado en clase. Seminario Taller propuesta trabajo de licenciatura*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

DE VILLALOBOS, ALFONSO (2018), *Aeronavegantes denuncian a Flybondi por avasallar la legislación sindical*, Buenos Aires, Argentina.

DESDE SCL (2017), *Auge de líneas aéreas low cost en Colombia, Chile y Perú impulsarán al mercado aéreo en la región en los próximos 20 años*.

DIARIO LA PROVINCIA (2019), *“Enfrentemos y Volteemos a este gobierno”*, Mendoza, Argentina.

DOGANIS, R. (2006), *The Airline Business, Second edition*, Editorial Routledge, New York, United States of America.

EL TERRITORIO (2018), *Pilotos paran en rechazo a que extranjeros puedan comandar vuelos*, Buenos Aires, Argentina.

FIELD, S. (2016), *Southwest Airlines and the Impact of Low-Cost Carriers On Airline Ticket Prices*, Bentley University, Massachusetts.

FLYBONDI (2018), *Aeropuerto El Palomar, Audiencia Pública*.

FORSYTH, P., GILLEN, D., HÜSCHEL RATH, K., NIEMEIER, H. & WOLF, H. (2016), *Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy*, Editorial Routledge, New York, United States of America.

HÜSCHEL RATH, K. & MÜLLER, K. (2011), *Low cost carriers and the evolution of the US airline industry*, Editorial ZEW Discussion Papers, Alemania.

IATA (2015-1), *Lower taxes, better airports can boost Latin America*.

IATA (2015-2), *The value of aviation in Latin America*.

IATA (2016), *20 year passenger forecast*.

IATA (2016-2), *With more effort, Latin America could do better*.

IATA (2016-3), *Aviation in Argentina*.

IATA (2016-4), *Leading the way: Enrique Cueto, LATAM*.

IATA (2017-1), *Aviation in Latin America at a crossroads*.

IATA (2017-2), *Annual Review*.

INFONEWS (2018), *Los Sindicatos Aeronáuticos Unidos se declararon en estado de alerta y movilización*, Buenos Aires, Argentina.

ICAO (2017), *Low Cost Carriers (LCC)*.

INTERVISTAS (2006), *The Economic Impact of Air Service Liberalisation*.

LA IZQUIERDA DIARIO (2018), *Pilotos anunciaron paro de 48hs*, Buenos Aires, Argentina.

LOS ANDES (2019), *Aerolíneas: estudio dice que tiene los peores índices de productividad*, Mendoza, Argentina.

MAGRETTA, J. (2001), *Why business models matter*, Harvard Business Review, Cambridge.

MARADEI, PABLO (2019), *El gobierno da el ok a la creación de sindicatos low cost*, Buenos Aires, Argentina.

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE LA NACIÓN ARGENTINA (2018), *Revolución de los Aviones*.

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE LA NACIÓN ARGENTINA (2018-2), *Plan Aerocomercial*.

MÜELLER, L. (2013), *Analysis LCCs profit from sale and lease back*, Flight Global.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Editorial John Wiley & Sons, Incorporated, New Jersey

PRALAHAD, C.K. (2005), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

REBÓN, NURIA (2019), *El gobierno cambia los requisitos para aumentar la repatriación de pilotos*, Buenos Aires, Argentina.

REBÓN, NURIA (2019-2), *El nuevo sindicato de la low cost Norwegian negociará paritarias ya, desde Marzo*, Buenos Aires, Argentina.

SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014), *Ready for takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries*, Directions in Development. Washington, DC: the World Bank.

TESAROLLO, G. (2016), *¿Cuáles son los motivos por los cuáles el mercado argentino no cuenta con aerolíneas low cost o de bajo costo?*, Universidad de San Andrés, Victoria.

TORRE WALSH, SANTIAGO (2018), *El Palomar queda con mejor infraestructura que el aeropuerto de Rosario*, Buenos Aires, Argentina.

TORRE WALSH, SANTIAGO (2018-2), *¿Qué significa el fin del monopolio de Intercargo?*, Buenos Aires, Argentina.

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1: INDUSTRIA AERONÁUTICA ARGENTINA

Industria Aeronáutica Argentina

Más allá de todas las condiciones tratadas en el trabajo para permitir el desarrollo de las aerolíneas *low cost* en Argentina, la industria es muy sensible y también depende mucho de factores económicos. Si bien Argentina se encuentra en una etapa de transición hacia una nueva realidad en cuanto a las condiciones para operar en el país fomentando la competencia, la misma es también muy susceptible a los factores políticos, como por ejemplo las elecciones de octubre de 2019.

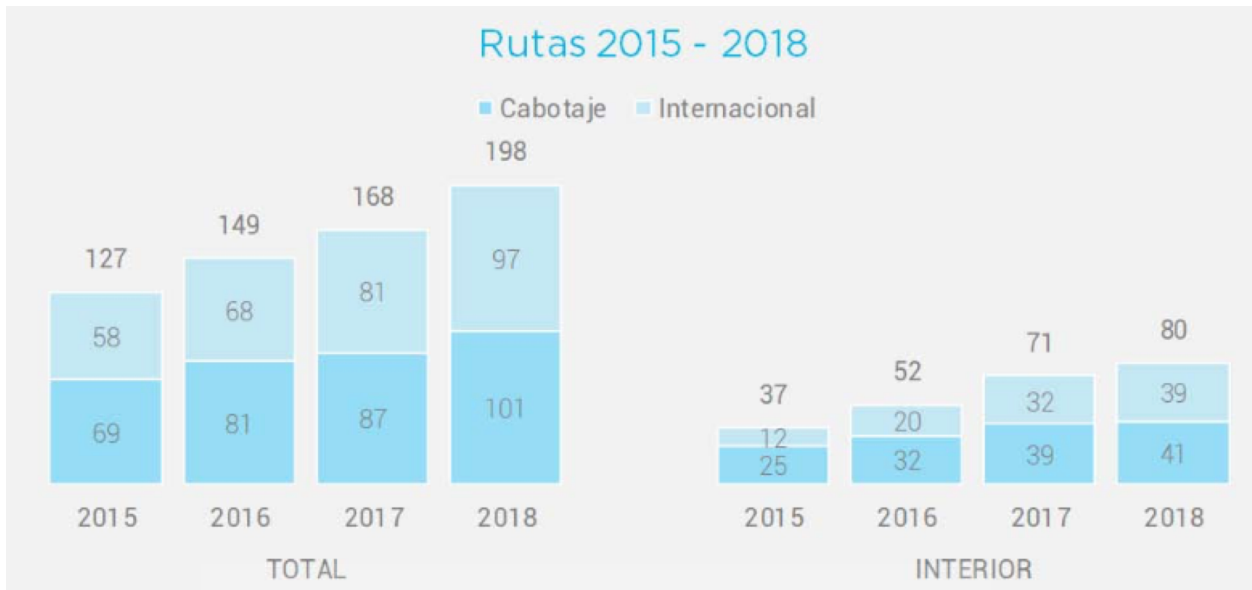
Además, como en todos los ambientes muy competitivos, al entrar más de tres nuevos competidores en una industria que estaba en un cierto equilibrio hace más de diez años con solo dos competidores, la estabilidad de la misma entra en riesgo. Si bien el punto de equilibrio con todos los cambios en cuanto a regulación e inversiones en infraestructura debería colocar a la industria en una posición en la cual muchos más pasajeros son transportados, generando más trabajo, más turismo y mayores participantes, es inminente que el mercado fomente la eficiencia al costo de exponer a ganadores y perdedores. Por lo tanto, además de que haya grupos de interés de la industria que salgan beneficiados y otros que resulten perjudicados por la transformación de la industria, no todos van a sobrevivir, sobre todo en los tiempos actuales de recesión económica.

Sin embargo, es una gran noticia el hecho de que se esté dando esta competencia, ya que la recesión es algo ajeno a la industria que iba a suceder de todas formas, y seguramente en los próximos años se verán nuevas propuestas que tendrán que ser superadoras de las que hayan fracasado o las que estén presentes.

Para Nicolás Andriano, en términos de políticas aerocomerciales, el gobierno dio un gran paso adelante. “Sin embargo, el contexto económico no solo no acompañó, sino que fue para atrás, con una devaluación del 100%, en una industria donde las aerolíneas *low cost* tienen el 70% de sus costos en dólares.” También cree que la industria puede llegar a caer en el corto/ mediano plazo debido a la sobreoferta resultante por la inercia de la industria que si bien, está llegando a niveles de oferta que hubieran sido acordes hace un par de años, el contexto macroeconómico actual del país cambió totalmente, y el mercado se encuentra lejos de su equilibrio.

Santiago Torre Walsh por su parte opina que alguna aerolínea va a desaparecer tarde o temprano en Argentina, ya sea por malos resultados o porque sea absorbida por otra aerolínea. Esto se debe a que Aerolíneas Argentinas sigue creciendo por los contratos de aviones con los que contaba, más allá de el ingreso de nuevos competidores. Otro punto defendido por Santiago, es que Flybondi no ingresó operando según los estándares esperados por el gobierno, complicando al gobierno a la hora de colaborar para su desarrollo, error que Norwegian intentó minimizar con su ingreso con 737-800 nuevos para operar en Argentina.

En cuanto a estadísticas concretas, basadas en los informes de ANAC, se puede observar que el mercado doméstico en 2018 se cerró con un total de 6 operadores, a los cuales se les sumó Jetsmart como un séptimo en el segundo trimestre de 2019. Para junio de 2019 Aerolíneas Argentinas cuenta con un total de 63% del *market share*, cuando en 2016, tenía un 75% y un solo competidor. LATAM, que supo tener el 25% por alrededor de 10 años, ahora cuenta con un 16%, y luego le siguen las *low cost* que van a continuar creciendo y están ganando su lugar en la industria a fuerza de estimulación de nuevos pasajeros. En junio de 2019, Flybondi ya cuenta con un 9% de los pasajeros del mercado, Norwegian con un 6% y Jetsmart, que solo lleva 3 meses volando, con un 4%.



Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

En el último año hay 33 nuevas conexiones domésticas y 27 internacionales. En los últimos 3 años (2015-2018), en el total hay 95 rutas más en el mapa aéreo y, entre ellas, 52 conectan sin pasar por los aeropuertos de Buenos Aires. Las conexiones directas entre ciudades del interior se han incrementado un 61% en los últimos 3 años, pasando de 28 a 45, mientras que las internacionales se triplicaron: en 2018 existen 49 cuando en 2015 sólo había 14. Tucumán, Neuquén y Bariloche conectan con el exterior después de 3 años. La cantidad de aerolíneas que operan en los distintos aeropuertos entre vuelos regulares y estacionales también aumentó considerablemente: en Córdoba pasaron de 5 a 11, en Mendoza, pasaron de 3 a 10; Bariloche de 3 a 7 y Rosario, de 4 a 6. Esto implica nuevas conexiones y más turismo. Por ejemplo, en los vuelos en temporada invernal desde Brasil a Bariloche, la totalidad de los pasajeros fueron extranjeros.

El Gráfico 12 muestra la evolución para los últimos 4 años:

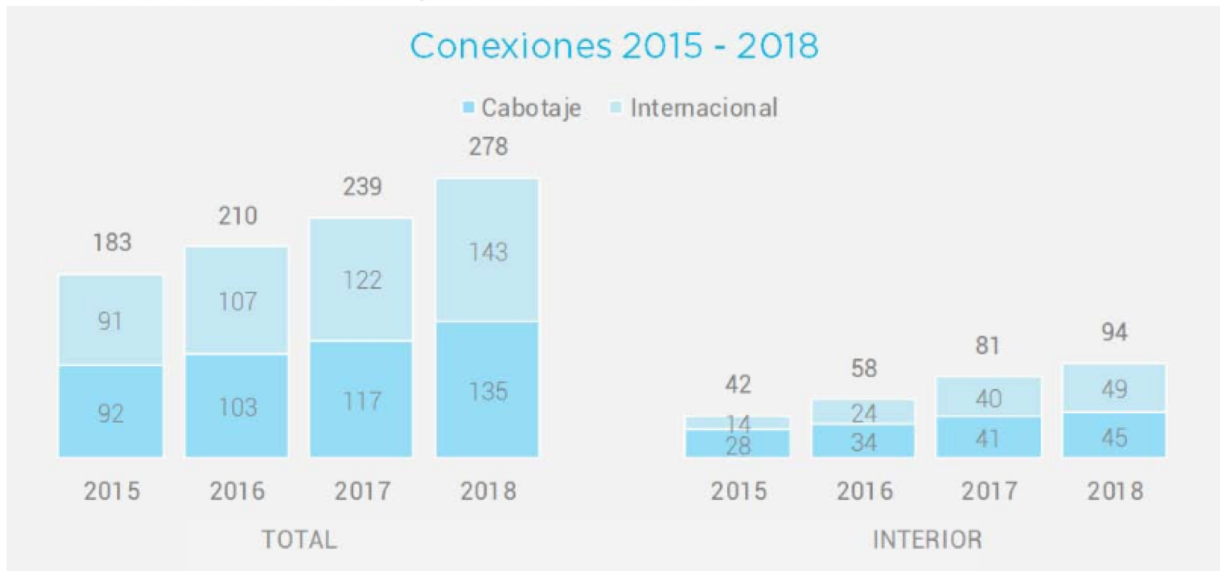


Gráfico 12. Cantidad de rutas domésticas e internacionales 2015 - 2018. Detalle rutas que no pasan por Buenos Aires
Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

Más de 1,65 millones de personas han volado en servicios domésticos sin la necesidad de conectar vía Buenos Aires, lo que significa un crecimiento del 110% respecto del 2015, cuando el número apenas superó los 788 mil pasajeros.

Además, las provincias están más conectadas con el exterior en forma directa: 2,36 millones de pasajeros volaron desde y hacia ciudades del interior del país sin conectar con Buenos Aires, superando los 2,01 millones del 2017 en 17% y a los 976 mil del 2015 en 140%.

Aerolíneas Argentinas cierra el año 3% por encima del 2017 en cuanto a pasajeros domésticos. En el 2018 fueron prácticamente 13 millones de personas las que han elegido Aerolíneas Argentinas para sus viajes de cabotaje e internacionales, prácticamente en el mismo nivel que el año anterior. Y, entre el 2015 y el 2018, más de 2,4 millones de personas se han sumado a volar con la compañía estatal, lo cual representa un incremento de 12% para el período 2015-2018. Además, Aerolíneas Argentinas y Austral tuvieron el índice de puntualidad más alto de la industria, en 85%. Sin embargo, sigue siendo la aerolínea menos eficiente del país, y pareciera que todavía seguirá dependiendo de los subsidios, al menos por unos años.

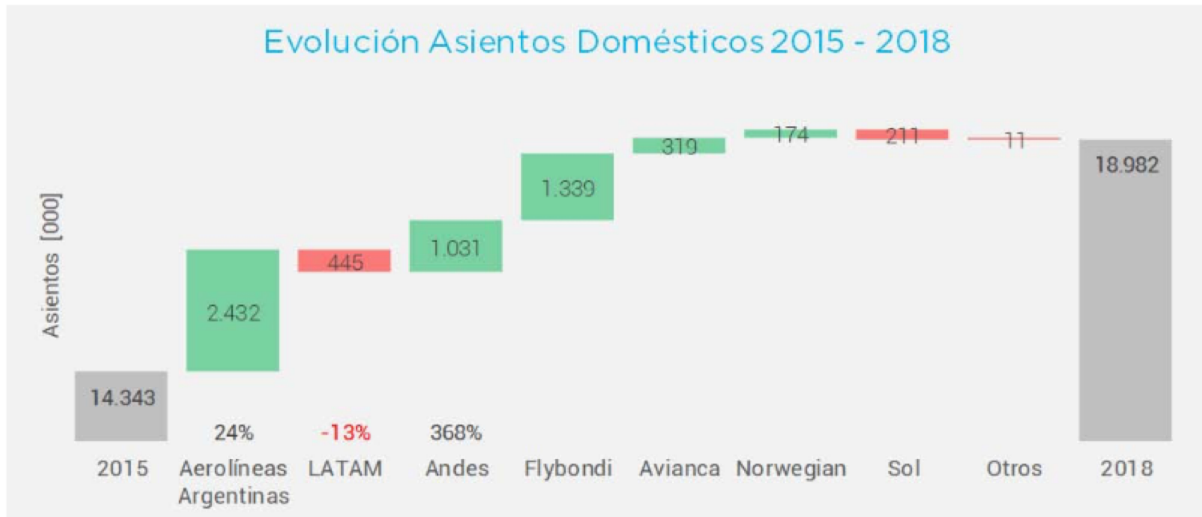


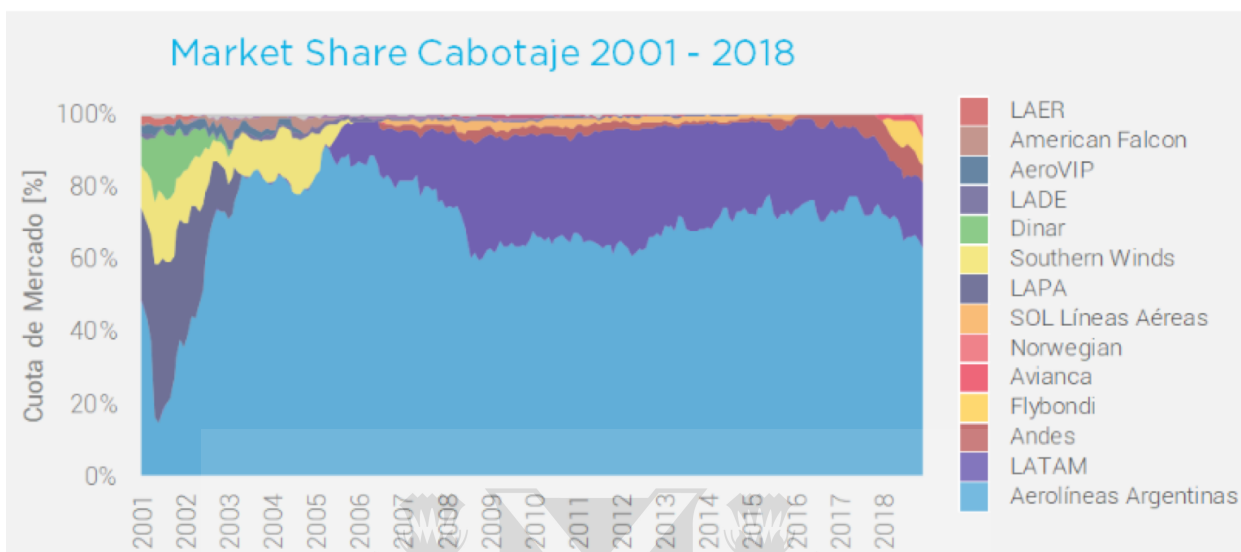
Gráfico 14. Cantidad de asientos volados (en miles) para las principales aerolíneas domésticas. Variación 2015 - 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

LATAM Argentina transportó 233.000 pasajeros en el mes de diciembre, creciendo 23% respecto de diciembre 2017 revirtiendo la tendencia negativa luego de varios meses. En vuelos regionales, ha crecido 9% contra el año 2017, abriendo nuevas rutas desde el interior del país con los países de la región. Sin embargo, desde 2015, LATAM redujo 13% su oferta de asientos, debido a las complejidades para rentabilizar su oferta en Argentina debido a la recesión económica y a la entrada de competidores, sobre todo en rutas clave como Buenos Aires- Córdoba. De todos modos, al eficientizar sus vuelos aumentando el factor de ocupación en 8 puntos porcentuales, solamente redujo un 1% la cantidad de pasajeros transportados en vuelos domésticos.

