



# **Maestría en Administración y Políticas Públicas**

## **Tesis de Maestría**

### **Promoción XVI**

**El desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas vis a vis las  
políticas impulsadas por el Estado Nacional (2008-2018)**

**Lic. Florencia Giselle García Merino  
D.N.I. N° 32.737.245**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 31 de julio de 2019**

**Director de Tesis:  
Mg. Rodrigo Sbarra**

## Resumen

El Estado argentino ha desempeñado diferentes roles en relación a la prestación de los servicios públicos, como regulador a partir de las concesiones a manos privadas y nuevamente como prestador directo mediante la reestatización de los mismos. El presente trabajo contribuye al análisis de la influencia de las políticas públicas implementadas por el Estado Nacional en el desempeño de las empresas públicas, mediante el estudio del caso de Aerolíneas Argentinas, empresa creada en el año 1950, privatizada en 1990 y reestatizada en 2008. Esta tesis analiza de qué manera las políticas estatales implementadas para el control y la regulación del mercado aerocomercial incidieron sobre su desempeño empresario a partir de su reestatización (2008-2018), entendiendo el desempeño empresario como el grado en el cual el Estado (el Estado en la empresa y el Estado en el sector) alcanza los objetivos y metas que previamente ha ideado y proyectado en el corto y mediano plazo.

Palabras clave: **Aerolíneas Argentinas, reestatización, políticas públicas aerocomerciales, desempeño empresario, capacidades estatales.**

***El desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas vis a vis de las políticas  
impulsadas por el Estado Nacional (2008-2018)***

Cuadros y gráficos .....	4
Glosario de Acrónimos .....	7
Introducción.....	8
Capítulo I: Aspectos metodológicos .....	10
Presentación del problema y justificación.....	10
Hipótesis .....	14
Marco teórico.....	15
<i>Marco conceptual</i> .....	19
Orientaciones metodológicas y técnicas .....	20
Capítulo II: Estado y servicios públicos: el sector aerocomercial argentino .....	24
1930-1976: Rol Empresario.....	27
<i>Creación de la empresa Aerolíneas Argentinas</i> .....	29
1976-2002: Rol Privatizador .....	30
<i>Transferencia de Aerolíneas Argentinas a manos privadas</i> .....	34
2002-2008: Hacia la reestatización .....	36
Capítulo III: La regulación y el control estatal en el mercado aerocomercial entre 2008- 2018.....	41
<i>Medidas de Acuerdo de Código Compartido</i> .....	43
<i>Medidas relativas a concesiones y a autorizaciones a explotar servicios regulares internacionales en determinadas rutas</i> .....	46
<i>Medidas relativas al establecimiento de tarifas</i> .....	51
<i>Medidas relativas a Acuerdos entre Países</i> .....	56
<i>Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos específicos del sector aerocomercial</i> .....	59
<i>Medidas de modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción</i> .....	62
<i>Otras medidas relevantes</i> .....	64
Política aerocomercial y medidas implementadas .....	66
Capítulo IV: Desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas en el periodo 2008-2018. .....	69
Política aerocomercial y lineamientos específicos hacia AA.....	70
<i>“Plan General de Negocios 2010-2014”</i> .....	70
<i>Plan de Negocios de AA en el marco de la “Revolución de los aviones”</i> .....	74
Análisis del sector aerocomercial argentino .....	78
<i>Oferta Comercial</i> .....	78
<i>Demanda Comercial</i> .....	91
Subsidios del Estado Nacional y situación patrimonial de AA .....	98
Objetivos propuestos vs. Comportamiento del mercado.....	107

Capítulo V: Consideraciones finales.....	115
Bibliografía.....	125
Anexos.....	133

## **Cuadros y gráficos**

**Cuadro N° 1.** Comparativo de patrimonio sin corrección y con consideración de AREA. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en Memorias y Balance AA, 2008)

**Gráfico N° 1.** Comparativo de Patrimonio neto con correcta imputación de resultados a ejercicios pertinentes (AREA). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en Memoria y Balance AA, 2008.

**Cuadro N° 2.** Tipología de políticas. Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 2.** Titularidad de empresas en acuerdos de código compartido 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

**Gráfico N° 3.** Cantidad de concesiones por año y titularidad de empresas en concesiones 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

**Gráfico N° 4.** Cantidad de autorizaciones a empresas por país de origen 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

**Gráfico N° 5.** Ejercicio de derechos de tráfico. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

**Gráfico N° 6.** Ejercicio de frecuencias. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

**Gráfico N° 7.** Medidas respecto al establecimiento de tarifas 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

**Gráfico N° 8.** Vuelos por tipo 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 1 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Gráfico N° 9.** Variación interanual de vuelos 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 1 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Gráfico N° 10.** Cantidad de rutas domésticas e internacionales 2008-2019. Fuente: Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 11.** Cantidad de rutas domésticas e internacionales de ARSA 2008-2019. Fuente: Administración Nacional de Aviación Civil

**Gráfico N° 12.** Cantidad de frecuencias semanales domésticas e internacionales 2008-2019. Fuente: Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 13.** Cantidad de frecuencias semanales domésticas e internacionales de ARSA 2008-2019. Fuente: Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 14.** Cantidad de asientos volados (en miles) para las principales aerolíneas domésticas. Variación 2015-2018. Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 15.** Cantidad de asientos volados (en miles) para las principales aerolíneas internacionales. Variación 2015-2018. Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 16.** Asientos ofrecidos multiplicados por los kilómetros de cada tramo (akos) de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018 y Nota RIP 2019-017.

**Gráfico N° 17.** Edad promedio de flota por empresa en vuelos internacionales 2018. Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la Administración Nacional de Aviación Civil.

**Gráfico N° 18.** Edad promedio de flota por empresa en vuelos domésticos 2018. Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la Administración Nacional de Aviación Civil.

**Cuadro N° 3.** Composición de la flota de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 19.** Cantidad de pasajeros transportados por tipo (000) en 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 2 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Gráfico N° 20.** Variación interanual de pasajeros totales, domésticos e internacionales 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 2 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Gráfico N° 21.** Cantidad de pasajeros transportados por tramo (000) en 2008-2018 por AA. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

**Cuadro N° 4.** Vuelos, pasajeros (miles), factor de ocupación y cuota de mercado por aerolínea- Mercado doméstico 2008-2018. Fuente: Elaboración propia de la Tabla N° 9 del Anuario Estadístico 2018 de ANAC y de las Tablas N° 15 y 17 de “Tablas y Movimientos Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Cuadro N° 5.** Vuelos, pasajeros (miles), factor de ocupación y cuota de mercado por aerolínea- Mercado internacional 2008-2018. Fuente: Elaboración propia de la Tabla N° 10 del Anuario Estadístico 2018 de ANAC y de las Tablas N° 16 y 18 de “Tablas y Movimientos Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

**Gráfico N° 24.** Coeficiente de ocupación anual y total de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

**Gráfico N° 25.** Transferencias del Estado Nacional a AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

**Gráfico N° 26.** Pasivo Corriente vs. Activo Corriente de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 27.** Inmovilización del Capital vs. Índice de Liquidez de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 28.** Resultado Neto Ordinario de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 29.** Resultados financieros y por tenencia y otros ingresos y egresos de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 30.** Total del Pasivo de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

**Gráfico N° 31.** Fondos utilizados en las actividades operativas de AA 2008-2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

## **Glosario de Acrónimos**

**AA:** Aerolíneas Argentinas S.A.

**AKOS:** Cantidad de asientos ofrecidos multiplicados por los kilómetros de cada tramo

**ANAC:** Administración Nacional de Aviación Civil.

**BORA:** Boletín Oficial de la República Argentina.

**Grupo AA:** Grupo empresario compuesto por Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.

**MPFIPyS:** ex Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios

**PKTS:** Cantidad de pasajeros multiplicados por los kilómetros transportados

**PRO:** Propuesta Republicana

**UCR:** Unión Cívica Radical

## Introducción

A lo largo del siglo XX, el Estado argentino ha participado de diversas actividades empresariales mediante la producción de bienes y servicios, a fin de coadyuvar en el desarrollo económico social del país (Ugalde, 1983). En cuanto a la participación del Estado en la prestación de servicios, ha variado conforme los diferentes roles que el mismo ha desempeñado a lo largo del tiempo.

Al respecto, se han generado debates sobre el rol que el Estado debe cumplir, su necesidad y alcances de intervención, desde posturas que buscan maximizar su rol (intervención sobre la economía) hasta posturas que reduce su rol (intervención mínima en cuestiones como seguridad, salud y educación), y respecto a la importancia que tiene la “vuelta” al Estado. De acuerdo con Fernández y García Puente (2012), el Estado, como actor específico distinto al resto de los actores, tiene capacidades que le son propias y puede llegar a incidir en sus comportamientos, tomar decisiones y ejecutar ideas. Como señala Mann (1984), el Estado tiene capacidad para atravesar a la sociedad, y llevar a cabo sus decisiones políticas por todo el país (poder infraestructural). A su vez, y teniendo en cuenta a Evans (1996), el Estado, a partir de su enraizamiento y autonomía, puede ampliar sus capacidades y aumentar sus probabilidades de concretar sus medidas, y su conexión con la sociedad deja de ser asimilado como un problema para formar parte de la solución.

Como lo hace notar Oszlak (2011), una de las perspectivas desde las cuales puede analizarse el rol del Estado es analizar su actuación de acuerdo al alcance de las metas, objetivos y resultados deseados en forma previa a su intervención (perspectiva explicativa). Estas metas pueden variar de acuerdo a los objetivos previstos con antelación por los funcionarios y políticos en función de gobierno, y conforme sus capacidades para diseñar e implementar políticas públicas. Entonces, las políticas



públicas reflejan las tomas de posición en las que el Estado presume una interpretación del problema o cuestión a resolver, y supone que una sucesión de medidas y acciones darán respuesta a las cuestiones que pretende resolver, encauzando su actividad hacia cierto objetivo público. En virtud de ello, su implementación genera efectos en el funcionamiento del sector objetivo y en el desempeño de los actores que participan en él. En tal sentido, si varían los objetivos y cursos de acción de dichas políticas, deberían variar a su vez los efectos producidos en el sector o empresa objetivo. En este orden de ideas, surge un interrogante general: ¿de qué modo las políticas estatales influyen en el desempeño empresario de las empresas públicas?