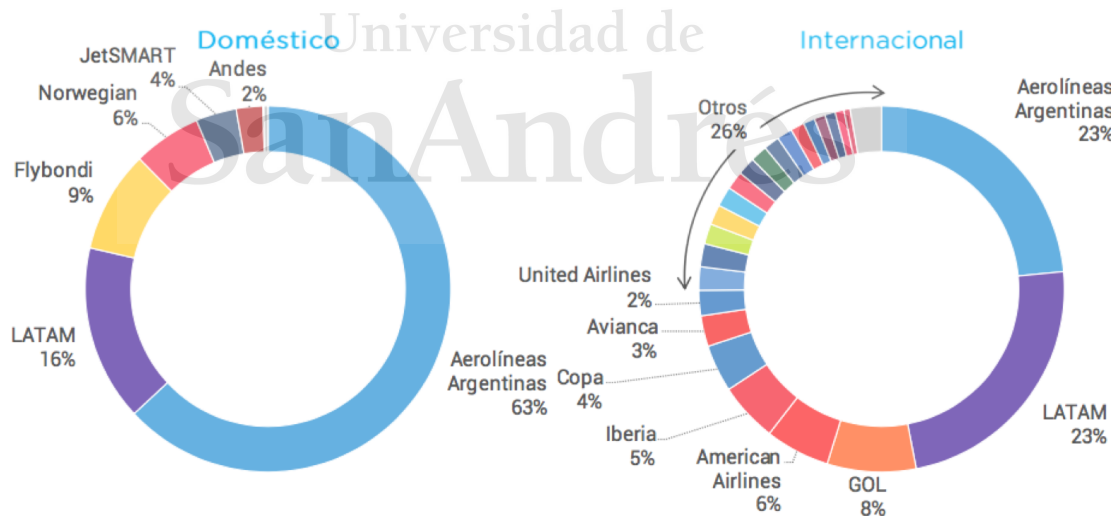
Andes culminó el 2018 superando la barrera del millón de pasajeros transportados por primera vez en su historia, y marcando un crecimiento del 64% contra el 2017 en término de pasajeros domésticos e internacionales. Su demanda se multiplicó por 6 en los últimos 3 años, cuando apenas superaba los 170 mil pasajeros en total. Avianca Argentina, contó con mas de 214 mil pasajeros en el año, que son incrementales a la industria dado que recién comenzó su operación. Además, comenzó a operar nuevas rutas como Reconquista (aeropuerto que no tenía

vuelos regulares desde el 2001) y Rosario con las ciudades de Buenos Aires y Mar del Plata.



Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

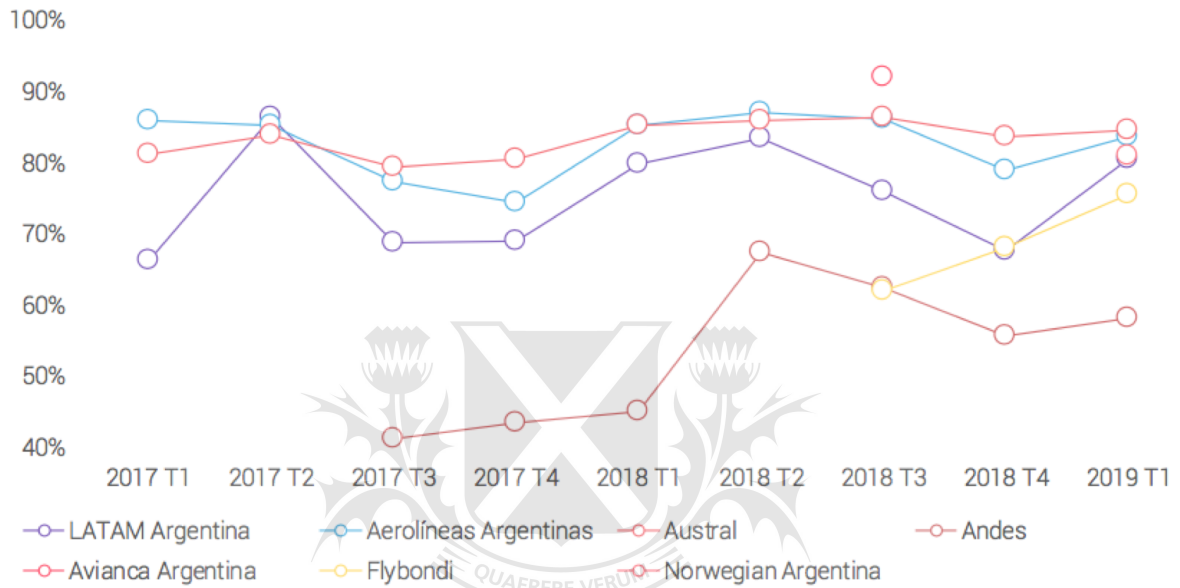
Cuota de Mercado Doméstico e Internacional – Jun'19



Fuente: ANAC (2019), *Informe mensual junio 2019*, Argentina.

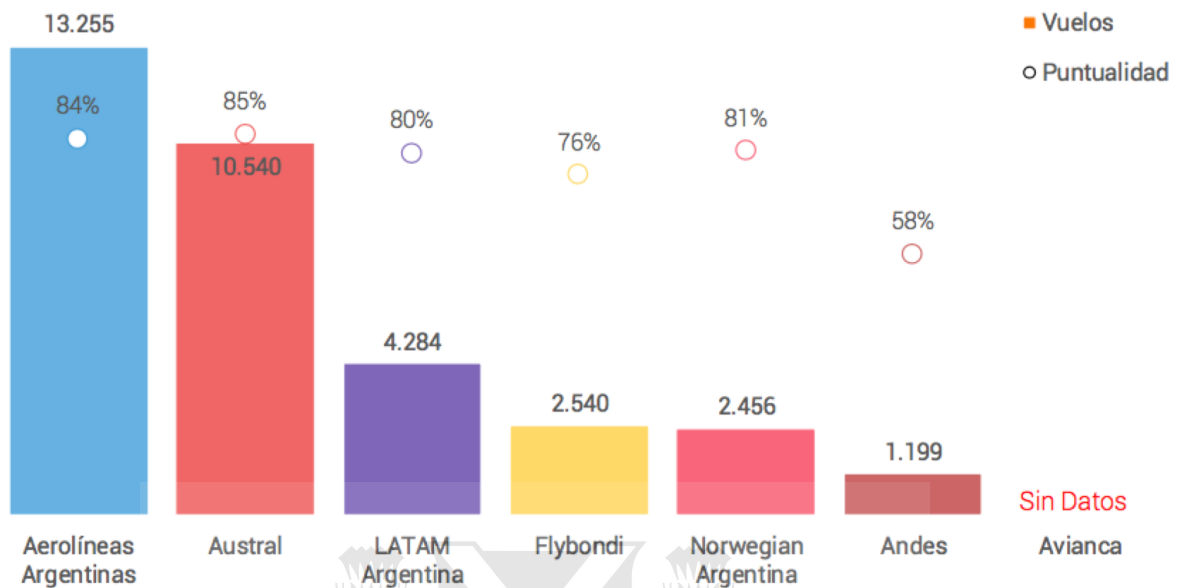
Puntualidad para vuelos de cabotaje:

Doméstico	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1
LATAM Argentina	66%	86%	69%	69%	80%	83%	76%	68%	80%
Aerolíneas Argentinas	86%	85%	77%	74%	85%	87%	86%	79%	84%
Austral	81%	84%	79%	80%	85%	86%	86%	84%	85%
Andes			41%	43%	45%	67%	62%	56%	58%
Avianca Argentina							92%		
Flybondi							62%	68%	76%
Norwegian Argentina									81%



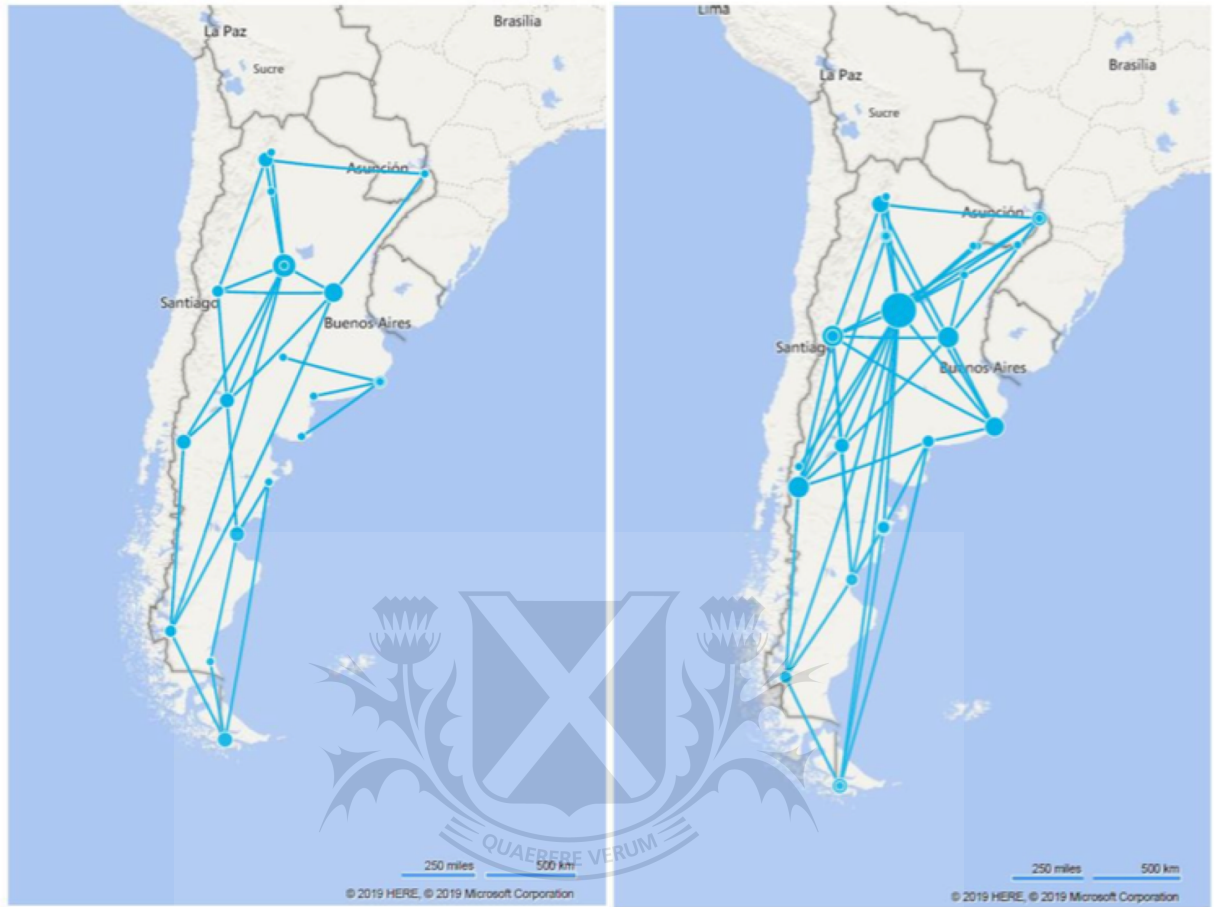
Fuente: ANAC (2019), Informe mensual junio 2019, Argentina.

Universidad de
San Andrés



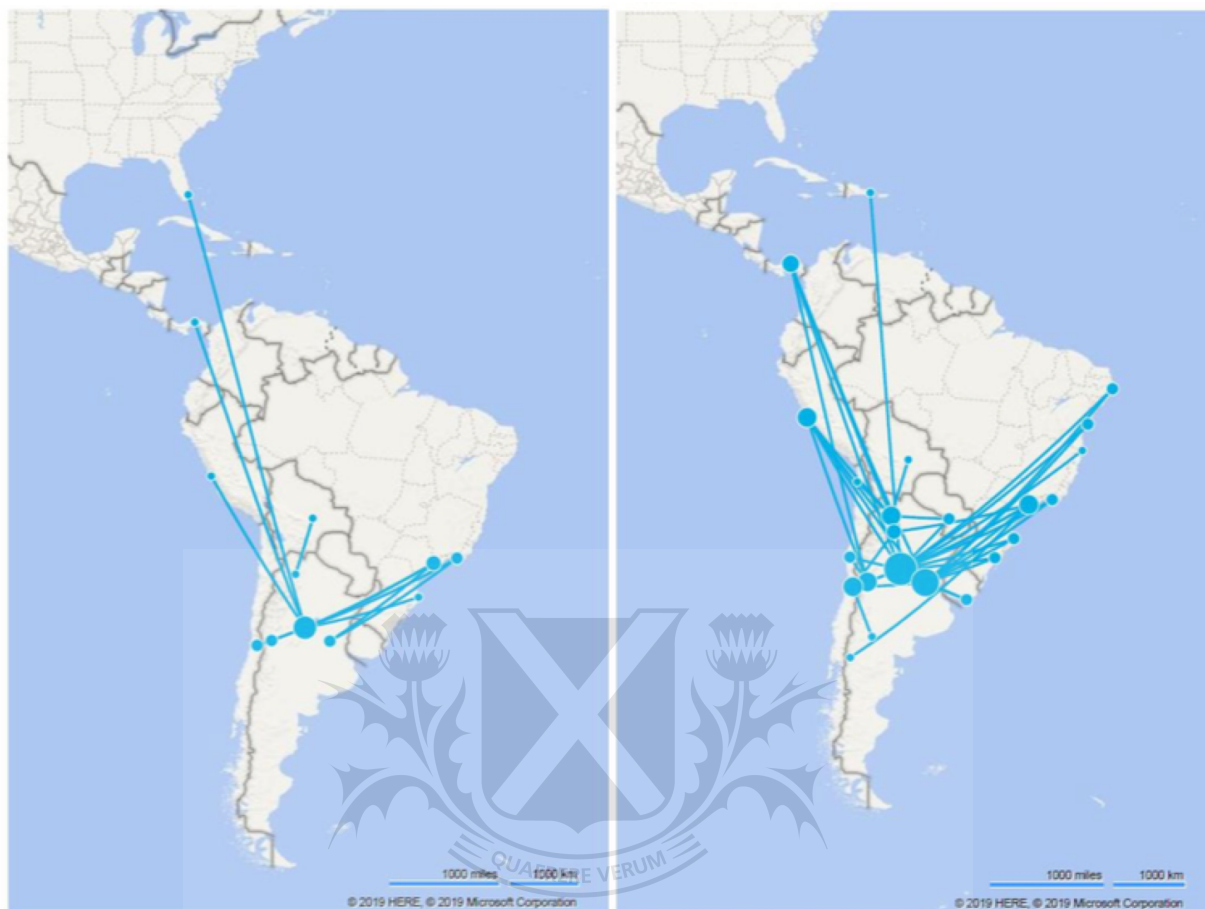
Fuente: ANAC (2019), *Informe mensual junio 2019*, Argentina.

Por lo tanto, se puede destacar que la industria está logrando hitos sin precedentes en los últimos 20 años, logrando aumentar la conectividad nacional. Se puede observar que existe un crecimiento muy grande en cuanto a la cantidad de rutas, sobre todo las que no pasan por Buenos Aires, aumentando el federalismo. Además, en cada una de las postas que crecen, significa que hay creación de nuevos puestos de trabajo y aumento de la actividad económica. Al mismo tiempo, contra las expectativas de muchos detractores del desarrollo actual de la industria en los últimos años, también se observa que Aerolíneas Argentinas también creció un 28% en pasajeros de cabotaje desde 2015, mientras que fue reduciendo drásticamente la cantidad de subsidios e ingresaron a operar nuevas compañías. Lo que sí perdió Aerolíneas Argentinas, en este período, son 5 puntos porcentuales de *market share*. Sin embargo, esto se debe al ingreso de nuevos competidores que son parte del crecimiento industrial.



Mapa 1. Rutas domésticas que no conectan vía Buenos Aires - 2015 y 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.



Mapa 2. Rutas internacionales que no conectan vía Buenos Aires - 2015 y 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

Analizando períodos de 3 o 4 años, el CAGR de pasajeros domésticos del último período 2015-2018 fue de un 10%, siendo este período el de mayor crecimiento de los últimos 20 años. Todo indica que con las nuevas rutas y operadores en 2019, está tendencia debería acentuarse aún más. El signo de pregunta viene para 2020, cuando un nuevo gobierno asuma la gestión.



Gráfico 24. Variación interanual pasajeros totales 2001 - 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

Período	CAGR
2001 - 2003	-4%
2003 - 2007	9%
2007 - 2011	5%
2011 - 2015	5%
2015 - 2018	10%
2003 - 2018	7%

Tabla 6. Tasa de crecimiento anual compuesto (*Compound Annual Growth Rate - CAGR*) por periodos 2001 - 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

Actualidad Aerolíneas low cost en Argentina: Flybondi, Norwegian y Jetsmart

El 2018 fue el año en que comenzaron a operar las aerolíneas *low cost* en Argentina por primera vez en la historia. Esto se da en un contexto en que este tipo de aerolíneas son las que hicieron crecer la industria global en los últimos años, y cuentan con 27% de los asientos ofrecidos a nivel mundial, y un 35% de ellos en América Latina. En Argentina en 2017, no existían las aerolíneas *low cost* mientras que en México representaban un 63% de la oferta, en Brasil un 56%, en Chile un 30% y en Colombia un 8%. Además, comparando la tarifa promedio para

vuelos internos de Argentina vs la de Chile por ejemplo, Argentina se encontraba un 50% más cara.

Con solo 10 millones de pasajeros en **2016**, el mercado local de vuelos domésticos está poco desarrollado comparado con el resto de América Latina.

Presencia de aerolíneas low cost en la región



Fuente: Flybondi (2016), Argentina

Según las estadísticas de publicadas por la ANAC, que estarán citadas cuando sea pertinente en la siguiente sección, entre Flybondi y Norwegian superaron el millón de pasajeros *low cost* transportados en enero de 2019, y ambas continuaron creciendo, contando para junio de 2019, junto con Jetsmart, un 19% del *market share* doméstico y más de 1 millón de pasajeros trasladados en los primeros 6 meses de 2019. Entre las tres empresas juntas ya superan a LATAM, que había sido por más de 10 años la única competencia con la que contaba Aerolíneas Argentinas.

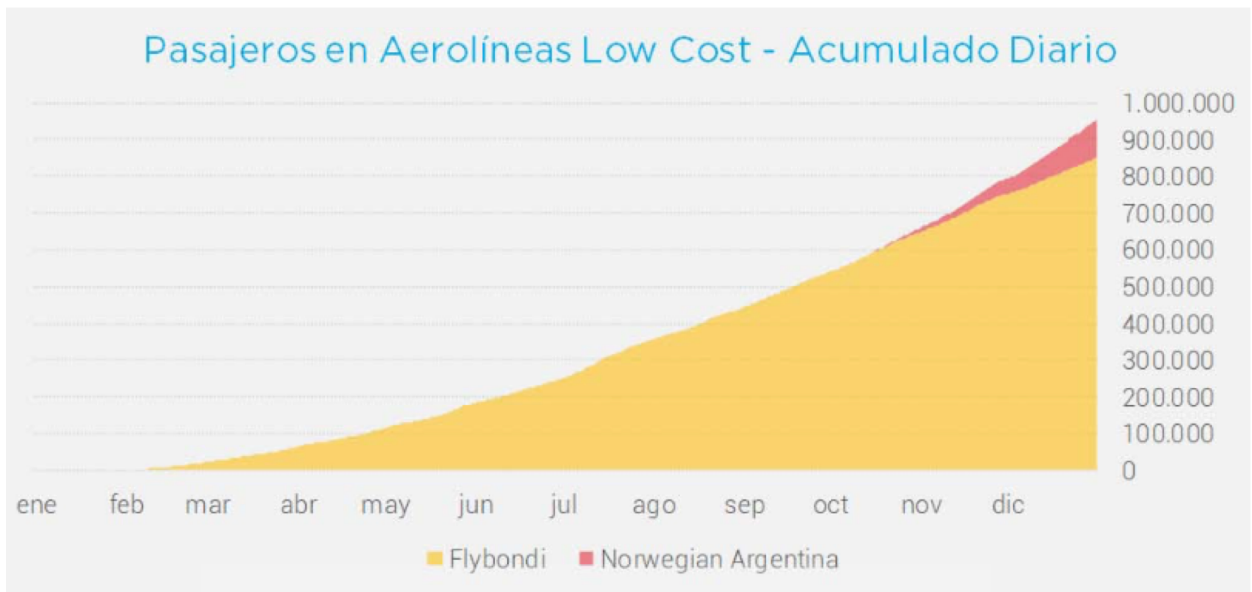
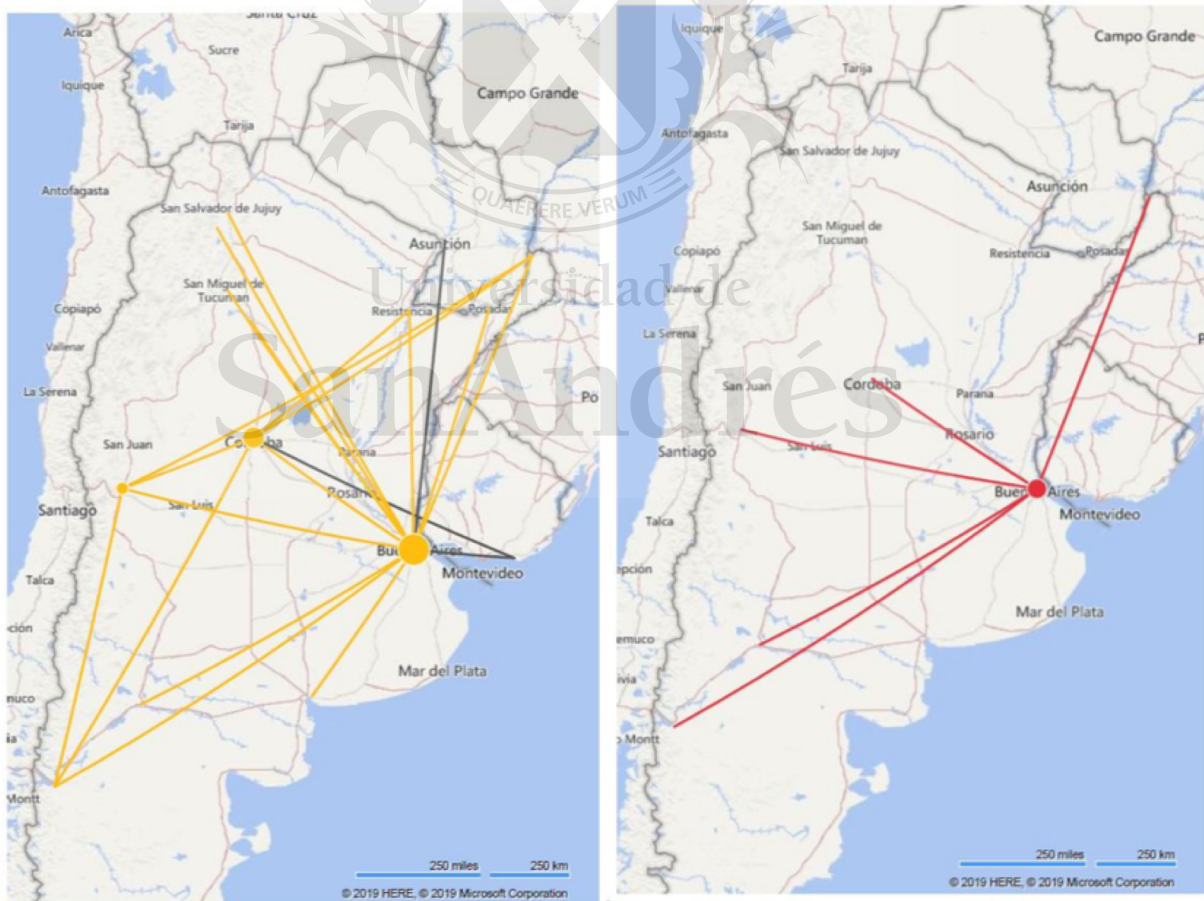


Gráfico 28. Pasajeros en vuelos low cost (Flybondi y Norwegian Argentina) - Acumulado diario 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.



Mapa 4. Rutas Flybondi y Norwegian Argentina – 2018

Fuente: ANAC (2019), *Anuario 2018*, Argentina.

Además, el aeropuerto de El Palomar ya es el cuarto aeropuerto con más movimientos del país, detrás de Aeroparque, Ezeiza y Córdoba. En junio de 2019, EPA está creciendo cerca de un 300% interanual vs 2018. Esto se logró sin siquiera tener vuelos de Norwegian, que por el momento en Buenos Aires se encuentra operando desde Aeroparque.

Flybondi

Flybondi comenzó sus operaciones en enero de 2018, luego de que se hayan otorgado 43 rutas de cabotaje y 42 rutas regionales en junio de 2017. La empresa, comenzó con un capital de 75 millones de dólares y una inversión de 1375 millones hasta 2021. La primer base fue en Córdoba, y luego comenzaron a operar desde el aeropuerto de El Palomar. La visión de Flybondi era ser la aerolínea *low cost* líder de Argentina operando rutas de cabotaje y regionales, promoviendo las tarifas más bajas y una operación de excelencia basada en la seguridad y eficiencia.

En 2018, Flybondi operó más de 7000 vuelos, y trasladó 865 mil pasajeros, cerrando el 2018 operando 18 rutas domésticas y 3 internacionales. En 2019 Flybondi superó el millón de pasajeros y continuó abriendo rutas, y varias de ellas rutas que anteriormente nadie operaba. Para junio de 2019, ya cuenta con un 9% del *market share* de vuelos de cabotaje, siendo la tercera aerolínea más relevante del país por el momento, y más de 1,5 millones de pasajeros transportados.

Además, el factor de ocupación de Flybondi fue aumentando, de alrededor de un 60% en su primer trimestre de actividad, a cerca del 80% para el 2Q de 2019, alcanzando niveles que empiezan a hacer sentido para el modelo de negocio *low cost*. Por otro lado, las tarifas de Flybondi, como las de Norwegian y Jetsmart, se encuentran alrededor de un 20% más bajas que los competidores tradicionales, Aerolíneas Argentinas y LATAM. La operación de Flybondi comenzó con complicaciones, teniendo una serie de incidentes que hicieron eco en la prensa y

con una puntualidad cercana al 50%. La puntualidad y la operación fueron mejorando gradualmente, hasta alcanzar un 76% en el primer trimestre de 2019, acercándose a los niveles de la industria.

Flybondi por ahora tiene 600 empleados en Argentina y 5 aviones, lo que da el indicador de 120 empleados por avión. Si bien es más 16% más eficiente que Aerolíneas Argentinas, se encuentra parejo con LATAM y 33% menos que la aerolínea *low cost* chilena, Jetsmart y 48% menos que Norwegian a nivel global. El valor de este indicador debería ir reduciéndose a medida que aumenten el tamaño de la flota.

Nicolás Andriano considera que los grandes hitos de Flybondi fueron: la apertura del aeropuerto de El Palomar, el lanzamiento de nuevas aerolíneas para el mercado doméstico Argentino, que tanto Flybondi como otras aerolíneas *low cost* puedan contar con sus propios gremios y convenios colectivos de trabajo y que la empresa tanto como otras, puedan auto prestarse servicios. Además de esto, se puede agregar la eliminación del piso tarifario y la reforma del código aeronáutico en agosto de 2018, la libertad para auto prestarse servicios de rampa en septiembre de 2018, las audiencias públicas para solicitar las autorizaciones de nuevas rutas, la habilitación de El Palomar como aeropuerto internacional en octubre de 2018 y su primer vuelo internacional de El Palomar a Asunción en diciembre de 2018.

El contexto actual de la empresa según Andriano es el de una empresa que ya está operando correctamente en el mercado doméstico argentino, aunque el mismo no esté ni cerca en su punto de equilibrio. La empresa está luchando por obtener rentabilidad en un contexto que le resulta adverso. Andriano opina que los principales desafíos de la aerolínea son las operaciones, regir sus propios convenios colectivos de trabajo con éxito, operar en un aeropuerto nuevo, y sobre todo, buscar la rentabilidad y el crecimiento en un contexto de devaluación y de baja del consumo.

Torre Walsh cree que es factible que Flybondi se haya montado para venderse a uno de los grupos económicos dueños de varias compañías aéreas *low cost*, tales como Irelandia Aviation dueño de Ryanair y Viva o Indigo Partners, dueños de Jetsmart en Chile entre otros. “Para que pueda ingresar a operar una aerolínea *low cost* en Argentina existían muchas cuestiones políticas y regulatorias que allanar, que resulta mucho más fácil que una empresa con una dirigencia de peso doméstico como Flybondi, pudiera lograr, y eso tiene un precio que puede verse reflejado en una compra una vez que estos objetivos se hayan logrado y que la operación sea exitosa.”

Norwegian

Norwegian comenzó sus operaciones a mediados de octubre de 2018, y en apenas dos meses y medio superó los 100.000 pasajeros alcanzando una cuota de 5% de *market share* de cabotaje en diciembre 2018. Para junio de 2019, ya movió 643 mil pasajeros domésticos y cuentan con un 6% del *market share* de cabotaje, transportando a alrededor de 100 mil pasajeros mensuales. El factor de ocupación de Norwegian fue de 60% en 2018, en los meses que comenzó sus operaciones, y fue aumentando gradualmente hasta llegar a 74% para junio de 2019. Para hacer viable su modelo de negocio, el mismo deberá seguir aumentando.

Al haber comenzado a operar en Argentina con aviones nuevos, tal como dicta el modelo purista de aerolíneas *low cost*, Norwegian hasta el momento viene evitando los problemas operacionales que tuvo Flybondi. En cuanto a la puntualidad de sus vuelos, en el primer trimestre de 2019 la misma fue de 81%, por encima de la media de la industria y muy positiva para una aerolínea que comienza a operar en un país.

Norwegian tiene 62 empleados por avión a nivel global, lo que lo coloca como una de las empresas ejemplares en cuanto a la eficiencia de la operación. El número en Argentina seguramente es más elevado y difícil de estimar dado que muchos de sus recursos centralizados en Noruega trabajan para Argentina. Sin embargo

cuando vayan llegando los aviones debería ir escalando. Además, Norwegian cuenta con problemas financieros graves en todo el mundo, aunque por el momento no reducirían la oferta que planean desarrollar para Latinoamérica.

Andriano, opina que Norwegian entró de forma muy “atolondrada”, sin demasiado análisis, ingresando en mercados que ya se encontraban sobre ofertados como BUE-COR y BUE-MDZ. Según Andriano, están perdiendo mucho dinero, el cual puede ser visto como una inversión, aunque es sabida la posición de fragilidad financiera que tiene Norwegian a nivel mundial. Sin embargo, su CEO en Argentina, Ole Christian Melhus, haya defendido públicamente la inversión en Argentina y asegurada que la decisión de la misma se mantendrá, y que el ajuste de la empresa será en otros mercados.

Jetsmart

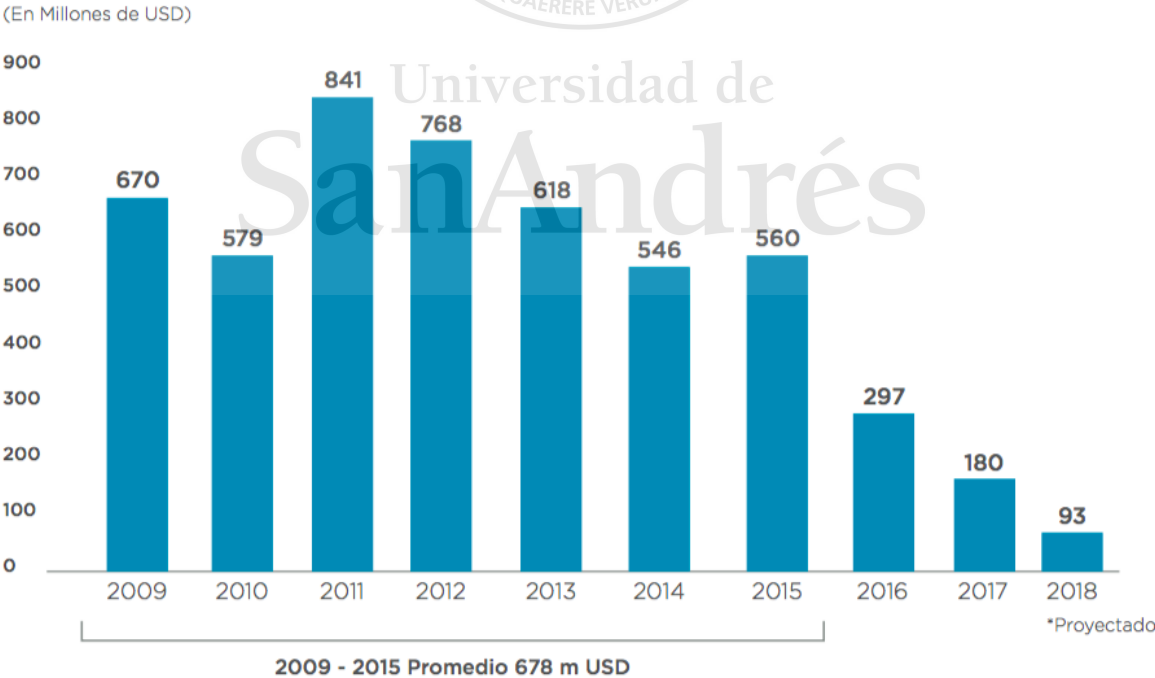
Jetsmart comenzó a operar vuelos regionales desde Argentina en diciembre de 2018. Sin embargo, recién en Abril de 2019, comenzó a operar rutas de cabotaje. Más de la mitad de sus rutas conectan provincias de Argentina sin pasar por Buenos Aires. En el segundo trimestre de 2019, movilizó a 87 mil pasajeros, y se encuentra aumentando su oferta y su factor de ocupación, por lo que los pasajeros mensuales transportados seguirán creciendo. Su factor de ocupación comenzó sin sobresaltos, en alrededor de un 70% y se mantuvo estable durante los primeros tres meses de operación doméstica. Todavía deberá continuar incrementándose.

Su lanzamiento comercial produjo reacciones de ofertas de las aerolíneas tradicionales, Aerolíneas Argentinas y LATAM, aunque no pueden sostener las tarifas de Jetsmart que están alrededor de un 25% por debajo de estas en promedio. En cuanto a su operación, la misma fue lanzada con éxito, alcanzando una puntualidad de 85% en sus primeros meses. Esto la coloca como la *low cost* más exitosa en este aspecto para sus primeros meses. La visión de Jetsmart es ofrecer tarifas ultra bajas en toda Sudamérica, con la meta de llegar a 100 aviones y 100 millones de pasajeros en 2026.

Jetsmart tiene 81 empleados por avión a nivel regional, lo cual es un valor muy positivo para la región en cuanto a la eficiencia de la operación, solamente siendo superada por el indicador de Norwegian a nivel global, aunque es una aerolínea que ya tiene otras dimensiones y escala.

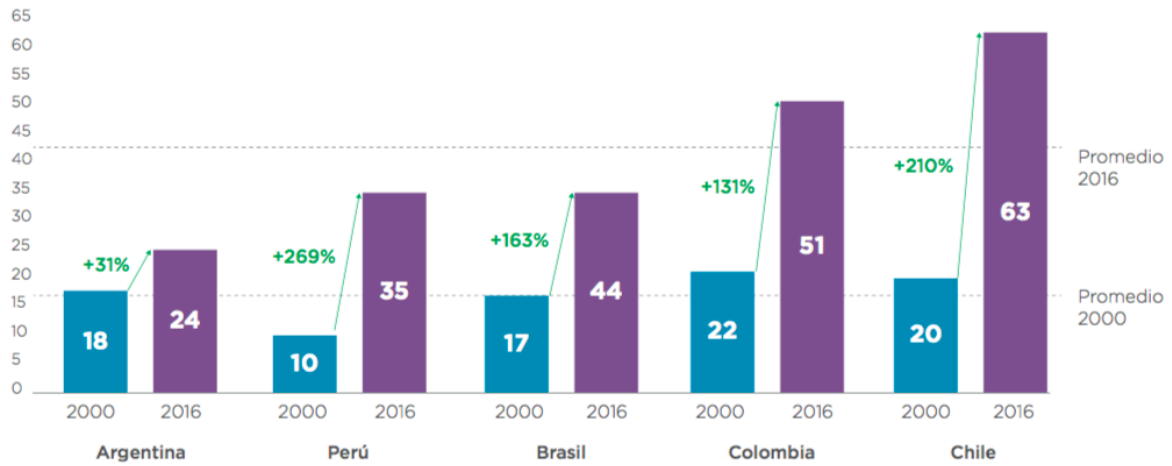
Según Andriano, Jetsmart fue más prudente que Norwegian al ingresar en el mercado aerocomercial argentino. Ingresaron imitando las acciones que resultaron positivas para Flybondi, y con una red más diversificada. Además, Andriano sostiene que Jetsmart tiene el apoyo del capital de Indigo partners, y ya tienen órdenes de compra de una buena cantidad de aviones para latinoamérica, y que por ende los ve más sólidos que a el resto de los competidores. “A la industria le sirve, obliga a todos, sobre todo a AR, a reinventarse y ser más competitivos. Lo que no hay que permitir, es que mueran todos por una competencia desleal.”

Gráficos



Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros
Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros (2018), Argentina.

PASAJEROS/AÑO
cada 100 habitantes



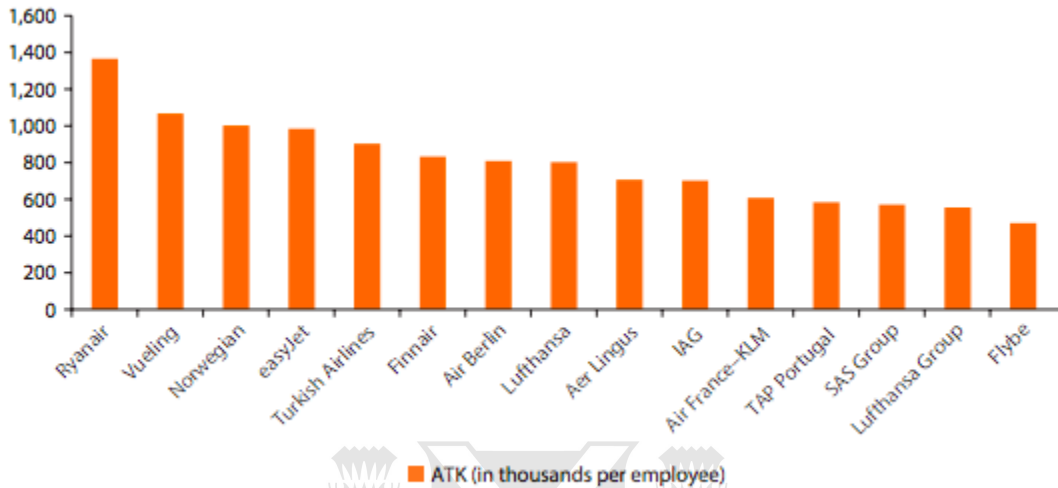
Fuente: EANA, IATA



Universidad de
San Andrés

8.2. ANEXO 2: INDUSTRIA AERONÁUTICA MUNDIAL

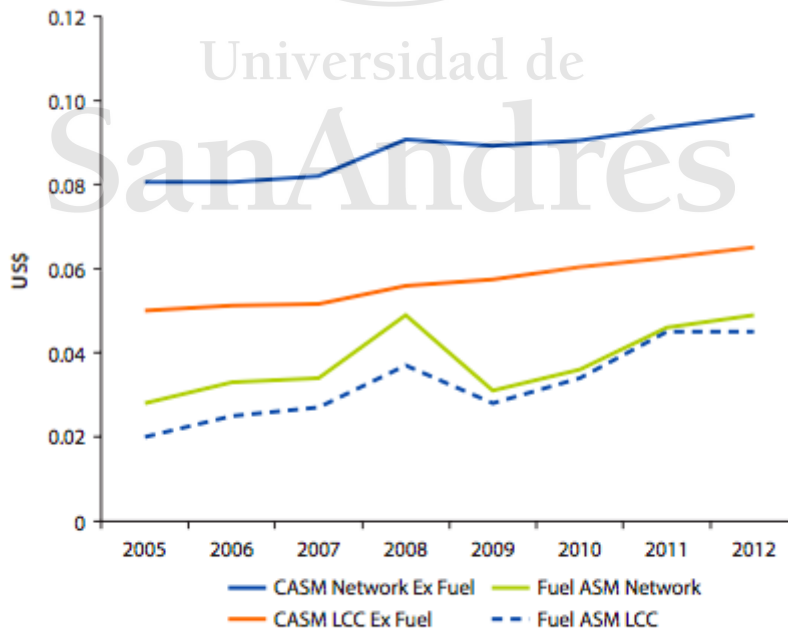
Figure 1.4 Labor Productivity Comparison, 2011-12



Source: Based on data from the Centre for Asia Pacific Aviation (CAPA 2013).
 Note: The measure Available Ton Kilometers (ATK) is used here to compensate for cargo-carrying carriers.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

Figure 1.7 Comparison of Network and LCC Fuel CASM



Source: Based on data from MIT Airline Data Project (MIT 2013).
 Note: ASM = available seat miles; CASM = cost per available seat miles; LCC = low-cost carrier.

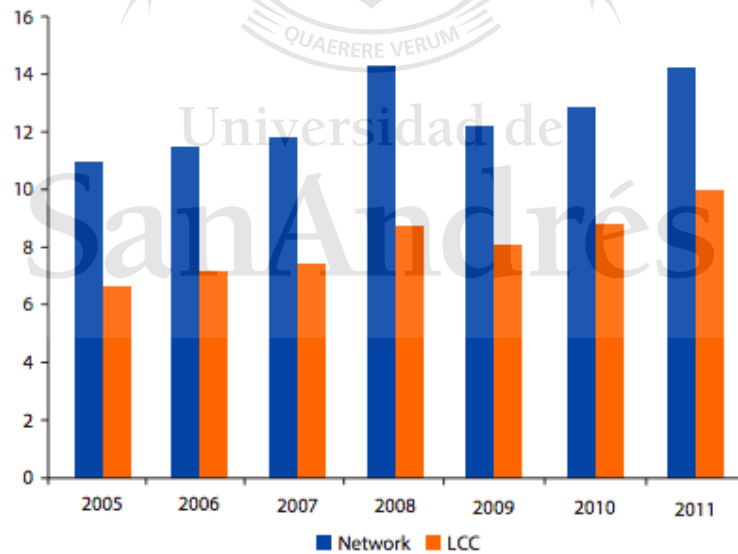
Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

Table 1 Cost Distribution of Low-Cost Airlines on Short-Haul Flights in Relation to Traditional Operators.