Mediante el estudio del caso de la empresa Aerolíneas Argentinas, creada en el año 1950, privatizada en 1990 y reestatizada en 2008, se busca analizar de qué manera las políticas estatales implementadas para el control y la regulación del mercado aerocomercial incidieron sobre su desempeño empresario a partir de su reestatización (2008-2018). La elección de este caso encuentra motivación en la relevancia que dicha empresa tiene como aerolínea de bandera, y al ser una empresa que brinda un servicio público orientado al desarrollo nacional mediante la conexión de las distintas regiones del país, y que se encuentra expuesta a condiciones de competencia en el mercado, ¿su desempeño empresario debe orientarse a lograr dicho fin o debe buscar beneficios como empresa?

Esta tesis se organiza en cinco capítulos. En el primero de ellos, se presenta el marco teórico – metodológico con el cual se analizan las capacidades estatales, las instituciones como parte esencial de la implementación de las políticas públicas, los roles del Estado y su injerencia en la prestación de servicios públicos. En el segundo capítulo, considerando los conceptos ya planteados, se analizan las transformaciones del rol del Estado en torno a la prestación de servicios públicos desde 1930 a la actualidad,

haciendo hincapié en su injerencia en el sector aerocomercial. En el siguiente capítulo, se describen y estudian las principales políticas implementadas por el Estado Nacional en el sector aerocomercial durante el periodo 2008-2018, para luego caracterizar, en el cuarto capítulo, el desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas (en adelante, AA) a la luz de las políticas implementadas en dicho sector y en torno a su gestión. Posteriormente, el último capítulo está destinado a las consideraciones finales.

## **Capítulo I: Aspectos metodológicos**

### ***Presentación del problema y justificación***

A lo largo del siglo XX, el Estado argentino ha adquirido diferentes formas y se ha desempeñado en diferentes maneras y alcances en pos del desarrollo social y económico del país, y los proyectos políticos que le daban direccionalidad. Una de esas formas ha sido participar de actividades empresariales mediante la producción de bienes o servicios (Ugalde, 1983). Para entender el rol asumido en cada ciclo, es necesario describir brevemente las características principales de las formas históricas del Estado: liberal, benefactor, y neoliberal. En primer lugar, el Estado liberal, cuyo rol se redujo a garantizar el orden público en el territorio en el cual era soberano. A su vez, su rol implicaba no intervenir en el mercado, ya que éste se autorregulaba a partir de una “mano invisible”, propiciándose el famoso “laissez faire, laissez passer” (Ouviaña, 2002). Por su parte, el Estado de Bienestar Keynesiano surgió luego de la crisis mundial de 1929, la cual implicó un quiebre en la relación sociedad-Estado y demostró que el mercado no era capaz de autorregularse. Esta forma estatal se consolidó tras el fin de la Segunda Guerra Mundial (1945) y se mantuvo hasta mediados de los años setenta. Sus principales características fueron la intervención estatal desde el lado de la demanda a fin de mantener altos niveles de actividad y empleo, la provisión estatal de servicios

sociales (primordialmente seguridad social), y la garantía de un nivel de vida mínimo, entendido como derecho social (Ouviña, 2002). En los años setenta, existieron varios factores que posibilitaron el cuestionamiento del Estado Benefactor, tales como la crisis del petróleo, el agotamiento del modelo de acumulación fordista, el creciente déficit fiscal, y la estanflación (recesión e inflación). Todo ello favoreció el desarrollo del Estado Neoliberal, el cual cuestionó el aumento del gasto público y su intervención en espacios que consideraba que debían ser manejados por el mercado y su “laissez faire”. Dicho Estado se caracterizó por implementar programas de privatización de empresas públicas, de restricción de políticas de protección social y de desarticulación de organizaciones sindicales (Ouviña, 2002).

Con la crisis de este último, resurgieron debates en torno al rol que el Estado debe cumplir, siendo analizado desde múltiples perspectivas<sup>1</sup>. Tal como señala Oszlak (2011), el rol del Estado puede variar desde el enfoque que se analice, y desarrolla dos perspectivas: 1) perspectiva prescriptiva y 2) perspectiva explicativa. Desde una postura prescriptiva, el mismo puede definirse como:

El papel atribuido a una o más de sus instituciones en la producción de bienes, regulaciones o servicios destinados a resolver ciertas cuestiones problematizadas que plantea la organización o el funcionamiento de una sociedad, así como los impactos y consecuencias que se derivan de esas formas de intervención sobre la correlación de poder y la distribución del producto en esa sociedad. (Oszlak, 2011:1).

A su vez, el rol estatal puede analizarse desde una perspectiva explicativa, donde se analiza la actuación del Estado y en qué medida se alcanzaron las metas, objetivos y resultados deseados en forma previa a su intervención. En esta perspectiva, se busca comprender los motivos por los cuales se produjo dicha actuación de esa

---

<sup>1</sup> Oszlak (2011) sostiene que el debate sobre el rol del Estado, su necesidad y alcances de intervención gira en torno a preguntas como ¿Estado o mercado?, ¿estatización o privatización? A su vez, afirma que existen posturas que proponen minimizar el rol del Estado tanto como sea posible, como así también existen posturas que proponen maximizar su intervención, tanto como sea necesario.

manera, si hubo una manifestación explícita de lo que se pretendía lograr con su intervención, en qué modo los resultados se ajustaron a lo prescrito, si se satisficieron las expectativas de los actores y si se lograron los resultados que se pretendían lograr. (Oszlak, 2011).

A su vez, Oszlak (2011) afirma que existen tres niveles diferentes para analizar el rol del Estado, pero que se encuentran fuertemente interrelacionados: nivel micro, nivel meso y nivel macro.<sup>2</sup> Si bien el Estado opera en estos tres niveles, su presencia es más visible en el nivel meso, a través de manifestaciones concretas que denominamos políticas públicas. En el nivel meso, se puede observar que el Estado mediante sus agencias, se responsabiliza de la resolución<sup>3</sup> de una parte de las necesidades y demandas que se encuentran en la agenda social, despojando de dicha tarea al resto de los actores participantes de la “división social del trabajo”<sup>4</sup>, convirtiendo a dichas temáticas en cuestiones públicas de interés general. En síntesis, se puede decir que “el Estado es, en última instancia, lo que hace” (Oszlak, 2011:5).

En efecto, aquella resolución involucra las tomas de posición que realizan los funcionarios estatales, las cuales presumen una interpretación del problema a resolver, contienen los cursos de acción a adoptar por las agencias estatales y las orientaciones político-ideológicas implícitas en su accionar, y suponen que una sucesión determinada

---

<sup>2</sup> El nivel micro refiere a la presencia del Estado puede notarse en simples manifestaciones de la vida diaria de cada individuo de la sociedad, el nivel meso hace hincapié en las tomas de posición de quienes ejercen la representación del Estado y en el contenido de las políticas públicas de los mismos; y el nivel macro analiza el rol del Estado como el modo de organización social, los pactos constitutivos y las pautas que rigen las relaciones entre las instituciones y actores de una sociedad. (Oszlak, 2011).

<sup>3</sup> Dicha resolución no necesariamente implica dar respuesta a la necesidad o demanda en cuestión, sino que significa que el tema salió de la agenda, y esto puede deberse a diversos motivos, porque se resolvió por sí mismo, porque ya no es problemático o porque el Estado ha decidido postergarlo (Oszlak, 2011).

<sup>4</sup> En palabras de Oszlak (2011:5): “En toda sociedad existe algún esquema de división del trabajo según el cual esa agenda social es atendida por cuatro tipos de actores diferentes: 1) las organizaciones estatales, en sus diferentes niveles jurisdiccionales; 2) los proveedores del mercado, mediante los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes; 3) las organizaciones de la sociedad civil, que también prestan un número muy variado de servicios a la ciudadanía; y 4) las redes sociales solidarias, que por lo general, de una manera informal y discontinua, se hacen cargo de resolver problemas sociales no atendidos por los demás actores o a los que la población no puede acceder.”

de procesos y acciones permitirá dar respuesta a las cuestiones ingresadas en la agenda (Oszlak, 2011).

Como señala Mann (1984), el Estado tiene capacidad para atravesar a la sociedad, y llevar a cabo sus decisiones políticas por todo el país (poder infraestructural). Por su parte, Evans (1996) señala que el enraizamiento y la autonomía en forma conjunta son necesarios para terminar con el problema de la escasez de capacidad estatal, ya que las políticas públicas responden a los problemas de los actores privados y a su vez dependen de ellos para su implementación. A su vez, sostiene que el Estado puede evaluar, controlar y moldear en forma prospectiva y luego de los hechos, las reacciones privadas ante sus iniciativas públicas, y que el enraizamiento junto con la autonomía es lo que le permite al Estado ampliar sus capacidades y aumenta sus probabilidades de concretar sus medidas, y su conexión con la sociedad deja de ser asimilado como un problema para formar parte de la solución. De acuerdo con Fernández y García Puente (2012), el Estado, como actor específico distinto al resto de los actores, tiene capacidades que le son propias y puede llegar a incidir en sus comportamientos, tomar decisiones y ejecutar ideas.

En este orden de ideas, se puede aseverar que las políticas públicas tienen diversas relaciones y efectos en el desempeño de los actores tanto públicos como privados en los sectores en los cuales se desarrollan, ya que controlan, encauzan o dirigen su actividad hacia cierto objetivo público. Dicho objetivo público, materializado a través de instrumentos legales, puede variar de acuerdo a los objetivos de cada gestión de gobierno, favoreciendo o desfavoreciendo por ejemplo y pensando en nuestro campo, el desempeño empresarial de los actores. En tal sentido, analizar las principales políticas implementadas por el Estado en el sector aerocomercial argentino en el periodo 2008-

2018, permitirá identificar en qué medida contribuyeron o no al mejor desempeño empresario de AA en dicho período.

Motiva la elección del caso la relevancia que como aerolínea de bandera posee AA en un territorio que se caracteriza por su gran extensión, siendo que su creación se fundó en la necesidad de conectar a las regiones del país a fin de contribuir al desarrollo nacional. A su vez, se trata de un caso de empresa estatal cuya gestión atravesó diferentes modelos de gestión desde su creación estatal en 1950 ya que fue privatizada (1990) y reestatizada en 2008. A su vez, motiva la elección del caso ya que es una empresa pública que se encuentra expuesta a condiciones de competencia en el mercado, ¿su desempeño empresario debe orientarse a lograr dicho fin o debe buscar beneficios como empresa?