	Cost reduction (%)	Cost per seat
Traditional scheduled airline		100
Low-cost airline		
Operating advantages:		
Higher seating density	-16	84
Higher aircraft utilization	-2	82
Lower flight and cabin crew costs -3.79	-3	79
Use cheaper secondary airports	-4	75
Outsourcing maintenance/single aircraft type	-2	73
Product/service features:		
Minimal station costs and outsourced handling	-7	66
No free in-flight catering, fewer passenger services	-5	61

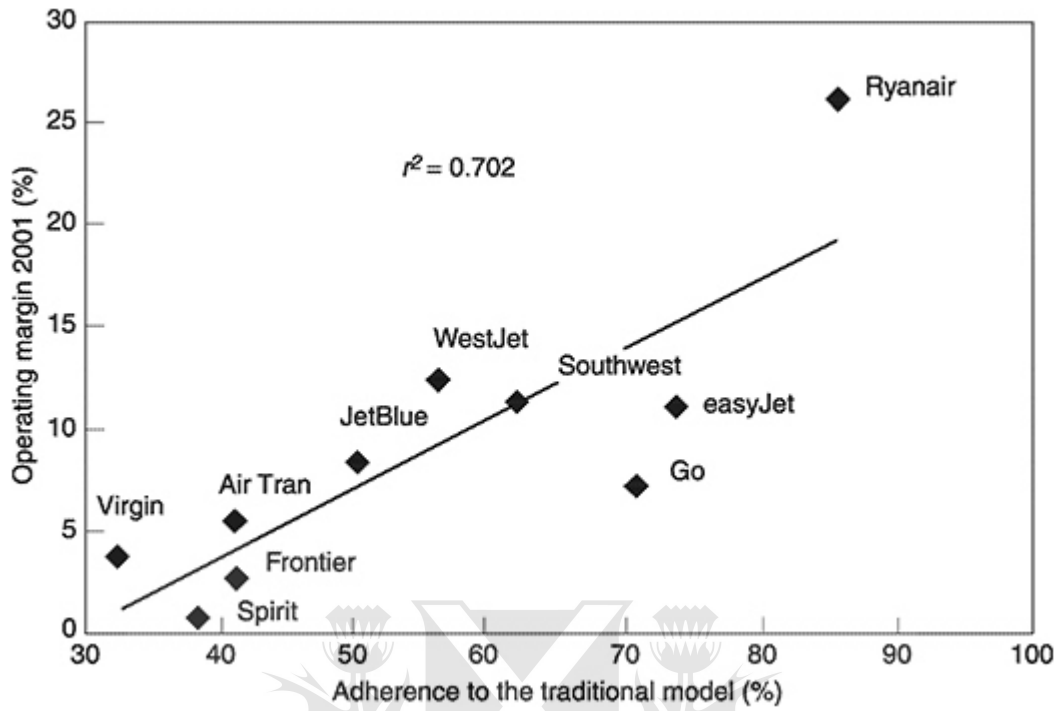
Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

Figure 1.6 Comparison of U.S. CASM, Network Carriers, and LCCs, 2005–11 U.S. cents



Source: Based on data from MIT Airline Data Project (MIT 2013).
 Note: CASM = cost per available seat miles; LCC = low-cost carrier.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)



Fuente: BUDD, L. & ISON, S. (2014)



Fuente: InterVISTAS (2006), *The Economic Impact of Air Service Liberalisation*.

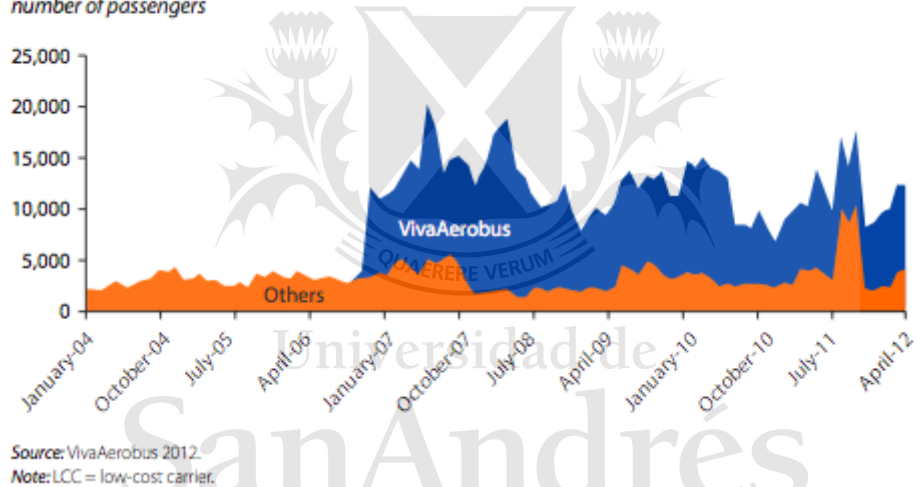
Figure 2.1 Flowchart of LCC Impact



Note: LCC = low-cost carrier; SME = Small and medium enterprises.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

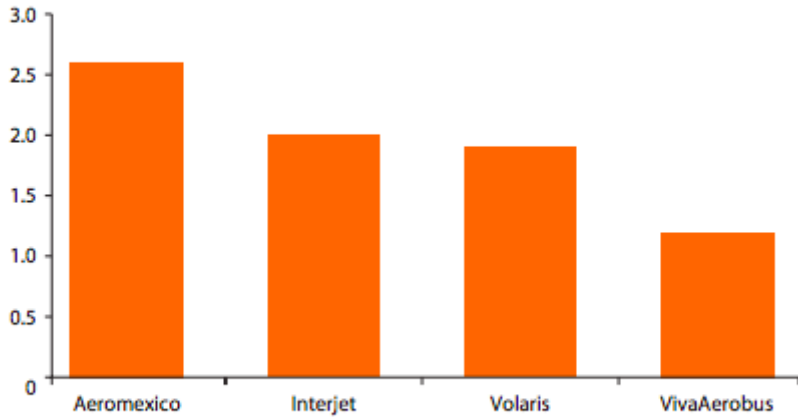
Figure B2.1 Traffic Evolution Pre- and Post-LCC Entrance, Monterrey-Verracruz
 number of passengers



Source: VivaAerobus 2012.
 Note: LCC = low-cost carrier.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

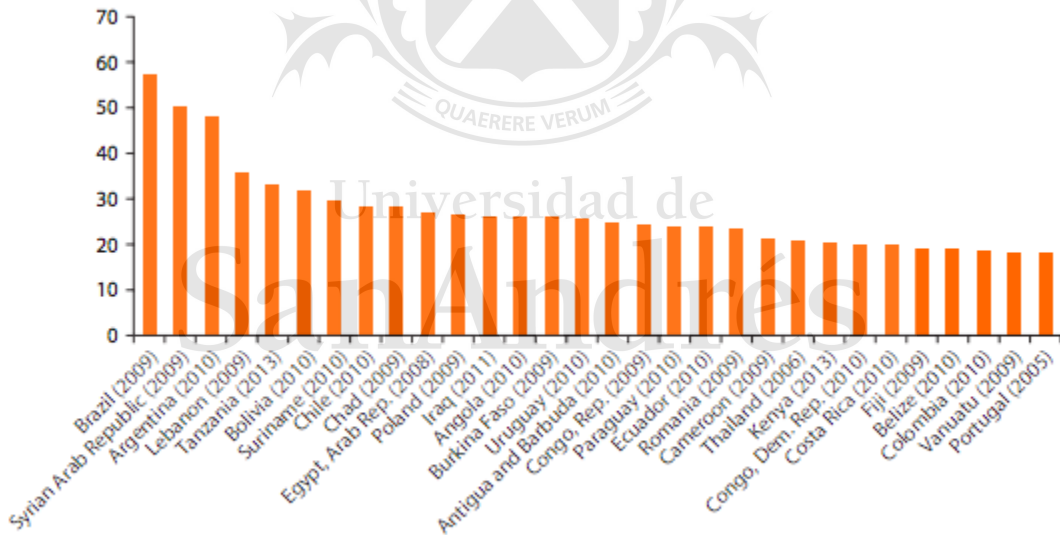
Figure 3.3 Fare Comparison Mexico City–Cancun, April 2012
 Mex\$, thousands



Source: VivaAerobus 2012.
 Note: Fares were compared for flights in the period between April 17 and 23, 2012. Mex\$ = pesos.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

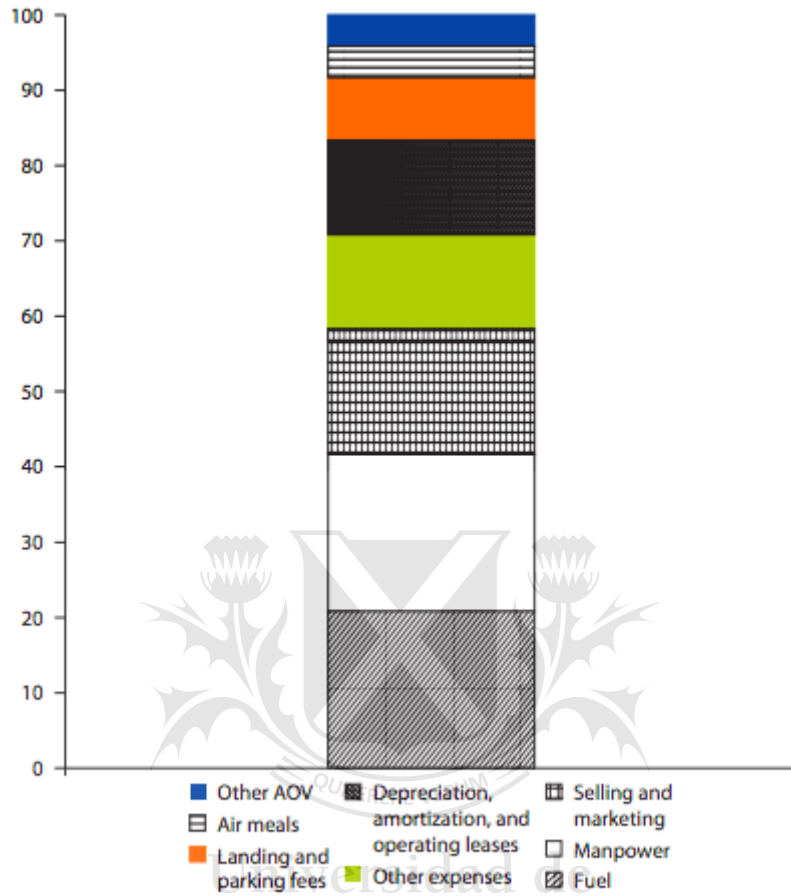
Figure 4.4 Percentage of Firms Identifying Labor Regulation as a Major Constraint



Source: World Bank and IFC Enterprise Survey 2013.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

Figure 4.6 Cost Advantage by Element, 2011
percentage of cost per available seat kilometers



Source: Based on information from KPMG *Airline Disclosure Handbook* (Ramsay 2013).
Note: Airline operating variable (AOV) represents other operating costs. The sample compares 25 legacy carriers and 6 LCCs from Asia, Latin America, North America, the Middle East, and Europe.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

Table 6.1 Challenges and Measures for the Development of Sustainable Air Transport Markets in Developing Countries

<i>Challenge</i>	<i>Enabling measures</i>	<i>Support by development partners</i>
Open up access to markets against dominant national carriers (whether state-owned or private)	Privatization of state-owned carrier, granting access to private operators.	Privatization advice; define liberal air transport policy and legal and regulatory changes; study economic impact of opening up access.
Foster a competitive environment	Regulation and laws supporting an open and competitive environment.	Technical support to develop and implement a regulatory environment conducive to competition.
Remove market distortions	Review all direct and indirect subsidies to air carriers to eliminate such distortions, except in cases where a public service obligation is granted on a competitive basis.	Assistance in reviewing and defining which subsidies are to be eliminated, and which should be designated as a public service obligation.
Access to international markets	Negotiate and agree to liberal ASA or open skies agreements or adhere to an open multilateral agreement or to an established open market.	Examination of existing ASAs, and analysis of market potential for liberalization; support for the negotiation of liberal or open skies agreement; initiate, support, and monitor the establishment of liberalized air service areas within existing economic organizations.
Airport infrastructure	Airport infrastructure development planning based on (a) demand forecast, (b) analysis of existing infrastructure, and (c) compliance with safety and security standards.	Technical support for the preparation of an airport master plan, be it on an airport level (case-by-case) or for a national airport(s) master plan, and effective maintenance plans.
Air traffic control infrastructure	Assessment of existing CNS system, and identification of gaps or inefficiencies in service provision; preparation of a CNS development program.	Technical support for the assessment of current CNS systems, and of a development program.
Airport and air traffic control management	Establish independent entities for airport and air traffic service providers; establish an independent regulatory oversight authority; ensure good governance and best practice.	Policy and regulatory advice to establish airport and ANSP entities, as well as to establish regulatory oversight; support on governance and best practice in airport and ANSP provision.
Aircraft financing environment	Establish a private and financial sector that is conducive to domestic and foreign private investment.	Policy and technical support to introduce measures to improve the business environment, including finance/ownership regulation.

Labor force	Provide training for civil aviation authorities, airport staff, air traffic controllers and other relevant staff.	Financing for CAA; airport and airline staff training based on detailed training needs; assessments and training plans.
Aircraft financing	Provision of financing by loans or equity investments.	Direct funding in air carriers through equity or by loans; provision of guarantees for foreign direct investments (for example, political risk).
Airport infrastructure financing	Public or private financing of airport infrastructure by loans or equity investments; facilitation of PPPs through management or concession agreements.	Financing of airport infrastructure works or provision of guarantees for foreign direct investments; establishing regulatory framework for PPPs; advisory services for financing concession agreements in PPPs.
ICAO-compliant safety and security regime	Establishing a regulatory and legal framework; creation of an independent CAA; preparation of inspection materials and training of CAA staff; infrastructure investments in safety and security.	Technical support to assess, determine, and implement safety and security systems for effective oversight; financing of regulatory reform, CAA staff, and required infrastructure improvements.
Taxes and charges on the air transport sector render air travel unnecessarily expensive	Transparent and holistic approach when determining the level of charges.	Technical support to assess and determine levies on air transport services.

Note: ASA = air services agreement; ANSP = air navigation service provider; CAA = civil aviation authority; CNS = communications, navigation, and surveillance; ICAO = International Civil Aviation Organization; PPP = public-private partnerships.

Fuente: SCHLUMBERGER, C. & WEISSKOPF, N. (2014)

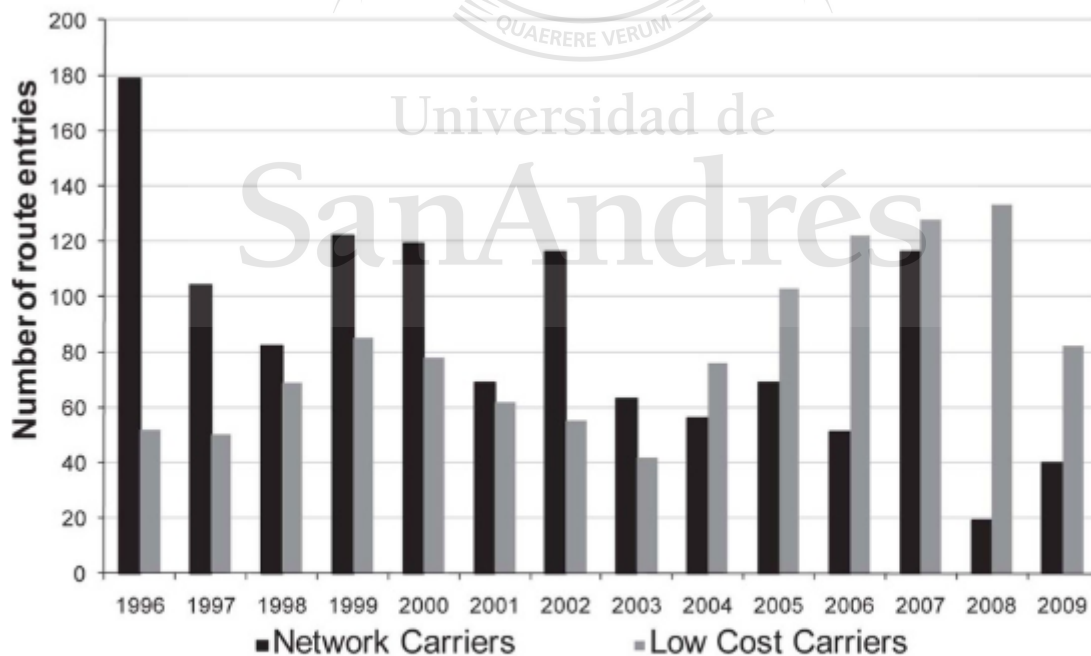


Figure 2.10 Number of route entries by NWCs and LCCs (all markets, 1996–2009)

Source: US DOT, T-100 Domestic Segment Data.

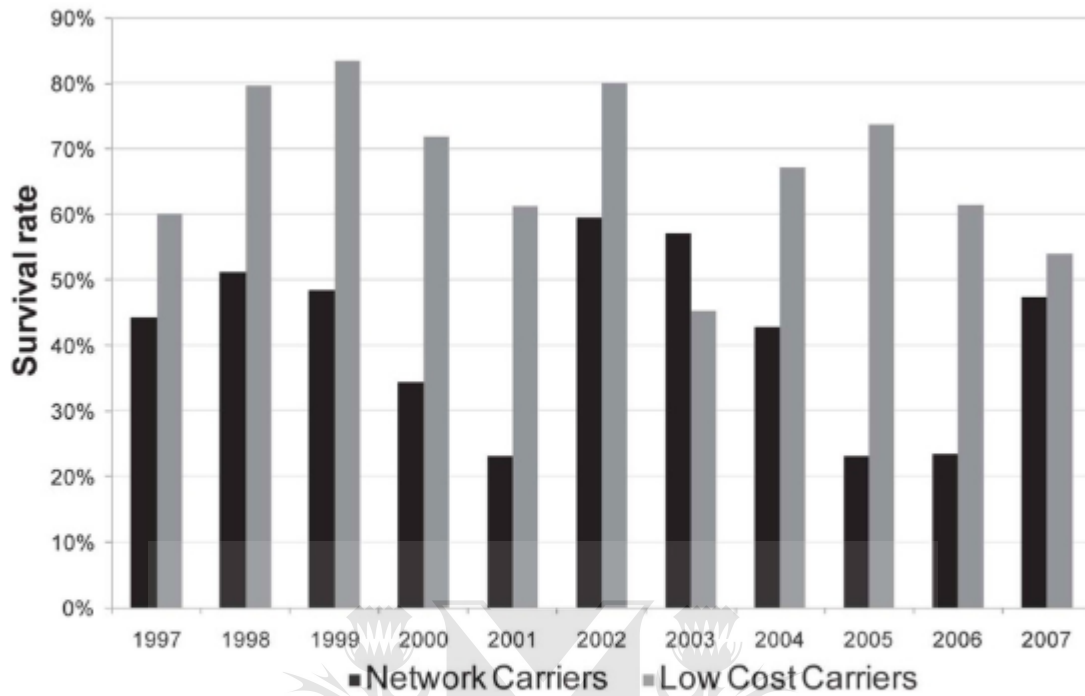


Figure 2.12 Survival rates of market entries by NWCs and LCCs (all markets, 1997–2007)

Source: US DOT, T-100 Domestic Segment Data.

Universidad de
San Andrés

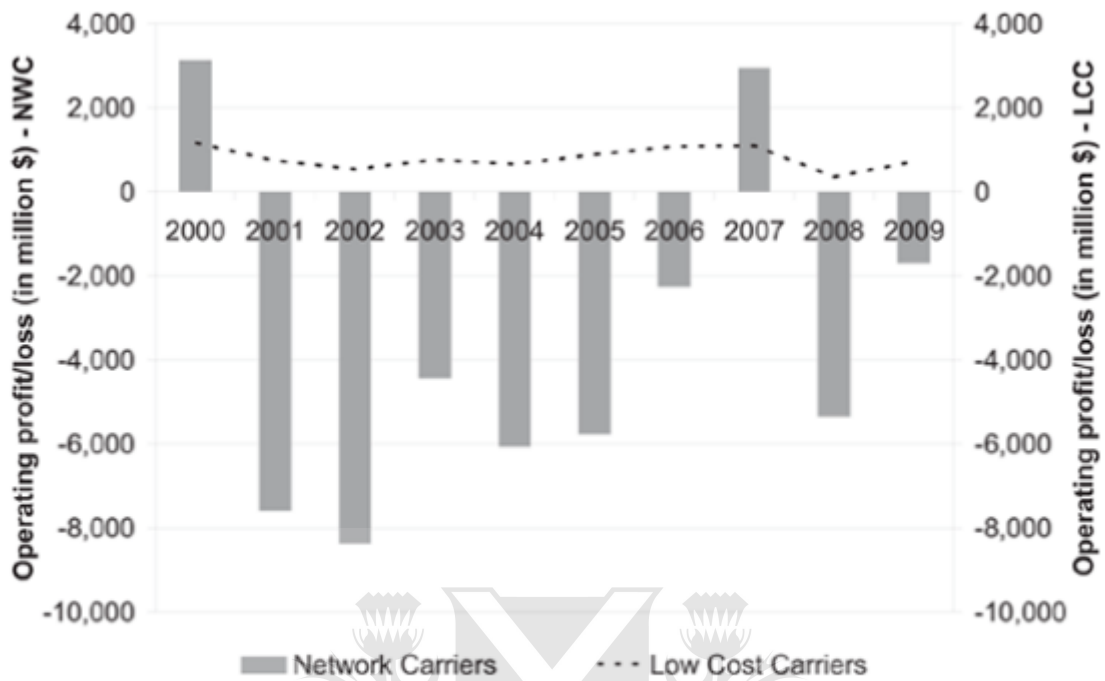
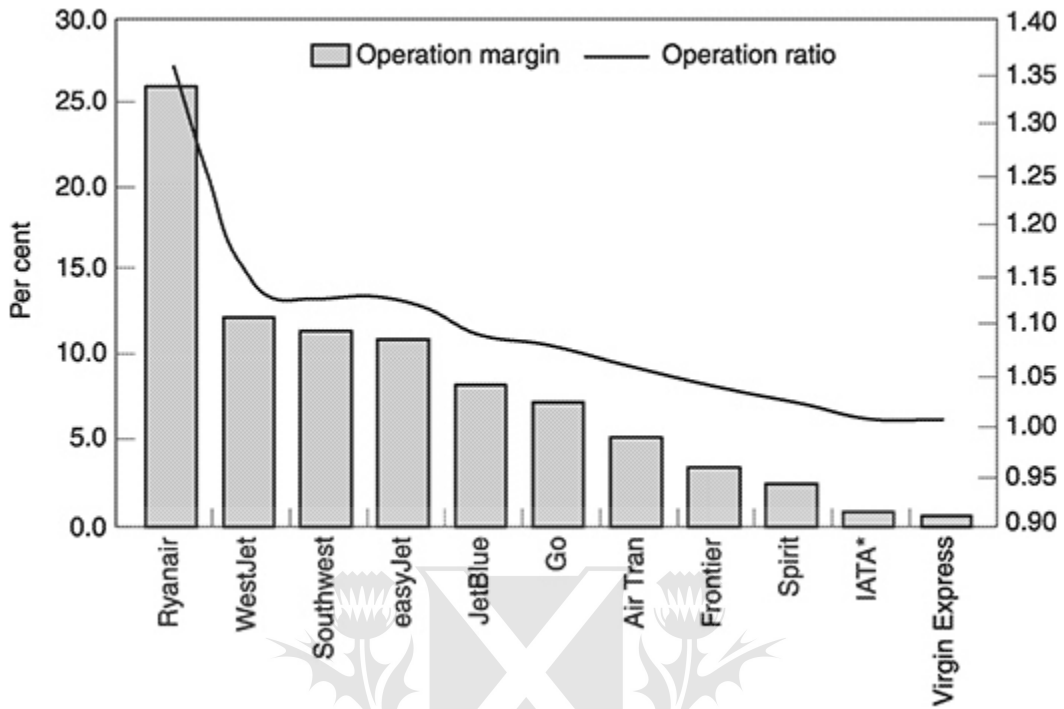


Figure 2.9 Operating profit (loss) of NWCs and LCCs (2000–2009)

Source: US Bureau of Transportation Statistics F41 Schedule P12 data; authors' calculations.

Fuente: FORSYTH, P., GILLEN, D., HÜSCHEL RATH, K., NIEMEIER, H. & WOLF, H. (2016)

Universidad de
San Andrés



Fuente: BUDD, L. & ISON, S. (2014)

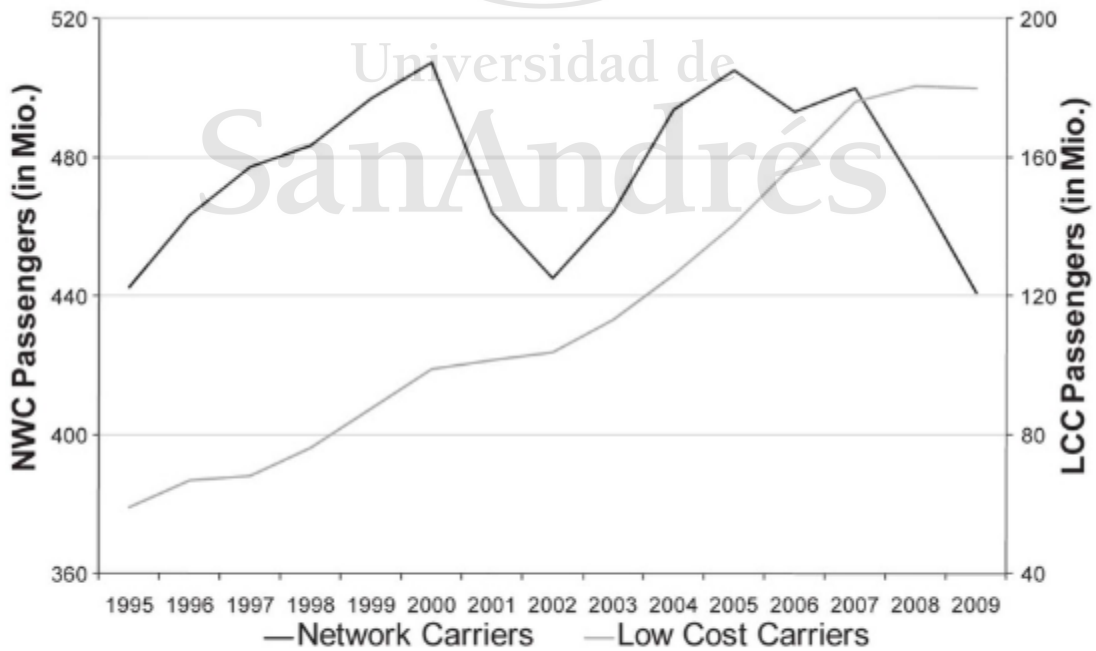


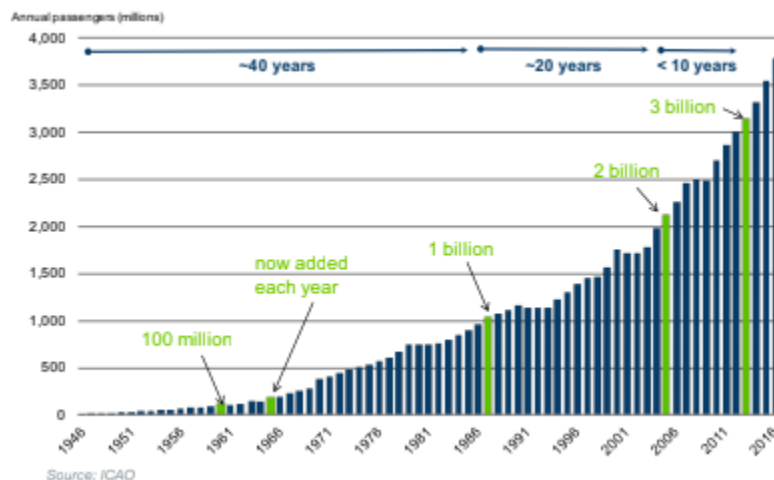
Figure 2.4 Passengers of NWCs and LCCs (1995–2009)

Source: US Department of Transportation (DOT), T-100 Domestic Segment Data.

Fuente: FORSYTH, P., GILLEN, D., HÜSCHEL RATH, K., NIEMEIER, H. & WOLF, H. (2016), *Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy*, Editorial Routledge, New York, United States of America.

Region (country)	Year low cost operations began	Year(s) in which market de-regulation took place	Share of overall market (%)
<i>North America</i>			
USA	1978	1978	24-25 ^a
Canada	1996 ^b	1996	30
<i>Europe</i>			
UK/Ireland	1995	1993	40
EU	1999	1995	20
EU expansion	2002	2004	<1
<i>Australia/NZ</i>			
Australia	1990	1990	30+ ^c
New Zealand	1996	1984	-
<i>Asia</i>			
Malaysia	2001	2001	2
Singapore	2001	2001	<1
Japan	1998	1998 ^d	1 ^e
China ^f	-	Ongoing	-
Thailand	2004	2003	<1
India	-	2003 ^g	<1
<i>Rest of world</i>			
Brazil	2001 ^h	1998	3
S. Africa	2001 ⁱ	1999	1
Gulf States	2004	2003	<1

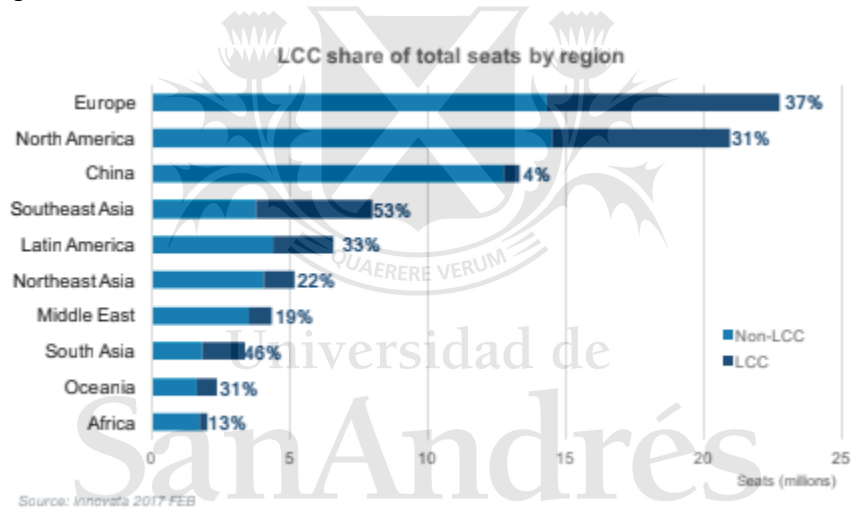
Fuente: BUDD, L. & ISON, S. (2014)



Fuentes: Boeing Current Market Outlook 2017-2036 y Airbus Global Market Forecast 2017-2036.



Fuente: Boeing Current Market Outlook 2017-2036



Fuente: Boeing Current market Outlook 2017-2036

8.3. ANEXO 3: Entrevistas de fuente primaria

Entrevistas de fuente primaria:

Santiago Torre Walsh, periodista especializado en la industria aeronáutica:

¿Cuál crees que son los temas de marco regulatorio y de infraestructura más importantes a la hora de que un LCC pueda operar en Argentina? ¿Por qué?

Infraestructura por parte del Estado. Palomar está operable pero seguramente no está óptimo. Es importante que les permitan a los LCCs crecer: infraestructura, AA2000, Intercargo. Es importante que todo eso se ponga en línea.

Marco Regulatorio:

-¿Están dadas las condiciones en Argentina para que pueda entrar un nuevo operador y operar en igualdad de condiciones que el resto de las aerolíneas, sobre todo que Aerolíneas Argentinas? ¿Está abierta la entrada a los LCCs?

Está todo preparado para que entre uno o dos operadores más. Durante muchos años no entró ningún competidor con AR teniendo un 75% de MS. AR está lista para competir, con más pasajeros, pero repartiendo el MS. Norwegian debería entrar a operar a partir de julio. Flybondi se lanzó de manera desprolija y Norwegian no quiere repetirse. Flybondi está hecha para venderse, una vez que demuestre que ya está operando en la complejidad de Argentina. Podrían comprarlo Indigo o Irelandia, dos empresas que deberían querer entrar a operar en Argentina. El gobierno anterior no controló a AR durante el tiempo que la tuvo Marsans y luego se dedicó a que solo AR pueda crecer.

1- ¿Cuáles son las distorsiones de mercado que más están afectando el crecimiento de la industria argentina hoy en día? ¿Cómo perjudican a los LCCs?

Los costos operativos argentinos distorsionan el mercado, sobre todo los de rampa y después los de aeropuertos. A su vez las tasas del estado son muy caras y están mal asignados para las distintas distancias de vuelos. Bs as Montevideo paga distancias cortas, en cambio ya Córdoba Santiago para las tasas de tramo largo. Existe una ley por la cual los extranjeros tienen que pagar 3 veces más en las tarifas de cabotaje (en teoría para que los argentinos paguen menos).

2- *¿Cómo están las relaciones internacionales en cuanto a convenios de libertades del aire y similitud de políticas aerocomerciales como para un operador que quiere operar vuelos regionales desde Argentina?*

No estoy a favor de los cielos abiertos en Argentina por que falta mucho para desarrollar, podría generar muchas cuestiones por fuera de la ley. Chile abrió los cielos cuando tenía una aerolínea muy fuerte, cosa que no pasa todavía en Argentina. Me parece que están bien por ahora, no creo que estén mal para los LCCs. Sky puede aumentar sus vuelos a Argentina, Azul también está volando desde otras ciudades, a Bs As no puede, pero tal vez eso es bueno para Argentina. En Chile los pilotos pueden ser extranjeros como en Panamá (a diferencia de Argentina y Brasil). Argentina tiene pilotos, por lo que no tiene problema con este tema. Argentina tiene una ley absurda que le exige 900 hs de vuelo para obtener la licencia comercial de primera para poder ser copiloto en una aerolínea, mientras que en los países desarrollados se piden 200 hs. De esta manera se puede formar a los pilotos en las empresas. Están trabajando para flexibilizarlo. Faltan comandantes.

3- *¿Cuáles son las condiciones en Argentina en cuanto a restricciones de control y de propiedad de las aerolíneas? ¿Hay acceso a financiamientos convenientes?*

En Argentina no se puede que haya más de 49% de participación extranjera, aunque es un absurdo ya que se compran aerolíneas locales, como en el caso de LAN Argentina.

- 4- *¿En qué condiciones están los trabajadores de la industria aeronáutica? ¿Las leyes y presiones sindicales son las que debería haber para lograr un crecimiento sano de la industria? ¿Aumentar la productividad implica una explotación injusta? ¿Qué presiones ejercen las aerolíneas y cuáles los LCCs? ¿Qué futuro se avecina?*

Los trabajadores argentinos vuelan 20hs menos por mes que en Panamá (ambos son extremos). Los pilotos arrancan su jornada laboral en la puerta de su casa. Si se demoran, se perjudican los pasajeros, y algunos viven lejos para trabajar menos. Es importante controlar cuestiones de seguridad y que los trabajadores (sobre todo del Estado) controlen la productividad de sus tripulaciones. LAN heredó contratos de diferentes empresas y como condiciones para comenzar a operar. Son problemas que las nuevas aerolíneas pueden evitar.

- 5- *¿Qué rol cumplen las entidades regulatorias y controladores, tales como la ANAC, la EANA, el ORSNA, la CNRT y el Ministerio de Transporte en Argentina? ¿Velan por el crecimiento de la industria mediante la incorporación de LCCs? ¿Cuáles están siendo sus aciertos y desaciertos para este fin?*

La ocupación de los vuelos la brinda EANA y la de puntualidad es de ANAC. Es la burocracia argentina. No hay un ente que aglutine a los distintos organismos.

Infraestructura:

- 1- *¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina? ¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?*

Los aeropuertos están pésimo pero no veo que haya lugar para un segundo aeropuerto todavía. Podría pasar que distintas ciudades cercanas tengan distintos operadores. Tal vez podría haber un aeropuerto más en Córdoba. Me parece que

hace falta mucho trabajo en los aeropuertos actuales como para pensar en aeropuertos secundarios.

En general lo que es pista en los diferentes aeropuertos está bien, aunque con los crecimientos de ciertos aeropuertos, como Córdoba, es que no entran pasajeros en las terminales. En Bariloche no entran aviones en las plataformas de los costados. En Iguazú hay una sola manga, pero hay muchas plataformas. Si bien se están realizando las inversiones, están siendo en los aeropuertos chicos que tienen pocos vuelos por día y no en los que tienen más vuelos. Aeroparque lo están modificando, pero están siendo muy lentos (aunque el gobierno anterior no había hecho nada). Hay que mejorar las plataformas, hacer un túnel debajo de la pista, alargar la pista, etc.

AA2000 lo mantienen porque tienen aeropuertos que funcionan bien alrededor del mundo. Por lo tanto, el gobierno argumenta que es una cuestión de presionar al concesionario. En Chile hay un concesionario francés que va a dejar el aeropuerto de Santiago en muy buenas condiciones para 2020. En Chile los aeropuertos son todos iguales para bien, tienen una estructura que se puede agrandar hacia los costados y están preparados para crecer. Me parece que Chile está mejor que Argentina en materia de infraestructura aeroportuaria. Las tasas de Chile son caras también, aunque más bajas que en Argentina. Falta inversión en estructuras comerciales en los aeropuertos, para ganar dinero con alquileres y porcentajes de ventas en los locales, cambiando el modelo de negocio hasta que la tasa sea algo secundario. Falta profesionalidad para pedir rentabilidad por metro cuadrado.

Intercargo es un monopolio establecido por Menem, con una ley que impide romper el monopolio. En la teoría, el gobierno actual va actuar sobre eso. Supuestamente va a terminar el monopolio. Aerohandling es más o menos lo mismo que Intercargo porque es del Estado, aunque es de AR y AR puede responder por su propio servicio de rampa. Si no estuviera la ley, muchas aerolíneas tendrían sus propios servicios de rampa. Actualmente, la ley dice que, para operar tus propios servicios de rampa, tenés que hacerlo en todos los

aeropuertos en los que operas. Cuando arranque AA en Córdoba dentro de un año podría haber novedades al respecto. Si solo te brindas servicio por pocos vuelos, el costo es altísimo debido a la falta de productividad. Además, por ley, una aerolínea no puede brindarles servicios a otras aerolíneas

Existen ahorros de presupuesto del gobierno que están basadas en recortes de recursos de Intercargo, que también han causado un impacto negativo en la puntualidad de las aerolíneas que cuentan con sus servicios, costándole dinero a las aerolíneas y tiempo a los pasajeros.

2- ¿Cómo ves a Jetsmart y Flybondi hacia adelante?

Los FO de Flybondi están en el 66% y ya están logrando la puntualidad.

Creo que en Argentina tarde o temprano va a desaparecer alguna aerolínea. Porque le vaya mal o que la compre otra aerolínea. Flybondi es muy probable que se venda. AR sigue creciendo más allá de la aparición de Flybondi y Andes. En Argentina hace falta desarrollar la cultura de los vuelos como el medio más seguro y eficiente de todos. Hasta el día que se puedan hacer todos los tramos de larga distancia que hoy en día hacen los micros se debería poder.

Jorge Paez Allende, ex piloto de Austral y Fundador y Secretario General de UALA:

En los 90s se privatizaron Aerolíneas Argentinas y Austral, en un proceso irregular, en el cual no se respetaron los debidos procesos del código de comercio. Al haber sido tan desprolija toda la operación, las aerolíneas de bandera, pierden la seriedad y generan incertidumbre en la industria, donde las reglas de juego cambian constantemente y no hay muchas garantías dadas.

Originalmente había un solo gremio de las aerolíneas argentinas. APA. Luego, surge el AAA como el gremio de los tripulantes de cabina.

Originalmente, los empleados de Austral ganaban más dinero que los de AR. Yo fui el director del gremio de Austral, y mi posición frente a los escritorios era que no había que disputar paritarias, y que dado los empleados de Austral eran aproximadamente el doble de productivos, por lo que los empleados de Austral tienen que ganar más.

Luego, fundé el gremio UALA (gremio de Austral) y fui el primer presidente durante los primeros nueve años. Todos los empleados de Austral se cambiaron de UALA a APLA. Yo pasé de ser el representante de Austral en APLA a fundar UALA.

El problema grave de las empresas del estado, es que el tesoro financia al negocio, más allá de si es rentable el negocio o no, por lo que no hay mucho incentivo de ser rentable.

Históricamente austral fue una compañía independiente del tesoro, siendo una empresa de excelencia, pionera, de vanguardia tecnológica. William Reynal era el empresario a cargo, un empresario con mucha visión.

Austral y Aerolíneas se estatizaron en 2008. Creo que lo hicieron mal. Creo que el gobierno le tenía que sacar a MARSANS el control de AR, pero se hizo mal. Luego perdimos el juicio por más de 300 millones de dólares, cuando podría haber sido de otra manera. Argentina podría haberlos acusado por todos los crímenes y errores de Marsans, pero el Estado no se hizo cargo.