En este orden de ideas, el objetivo general de este trabajo es analizar de qué manera las políticas estatales implementadas para el control y la regulación del mercado aerocomercial incidieron sobre el desempeño empresario de AA, durante el periodo 2008-2018. Para cumplimentar este objetivo general se establecieron tres objetivos específicos: 1) describir y analizar las principales medidas implementadas por el Estado Nacional en el sector aerocomercial durante el periodo en estudio, 2) describir las principales características organizacionales de AA y caracterizar su desempeño empresario y 3) analizar variaciones en ese desempeño empresario vis a vis los cambios en ese mismo lapso.

### ***Hipótesis***

La implementación de políticas públicas genera efectos en el funcionamiento del sector aeronáutico y en el desempeño de las empresas del rubro, sean privadas o públicas. En el sector aerocomercial, si el Estado tiene como objetivo liberar o regular el mercado, deberían variar las políticas a implementarse, principalmente aquellas

relativas a la fijación de precios de mercado, a las barreras de entrada de aerolíneas nuevas, a la cantidad de aerolíneas permitidas en el mercado, entre otras, y las mismas afectar el desempeño de las aerolíneas que integran dicho mercado. La cuestión central está en cómo influye la orientación general del Estado al sector y a la empresa pública (inmersa en un mercado con competencia) en el desempeño empresarial de la misma.

Si el Estado implementa medidas tendientes a liberar el mercado aerocomercial, afectará negativamente al desempeño empresarial de AA, ya que al liberar el juego de la oferta y la demanda permitirá a otras aerolíneas operar libremente en el mercado, perjudicando la posición de AA. En cambio si el Estado implementa medidas relativas a la regulación de dicho mercado, entonces podrá favorecer el desempeño empresarial de AA porque puede implementar políticas que protejan y beneficien a su desarrollo y crecimiento. No obstante, es menester resaltar que el desempeño empresarial de AA no es una unidad discreta que puede ser analizada independientemente de su contexto.

### ***Marco teórico***

La teoría política contemporánea ha buscado comprender el modo en que las reglas y normas inciden en los asuntos públicos, por lo que se hizo foco en el análisis de las instituciones (Córdova Montúfar, 2017). Para hablar de las instituciones, es menester describir las corrientes institucionalistas y neoinstitucionalistas. El institucionalismo tradicional, que predominó la ciencia política en la primera mitad del Siglo XX, se caracterizó por: la importancia de la ley como una herramienta para incidir en el comportamiento de la sociedad; la relevancia e influencia de la estructura sobre el comportamiento de los individuos; un sentido holístico que impulsó el estudio comparado de sistemas políticos, aun cuando se limite a descripciones de aspectos legales/formales; la importancia de la pauta de desarrollo social sobre los sistemas políticos; y un carácter normativo como fundamento de las inquietudes por el “buen

gobierno” (Peters, citado en Córdova Montúfar, 2017:18-19). Las principales críticas a esta corriente se centraron en su incapacidad para generar hipótesis y procesos de verificación, y la no incorporación de otras variables relevantes (Córdova Montúfar, 2017).

A diferencia de esta corriente, el neoinstitucionalismo busca desarrollar teorías y métodos analíticos, como así también analizar la estructura y la organización de las instituciones, y su incidencia en otros fenómenos y sobre las decisiones en términos de políticas públicas (Córdova Montúfar, 2017). Tal como señala el autor, dichas diferencias se estructuran en un núcleo analítico que le otorga sentido al paradigma neoinstitucionalista y está compuesto por seis movimientos. El primer movimiento es desde el foco en las organizaciones hacia la focalización en las reglas que guían el comportamiento de los actores de acuerdo a una lógica normativa que determina la conducta; el segundo movimiento es desde una concepción formal hacia una informal de las instituciones, reconociendo la importancia también de las convenciones informales de la vida política en la formación de la conducta de los actores; y el tercero, desde una noción estática a una dinámica de las instituciones, reconociéndolas como organizaciones imperfectas y temporales, que se crean como procesos inherentes a la acción humana. Asimismo, los tres movimientos restantes son: desde una postura con valores “sumergidos” hacia una con valores críticos, que permita identificar las distintas formas de instituciones, las cuales forman valores de la sociedad y se encuentran en constante impugnación y cambio; desde una concepción holística hacia una noción desagregada de las instituciones, en el cual no forman un todo armonioso ni presentan soluciones funcionales; focalizando en el sistema general de gobierno pero también en sus componentes, en los sistemas electorales, la elaboración de políticas, las reglas de contratación, entre otros; y finalmente, desde la independencia hacia el arraigo, ya que



las instituciones se encuentran inmersas en contextos específicos, y no pueden considerarse como organizaciones independientes de su espacio y tiempo. (Lowndes citado en Córdova Montúfar, 2017:23-24).

En este marco, el debate sobre las instituciones en América Latina ha situado a los factores institucionales como variables explicativas en las ciencias sociales, particularmente en el análisis de fenómenos relacionados con la adopción o el cambio de políticas públicas. Acuña y Chudnovsky (2013: 32-33) conciben al aparato estatal como el “conjunto de las instituciones que rigen la producción de políticas públicas” y definen a las instituciones como “el conjunto de reglas que apuntan a resolver problemas de coordinación y conflictos distributivos en una sociedad”, las cuales “(...) distribuyen poder y recursos y son, a su vez, el producto de la lucha entre sectores desiguales (lo cual es consecuencia de previas distribuciones de poder y capacidades/recursos)” y que “(...) operan en contextos donde existen otras instituciones y otras variables sociales.” (Acuña y Chudnovsky, 2013:49).

De acuerdo a los autores citados, las instituciones son importantes para comprender la política por cinco motivos: 1) tienen potencial para cambiar comportamientos, 2) pueden llegar a resolver problemas de coordinación y conflictos distributivos en miras de una mayor justicia y eficiencia, 3) pueden definir la dinámica social y el accionar de los actores y pueden a su vez ser definidas por los actores y otras variables de la matriz política, 4) distribuyen poder, tanto al facilitar o dificultar el logro de objetivos e intereses de los actores, y 5) son heterogéneas. Asimismo, afirman que la institucionalidad de gobierno y de la hechura de las políticas públicas se desarrolla en espacios heterogéneos, por lo cual resulta necesario hacer foco en la interrelación entre actores e instituciones en los diversos ámbitos de política pública y gobierno en virtud de su especificidad. En tal sentido, dada la heterogeneidad institucional, no existen

totalidades homogéneas comparables entre sí, por lo cual resulta necesario desagregar el análisis a temáticas específicas y analizarlo en relación a los intereses de los actores sociales y políticos concretos.

En este sentido, en el análisis de las instituciones y de los actores, se deben considerar a las primeras como las reglas interpersonales que siempre están presentes, al igual que las acciones de los segundos. Por ello, se debe analizar el comportamiento tanto de los actores sociopolíticos como de los actores estatales, en cuanto a sus capacidades para organizarse y desplegar estrategias. En el caso de los actores estatales (aquellos funcionarios y políticos en función de gobierno) se debe analizar sus capacidades para diseñar e implementar las políticas públicas y el modo en el que éstas inciden sobre los procesos de gobierno y la gestión de las mismas (Acuña y Chudnovsky, 2013).

En este orden de ideas, el proceso de reestatización de AA fue un proceso iniciado con anterioridad al rescate de la misma mediante la promulgación de la Ley N° 26.412 (18/09/2008). Dicho proceso se llevó a cabo en un contexto de transformación del rol del Estado, que comenzó luego de la crisis económica, social, política e institucional acontecida en diciembre de 2001. Mediante el establecimiento de nuevas reglas y normas, el Estado fue paulatinamente estableciendo su rol en relación a la producción de políticas públicas hacia una nueva dirección. Respecto del camino hacia la reestatización de AA, existieron comportamientos y estrategias de los diferentes actores que pujaron en contra y a favor de dicho proceso en pos de sus intereses que se analizarán más adelante.

Corresponde señalar que a partir del marco neoinstitucionalista mencionado, se analizará el caso de AA, haciendo foco en los marcos legales que rigieron la producción de las políticas públicas orientadas hacia el sector aerocomercial y su incidencia en el

desempeño empresario de AA. Si bien se reconoce la importancia que tuvieron los actores sociales y políticos en la reestatización y en el desempeño empresario de AA, su análisis excede los objetivos de esta tesis.

A partir de este marco, se analiza el rol del Estado, el cual a través de las instituciones que lo conforman, busca por un lado, materializar las metas propuestas en torno a un sector objetivo, y por el otro, busca participar en actividades empresariales y en la prestación de servicios públicos. Respecto a esto último y conforme lo expuesto por Nahón (2006), los servicios públicos son aquellos que poseen utilidad pública, y que el Estado es el garante indiscutible de su prestación. A través de normativa especial que lo regule, el Estado puede: a) proveer directamente el servicio, b) proveer indirectamente el mismo mediante una delegación temporaria –concesión-, c) proveer indirectamente el servicio mediante la venta de activos –privatización- y d) formas mixtas. No obstante ello, el Estado continúa velando por la prestación regular e uniforme de dichos servicios.

### ***Marco conceptual***

Teniendo en cuenta lo expuesto precedentemente, y respecto del sector aerocomercial, el Estado argentino ha cambiado sus orientaciones y roles. En 1950 el mismo consideró que la creación de una aerolínea de bandera nacional permitiría comunicar e integrar las diferentes regiones, propendiendo al desarrollo del país y a la satisfacción de las necesidades públicas. Desde la creación de AA, el Estado ha provisto directamente dicho servicio en los periodos 1950-1989 y 2008 a la actualidad, y lo ha provisto indirectamente (bajo el rol asumido en el neoliberalismo) mediante la venta de activos en el periodo 1990-2008; y a partir de 2003, el Estado retoma la provisión de algunos servicios públicos; en todos los casos mediante el establecimiento de la normativa regulatoria específica a tales fines, como se desarrollará más adelante.

De acuerdo a lo manifestado por Oszlak (2006), la productividad burocrática es la capacidad del Estado para generar valor público, tanto en el corto como en el largo plazo. El valor público se genera a partir de la relación existente entre eficacia y eficiencia, esto es: eficacia medida en el grado del logro de las metas deseables y la función de productos técnicamente requerida, y eficiencia en los términos del alcance del mayor nivel de producción a partir del uso de la menor cantidad de insumos por unidad de producto. En este sentido, la productividad burocrática se relaciona al grado en que el Estado logra los objetivos y políticas que legitiman su existencia, y dependen a su vez del contexto histórico, político y cultural.