Yo creo que el desarrollo de las low cost es inexorable y debería pasar. El hecho de que se le abran las puertas a las low cost como Flybondi, es muy positivo. Pero el gobierno debería haberles dicho que o venían a operar bien o que no operen. Y fallaron rotundamente, porque en los primeros meses de operación Flybondi cometió muchos errores.

Me parece que Palomar fue administrado muy mal. Hace muchos años se comparten las pistas militares con las civiles. Palomar comenzó como un aeropuerto civil, que luego pasó a ser militar (en los 60s). El otro lado de la brigada y de los hangares, era donde iba a volar Flybondi, pero eso significaba hacer la

inversión. Entonces el gobierno dijo que la otra parte del aeropuerto estaba subutilizada, y que deberían volar ahí. El tema es que está subutilizado porque la brigada no tiene presupuesto ni aviones como debería. Entonces si bien la decisión de volar en la parte subutilizada del aeropuerto tiene sentido, el gobierno debería invertir como mínimo para cumplir con las responsabilidades a nivel internacional. Esto mismo lo hablé con Oscar Aguad, el Ministro de Defensa de Argentina, quien me pidió ayuda para resolver este problema.

Debieron haber entrado de una manera más suave a Palomar, sin meterse en el área militar como lo hicieron. Es una cuestión de modales, no es que no se pueda. El argumento de que los militares no quieren compartir el aeropuerto, no es correcto, dado que los militares comparten aeropuertos en todo el país. Para mí deberían haber realizado la inversión en las hectáreas libre. El empresario busca maximizar la ganancia. La concesión la tiene AA2000 y el grupo de Eurnekian. Seguramente él y su gente se han movido para no realizar la inversión en Palomar.

Yo tuve una conversación en su momento con Eurnekian en los 80s, antes de que se privatice Austral, porque Eurnekian estaba interesado en comprar Austral. A mí me preguntaron qué opinaba del PPP, y les dije que me parece interesante, pero me dijeron que a Eurnekian no le gustaba porque él tenía mentalidad capitalista. Lo que yo les explique es que este tipo de acciones se han tomado en los países más capitalistas, como Estados Unidos, y otros países en Europa. El asistente de Eurnekian me dijo que Eurnekian tenía mucha plata y entonces, no le interesaba el sistema de PPP, a lo que repliqué que tener mucha plata no significa entender el capitalismo. También le dije que no se puede contradecir a la constitución tampoco. Finalmente, lo que les dije no les gustó y no compraron.

PPP en Inglaterra está basado en un accionista mayoritario y el personal, que puede comprar acciones si puede. Cuando alguien del personal se va, existe un fondo de recompra administrado por el personal. Luego, cuando entra un empleado nuevo, puede volver a comprar acciones.

Como se respetan tan poco las normas en Argentina, es muy difícil que el sistema funcione bien y por eso nos va mal.

Yo creo que AA2000 debería cobrar tasas en un promedio de la región. Creo que están cobrando por encima de la media de la región.

Los únicos aeropuertos del país que están colapsados son AEP, EZE y COR. COR todavía tiene mucho espacio para hacer varios desarrollos. En cambio en AEP y EZE, se pueden hacer muchas cosas también, pero es más complejo. Y por esto, es positivo el hecho de que haya un nuevo aeropuerto en donde puedan volar las aerolíneas low cost. La pista de AEP todavía se puede expandir.

Creo que tu postura al respecto es correcta, aunque tropezará con las opiniones de los dirigentes de los gremios aeronáuticos, pues en general están empleados en Aerolíneas Argentinas, y por esa razón defienden los privilegios de la "empresa de bandera", que siempre se ha opuesto activamente a cualquier tipo de competencia.

Opino que la postura que el trabajo propone con respecto a las Políticas para el Transporte Aéreo Comercial son correctas, pero para poder llevarlas a cabo será necesario que se modifiquen algunas leyes, y en general el marco regulatorio de toda la actividad. (Hablando de Leyes, por ejemplo la N° 19.030, que establece que las políticas para el transporte Aéreo comercial será dictada por Aerolíneas Argentinas, y el Código Aeronáutico, que establece la pertenencia a los accionistas extranjeros, limitándola al 49 %, como máximo, entre otras cosas).

También, la Resolución N° 571, que regula los tiempos máximos de trabajo, los tiempos mínimos de descanso para los tripulantes del "cockpit" y también la correspondiente a las tripulaciones de cabina (comisarios y auxiliares de vuelo, o "azafatas"), aunque opino que será muy difícil, en Argentina, por la oposición gremial.

Una sugerencia importante: en los organismos de control estatal (ANAC, ORSNA, EANA, etc.), debería haber personas IDÓNEAS que sepan exigir el control a las

empresas, y los aeropuertos, en todos los aspectos que sea necesario, para no afectar la SEGURIDAD en las operaciones.

Nicolás Andriano, Gerente de Rutas y Revenue Management en Flybondi:

Pregunta General

¿Cuál crees que son los temas de marco regulatorio y de infraestructura más importantes a la hora de que un LCC pueda operar en un país? ¿Por qué?

Margo regulatorio:

- *Libre competencia (el “dumping” de AR al ser una empresa no rentable compitiendo atenta no solo contra el ingreso de LCC, sino contra cualquier otra aerolínea que intente ingresar en el mercado)*
- *Libertad de precios: Permitir a las aerolíneas total libertad a la hora de determinar qué tarifas pueden cobrar y estar limitado a la regulación de una “Banda mínima”*
- *Gremios: Para hacer competitiva la industria, hay que llevar el costo operativo a valores similares mundialmente, hoy, gracias al monopolio estatal de AR en los últimos años, los gremios y sindicatos tomaron tanta fuerza que no dejan de ser una traba más a la hora de adaptarse a la competitividad que exige el mercado actual, eficiencia, horas de vuelo, flexibilidad, etc.*
- *Infraestructura: Capacidad de crecimiento, tanto en aeropuertos como en los cielos (rutas / torres de control) para permitir el desarrollo de la industria. Por otra parte, es importante el poder liberar el mercado operativo, un monopolio de AA2000 no sirve ya que no hay diferencia de tasas en AEP o EPA, teniendo en cuenta que son aeropuertos con distintas prestaciones y valor del público,*

como también lo mismo con un Intercargo, donde con un monopolio de prestación de handling, agrega trabas al desarrollo de la industria.

Preguntas generales

1- ¿Cuál es tu diagnóstico de la industria aérea Argentina? ¿Cuáles te parece que fueron los grandes hitos del último año, considerando los cambios en el mercado y los cambios realizados por el gobierno para abrir el juego?

La industria aérea hoy en día se encuentra en la punta superior de una montaña rusa, a punto de caer debido al alto nivel de sobreoferta resultante por la inercia de la industria que hoy vuela con la oferta que hubiese sido acorde hace 2 años, pero con un contexto actual donde el contexto macroeconómico del país cambió totalmente y el mercado está lejos de su equilibrio.

Como grandes hitos considero, la apertura del aeropuerto de El Palomar, el launch de nuevas aerolíneas para el mercado doméstico Argentino, que tanto Flybondi como otras LCC puedan contar con sus propios gremios y convenios colectivos de trabajo.

2- ¿Cuál es un diagnóstico actual de Flybondi? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron?

Una empresa ya asentada en el mercado doméstico argentino pero en un mercado lejos de su equilibrio, luchando por la rentabilidad en un contexto adverso. Como principales desafíos, operacionalmente, lanzar operaciones de una aerolínea en ningún contexto debe ser fácil, sumado a poder regir los propios convenios colectivos de trabajo, operar en un aeropuerto nuevo y.... buscar la rentabilidad y el crecimiento en un contexto de devaluación y de baja de consumo.

3- ¿Cómo ves a Jetsmart y a Norwegian? ¿Cómo afecta a la industria que haya tantos jugadores en el mismo espacio de aerolíneas low cost?

Como repetí arriba, no creo que haya lugar para todos... hace 2 años, quizás sí.. hoy, y como viene la mano, no lo veo bien. El mercado no está en equilibrio.

Norwegian entró de forma muy atolondrada, muy de lleno en mercados que ya de por sí estaban sobre ofertados como BUECOR & BUEMDZ, ni me quiero imaginar la cantidad de plata que están perdiendo, y encima, financieramente tampoco les va bien a nivel mundial. Jetsmart entro un poco más inteligentemente, copiando lo bueno de Flybondi y con un Network más diversificado, por otra parte, tienen la banca del capital de Indigo partners que ya tienen órdenes de compra de buena cantidad de aviones para américa latina. A estos últimos los veo más sólidos. A la industria le sirve, obliga a todos, sobre todo a AR, a reinventarse y ser más competitivos. Lo que no hay que permitir, es que mueran todos por una competencia desleal.

4- ¿Cómo afecta el ingreso de nuevos competidores low cost a AR? ¿Y a Argentina?

Como puse arriba, lo obliga a ser más competitiva, reinventarse. El tema es, que está bien que haga AR al respecto... lo que debería hacer es, bajar sus costos, enfocarse en la operación, personal, etc. Lo que no debería hacer es, mantener todo como está y vender al mismo precio para no dejarlos entrar... esto último es clave, porque lleva a la remodelación del mercado doméstico argentino o a la destrucción del mismo. Sin dudas, es un gran desafío para la Argentina en reinventar AR y no permitir que las políticas de precios no dejen crecer al resto a costa de un mayor gasto público del país.

5- ¿Qué datos te parece que están buenos como indicadores de la industria? ¿Dónde me recomendás buscar información para estar bien actualizado del estatus de la industria?

- Cantidad de PAX anuales, %LF anual, Tarifa media anual
- Cantidad de Carriers
- te recomiendo los informes mensuales de ANAC que son muy completos!
(en la parte de ANAC - Estadísticas)

Marco Regulatorio

- 1- *¿Están dadas las condiciones en Argentina para que pueda entrar un nuevo operador y operar en igualdad de condiciones que el resto de las aerolíneas, sobre todo que Aerolíneas Argentinas? ¿Está abierta la entrada a los LCCs?*

La entrada está abierta, de hecho flybondi, norwegian y jetsmart lo hicieron. El tema es si, la respuesta de AR ante estas entradas es la adecuada o no. Si se esfuerzan por bajar el CASK o no...

- 2- *¿Qué pensás de la Revolución de los Aviones de la que habla el gobierno? ¿Qué es lo que se está concretando y en dónde falta?*

En términos de políticas aerocomerciales yo creo que se dio un gran paso por parte del gobierno. El tema es que el contexto económico no solo no acompañó, sino que fue para atrás, una devaluación del 100% en una industria donde las LCC tienen el 70% del costo en USD.. no es compatible. Le falta avanzar en regular a AR, privatizarla o hacerla realmente competitiva.

- 3- *¿En qué medidas te parece que el gobierno apoyó a las aerolíneas low cost y en donde te parece que le faltó apoyo o que las políticas o recursos no fueron suficientes?*

Yo creo que el apoyo estuvo bastante bien, lo que no ayudó fue la economía. queda una revisión sobre la política estratégica de AR

- 4- *¿Cómo están las relaciones internacionales en cuanto a convenios de libertades del aire y similitud de políticas aerocomerciales como para un operador que quiere operar vuelos regionales desde Argentina?*

No tengo el detalle, pero estamos atrasados. Otros países como Chile, tienen cielos abiertos donde cualquier matrícula puede ingresar al país a volar doméstico. En ARG, debe ser todo con matrícula Argentina.

- 5- *¿En qué condiciones están los trabajadores de la industria aeronáutica? ¿Las leyes y presiones sindicales son las que debería haber para lograr un crecimiento sano de la industria? ¿Aumentar la productividad implica una explotación injusta? ¿Qué presiones ejercen las aerolíneas y cuáles los LCCs? ¿Qué futuro se avecina?*

En AR, LA, OY y agremiados, condiciones de sobreprotección, en las LCC, en condiciones acordes al mercado internacional. Hay mucha presión de los sindicatos hacia los trabajadores de las LCC. Por ej, un piloto que trabajó fuera del gremio, jamás puede volver a trabajar en AR u otra aerolínea con total del personal agremiado (LA ej.). De todas formas, se demostró que se puede operar fuera de una total sindicalización, el futuro debe ser para mejor en estos términos.

- 6- *¿Cómo se comparan los sueldos de las aerolíneas low cost vs los sueldos de AR?*

Entiendo que menores, menos competitivos... ahí hay una gran muestra de la descompetitividad de AR.

Infraestructura

- 1- *¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina? ¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?*

Se ve que hay inversión en los aeropuertos, el monopolio de AA2000 les hizo ganar plata (y no dejar crecer a la industria) con lo cual cuentan con un buen capital para remodelar y modernizar los aeropuertos. Lo que si falta, es tecnología de tránsito aéreo, controladores aéreos, radares, etc.

- 2- *¿Cómo se llevaron a cabo las gestiones y los trabajos para habilitar el aeropuerto del Palomar para aviación comercial? ¿Cómo se encuentra*

funcionando este aeropuerto? ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

Pudo adaptarse a la demanda del mismo. sigue siendo un aeropuerto chico con limitación de infraestructura:

Fortaleza: Cerca de la ciudad, con alta capacidad de crecimiento.

Op.: Desregionalización de vuelos inter de AEP (lo hace más competitivo que EZE), política aerocomercial con incentivo de nuevos competidores, otros aeropuertos colapsados...

Debilidades: Pocos accesos la mismo, inseguridad de la zona, aún falta desarrollo de counters, escáneres, migraciones, mantto. pista, radares, etc.

Amenazas: Ruido político del aeropuerto de El Palomar, situación mediano plazo de LCC en argentina.

3- *¿Cómo se realiza la gestión aeroportuaria en Argentina? ¿Estamos ante un caso de monopolio? ¿Se puede brindar un servicio más eficiente y a menor costo? ¿Cuál es la alternativa al sistema que funciona actualmente? ¿Los LCCs necesitan otro tipo de gestión?*

Si estamos ante un caso de monopolio. AA2000 domina todo, no se pueden negociar las tasas, no permite flexibilidad al modelo. Se necesita otra gestión, donde una LCC pueda negociar tasas aeroportuarias en peores horarios para obtener mejores beneficios y abrir el mercado.

4- *¿Qué tan accesibles son los aeropuertos para los pasajeros? ¿Es necesario invertir en los traslados hacia los aeropuertos? Si es así, ¿quién debería realizar la inversión?*

En general bien, EPA aún está lejos de ser cómodo, se debe profundizar el acceso desde autopistas hasta el aeropuerto.

Federico Gir, Consultor de Estrategia de Aerolíneas Argentinas, ex gerente de Rutas y Revenue Management en Flybondi y en LATAM:

Marco Regulatorio:

- 1- *¿Están dadas las condiciones en Argentina para que pueda entrar un nuevo operador y operar en igualdad de condiciones que el resto de las aerolíneas, sobre todo que Aerolíneas Argentinas? ¿Está abierta la entrada a los LCCs?*

No están dadas las condiciones, porque existen regulaciones que impiden ajustar los ingresos y los costos tal como lo requiere el modelo de negocios LCC.

El modelo de negocio de un LCC apunta a diferenciarse por precio. Para ellos, necesita el precio por PAX más bajo y en consecuencia el costo por PAX más bajo. Asumiendo mismo mark-up que las otras compañías. Existen reglamentaciones que regulan los ingresos y los costos haciendo difícil esta diferenciación:

- Ingresos La regulación actual prohíbe a las compañías aéreas vender por debajo de cierto piso tarifario. No es un piso virtual, es decir, con los valores actuales de oferta y demanda gran parte de los asientos anuales se venden a ese piso. Un LCC no puede diferenciarse porque no puede vender debajo de ese precio aunque se lo proponga.

- Costos Existen ciertas regulaciones que impiden ser más eficientes en costos que compañías Legacy

- a. Costo tripulación de mando x hora de vuelo Es difícil hacer un acuerdo diferencial con pilotos en los que se ofrezca más horas de vuelo vs menor costo por hora volada porque está dado por acuerdo sindical.

- b. Costo tripulación de cabina x hora de vuelo Idem Costo tripulación
- c. Costo mantenimiento x hora de vuelo Idem Costo tripulación
- d. Monopolios con único precio y estándar en servicio de rampa y está prohibida la auto prestación De esta forma no se puede achicar los Tas e incrementar utilización de AC

2- *¿Cuáles son las distorsiones de mercado que más están afectando el crecimiento de la industria argentina hoy en día? ¿Cómo perjudican a los LCCs? Las 2 principales distorsiones de mercado que más están afectando al crecimiento de la industria argentina hoy en día son:*

- Regulación de banda tarifaria: Impide vender pasajes por debajo de cierto piso.
- Alta carga impositiva sobre los pasajes (aprox 20%): Esto implica que si se quiere bajar un 20% en la tarifa final al PAX la aerolínea tiene que bajar un 25% la tarifa percibida

3- *¿En qué condiciones están los trabajadores de la industria aeronáutica? ¿Las leyes y presiones sindicales son las que debería haber para lograr un crecimiento sano de la industria? ¿Aumentar la productividad implica una explotación injusta? ¿Qué presiones ejercen las aerolíneas y cuáles los LCCs? ¿Qué futuro se avecina?*

Las condiciones de los trabajadores en Argentina es más favorable que la de los trabajadores en Chile. Si es más justo o más injusto una u otra no estoy en condiciones de decirlo. No creo que el problema esté en la incumbencia sindical, en Alemania los sindicatos forman parte del directorio de las empresas por ejemplo. Mi opinión es que lo que se debe atacar atacar a las mafias y a las extorsiones de los sindicalistas que obedecen más a intereses personales o cuestiones políticas que a los verdaderos intereses de los trabajadores.

4- *¿Qué rol cumplen las entidades regulatorias y controladores, tales como la ANAC, la EANA, el ORSNA, la CNRT y el Ministerio de Transporte en*

Argentina? ¿Velan por el crecimiento de la industria mediante la incorporación de LCCs? ¿Cuáles están siendo sus aciertos y desaciertos para este fin?

No tengo una visión precisa de que hace cada organismo. Lo que sí puedo afirmar es que el “conjunto regulatorio” en general tiene buenas ideas, buenas intenciones pero pocas acciones. Banda tarifaria, presión sindical, aeropuertos alternativos como Palomar, son batallas que hay que dar para que cambien las cosas estructuralmente. Quieren hacerlo sin afectar a nadie, eso no se puede, claramente a alguien van a afectar con el fin de beneficiar a millones. Quieren ganar la batalla sin meter una piña y eso no se puede.

5- ¿Cómo está Argentina en cuanto a competitividad global y riesgo país desde el punto de vista extranjero? ¿Cómo esto puede dificultar la inversión en el país?

Creo que el mayor problema es la falta de estabilidad y previsibilidad. No basta con que un Gobierno haga las cosas bien, como las inversiones son activos inmovilizados por 15 años tiene que haber la certeza de que las instituciones van a obligar a que todos los gobiernos hagan las cosas bien y quieren muestras de eso. Las 2 cosas necesarias según mi opinión son: medidas a favor de la institucionalidad fuertes + tiempo para construir confianza.

Infraestructura:

1- ¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina? ¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?

El estado de los aeropuertos principales en Argentina es bastante bueno, es decir igual o mejor que los de Chile.

El Palomar es el único aeropuerto alternativo de Argentina en el que sea factible operación comercial considerable.

2- *¿Cómo se llevaron a cabo las gestiones y los trabajos para habilitar el aeropuerto del Palomar para aviación comercial? ¿Cómo se encuentra funcionando este aeropuerto? ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?*

Las gestiones y trabajos de habilitación fueron realizados por AA2000 (profundizar con ellos)

Cómo se encuentra limitado el funcionamiento preguntale a Ignacio Gándara o AA2000. Ignacio Gándara es el Jefe de Operaciones de Flybondi, lo fue antes de LATAM y la tiene clara. (Te paso el contacto por cel)

Fortaleza: Acceso terrestre de PAX a 35 mins en tren desde Retiro. Único aeropuerto de Argentina conectado con un tren.

Oportunidad: Amplio espacio en el predio de El Palomar para agrandamiento de terminal y de pista. Amplio espacio para desarrollo de infraestructura de soporte a un aeropuerto de alto tráfico: hoteles, restaurantes, depósitos de piezas, entre otros.

Debilidad: Zona residencial cercana es afectada por ruidos provenientes de AC. Alta tráfico aéreo.

Amenaza: Zona residencial de altos ingresos que puede limitar el crecimiento del aeropuerto con la presentación de medidas cautelares postergando el desarrollo de sectores de menores ingresos que se ven beneficiados por el mayor tráfico de personas.

3- *¿Cómo funciona el control del tráfico aéreo en Argentina? ¿Las tareas de mantenimiento se realizan de manera regular y eficaz? ¿Están modernizados los equipamientos de los aeropuertos de acuerdo a las necesidades de operación actuales?*

No soy un especialista sobre el tema.