Al respecto, y en relación al objeto de estudio, se analizará el desempeño empresario de AA, entendiéndolo como el grado en el cual el Estado (el Estado en la empresa y el Estado en el sector) alcanza los objetivos y metas que previamente ha ideado y proyectado en el corto y mediano plazo. Dichos objetivos y metas son materializados a través de políticas hacia el sector y hacia la empresa. Por lo tanto, el desempeño empresario de la aerolínea se ve influenciada por las políticas regulatorias hacia el sector y políticas hacia la empresa. Esto último evidenciará en qué condiciones compite, si se encuentra favorecida o perjudicada por dichas políticas, las cuales pueden tener direcciones distintas. Es decir, si un objetivo es federalizar el servicio de transporte público, es posible que la aerolínea deba mantener rutas y frecuencias que no le sean rentables, solo con el objeto de unir dos puntos del país que sin su servicio no sería posible.

### ***Orientaciones metodológicas y técnicas***

El presente trabajo es una tesis monográfica basada en la exploración, descripción y análisis de los factores que incidieron en el desempeño empresario de AA durante el periodo bajo estudio. Es un estudio de caso cuya unidad de análisis refiere a

la citada aerolínea, y cómo su desempeño ha sido afectado por las políticas públicas implementadas en el periodo comprendido 2008-2018. Respecto de la elección del método de estudio de caso se consideró apropiado ya que, como lo hace notar Martínez Carazo (2006), el mismo es adecuado para estudiar en forma más profunda un tema determinado, y es utilizado para comprender las dinámicas presentes en contextos particulares.

Las principales variables consideradas son: *políticas regulatorias del sector aerocomercial y desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas*. Se considera que el desempeño de AA se ve influenciada por las políticas regulatorias hacia el sector (establecimiento -o no- de precios mínimos y máximos, cantidad de competidores en el mercado, si existen barreras a la entrada de nuevos competidores) y políticas hacia la empresa (lineamientos impuestos respecto a los objetivos diversos de acuerdo a la gestión de gobierno de turno, el otorgamiento -o no- de subsidios). Esto último revelará en qué condiciones compete, si se encuentra favorecida o perjudicada por dichas políticas. En lo que respecta a las políticas hacia el sector, se analiza el desempeño empresario si se considera la variación de su participación en el mercado, tanto en la oferta como en la demanda comercial, y el análisis de su situación patrimonial y de los subsidios recibidos por el Estado nacional mostrará el grado de interés que la gestión de gobierno en ejercicio le dé al alcance de los lineamientos propuestos. Respecto a la forma de medición, el desempeño empresario se medirá como favorable/desfavorable teniendo en cuenta tanto su desempeño en el mercado como en su situación patrimonial vis a vis los objetivos propuestos por el Estado hacia el sector a través de su política aerocomercial y el Estado hacia la empresa a través de su gestión. En cuanto a las políticas regulatorias se medirá a partir del alcance de las medidas que tome, es decir, por el grado de restricción/liberalización del mercado.

En referencia al tipo de fuente utilizada, se recurrió a fuentes secundarias, mediante la búsqueda en archivo digital y físico, de informes, balances, auditorías, notas periodísticas, análisis de normativa publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina (BORA), y solicitudes de acceso a la información pública (Ley de Acceso a la Información N° 27.275). Así, para la confección del compendio normativo realizado en el Capítulo III, se efectuó una búsqueda avanzada de normativa en el BORA que contuviera alguna de las palabras “aerolíneas”, “aeronavegación”, “aerocomercial” y “aéreo” para el periodo comprendido entre el 1° de enero de 2008 y el 28 de diciembre de 2018, la cual arrojó una cantidad de 2.187 resultados.<sup>5</sup> Depurada la base de datos, se seleccionaron un total de 280 normas, las que fueron categorizadas a fin de recopilar la información de manera organizada facilitando su análisis.

Con respecto a los análisis efectuados en el Capítulo IV en relación a los subsidios del Estado nacional otorgados a AA y la situación patrimonial de la compañía, se utilizaron las memorias y estados contables de los ejercicios 2008-2018, cuyos datos fueron ajustados por inflación mediante el deflactor del P.B.I., para poder realizar la comparación correspondiente. Vale señalar que si bien existe la posibilidad que se presenten diferentes métodos de contabilización en los aludidos balances, se han seleccionado indicadores que han sido similares en todo el periodo a fin de mantener la comparabilidad. Como el valor del deflactor del P.B.I. correspondiente al año 2018 no se encuentra publicado, se realizó una estimación propia del 48% basada en los índices de inflación de consultoras privadas.

En relación a la información sobre el mercado aerocomercial, corresponde realizar las siguientes aclaraciones. Con respecto al análisis de mercado de AA (esto es: de cantidad de pasajeros transportados por tramo, cantidad de pasajeros por kilómetro

---

<sup>5</sup> Corresponde mencionar que de tal búsqueda se excluyeron los resultados arrojados relativos principalmente a acuerdos salariales, de explotación de servicios no regulares, remates y avisos oficiales, ya que los mismos no eran objeto de análisis.

transportados, cantidad de asientos por kilómetro ofrecidos, coeficiente de ocupación y flota) se utilizó la información contenida en las memorias y estados contables de los ejercicios 2008-2018 y en la Nota RIP 2019-027 de AA, emitida en respuesta a una solicitud de acceso a la información pública (Ley N° 27.275). En cuanto al análisis del mercado aerocomercial doméstico e internacional, es pertinente destacar que los datos utilizados corresponden a la información contenida en las “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), en el Anuario Estadístico 2018 de ANAC, y en la información suministrada por ANAC en el marco de una solicitud de acceso a la información pública.<sup>6</sup>

Habiéndose analizado los aspectos teórico-metodológicos, en el Capítulo II se abordarán las transformaciones del rol del Estado en torno a la prestación de servicios públicos desde 1930 a la actualidad, haciendo hincapié en su injerencia en el sector aerocomercial.

---

<sup>6</sup> Asimismo, corresponde señalar que en dicha solicitud se requirió la siguiente información: “1) cantidad de rutas domésticas e internacionales en el periodo 2008-2018; 2) cantidad de rutas domésticas e internacionales que no pasan por Buenos Aires en el periodo 2008-2018; 3) cantidad de conexiones domésticas e internacionales en el periodo 2008-2018; 4) cantidad de conexiones domésticas e internacionales que no pasan por Buenos Aires en el periodo 2008-2018; 5) cantidad de frecuencias semanales domésticas e internacionales en el periodo 2008-2018; 6) cantidad de asientos volados para las principales aerolíneas domésticas en el periodo 2008-2018; 7) cantidad de asientos volados para las principales aerolíneas internacionales en el periodo 2008-2018; 8) edad promedio de la flota de las aerolíneas en vuelos domésticos en el periodo 2008-2018 y 9) edad promedio de la flota de las aerolíneas en vuelos internacionales en el periodo 2008-2018.” Respecto a los puntos 1), 2), 3) y 4), ANAC remitió los gráficos con los datos provisorios correspondiente al periodo 2001-2019. Al respecto, informó que el carácter provisorio refiere a que los datos 2018 y 2019 se actualizan mes a mes, ya que para considerar una ruta, se evalúa su vigencia a diciembre de cada año. Sin embargo, ANAC señaló que los totales no variarán en forma significativa ya que la tendencia es la información brindada. La respuesta de ANAC a los puntos 6), 7), 8) y 9) fue que la misma no se encuentra disponible. A modo de ejemplo, la Dirección de Estudios de Mercados y Estadísticas de la Dirección Nacional de Transporte Aéreo de ANAC señaló que la información sobre asientos y factor de ocupación de varios años atrás no es posible dado que muchas de las aeronaves fueron retiradas de servicio o pasaron a otras empresas (y han cambiado su configuración). En razón de ello, corresponde señalar que en dichos casos se ha utilizado la información disponible (comparativo 2015-2018 o 2018). Por último, ANAC informó que los datos del grupo Aerolíneas Argentinas los trabaja como un todo, no lo desagrega por Aerolíneas Argentinas y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur. Al respecto, señaló que han realizado comparaciones entre la información brindada por el grupo empresario y ANAC, sin encontrar diferencias significativas por sus diferentes métodos de recopilación de datos.

## **Capítulo II: Estado y servicios públicos: el sector aerocomercial argentino**

En este capítulo, se analiza las variaciones del rol del Estado desde 1930 a la actualidad, desde un rol proveedor de servicios públicos, pasando por un rol privatizador de los mismos, y finalmente, un rol mediante el cual retoma la provisión de dichos servicios, haciendo foco en el sector aerocomercial y AA.

El rol del Estado ha atravesado diferentes transformaciones en torno a la prestación de servicios públicos, ya que ha realizado concesiones, privatizaciones y nacionalizaciones de los mismos. Como se mencionó anteriormente, dichos roles tuvieron lugar en el marco de las formas históricas del Estado: liberal, benefactor, y neoliberal. En Argentina, el Estado Liberal se constituyó desde la segunda mitad del Siglo XIX mediante el control territorial y la centralización del poder político. Dicho dominio favoreció la formación de un mercado integrado a la economía internacional, mediante el modelo agroexportador y la división internacional del trabajo en la cual Argentina era proveedor de materias primas. El Estado cumplió un rol modernizador en relación a una perspectiva de crecimiento y ascenso en el contexto mundial, en miras de un progreso identificado con Europa occidental. Hacia 1916, dicho Estado Liberal otorgó libertades políticas con la incorporación de sectores medios en la participación del sistema democrático. Luego de la crisis del 29, sus impactos en la economía mundial -incluida Argentina-, el golpe del '30 que derrocó al presidente Hipólito Yrigoyen y estableció una dictadura militar, la decadencia del comercio internacional y la disminución de la capacidad de compra en nuestro país contribuyeron al declive del Estado liberal y el surgimiento de una mayor intervención del Estado en la economía (Iriarte, s/f).

Tal como lo señala García Delgado (1994), en dicho contexto, el Estado comenzó a intervenir en la producción con mayor continuidad, y se tomaron medidas



reguladoras por el resquebrajamiento del mercado internacional, perdiendo vigencia el modelo agroexportador y la industria fue ocupando mayor lugar en la economía, bajo el modelo llamado “proceso de sustitución de importaciones”. En la década del 40, la intervención estatal favoreció el desarrollo industrial protegido, la inclusión de la clase trabajadora y un rol más activo en la economía. La relación estrecha entre economía y Estado que permitió que la primera se subordine al segundo, favoreció la recepción de demandas sociales colectivas y tasas de crecimiento constantes a lo largo de cuatro décadas. A partir de la posguerra, el Estado Benefactor se caracterizó por la regulación del mercado, la garantía de los derechos sociales, su incidencia en el empleo público y en la reproducción de la fuerza de trabajo, promoción del desarrollo y autonomía económica nacional. De allí que un gran porcentaje de la producción total nacional se encontrara en manos de empresas públicas y del empleo, asociados al modelo industrialista sustitutivo. En este modelo, el Estado cumplió un rol interventor y distributivo, buscó unir el desarrollo con la integración del territorio, y a su vez, buscó una construcción política orientado a la burguesía industrial en pleno proceso sustitutivo, a fin de desplazar la hegemonía de la oligarquía del modelo anterior. No obstante ello, a partir de 1955, los gobiernos que se sucedieron mostraron confrontaciones, principalmente entre liberales y desarrollistas, lo que implicó que se sucedieran continuos avances y retrocesos, sin establecer una política económica precisa, sea orientada al modelo agroexportador o al proceso de industrialización sustitutiva (García Delgado, 1994).

La crisis que aconteció en nuestro país en los años ‘70 se la conoce como la “crisis fiscal del Estado”, y fue consecuencia de factores internos y externos como el aumento de los precios del petróleo dando comienzo al cambio del patrón de acumulación. Dicha crisis fiscal se produjo a partir de una menor productividad, y por

ende de menor capacidad contributiva, y por aumentos del gasto y de las demandas al Estado, provocando procesos inflacionarios y un desfasaje considerable entre gastos e ingresos públicos, que impactaba negativamente en la estabilidad monetaria y generaba déficit presupuestario. De acuerdo con García Delgado (1994), la dictadura militar endeudó al país sin destinarlo al desarrollo tecnológico o la inversión productiva, sino que dichos recursos sirvieron para subsidiar grupos económicos, endeudar empresas públicas y aumentar gastos en defensa nacional. A partir del endeudamiento, el Estado debía estabilizar la economía mediante la utilización de dichos fondos, pero ello estaba vinculado a condicionalidades de los organismos de créditos internacionales, tales como a achicar el gasto y privatizar, y a las presiones de liberar la economía. Este proceso se caracterizó por desarticular la industria nacional, lograr la apertura económica y a elevar al capital financiero por sobre el capital productivo (García Delgado, 1994). Con el retorno de la democracia (1983-1989), se profundizó la crisis, haciendo eclosión con la hiperinflación (Iriarte, s/f).

El modelo neoliberal se instauró en nuestro país en un contexto mundial de globalización y la difusión del libre mercado, y se presentó como la lucha contra la inflación para lograr estabilidad económica. A su vez, este modelo fue crítico del tamaño de la Administración Pública y el gasto público. Ello generó que en los '90 se estableciera un nuevo modelo de acumulación orientado al mercado externo, que promovió mayor libertad al mercado, la reestructuración del aparato estatal, la descentralización y la privatización de empresas públicas y la reducción de la intervención estatal en aspectos sociales. Asimismo, este modelo se vinculó a la flexibilización y precarización laboral, priorizando al mercado y a la competencia, y haciendo foco ya no más en el “trabajador” sino en el “consumidor”/cliente y en el “management” (Iriarte, s/f).

Habiendo presentado los aspectos generales de las formas históricas del Estado y su incidencia en nuestro país, a continuación se analizará el rol estatal en los periodos 1930-1976, 1976-2002 y 2002-2008, haciendo hincapié en su injerencia en el sector aerocomercial.

### ***1930-1976: Rol Empresario***

A partir de 1930, el Estado argentino comenzó a intervenir cada vez más en actividades empresarias, con motivo de la crisis económica de la época y posteriormente en el período de posguerra, y en virtud de los efectos que la misma tuvo en el comercio exterior argentino. La intervención estatal comenzó a avanzar progresivamente sobre los mercados financieros, cambiarios y de productos básicos, adoptando un rol regulador. A partir de la década del 40, la injerencia del Estado en la economía del país fue mayor, y se intensificó con la llegada de Juan Domingo Perón al poder (1946-1955), avanzándose en la nacionalización y en la creación de empresas de provisión de bienes manufacturados (tales como defensa y siderurgia), de servicios públicos (agua, transporte, electricidad, comunicaciones, etc.) y de explotación de recursos naturales (gas y petróleo). De esta forma, en dicha época se crearon en el año 1943 el Banco Industrial; en 1947 Agua y Energía Eléctrica, Gas del Estado y Sociedad Mixta Siderurgia Argentina; en el año 1950 Aerolíneas Argentinas; en 1955 Canal 7; en 1956 la Empresa Nacional de Telecomunicaciones y la Empresa de Ferrocarriles del Estado Argentino (previa nacionalización en 1949), y en el año 1958 Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires y Yacimientos Carboníferos Fiscales (Nahón, 2006).

A partir de entonces y de la consolidación de los lineamientos políticos de la época en virtud de la reforma constitucional del año 1949, las empresas estatales desempeñaron funciones regulatorias importantes y cumplieron, mediante el control de las tarifas de los servicios públicos, un rol considerable en el manejo de la inflación y

sus demandas de insumos al resto de los sectores productivos ya que funcionaban como herramientas anti cíclicas y de promoción del desarrollo productivo regional (Nahón, 2006).

Como antecedente a este contexto, se dictó el Decreto-Ley N° 15.349/46 (28/05/1946) referente al Régimen de las sociedades de economía mixta, esto es, una sociedad conformada por el Estado Nacional, los Estados provinciales, las municipalidades o las entidades administrativas autárquicas dentro de sus facultades legales, por una parte, y los capitales privados por la otra, para la explotación de empresas que tengan por finalidad la satisfacción de necesidades de orden colectivo o la implantación, el fomento o el desarrollo de actividades económicas. Asimismo, en 1949 se sancionó la Ley N° 13.653 (30/09/1949) estableciendo el régimen legal de funcionamiento de las empresas del Estado. En este contexto, las empresas públicas comenzaron a regularse con estos regímenes jurídicos de carácter general, dejando de lado sus leyes de creación. A pesar de ello, como no se derogaron los anteriores, estas empresas quedaron inmersas en un complicado entramado normativo (Nahón, 2006).

Hasta el advenimiento de la democracia, incluso con una pequeña reducción a partir del golpe de Estado de 1955, la cantidad de empresas estatales de servicios públicos se mantuvo con cierta estabilidad, mientras que, en el periodo 1976-1983, como veremos en el siguiente apartado, el gobierno militar vendió y liquidó empresas chicas, principalmente aquellas que, para evitar su quiebra, habían sido estatizadas previamente, y se descentralizaron algunas empresas públicas a municipios y provincias, tales como Obras Sanitarias de la Nación y Subterráneos de Buenos Aires (Nahón, 2006).

### ***Creación de la empresa Aerolíneas Argentinas***

En relación al sector aerocomercial, cabe destacar que por la Ley N° 13.653 (30/09/1949) se creó el régimen y funcionamiento de empresas del Estado, entendiendo como tales a las entidades descentralizadas de la Administración Nacional que cumplen funciones de índole comercial, industrial o de prestación de servicios públicos de carácter similar.

En este contexto, el 20 de diciembre de 1950 se creó la empresa del Estado Aerolíneas Argentinas, dependiente del entonces Ministerio de Transportes de la Nación, mediante el Decreto N° 26.099/50 (20/12/1950), estableciendo que la misma tenía a cargo la explotación de los servicios que se encontraban a cargo de la Gerencia General de AA. Esta medida fue llevada a cabo con el fin de otorgarle a la misma independencia administrativa y económica para adecuar su funcionamiento al nuevo orden legal instituido para los organismos estadales que prestaron y explotaron servicios públicos conforme la citada ley. Asimismo, dicha norma expresó que el fin de la medida fue agilizar el normal desenvolvimiento de sus actividades mediante el reconocimiento de un patrimonio financiero propio (formado con entradas provenientes del rubro explotación y del capital asignado) para que pueda desenvolverse en forma descentralizada y eficaz.

Respecto del marco regulatorio del transporte aerocomercial, el mismo se encuadró en la Ley Nro. 17.285 (17/05/1967) que contiene el código aeronáutico, y en la Ley Nro. 19.030 (07/05/1971) -ambas vigentes al día de la fecha-, mediante la cual se establecen las normas de aplicación para la prestación de servicios aerocomerciales nacionales e internacionales, entre ellas se destacan: a) la designación de AA como la empresa idónea ejecutora de la política aerocomercial de transporte del Estado para la realización de los servicios internacionales regulares, a cuyos efectos su equipamiento

debe responder a los adelantos técnicos y a las necesidades del servicio; b) la determinación de que AA cubra no menos del 50% de los servicios regulares, teniendo la posibilidad los otros transportadores de bandera nacional que operen con aeronaves de similares características a las utilizadas por aquélla de llegar a cubrir tales servicios en el porcentaje restante de la oferta; c) el establecimiento del transporte aerocomercial como un instrumento eficiente al servicio del desarrollo nacional, intercomunicando adecuadamente las distintas regiones del país, mediante la coordinación de esfuerzos estatales, mixtos y privados, y que permita satisfacer adecuadamente las necesidades públicas y guarde estrecha relación con la demanda a fin de que las prestaciones sean efectuadas a un coeficiente de ocupación económicamente razonable; y d) la concurrencia de transportadores aéreos en una misma ruta o tramo de ruta sólo se efectúe en aquellos casos en que el potencial de tráfico lo justifique y que las tarifas de los servicios sean económicamente retributivas.

En este periodo cinco empresas fueron creadas como entes mixtos: Flota Aérea Mercante Argentina (FAMA), Zonda, Alfa, Aeroposta Argentina y AA. Todas ellas con excepción de AA, con el objeto de mejorar el tráfico aéreo doméstico e internacional, empero sus dificultades económicas ocasionaron su fusión en una única empresa pública que fue Aerolíneas Argentinas. A su vez, es menester mencionar que Austral y Aerotransporte Litoral Argentino (ALA) fueron creadas como empresas privadas en 1957 para competir en el ámbito local con AA, y fueron fusionadas en 1972 (Ugalde, 1983).