4- *¿Cómo se realiza la gestión aeroportuaria en Argentina? ¿Estamos ante un caso de monopolio? ¿Se puede brindar un servicio más eficiente y a menor costo? ¿Cuál es la alternativa al sistema que funciona actualmente? ¿Los LCCs necesitan otro tipo de gestión?*

Estamos frente a un oligopolio Intercargo y Aerohandling.

5- *¿Cómo se financia la infraestructura aeroportuaria en Argentina? ¿Están dadas las condiciones para que los financistas/ potenciales financistas puedan hacerlo convenientemente?*

No soy un especialista sobre el tema.

6- *¿Cómo se fijan las tasas aeroportuarias? ¿Se podrían reducir acorde a las reducciones generales de costos que está realizando la industria, sobre todo con los LCCs? ¿De qué forma? ¿Qué presiones y controles podrían hacer las aerolíneas y el Estado para asegurarse que las tasas tengan un precio razonable y un servicio acorde al requerido por las aerolíneas y los pasajeros finales?*

No sé cómo se fijan. Si podrían disminuirse porque de hecho que va al estado y no a la aerolínea o sea que no tiene que ver con el costo de la aerolínea.

7- *¿Cómo es la relación de las aerolíneas con los aeropuertos actualmente? ¿Quién tiene mayor poder de negociación? ¿Un LCC tiene el mismo poder que los LCC de Europa para realizarle exigencias a un aeropuerto?*

Con las aerolíneas chicas el aeropuerto tiene el mayor poder de negociación. No sé cómo será la relación con Aerolíneas Argentinas que es del estado.

8- *¿Cuál es el aporte del ORSNA y otros organismos reguladores de los aeropuertos? ¿Qué podrían mejorar? ¿Están preparados para la proliferación de los LCCs?*

Ampliar capacidad aérea y exigir capacidad terrestre a los aeropuertos.

9- *¿Qué tan accesibles son los aeropuertos para los pasajeros? ¿Es necesario invertir en los traslados hacia los aeropuertos? Si es así, ¿quién debería realizar la inversión?*

En su gran mayoría son únicamente accesibles con autos particulares o charters.

Es necesario invertir como en los aeropuertos principales de Europa.

Si es un negocio que invierte el privado y después se le otorgue la concesión, si no es rentable y sólo tiene el valor de la “externalidad” que invierta el estado.

10- *¿Están bien desarrollados los ingresos de los aeropuertos por comercios y servicios adicionales en Argentina? ¿Son estos una forma de mejorar la rentabilidad de los aeropuertos para poder lograr una reducción en las tasas?*

Hay ciertas diferencias entre aeropuertos de similar tráfico, por ejemplo: el aeropuerto de SLA y el de MDZ tiene un tráfico en PAX y frecuencias similares y el desarrollo del de MDZ en cuanto a comercios y servicios es ampliamente superior al de SLA. Tengo entendido que no es fácil ingresar al negocio de comercio y servicios de los aeropuertos, muchas veces no responde a las leyes de oferta y demanda y depende de la arbitrariedad de AA2000.

Pareciese (sin análisis en detalle de los números) que son una gran oportunidad que tienen los aeropuertos para poder incrementar la rentabilidad y reducir las tasas.

Cristián Armas, ex Gerente Comercial de Aeropuertos de AA2000:

Infraestructura:

1- *¿Cómo es la concesión que tiene AA2000 con el Estado? ¿Se trata de un monopolio? ¿Se podría abrir el juego a otros concesionarios repartiendo aeropuertos o mediante la habilitación de nuevos aeropuertos?*

La concesión es hasta el 2028. Del 1998 a 2008 y se renovó por 10 años. Se podría estirar otros 10 años hasta 2038. Se entregó un paquete de aeropuertos dado que muchos no son rentables. AEP, EZE, MDZ, COR y BRC en temporada alta son los únicos aeropuertos rentables. Se definieron las concesiones con una lógica de subsidios cruzados, en la cual los aeropuertos superavitarios subsidian al resto de los aeropuertos. El plan de AA2000 es rentabilizar todos los aeropuertos de su concesión para que sean independientes. El problema es que los aeropuertos tienen pista, iluminación, terminal y demás costos fijos elevados, lo que complica que sean rentables con los pocos aeropuertos diarios que existen en Argentina debido a la cultura "rutera".

AA2000 hace propuestas de inversión y desarrollo, pero es el ORSNA quien decide cuales son las inversiones que se hacen, cuando y como. AA2000 presenta una lista de inversiones y ORSNA las aprueba y modifica.

AA2000 es una empresa rentable por sus ingresos y tasas. Es parte de una empresa pública, "Corporación América". Dentro del grupo existe "Corporación América Airports", que agrupa aeropuertos en varios países: Italia, Argentina, Uruguay, Brasil, Perú, Armenia, etc.

Existen muchos más movimientos durante del gobierno de Cambiemos (2015-2019) que los existían durante el anterior.

Se está trabajando en una regla para que la distribución de mangas sea lo más objetiva posible. Si bien existieron muchas acciones de los organismos nacionales para defender a la aerolínea de bandera, actualmente sucede menos.

Los slots los define la ANAC. Según AA2000 estaría bueno que existe algún método para optimizar los slots: subastas de horarios más demandados y descuentos sobre los slots con baja demanda.

2- *¿Cuál es el rol de AA2000 y cuáles son las responsabilidades de otras empresas u organismos en los aeropuertos?*

La relación de AA2000 con el gobierno es mediante ORSNA. Hay algunos temas que se tocan directamente con el Ministerio de Transporte.

3- *¿Cuál es la relación de AA2000 con el Ministerio de Transporte?*

En EZE y AEP se están haciendo muchas obras. AEP tiene un plan para ampliarlo lo máximo posible. Ya se ganó terreno hacia un lado, falta para el otro. Habría un proyecto para ganar terreno hacia el río.

4- *¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina?*

¿Cuáles son los cuellos de botella para el crecimiento de pasajeros?

¿Cuáles están saturados o próximos a saturarse?

Existen varias obras en distintos aeropuertos pero se están realizando gradualmente.

5- *¿Cuáles son los planes de desarrollo e inversión para los próximos años?*

Existen planes maestros por aeropuerto del máximo que podrían crecer. Los mismos existen para todos los aeropuertos del país. El Estado es quien decide en que se desarrolla.

6- *¿Están dadas las condiciones para la operación de aerolíneas LCC?*

(especialmente desde el Palomar) ¿Hace falta mayor inversión? ¿Podría haber más aeropuertos alternativos?

Palomar se hizo en tiempo récord y está pensado para aerolíneas LCC. Flybondi impulsó el tema de Palomar, lo quisieron hacer ellos. AA2000 tiene el contrato y el conocimiento, por lo que Transporte o habilitó como administrador. El desarrollo del Palomar será en fases de la mano del crecimiento del movimiento de pax del aeropuerto. Por ahora no se están evaluando terminales nuevas en otros aeropuertos, ni otros aeropuertos secundarios.

Las LCC se auto prestan los servicios. Prefieren operar por su cuenta para ahorrar costos, por lo que prefieren no tener servicio de mangas obligatorio. FB se autopresta servicios en el Palomar.

Según Armas, no existe una ley que diga que si te auto prestas servicios en un aeropuerto tenés que hacerlo en todos los aeropuertos en los que operás en el país. Según Armas, la ley dice que “nadie puede prestarle servicios a terceros, salvo Intercargo, y se puede operar en algunos aeropuertos si se lo desea.

AR y AU se auto prestan servicios con Aerohandling, que hoy por hoy es una empresa estatal.

7- ¿En qué podría mejorar el servicio ofrecido por AA2000? ¿De qué forma?

Brindar terminales pensadas en las necesidades de los LCC: con menos costos y más baratos. Terminales más simples le generan menos costos a los LCCs. Es más difícil que por ser un ATO LC, el gobierno cobre menos tasas.

8- ¿A qué se debe que las tasas aeroportuarias de Argentina sean las más altas de la región? ¿Cómo se podrían reducir las tasas para fomentar el crecimiento de la industria, si esto fuera posible?

Las tasas facturadas a los pasajeros en Argentina no son más altas en mercado de cabotaje que en el resto de los países de la región. Son más caras para vuelos internacionales.

Intercargo no te cobra tasas que se le cobran al pasajero, sino que cobra por servicio. El servicio de rampa es caro en Argentina vs el resto de la región. Están disponibles estos costos en el sitio de Intercargo y se pueden comparar contra operadores de servicios de rampa de otros países.

AA2000 tiene dos tipos de tasas: tasas de aeronave y tasas de pasajeros. AA2000 está más barato que el promedio de la región en tasas de aeronave y también en las tasas de pasajeros. Al pasajero se le cobran tasas por migraciones, seguridad y de aeropuerto.

9- *¿Qué tan accesibles son los aeropuertos para los pasajeros? ¿Es necesario invertir en los traslados hacia los aeropuertos? Si es así, ¿quién debería realizar la inversión?*

Es menos accesible que Europa, en donde hay buena interconexión con los servicios públicos.

Existen 3 millones de pasajeros diarios en trenes hacia la ciudad, cuando por año viajan en AEP y EZE menos de 30 millones de pasajeros anuales. Por lo tanto, Transporte prioriza otro tipo de proyectos sobre la conexión con los aeropuertos.

10- *¿Están bien desarrollados los ingresos de los aeropuertos por comercios y servicios adicionales en Argentina? ¿Son estos una forma de mejorar la rentabilidad de los aeropuertos para poder lograr una reducción en las tasas?*

Los ATOs tienen ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos. Los ingresos no aeronáuticos están por encima de la media en Argentina, aunque todavía queda mucho por desarrollar y mucho valor por explotar. Falta brindar mayor valor agregado.

11- *¿Cómo se comparan los aeropuertos de Chile con los de Argentina? ¿Y con los países desarrollados?*

Santiago es un aeropuerto de conexión vs los aeropuertos de Argentina.

Jaime Peschiera, Jefe de Obras de AA2000:

1- *¿Cuál es la relación de AA2000 con el Ministerio de Transporte?*

AA2000 en su grupo de directores tiene directores del gobierno de la nación, pero están solo en la parte financiera. Esto es para auditar que se estén cumpliendo los contratos de licitación, dado que es una licitación del Estado. Cada otro organismo

como el ORSNA (permisos), EANA (torres de control) y PSA interactúan pero no intervienen en AA2000. AA2000 es totalmente independiente.

- 2- *¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina?*
¿Cuáles son los cuellos de botella para el crecimiento de pasajeros?
¿Cuáles están saturados o próximos a saturarse?

AA2000 tiene 36 aeropuertos a nivel nacional. Son muy pocos los que no están en estado perfecto, y que no están saturados. En EZE están haciendo todas las terminales nuevas con tecnología de último modelo. En AEP, de acá a 3 o 4 años van a extender las terminales para ponerle manga a todas las plataformas, agilizando el traslado de pax a los aviones. En EPA están con muchas obras también. Todos los aeropuertos importantes están con obras y están invirtiendo mucha plata. En AEP en octubre empiezan a hacer el rodaje principal todo nuevo. En el corto plazo no serían un cuello de botella. El 30% de la gente que vuela, lo hace por primera vez. El negocio de AA2000 es las tasas, por lo que están interesados en que aumenten los pax y los vuelos, para cobrar más tasas. La concesión se vence en 2028. Hay un juego político para que le extiendan la concesión. Hay contratos de mínimo de inversión.

AA2000: "si hay que hacerlo, hazlo, y no importa la gaita". Los márgenes son grandes.

ATO de ROS y algún otro no es de AA2000.

- 3- *¿Cuáles son los planes de desarrollo e inversión para los próximos años?*

Ampliación de terminales de AEP. Terminales nuevas de partidas y arribos en EZE. Estacionamientos nuevos en AEP y EZE.

- 4- *¿Están dadas las condiciones para la operación de aerolíneas low cost? (especialmente desde el Palomar) ¿Hace falta mayor inversión? ¿Podría haber más aeropuertos alternativos?*

En AEP están Norwegian, Jetsmart, Andes, y en el verano estuvo volando Flybondi por algún tema que tuvo EPA. En AEP funcionan muy bien. Se les da la misma importancia que a las low cost.

EPA lo pusieron operativo pero en el límite. Le falta todavía mucho trabajo todavía. EPA tiene la misma prioridad que AEP y EZE, ya que se convirtió en el cuarto ATO con más pax del país. Norwegian tiene todos los aviones en AEP.

5- *¿Existe alguna adaptación de los aeropuertos donde operan las aerolíneas low cost en Argentina para que pueda ejecutar su operación más eficientemente? ¿Y en otros países?*

No, porque el proceso es siempre el mismo. La diferencia en el avión y en el precio.

6- *¿En qué podría mejorar el servicio ofrecido por AA2000? ¿De qué forma?*

La comunicación con los sindicatos. Los sindicatos de la industria tienen mucho poder en la industria. Mejorar los transportes hacia los aeropuertos. Sacar las mafias y poner un tren, o un subte. Eliminar las mafias de los taxis. El problema es más del país.

Universidad de
San Andrés

Nicolás Sarlenga, Coordinador de Política Aérea en el Ministerio de Transporte de la Nación Argentina:

1) *¿Qué acciones realizó el gobierno de Cambiemos en cuanto asumió el gobierno y el Ministerio de Transporte?*

En los primeros meses de gestión del nuevo gobierno, se realizó un diagnóstico general de la industria y de sus organismos, comparando contra la región y el mundo, para comprender cuáles eran los cambios necesarios para que Argentina pudiera desarrollar la industria. Durante los últimos 20 años la industria aeronáutica argentina no había logrado crecimientos significativos, mientras que muchos del

resto de los países de la región en ese mismo período duplicaron su industria e incorporaron nuevos jugadores al mercado como las aerolíneas *low cost*. De todas formas, los cambios se pueden realizar de forma gradual y en la medida de lo posible considerando la complejidad del país.

2) Plan de "Revolución de los aviones". Estadísticas y proyecciones.

El plan de la revolución de los aviones se propone duplicar la cantidad de pasajeros de cabotaje. Te adjunto un archivo con las proyecciones y resultados, y otro con el plan aerocomercial.

3) Info de presupuesto, planes de mediano/largo plazo y proyectos de: ANAC, EANA, AA2000, Intercargo, Aerohandling y AR.

Esto es mucho más complicado de conseguir así tan abarcativo. Algunas empresas no lo tienen publicado y hay otras cosas que varían bastante. Si me decís más específico capas alguna cosa puedo pasarte.

4) Info de aeropuertos, con especial foco del proyecto del Palomar.

Con respecto a Palomar, te puedo decir que existe hoy una terminal remodelada (es proyecto etapa 0) y que cuenta con capacidad para operar 2 simultaneidades. Se está armando una obra pequeña para ampliar la capacidad e internacionalizar el aeropuerto que debería estar terminada a fin de año (sería etapa 0b). Y después el proyecto es iniciar una obra de traslado de la terminal actual hacia unos hangares, que es una obra presupuestada en \$700M.

5) Info del desempeño de las aerolíneas (sobre todo la que no se encuentre en EANA y ANAC), con especial foco en Flybondi.

En términos de desempeño tenemos las inspecciones ISOR, que déjame consultar si se pueden compartir. Luego, tenemos las estadísticas que publica EANA con respecto a MS, FO y demás.

6) Info de entrada de Norwegian

Norwegian tenía proyectado empezar a mediados de este año, pero por una cuestión de flota y de decisión de inversión en casa matriz decidieron pasar la fecha para fin de año. Actualmente la idea es empezar a volar en Noviembre/Diciembre, y lo último que tenemos es que piensan entrar con A321.

7) *¿Cómo crees que la ideología política afecta a la industria aeronáutica argentina?*

La ideología política es el factor más importante para lograr el desarrollo de la industria. A veces funciona al revés, hay gran parte de las decisiones sobre la política aerocomercial que afectan a la política, y eso hace todo más complicado. En primer lugar, existe un riesgo de cambio de rumbo cada vez que se elige un nuevo gobierno y nuevos directores para el Ministerio de Transporte de la Nación, lo cual afecta a los privados dado que la volatilidad y el riesgo de implementar un modelo de negocio y que cambien las políticas necesarias para su sustentabilidad es muy alto.

8) *¿Cómo cambió la confianza para la toma de decisiones de las empresas luego del cambio de gobierno?*

Ahora existe mucha mayor confianza en cuanto al hecho de poder operar en nuevas rutas y dejar de operar en las mismas según la demand. Antes, las aerolíneas tenían que tener mucho más en cuenta las consecuencias políticas de cualquier decisión, como abrir o cerrar una ruta. Eso no permitía la agilidad necesaria para poder sostener un negocio de márgenes bajos, y menos para los modelos de negocio de las aerolíneas *low cost* que requieren de vuelos con alto factor de ocupación y mucha frecuencia de vuelos.

Sergio Salmi, Gerente de Legales de Intercargo:

1- *¿Cuáles son los servicios principales que brinda Intercargo?*

Servicio de rampa – establecido por decreto (214573) dice que implica el servicio de rampa. Contrato de 1990 firmado entre el Estado Nacional e Intercargo por el cual se le da el servicio de rampa a Intercargo.

Intercargo nació como un desprendimiento privado del grupo Yabrán. Luego se convierte en una empresa semi-pública, tomando cierta parte del paquete accionario Defensa hasta que lo toma completamente. Luego pasa al Min de Economía y después al Min de Transporte.

2- *¿Es Intercargo una empresa completamente estatal?*

Si

3- *¿Cómo funciona financieramente? ¿Necesita subsidios? ¿Cómo invierte sus ingresos y cuál es el plan de desarrollo a mediano/largo plazo?*

Es una empresa autosustentable que no recibe subsidios de nadie.

Financiamiento pura y exclusivamente por el servicio de rampa de las aerolíneas.

Invierte el dinero en nuevas maquinarias y modernizaciones.

4- *¿Podrían ser reemplazados los servicios de Intercargo por operadores privados? ¿En caso de que sea necesario, podrían ingresar competidores privados para competir con sus servicios como sucede en Europa? ¿Podría la competencia mejorar los precios y la eficiencia del servicio?*

En 1990 el Estado le dio el monopolio a Intercargo. Por 20 años, y renovable en forma automática cada 10 años. En 1994 sale el decreto 480, que le permite a las ETAI auto prestarse servicios. Algunas aerolíneas se comenzaron a auto prestar (AR, AA, SOL). Modificado por el 698 en el 2001: su propio tráfico o de terceros. (no está claro si es otras aerolíneas o si cuando le prestás las aerolíneas a otro). El gobierno debe aclarar esto para que pueda existir la competencia.

Se puede auto prestar servicio en un solo aeropuerto por más que operes en más de uno.

Servicio no es superavitario, por lo que tienen que existir subsidios. Ezeiza es el único aeropuerto que gana plata, porque Ezeiza tiene los vuelos internacionales.

Se va hacia un proceso de regulación del servicio, en el cual podría ingresar otra empresa. Si bien la normativa no dice nada de que ingrese otro operador, tampoco la prohíbe. Por lo que se está trabajando para una normativa que aclare que se puede (hoy en día los gremios acusan de que en ningún lado aclara que si se puede).

Flybondi se auto presta servicios de rampa. Cuando empezó a volar anunció que se iba a auto prestar servicios en Palomar y que en Córdoba le preste servicios Intercargo. La ANAC le ofreció o que se auto preste en todos lados o en los aeropuertos deficitarios le preste más caro.

El tema no está regulado pero comercialmente se negocia con la ANAC.

5- *¿Por qué prácticamente no existe competencia en cuanto a los servicios de rampa en los aeropuertos?*

Porque cuando se diseñó el servicio de rampa en los 90 se pensó que el tráfico aéreo iba a aumentar, lo cual no ocurrió hasta 2016 en adelante. La competencia de servicios de rampa funciona en aeropuertos donde existe mucha operación aérea. Con la revolución de los aviones el mercado se expande y se abre lugar para nuevos jugadores.

6- *¿Por qué Aerolíneas Argentinas cuenta con los servicios de Aerohandling dado que es la aerolínea de bandera? A priori no suena lógico que no contrate servicios estatales....*

AR se auto prestaba desde antes de la existencia de Intercargo. En el 90 se lo dan a Intercargo (exclusividad). Con el 480, se estableció el decreto que rompió la exclusividad del contrato de Intercargo, por lo que pudo aparecer Aerohandling. Aerohandling siempre fue una parte de Aerolíneas, por lo que se privatizó y luego

volvió a ser público y de AR. Intercargo y Aerohandling están colaborando y prestándose equipos, pero no existe una fusión.