### ***1976-2002: Rol Privatizador***

En la década de los '70, el cuestionamiento a la intervención estatal tomó mayor relevancia a nivel internacional, ya que se debatió la propiedad del Estado en las empresas que brindaban servicios públicos y producían bienes. En la última dictadura

militar (1976-1983) se generó el ambiente macroeconómico propicio para iniciar el programa privatizador, mediante la ruptura del patrón de acumulación industrializador a través de la des-inversión, des-industrialización, apertura económica y reforma financiera, y se lo presentó como la solución a la crisis de desarrollo que el país atravesaba (Nahón, 2006). En tal sentido, si bien se planteó la necesidad de privatizar empresas públicas, no se materializó ninguna hasta el gobierno de Carlos Saúl Menem (1989-1999). Sin embargo, corresponde mencionar que hacia 1986/1987 en el gobierno de Raúl Alfonsín (1983-1989), se presentaron las primeras intenciones de realizar privatizaciones, en casos como Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y AA, que fueron rechazados por legisladores, principalmente del justicialismo. Empero, luego del cambio presidencial en 1989, con la promulgación de la Ley de Reforma del Estado N° 23.696 (17/08/1989), se aprobó un programa acelerado de privatizaciones, mediante el cual todas las empresas públicas eran pasibles de ser privatizadas (Azpiazu, 1999).

Al respecto, el objetivo de la privatización fue hacer frente a los problemas económicos existentes, ya que se asumía -conforme los lineamientos de los organismos financieros internacionales- que el mercado podía distribuir los recursos en forma eficiente y de esta forma, se lograría un fuerte crecimiento. A su vez, la gestión de gobierno impulsó medidas justificándolas por las razones que se detallan a continuación. Se consideraba que a través del programa privatizador se reduciría el déficit fiscal, se generaría mayor liquidez, se reducirían la deuda externa y las presiones de la balanza de pagos, se normalizaría la estructura de precios y se delimitaría la función estatal a asuntos esenciales como salud, seguridad y educación. De esta manera, se creía en la existencia de una correlación fuerte entre ajuste y crecimiento económico, que tendería a la distribución paulatina del ingreso (Duarte, 2002).

En este orden de ideas, nuestro país inició un programa de reforma estructural del Estado y de ajuste de la economía. Las primeras medidas fueron la Ley de Emergencia Económica (Ley Nro. 23.697), la cual tuvo por objeto eliminar reintegros impositivos, subsidios y diferentes transferencias estatales, y la Ley de Reforma del Estado (Ley Nro. 23.696), mediante la cual se intervino las empresas estatales, estableciendo criterios para la transferencia de los activos públicos al sector privado, tal como la conversión de deuda externa (Basualdo, 2001). Esto refleja que en un corto periodo de tiempo se plasmaron los primordiales ejes de la profunda reforma del Estado.

En dicho contexto, se privatizaron las principales empresas del Estado, incluyendo sus espacios de apropiación de renta, como el caso de la privatización de la empresa petrolífera estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), que, a diferencia de la región, esto no sucedió ya que por ejemplo Chile y México mantuvieron la propiedad estatal de CODELCO y PEMEX respectivamente. En tal sentido, la mayoría de las ventas y concesiones de empresas nacionales se realizaron entre los años 1990 y 1994, y se sumaron las provincias y municipios, privatizando sus empresas regionales y locales. Asimismo, la ola privatizadora fue disminuyendo a partir de 1994, excepto por la venta del remanente de YPF y del Banco Hipotecario Nacional, quedando para fines de la década 1990 muy pocos activos productivos o servicios públicos en manos estatales. Corresponde señalar que la mayoría de los casos de privatización de servicios públicos y otras actividades se realizaron, en su mayoría, mediante el establecimiento de marcos regulatorios a través de Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) del Poder Ejecutivo Nacional, sin un debido control antimonopólico, de defensa al consumidor y de órganos regulatorios establecidos a tales fines (Basualdo, 2001).

Asimismo, en el periodo 1991-1994, debido a la rigidez a la disminución del gasto público y al sostenimiento de la evasión fiscal, se llevaron a cabo constantes y



diversos ajustes y recortes, y se realizaron negociaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el cual efectuó nuevas exigencias macroeconómicas en el marco de los préstamos necesarios para continuar con el programa de reforma estructural. En tal contexto, la segunda reforma del Estado, la cual fue negociada con el FMI a partir de 1995, se caracterizó por reducir erogaciones del Estado (principalmente del Sistema de Seguridad Social), reordenar y recortar gastos a las provincias, especialmente mediante la realización de privatizaciones y la reducción del personal del Estado. En este sentido, se realizaron nuevos ajustes en los gastos del sector público, en virtud del estancamiento de la economía causado por la saturación de la demanda y la poca recaudación mediante los impuestos al consumo. En agosto de 1997, se celebró un acuerdo con el FMI a fin de agilizar la concesión de créditos, y se impusieron nuevos recortes en el gasto público, ya que la idea reinante fue utilizar dichos créditos con criterios electorales e inmediatistas (y no en base a un proyecto racional y eficiente de la estructura del Estado) y que las inversiones proyectadas en materia de infraestructura solo se realizaran si el Estado reduce sus gastos o si se aumentaba la recaudación de los impuestos (Thwaites Rey, 1998).

En 1999, en el contexto de creciente desocupación, deflación y empobrecimiento producto del rumbo económico llevado a cabo por el menemismo, la Alianza por el Trabajo, la Educación y la Justicia ganó las elecciones presidenciales. Fernando De la Rúa (1999-2001) asumió la presidencia y realizó un ajuste fiscal (que incluyó aumentos de impuestos al consumo, recorte de salarios de empleados públicos, eliminación o achicamiento de dependencias estatales, la interrupción de programas de asistencia social y de obras públicas, entre otros) con el objeto de cumplir con los compromisos financieros, recuperar los niveles de reserva, revertir el crecimiento de la tasa del riesgo país, alentar el ingreso de capitales, y de esta forma, lograr la

recuperación económica. No obstante, dicho ajuste agravó la recesión, afectando los ingresos fiscales, y el gobierno debió refinanciar la deuda pública. En el 2001, frente al agravamiento de la crisis, el gobierno priorizó cumplir con los compromisos financieros, e implementó la política de “déficit cero” mediante la cual todas las erogaciones públicas quedaban subordinadas a la disponibilidad de recursos, con excepción de aquellas relativas al pago de intereses de la deuda pública. Esta nueva reducción del gasto público implicó nuevamente el recorte de los salarios de los empleados estatales y de las jubilaciones sin que ello resolviera el desequilibrio financiero existente. A fines del 2001, el gobierno impuso el “corralito” que impedía a los ahorristas retirar sus ahorros de los bancos, con el objeto de proteger a los bancos y evitar el colapso de la convertibilidad<sup>7</sup>. Por el contrario, se paralizó la economía y se agravó el descontento social y se profundizó la deslegitimación del sistema político, situación que culminó con la renuncia de De la Rúa, la derogación de la Ley de Convertibilidad y la declaración formal de cesación de pagos de la deuda externa (Felder, 2007).

### ***Transferencia de Aerolíneas Argentinas a manos privadas***

En 1974, se sancionó la Ley de Sociedades del Estado N° 20.705 (31/07/1974), que estableció que las sociedades del Estado, las cuales abarcaban a aquellas constituidas por el Estado a nivel nacional, provincial y municipal sin participación de capitales privados, podían ser unipersonales y se sometían, en cuanto a su funcionamiento, a las normas que regulan las sociedades anónimas, sin poder transformarse en ellas, no pudiendo admitir tampoco la incorporación de capitales privados. En este contexto normativo, y en el marco del llamado “Programa de

---

<sup>7</sup> La Ley N° 23.928 (27/03/1991), denominada la Ley de Convertibilidad del Austral declaró la convertibilidad del austral con el dólar estadounidense, a una relación de 10.000 australes por cada dólar, o posteriormente un peso convertible (“1 peso = 1 dólar”). Dicha ley estuvo vigente durante más de diez años y se derogó el 6 de enero de 2002.

Recuperación, Saneamiento y Expansión de la Economía Argentina” instrumentado por Martínez de Hoz, se ordenó mediante el Decreto N° 808/79 (09/04/1979), la transformación de la empresa del Estado “Aerolíneas Argentinas” a Sociedad del Estado conforme el régimen de la citada Ley N° 20.705, con el objeto de “dotarla de una estructura orgánica y funcional que le permita actuar en el nivel de eficiencia y agilidad característico de las empresas privadas”.

A fines de la década de los `80, por medio de la ya citada Ley Nro. 23.696 de Reforma del Estado, a través de su Artículo 9°, se declaró sujeta a privatización parcial o total a Aerolíneas Argentinas, entre otras empresas y entes, a los efectos de disminuir el gasto público, mejorar prestaciones o aumentar la eficiencia. La misma se materializó a través del Decreto Nro. 1.591/1989 (27/12/1989), mediante el cual se dispuso la privatización parcial -con participación no estatal mayoritaria- de Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado, que comprende los derechos sobre la totalidad del capital social de la Empresa Operadora Mayorista de Servicios Turísticos Sociedad del Estado y la participación sobre el 55% del capital social de Buenos Aires Catering Sociedad Anónima, y se instruyó al entonces Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la Nación a que dispusiera de las medidas necesarias para transferir a Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima los derechos y obligaciones de Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado, derivados de su designación como aerolínea de bandera y las concesiones, autorizaciones y demás licencias relativas a su actividad. A su vez, se estableció que la privatización se realizara mediante el procedimiento de una licitación pública internacional. Al respecto, por el Decreto Nro. 461/1990 (09/03/1990) se dispuso el llamado a licitación pública internacional, y se aprobó el Pliego de Bases y Condiciones que rigió dicho proceso licitatorio, el cual fue modificado en cuatro oportunidades mediante Decretos Nros. 575, 797, 1.024 y 1.172/1990.

En plena estrategia privatizadora implementada bajo la presidencia de Menem, bajo el lema de que las empresas privadas lograrían una explotación rentable de las empresas públicas mediante el aporte de los recursos económicos suficientes y el manejo eficiente de las mismas, se llevó a cabo un acuerdo político con España que permitió el traspaso de AA a manos privadas (Thwaites Rey, 2001). Conservando el emblema de “aerolínea de bandera”, el cual implicó explotar en forma preferencial determinadas rutas aéreas (Thwaites Rey, 2001), un consorcio encabezado por Iberia se hizo cargo de Aerolíneas Argentinas el 21 de noviembre de 1990, cambiando la razón social a Aerolíneas Argentinas S.A.<sup>8</sup>

### ***2002-2008: Hacia la reestatización***

Producto de la grave crisis económica, social, política e institucional que atravesaba nuestro país, en enero de 2002 se promulgó la Ley N° 25.561 (06/01/2002) de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario, mediante la cual se derogaron los aspectos esenciales de la Ley de Convertibilidad y se declaró la emergencia pública en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria, con el objeto de que el Poder Ejecutivo Nacional procediera al reordenamiento, reactivación, crecimiento y reestructuración del sistema económico, financiero, cambiario, social y administrativo del Estado Nacional. Esta ley no sólo estableció cambios macroeconómicos, como el abandono del régimen de convertibilidad, sino que también estableció un cambio en lo relativo a la relación Estado - empresas privatizadas - sociedad, tal como la eliminación de determinados privilegios de las empresas prestatarias de los servicios públicos privatizados (eliminación de la dolarización e indexación de las tarifas), la búsqueda de la

---

<sup>8</sup> Información disponible en el sitio web de Aerolíneas Argentinas: <http://www.aerolineas.com.ar/es-ar/laempresa/nuestrahistoria>

recomposición de la estructura de precios y rentabilidades relativas de la economía, y la renegociación de los contratos celebrados con las empresas privatizadas (Azpiazu, 2005).