- 7- *¿Cómo se comparan los costos de Intercargo con el resto de la región?
¿En qué costos específicos se pueden encontrar diferencias?*

Son más caros. Dietrich ordenó bajar las tarifas en algunos puntos de los vuelos internacionales. Hay dos tipos de precios: cabotaje e internacionales. Cabotaje estaba en precio, internacionales estaba caro.

- 8- *¿Existe un plan para reducir las tasas de los servicios de rampa a futuro? Si existiera, ¿cómo se lograrían estas reducciones?*

El proyecto ya está desregulado desde el 94, pero la idea es desregular aún más. Es decir que el gobierno sea proactivo para que la competencia suceda.

- 9- *¿Es Intercargo un impedimento para el desarrollo de las aerolíneas de bajo coste en el país? ¿Qué se podría mejorar al respecto para este mismo fin?*

Hay muchísima inquietud en las partes sindicales. Los nuevos convenios colectivos de trabajo son por empresas.

Tomás Llambí, Analista SAR, EANA (Empresa Argentina de Navegación Aérea):

- 1- *¿Qué rol cumplen las entidades regulatorias y controladores, tales como la ANAC, la EANA, el ORSNA, la CNRT y el Ministerio de Transporte en Argentina? ¿Velan por el crecimiento de la industria mediante la incorporación de LCCs? ¿Cuáles están siendo sus aciertos y desaciertos para este fin?*

ANAC: Autoridad Aeronáutica en Argentina. Es un organismo del Estado que depende del Ministerio de Transporte.

EANA: empresa proveedora de servicios de navegación aérea (ANSP). Es una Sociedad del Estado que depende del Ministerio de Transporte y del Ministerio de Defensa.

ORSNA: ente regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos. Tiene bajo su órbita la regulación de los aeropuertos que componen dicho Sistema (Ej: queda excluido el Aeródromo de Morón)

CNRT: hasta donde entiendo, no tiene injerencia en materia aeronáutica.

Ministerio de Transporte}: imparte sus políticas a través de las 3 entidades mencionadas anteriormente.

En líneas generales, todas las entidades se pronuncian a favor del crecimiento del mercado aerocomercial argentino pero, como es de público conocimiento, a veces ciertos intereses económicos, políticos o hasta incluso personales, se entremezclan y afectan la toma de decisiones. Esto particularmente ocurre con las LLCs, donde el proteccionismo a ARSA por parte del Estado y/o gremios, afecta el establecimiento de nuevas compañías, como ocurrió en su momento con las restricciones impuestas a LAN Argentina hace unos años. Cabe aclarar que este proteccionismo a nivel gubernamental hoy está “en descenso”, pero la presión de ciertos participantes de la sociedad sigue generando trabas.

Infraestructura:

- 1- ¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Argentina?
¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?*

La mayoría de los aeropuertos con operaciones comerciales presentan un diseño de terminales obsoleto, provocando que con pocos vuelos se generen saturaciones. Estas demoras no son compatibles con el modelo de negocio LCC, donde se busca maximizar el tiempo en tierra de las aeronaves. Además, el estado de deterioro de

las instalaciones pueden provocar fallas en algunos sistemas tales como iluminación de pista, estado de la capa asfáltica de la plataforma y pista, mantenimiento de las radioayudas, etc.

A excepción del AMBA, ninguna ciudad está servida por dos o más aeropuertos con capacidad comercial.

A nivel aeroportuario, en líneas generales, hoy en día no están dadas las condiciones para la operación de LLCs, de acuerdo al modelo de negocio que proponen, ya que las mismas deberán brindar/utilizar servicios prescindibles para LCC (handling, mangas telescópicas, asistencia a pasajeros, logística interna, etc)

2- ¿Cómo funciona el control del tráfico aéreo en Argentina? ¿Las tareas de mantenimiento se realizan de manera regular y eficaz? ¿Están modernizados los equipamientos de los aeropuertos de acuerdo a las necesidades de operación actuales?

Actualmente, la gestión del tránsito aéreo en Argentina se encuentra a cargo de EANA, siendo el único prestador de servicios de navegación aérea en el país.

Dicha empresa (no es un organismo) depende de los Ministerios de Transporte y Defensa, y tiene bajo su órbita 55 aeródromos controlados y los 5 Centros de Control de Área (ACC), donde brindan todos los servicios de tránsito aéreo.

Además, tiene a su cargo la planificación, dirección, coordinación y gestión de los servicios de telecomunicaciones, información aeronáutica, servicio aeronáutico de meteorología, búsqueda y salvamento aeronáutico e infraestructuras y redes de los sistemas de navegación aérea.

En lo referente a la modernización de los equipamientos, EANA pone especial enfoque en la renovación y adquisición de equipamientos CNS (Comunicaciones, Navegación y Vigilancia), a través de un Plan de Inversión (<https://www.eana.com.ar/plan-de-inversi%C3%B3n>)

Si bien actualmente los servicios y el espacio aéreo se encuentran trabajando en su máxima capacidad, se proyecta que dentro del mediano plazo aumentar su eficiencia, a través del rediseño del espacio aéreo y la Gestión del Flujo del Tránsito Aéreo (ATFM), entre otros. Cabe aclarar que hoy en día se gestiona dentro de parámetros aceptables de Seguridad Operacional, sin afectar la seguridad e integridad de los usuarios.

3- *¿Cómo se realiza la gestión aeroportuaria en Argentina? ¿Estamos ante un caso de monopolio? ¿Se puede brindar un servicio más eficiente y a menor costo? ¿Cuál es la alternativa al sistema que funciona actualmente? ¿Los LCCs necesitan otro tipo de gestión?*

En Argentina los aeropuertos están mayormente gestionados a través de concesiones. Existen 2 explotadores principales en el país, Aeropuertos Argentina 2000 y London Supply. El primero gestiona 34 aeropuertos, el segundo 3, y el resto están a cargo del Estado a través de las provincias o municipios, o bien son privados.

Considerando que AA2000 gestiona casi todos los aeropuertos desde hace más de 20 años, con contratos con el Estado con cláusulas que virtualmente no permiten la participación de nuevos explotadores, podría considerarse que existe un monopolio. Dichas condiciones le permiten a la empresa ejercer un poder de “pseudo” autoridad dentro de los aeropuertos, lo que afecta las relaciones cotidianas con otras empresas y organismos. A su vez, le permite establecer sus propias tarifas de forma unilateral, lo que contrae alteraciones económicas a los operadores.

En el caso de las LCCs, los costos distorsionados en concepto de tasas y servicios pueden afectar a sus costos operativos, condicionando sus operaciones en ciertos AADD, volviéndose inviables.

En otros aeropuertos del mundo, donde operan LCCs, se generó la tendencia de crear terminales exclusivas para este tipo de líneas aéreas, con configuraciones exclusivas para las mismas (tipo de terminal, mangas, distribución de posiciones de

estacionamiento de ACFT, accesos mediante transporte público para pasajeros, entre otras) lo que les permite disminuir costos fijos y operativos, y reforzar su política de bajos costos. Como casos puntuales se pueden mencionar al Aeropuerto de Lisboa, donde se creó una terminal nueva, o en el Aeropuerto de Milán-Malpensa donde la vieja terminal 2 se reacondicionó para las LCCs, particularmente Easyjet.

Nicolás Goldstein, ex VP Comercial de LATAM Airlines:

- 1) *¿Qué opinas de el sistema de tarifas que le cobra a los pasajeros cada servicio por separado, como por ejemplo, un cargo adicional por la maleta?*

Ampliado LATAM Argentina 2016: “Esto permite que al que requiere menos servicio se le pueda cobrar más barato, y así poder servir a más pasajeros. Es como salir a comer con un amigo que se come 2 platos y postre cuando vos solo comés una entrada. Lo justo es que cada uno pague por lo que consumió. No que se divida la tarifa en dos mitades.”

Michael Swiatek, Consultor Experto de la Industria Aeronáutica, ex Chief Planning Officer de LATAM, Qatar e Indigo, , y formado en United Airlines.

- 1) *¿Which are the main metrics you would check to analyze the efficiency of an airline?*

The first metric I ask for in any airline is for the amount of employees over the total plains. That number by itself can give you a very good idea if the company is going to be able to be competitive and efficient, or if it's going to need a restructuration.

Ricardo García, ex gerente de rutas y revenue management en LATAM:

Marco Regulatorio:

1- *¿Están dadas las condiciones en Chile para que pueda entrar un nuevo operador y operar en igualdad de condiciones que el resto de las aerolíneas? ¿Está completamente abierta la entrada a los LCCs?*

Sí. En términos regulatorios Chile cuenta con política de cielos abiertos, lo que permite que cualquier operador del mundo certificado pueda operar dentro del país. En términos de infraestructura también están dadas las condiciones pues todas las capitales regionales cuentan con aeropuertos de estándar Airbus 319

2- *¿Cuáles son las distorsiones de mercado que más están afectando el crecimiento de la industria chilena hoy en día? ¿Cómo perjudican a los LCCs?*

Las principales son el valor de las tasas de embarque (11 usd por tramo aproximadamente) y el traslado a los aeropuertos. Las tasas representan cerca de un 30% del costo del pasaje para aquellos viajeros de tarifas bajas. Además los aeropuertos no cuentan con transporte público que los conecte con las ciudades, lo que es un costo asociado adicional.

3- *¿Cómo están las relaciones internacionales en cuanto a convenios de libertades del aire y similitud de políticas aerocomerciales como para un operador que quiere operar vuelos regionales desde Chile?*

Respondido arriba. Chile tiene política de cielos abiertos.

4- *¿Cuáles son las condiciones en Chile en cuanto a restricciones de control y de propiedad de las aerolíneas? ¿Hay acceso a financiamientos convenientes?*

No existe restricción de control como existía en Brasil, ni problemas para acceder al mercado de capitales.

5- *¿En qué condiciones están los trabajadores de la industria aeronáutica? ¿Las leyes y presiones sindicales son las que debería haber para lograr un crecimiento sano de la industria? ¿Aumentar la productividad implica una*

explotación injusta? ¿Qué presiones ejercen las aerolíneas y cuáles los LCCs? ¿Qué futuro se avecina?

Esto es subjetivo. En Chile existen tasas bajas de sindicalización en general. Desconozco los niveles de sindicalización en Chile, pero creería que hay buenas condiciones laborales en general y existen procesos regulados de negociación colectiva que en la práctica se intentan evitar. No existen muchas paralizaciones y todas en general están dentro de estos procesos, lo que da certeza de funcionamiento.

Lo que falta es mayor flexibilidad laboral, por lo que esta puede afectar la competitividad de las LCCs que tendrían que asumir cargas regulatorias importantes.

6- ¿Qué rol cumplen las entidades regulatorias y controladores, tales como la JAC, la DGAC, la FACH, el ministerio de transporte y el ministerio de obras públicas? ¿Velan por el crecimiento de la industria mediante la incorporación de LCCs? ¿Cuáles están siendo sus aciertos y desaciertos para este fin?

Cada una tiene un rol específico y claro. Las más relevantes son tanto el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y el Ministerio de Obras Públicas, dado que de ellas dependen decisiones como el valor de las tasas de embarque y la ampliación o concesión de aeropuertos. Si bien velan por el crecimiento de la industria en general, activando nuevas licitaciones de obras en los aeropuertos de acuerdo a las proyecciones de demanda, éstas no han sido lo suficientemente rápidas en implementarse en los últimos años y no han tenido una mirada en desarrollar a las LCCs. Un ejemplo claro de ello es que no existen aeropuertos comerciales alternativos en las grandes ciudades que permitan a las LCCs operar a menor costo.

7- ¿Cómo está regulado el combustible en la industria en Chile teniendo en cuenta que es su principal insumo? ¿Cuáles son sus costos e impuestos?

Desconozco esta regulación, pero pensaría que es un mercado abierto donde cada uno negocia con un proveedor.

8- ¿Cómo está Chile en cuanto a competitividad global y riesgo país desde el punto de vista extranjero? ¿Cómo esto puede dificultar la inversión en el país?

Chile goza de buena reputación internacional y seguridad en términos de vista de riesgo país. Tiene la mejor evaluación de riesgo país de Sudamérica. De acuerdo a la consultora Fitch la calificación de Riesgo País de Chile es A.

Infraestructura

1- ¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Chile? ¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?

Las principales ciudades cuentan con aeropuertos que permiten la operación de vuelos locales en A319 o similar. Se espera la renovación de concesiones y nuevas obras en 4 e ellos en los próximos 5 años.

No existen aeropuertos secundarios y no se vislumbran potencialmente ninguno en el corto plazo.

Existen condiciones favorables dada la baja tasa de vuelos por habitante si nos comparamos con Europa o Estados Unidos. Sin embargo no es fácil contar con una estructura de costo mucho más económica que las líneas aéreas presentes en el mercado.

2- ¿Cómo se financia la infraestructura aeroportuaria en Chile? ¿Están dadas las condiciones para que los financistas/ potenciales financistas puedan hacerlo convenientemente?

Vía Concesiones. Es un modelo que ha funcionado bien en el país, puesto que permite entregar la administración del servicio a un tercero logrando que el lleve a cabo la inversión y controlando los estándares de cumplimiento del contrato. Existen financistas y condiciones para que este modelo funcione.

3- *¿Cómo se fijan las tasas aeroportuarias? ¿Se podrían reducir acorde a las reducciones generales de costos que está realizando la industria, sobre todo con los LCCs? ¿De qué forma? ¿Qué presiones y controles podrían hacer las aerolíneas y el Estado para asegurarse que las tasas tengan un precio razonable y un servicio acorde al requerido por las aerolíneas y los pasajeros finales?*

Las tasas son fijadas por el gobierno y no se han modificado en los últimos años. Sin embargo en la última cuenta pública el Presidente Sebastián Piñera anunció la revisión de estas.

Al ser un impuesto no se ven formas en que las aerolíneas puedan hacer presiones o bien proponer valores.

4- *¿Cómo es la relación de las aerolíneas con los aeropuertos actualmente? ¿Quién tiene mayor poder de negociación? ¿Un LCC tiene el mismo poder que tienen los LCCs de Europa para realizarle exigencias a un aeropuerto?*

Lo desconozco. Pensaría que acá el poder depende del aeropuerto (SCL vs regiones). Además al no existir aeropuertos alternativos pensaría que el ATO tiene mayor poder que la LCC.

5- *¿Qué tan accesibles son los aeropuertos para los pasajeros? ¿Es necesario invertir en los traslados hacia los aeropuertos? Si es así, ¿quién debería realizar la inversión?*

Poco como explique arriba. Creo que se tiene que realizar inversiones para que exista conexión con el transporte público o bien incluir dentro de los servicios que presta el mismo terminal.

- 6- *¿Están bien desarrollados los ingresos de los aeropuertos por comercios y servicios adicionales en Chile? ¿Son estos una forma de mejorar la rentabilidad de los aeropuertos para poder lograr una reducción en las tasas?*

En el ATO de SCL sí. En los de regiones menos, pero tiene que ver con el flujo actual de pasajeros y la distancia con los centros urbanos. Existen servicios básicos como cafeterías, quioscos y rentalcars. Podrían desarrollarse de mejor forma.

Gabriela León, Directora de Planificación y Desarrollo en Jetsmart:

Marco Regulatorio:

- 1- *¿Están dadas las condiciones en Chile para que pueda entrar un nuevo operador y operar en igualdad de condiciones que el resto de las aerolíneas? ¿Está completamente abierta la entrada a los LCCs?*

Chile tiene cielos abiertos por lo que no hay restricciones a la entrada.

Sin embargo, hay algunas restricciones (como infraestructura de aeropuertos) que dificultan la aplicación del modelo.

- 2- *¿Cuáles son las distorsiones de mercado que más están afectando el crecimiento de la industria chilena hoy en día? ¿Cómo perjudican a los LCCs?*

Las tasas de aeropuertos dificultan la estimulación de demanda.

- 3- *¿Cómo están las relaciones internacionales en cuanto a convenios de libertades del aire y similitud de políticas aerocomerciales como para un operador que quiere operar vuelos regionales desde Chile?*

La mayor dificultad la ponen otros países.

Por ejemplo, Perú restringe a 84 frecuencias por semana entre Chile y Perú mientras que Chile no tiene límite de frecuencias para Perú. Perú también restringe los aeropuertos a los que se puede volar desde Chile.

4- *¿En qué condiciones están los trabajadores de la industria aeronáutica? ¿Las leyes y presiones sindicales son las que debería haber para lograr un crecimiento sano de la industria? ¿Aumentar la productividad implica una explotación injusta? ¿Qué presiones ejercen las aerolíneas y cuáles los LCCs? ¿Qué futuro se avecina?*

Esto no es una limitante.

5- *¿Qué rol cumplen las entidades regulatorias y controladores, tales como la JAC, la DGAC, las FACH, el ministerio de transporte y el ministerio de obras públicas? ¿Velan por el crecimiento de la industria mediante la incorporación de LCCs? ¿Cuáles están siendo sus aciertos y desaciertos para este fin?*

La aviación en Chile estaba pensada para los legacy carriers.

Se necesita que todos juntos trabajemos por una avión de bajo costo:

- aeropuertos baratos,
- tasas accesibles a los pasajeros,
- infraestructura adecuada para una operación low cost
- etc

Infraestructura:

1- *¿Cuál es el estado de los aeropuertos en este momento en Chile? ¿Qué se puede esperar para los próximos años? ¿Hay aeropuertos secundarios actuales o potenciales? ¿Están dadas las condiciones para la operación LCC? ¿Hace falta inversión?*

Los aeropuertos están en buen estado, sin embargo hay aeropuertos secundarios que no están habilitados (KNA, PNT, YAI, ZPC, MHC, LSQ)

2- *¿Cómo funciona el control del tráfico aéreo en Chile? ¿Las tareas de mantenimiento se realizan de manera regular y eficaz? ¿Están modernizados los equipamientos de los aeropuertos de acuerdo a las necesidades de operación actuales?*

La mayor restricción para la operación está en el horario de funcionamiento de ciertos aeropuertos tales como LSC, ZCO,

3- *¿Cómo se realiza la gestión aeroportuaria en Chile? ¿Se puede brindar un servicio más eficiente y a menor costo? ¿Cuál es la alternativa al sistema que funciona actualmente? ¿Los LCCs necesitan otro tipo de gestión?*

Las LCC necesitan infraestructura más simple que la actual.

Creemos que las inversiones para un modelo de aviación de bajo costo, serán menores a las del modelo tradicional y por ende podrán generar mejores condiciones de precio final al consumidor; de costos a los operadores y de eficiencia de gasto al Estado

4- *¿Cómo se financia la infraestructura aeroportuaria en Chile? ¿Están dadas las condiciones para que los financistas/ potenciales financistas puedan hacerlo convenientemente?*

Los aeropuertos se financian de las tasas y del modelo de concesión que tengan.

5- *¿Cómo es la relación de las aerolíneas con los aeropuertos actualmente? ¿Quién tiene mayor poder de negociación? ¿Un LCC tiene el mismo poder que tienen los LCCs de Europa para realizarle exigencias a un aeropuerto?*

El actual modelo de concesiones no permite a las aerolíneas trabajar con los aeropuertos de manera eficiente. Se tienen muchas barreras

Actualmente los modelos de concesiones de los aeropuertos en Chile se rigen bajo cláusulas que aceleran el término de la concesión de acuerdo al aumento de flujo de pasajeros.

La mayoría de las concesiones aeroportuarias a lo largo de Chile no incentivan el aumento de pasajeros dado que se les cortan años de permiso al concesionario.

Costos para las líneas aéreas aumentan en cada nueva concesión, sin que necesariamente implique una mejora a la infraestructura o a la logística aeroportuaria, por lo que los usuarios no siempre se benefician, mientras que al mismo tiempo caen los precios en los tickets y se van estrechando los márgenes para las líneas aéreas

- 6- *¿Cuál es el aporte de los organismos reguladores de los aeropuertos? ¿Qué podrían mejorar? ¿Están preparados para la proliferación de los LCCs?*

El MOP (Ministerio de Obras Públicas) debe cambiar el modelo de concesiones para optimizar el modelo de las próximas concesiones a licitar.

- 7- *¿Qué tan accesibles son los aeropuertos para los pasajeros? ¿Es necesario invertir en los traslados hacia los aeropuertos? Si es así, ¿quién debería realizar la inversión?*

Actualmente el costo de traslado al aeropuerto es muy caro. En algunos casos puede ser superior a lo pagado en el ticket aéreo.

El ministerio de Transporte debiera resolver este tema permitiendo que el transporte público llegue hasta el terminal.

- 8- *¿Están bien desarrollados los ingresos de los aeropuertos por comercios y servicios adicionales en Argentina? ¿Son estos una forma de mejorar la rentabilidad de los aeropuertos para poder lograr una reducción en las tasas?*

Actualmente los aeropuertos tienen importantes ganancias con las ventas al interior. Esto debiera reflejarse en las tasas.



Universidad de
San Andrés