Dicho estado de situación, sumado a la devaluación y a la cesación de pagos de la deuda, alteraron las reglas de juego con las cuales se estructuró el funcionamiento de la economía durante diez años. A este estado de incertidumbre económica se sumó la inflación, la reestructuración del sistema bancario, la renegociación con el FMI y otros acreedores, la revisión de contratos de servicios públicos en manos privadas, y el aumento de movilizaciones sociales ante la falta de respuesta política a sus demandas (desocupación, empobrecimiento, expropiación de ahorros, entre otros) por la crisis. Para resolver al menos algunas de estas cuestiones, se realizaron compensaciones estatales generalizadas que fueron financiadas mediante nuevas emisiones de deuda y a través de la extensión de la asistencia por desempleo. Al respecto, se otorgaron principalmente compensaciones a algunas empresas prestadoras de servicios públicos a fin de evitar aumentos de tarifas, y subsidios estatales a los bancos, los ahorristas y los deudores bancarios (Felder, 2007).

En este marco, se vieron afectadas profundamente las empresas aerocomerciales que operaron en el sistema de cabotaje, motivo por el cual, a través del Decreto N° 1.654/2002 (04/09/2002) se declaró al Transporte Aerocomercial de cabotaje en estado de emergencia en razón de los factores externos e internos que acontecían, tales como la restricción crediticia general que impedía el financiamiento de la actividad, el incremento del precio en el tipo de combustible utilizado, el aumento en los costos de los seguros y la incidencia directa en el sector de la movilidad del tipo de cambio, así como también el aumento considerable de los costos de las pólizas de los seguros obligatorios de dicha actividad como consecuencia de los acontecimientos

ocurridos el día 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos de América. A partir del dictado del Decreto N° 1.654/2002 hasta el año 2006, el estado de emergencia en el sector aerocomercial se mantuvo y afectó negativamente a varias empresas aerocomerciales que operaban en el sistema de cabotaje, citando entre otras la caducidad de Dinar Líneas Aéreas S.A. y Líneas Aéreas Privadas Argentinas S.A. (LAPA) y el cese en la prestación de servicios de Southern Winds S.A., American Falcon S.A. y Aerovip S.A. En tal contexto, el Poder Ejecutivo Nacional a través del Decreto N° 1.012/2006 (07/08/2006), declaró la continuidad del Estado de Emergencia del Transporte Aerocomercial desarrollado en todo el territorio por operadores nacionales sujetos a la competencia de la Autoridad Nacional oportunamente dispuesta por el Artículo 1° del Decreto N° 1.654/2002, ratificó que las empresas de transporte aéreo nacionales se encontraban eximidas de contratar seguros aerocomerciales en el país, conforme prevén los Artículos 2° y 3° de la Ley N° 12.988 (13/06/1947). A su vez, estableció el Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico (RCCA) a ser aplicado a los servicios regulares de transporte interno de pasajeros, como complemento de la tarifa de referencia dispuesta.

Por su parte, AA atravesaba una alarmante situación económico financiera, presentando diversas disfuncionalidades, tales como: deterioro del estado de la flota, falencias en control de inventarios, deficiencias del sistema de control interno, tecnologías inadecuadas para soportar los sistemas críticos, problemas de confiabilidad y oportunidad sobre la información de gestión, conflictos gremiales, eventual estado de cesación de pagos, estructura de costos sobredimensionada, situación de causal de disolución por pérdida de capital social, problemas impositivos varios, pérdidas acumuladas crecientes, subvaluación de pasivos de alta significatividad durante varios ejercicios económicos, falta de integridad en manuales de misiones y funciones y

procedimientos, entre otros. Estas disfuncionalidades generaban una prestación ineficaz de los servicios, afectando la regularidad y puntualidad de los mismos, y reprogramación y cancelación de vuelos cada vez más frecuentes (Memoria y Balance AA, 2008).

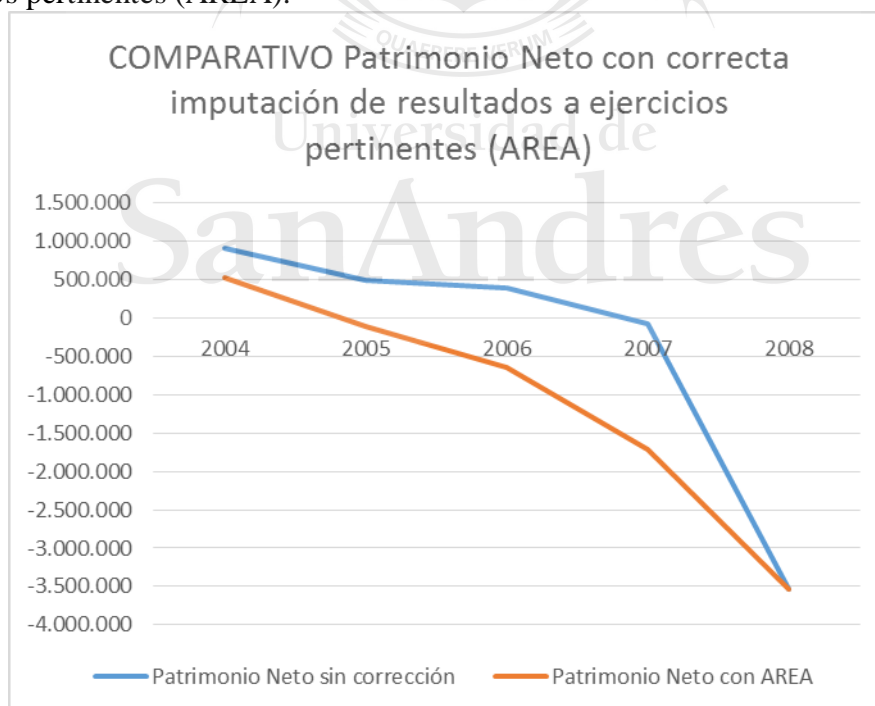
Cuadro N° 1. Comparativo de patrimonio sin corrección y con consideración de AREA.

**Cuadro comparativo de Patrimonio sin corrección y con consideración de AREA**

En miles \$	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
<b>Patrimonio Neto sin corrección</b>	909.836	494.891	394.595	-81.281	-3.531.137
<b>Ajuste de resultados de ejercicios anteriores (AREA)</b>	-385.521	-611.856	-1.033.221	-1.635.338	-
<b>Patrimonio Neto con AREA</b>	524.315	-116.965	-638.626	-1.716.619	-3.531.137

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en Memorias y Balance AA, 2008)

Gráfico N° 1. Comparativo de Patrimonio neto con correcta imputación de resultados a ejercicios pertinentes (AREA).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en Memoria y Balance AA, 2008.

Los resultados económicos de AA del año 2008 reflejan la situación crítica en el cual se encontraba, ya que poseía una serie de resultados negativos, que evidenciaban

las principales consecuencias de la gestión privada: la sobrevaluación de activos y la subvaluación de pasivos (Memoria y Balance AA, 2008). Tal como se observa en el Cuadro N° 1 y en el Gráfico N° 1, la gestión privada agravó el deterioro patrimonial de AA, lo que motivó la intervención estatal en su administración y asistencia financiera. En atención a dicho estado de situación, se promulgó la Ley N° 26.412 (18/09/2008), mediante la cual el Estado nacional procedió al rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. y de sus empresas controladas (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) por compra de sus acciones societarias, a fines de garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga en nuestro país.

A su vez, mediante la Ley N° 26.466 (22/12/2008) se declararon de utilidad pública y sujetas a expropiación, conforme lo establecido por la Ley N° 21.499 de Expropiaciones, las acciones de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y de sus empresas controladas Optar S.A., Jet Paq S.A. y Aerohandling S.A., quedando exceptuadas las acciones de propiedad del Estado y las de los trabajadores de las referidas empresas. Al respecto, a través del Decreto N° 2.347/08 (30/12/2008), se designó como organismo expropiante en los términos del artículo 1° párrafo 3° de la Ley N° 26.466, al ex Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (MPFIPyS), y se creó una Unidad Administrativa en la órbita de la entonces Secretaría de Transporte del citado Ministerio, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de las empresas mencionadas en el artículo 1° de dicha ley. Asimismo, se instruyó al MPFIPyS a formular un Plan General de negocios para las empresas cuyas acciones han sido declaradas de utilidad pública, que contemple el reequipamiento y el



mejoramiento de los servicios prestados, debiendo garantizarse la naturaleza federal del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga.

En el año 2015 finalizó el juicio de expropiación en forma favorable al Estado Nacional, en su carácter de expropiante, adquiriendo finalmente la titularidad de las acciones y derechos accionarios del grupo empresario compuesto por las sociedades alcanzadas por la citada Ley N° 26.466.

Habiéndose analizado las transformaciones del rol del Estado en torno a la prestación de servicios públicos desde 1930 a la actualidad, y específicamente en su injerencia en el sector aerocomercial, en el Capítulo III se abordarán las principales políticas implementadas por el Estado Nacional en el sector aerocomercial durante el periodo 2008-2018.

### **Capítulo III: La regulación y el control estatal en el mercado aerocomercial entre 2008-2018**

En este capítulo, se clasifican las medidas regulatorias que el Estado Nacional ha implementado a fin de materializar su política aerocomercial en el periodo bajo estudio. De acuerdo a lo manifestado hasta aquí, las políticas públicas reflejan las tomas de posición estatales en las que presume una interpretación del problema o cuestión a resolver, y supone que una sucesión determinada de medidas, procesos y acciones permitirá dar respuesta a las cuestiones que intenta resolver (Oszlak, 2011). De esta manera, dichas políticas controlan, encauzan o dirigen su actividad hacia cierto objetivo público, materializado a través de instrumentos legales.

Las principales medidas adoptadas para el periodo 2008-2018 alcanzaron un total de 280 normas<sup>9</sup> y corresponden principalmente a las siguientes categorías: 1)

---

<sup>9</sup> La clasificación realizada se encuentra detallada en el Anexo I.

acuerdos entre países, 2) acuerdos de Código Compartido entre empresas, 3) concesiones y autorizaciones para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una/s ruta/s determinada/s, 4) medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción, 5) medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos específicos del sector aerocomercial, y 6) medidas relativas al establecimiento de tarifas y al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico. Estas constituyen el 76% de las medidas analizadas.<sup>10</sup> En tal sentido, se generó una tipología de políticas que contiene las medidas implementadas tanto hacia el mercado aerocomercial como hacia AA específicamente, a fin de determinar su incidencia sobre el desempeño empresario de AA.

Cuadro N° 2. Tipología de políticas.

<b>Tipología de políticas</b>	
<b>Política I</b>	<b>Política II</b>
<b>medidas hacia el sector aerocomercial</b>	<b>medidas hacia AA</b>
Lineamientos/objetivos hacia el mercado aerocomercial	Lineamientos específicos hacia la empresa
Medidas relativas a Acuerdos de Código Compartido entre empresas	Medidas relativas a Acuerdos de Código Compartido entre AA y otras empresas
Medidas de concesiones y autorizaciones para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una/s ruta/s determinada/s	Medidas de concesiones y autorizaciones a AA para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una/s ruta/s determinada/s
Medidas que faciliten la operación de las empresas (subsidios, beneficios, establecimiento o no de	Medidas que faciliten la operación o incidan en el desempeño de AA

<sup>10</sup> El 24% restante que se excluye son medidas relativas a cambios en la estructura organizativa de las jurisdicciones, medidas publicitarias, sanitarias, de seguridad, política ambiental como así también aquellas llevadas a cabo con fines estadísticos. No obstante ello, corresponde señalar que algunas de ellas se analizarán debido a su importancia, más allá que no resulten suficientes como para establecer una categoría de medidas.

tarifas, etc.)	
Acuerdos entre países	subsidios a AA

Fuente: elaboración propia.

En relación a la Tipología de Políticas, se analizarán las medidas allí contenidas a partir del alcance de las mismas, es decir, por el grado de restricción/liberalización del mercado. Respecto a las medidas incluidas en esta Tipología, se observa que la mayoría de aquellas implementadas en el periodo de estudio refieren a la realización de acuerdos de código compartido entre aerolíneas (20,71%), el otorgamiento de autorizaciones (12,5%) y de concesiones para explotar servicios regulares internos e internacionales (9,64%), medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos específicos del sector aerocomercial (12,14%), medidas relativas al establecimiento de tarifas (12,5%) y aquellas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción (6,42%).

A continuación se presenta el análisis de las principales medidas que el Estado nacional ha impulsado en el periodo 2008-2018, las cuales se encuentran clasificadas en la Tipología de Políticas. Para facilitar su exposición y análisis, se expone en orden al tipo de medida.

### ***Medidas de Acuerdo de Código Compartido***

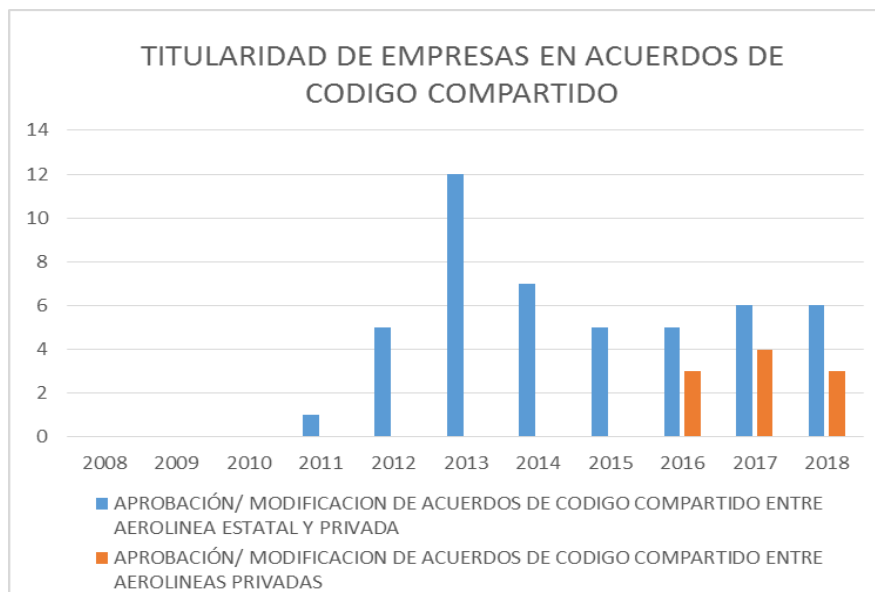
Mediante la aprobación de estas medidas, el Estado puede favorecer a las empresas que celebran estos convenios. La importancia de la celebración de acuerdos de código compartido radica en que son acuerdos que potencian a las aerolíneas que los suscriben, ya que permite que cada una de ellas venda directamente a los consumidores los vuelos de la otra aerolínea. Ello mejora la oferta de conexiones ida y vuelta de ambas, haciéndolas más competitivas frente aquellas que no operen en alianza. A su vez, es uno de los tipos de alianzas que les permite a las aerolíneas compartir costos

fijos, reducir costos de transacción en vuelos complementarios y brindar un mejor servicio a sus clientes, como por ejemplo en la coordinación de conexiones (González, 2008).

Estos acuerdos implican cooperación comercial y operativa recíproca y amplían la red de servicios de las aerolíneas involucradas sin necesidad de ofrecer nuevos servicios ya que convienen mecanismos de reparto de ingresos de acuerdo a pasajes vendidos y pasajeros transportados. A su vez, la mayoría de las aerolíneas tradicionales se encuentran asociados a una de las tres alianzas globales: OneWorld (12 miembros), SkyTeam (19 miembros) y Star Alliance (28 miembros). Estas alianzas permiten vincular las rutas de una aerolínea con aquellas de los miembros de la alianza global, lo que genera un mayor reconocimiento de la marca, mejora sus condiciones comerciales y de servicios (González, 2012).

Corresponde señalar además que, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto N° 1.401/1998 (27/11/98), las propuestas de operación en código compartido deben realizarse por explotadores titulares de las autorizaciones o concesiones que les permitan realizar el servicio aéreo que se trate, y que la compartición de códigos se encuentra comprendida entre los arreglos determinados por el Artículo 110 del Código Aeronáutico, esto es: los acuerdos que impliquen arreglos de “pool”, conexión, consolidación o fusión de servicios o negocios debiendo someterse a la aprobación previa de la autoridad aeronáutica.

Gráfico N° 2. Titularidad de empresas en acuerdos de código compartido 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

En el periodo 2008-2018, la cantidad de aprobaciones de modificaciones a acuerdos de código compartido ya existentes superó levemente a la cantidad de celebraciones de nuevos acuerdos (60% y 40% respectivamente), resultando en su mayoría los suscritos con una aerolínea estatal (82%), principalmente con AA. A su vez, en el Gráfico N° 2 se observa que si bien la totalidad de medidas de acuerdo de código compartido celebrados entre aerolíneas privadas se han llevado a cabo entre los años 2016-2018, la mayoría de ellas refieren a modificaciones y enmiendas realizadas a acuerdos ya existentes.<sup>11</sup>

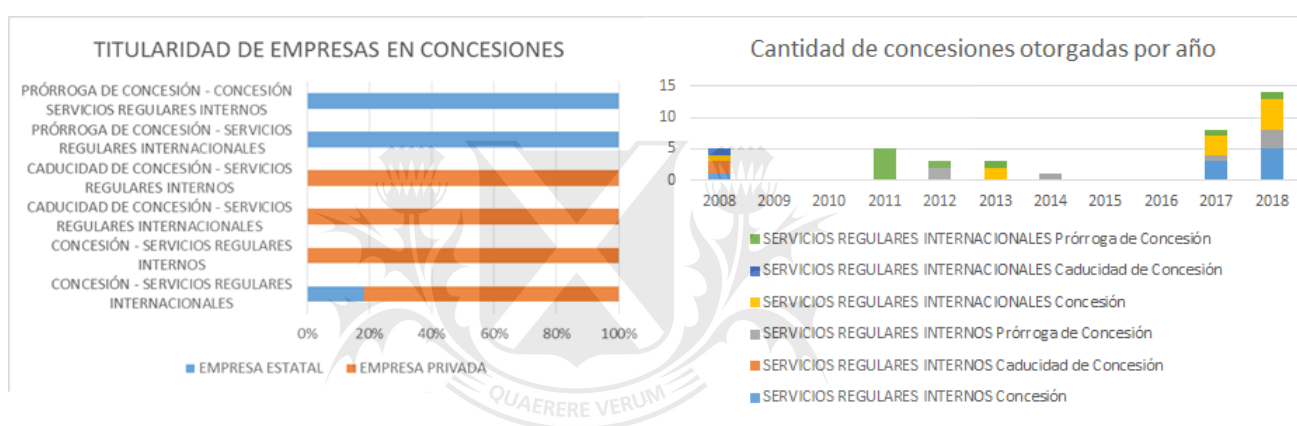
En el periodo bajo estudio se puede observar que las gestiones de gobierno en dicho periodo han favorecido principalmente a las aerolíneas estatales, pero así también se observa que a partir del 2016 ha efectuado medidas de aprobación de estos acuerdos entre empresas privadas.

<sup>11</sup> Corresponde informar que en los gráficos mencionados no se observan todos los acuerdos de código compartido vigentes, sino aquellos otorgados en el periodo mencionado.

***Medidas relativas a concesiones y a autorizaciones a explotar servicios regulares internacionales en determinadas rutas***

Las concesiones y autorizaciones a explotar servicios regulares en rutas son herramientas que el Estado utiliza para incidir en la conformación del mercado, pues mediante la asignación de las mismas amplía o restringe la competencia. Mediante estas medidas se asignan rutas, vuelos, frecuencias, capacidad, entre otros.

Gráfico N°3. Cantidad de concesiones por año y titularidad de empresas en concesiones 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

Asimismo, corresponde señalar que las concesiones otorgadas o las prórrogas de las mismas se realizan por lapsos no mayores a quince años de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 103 del Código Aeronáutico, siempre y cuando subsistan las razones de interés público que motivaron su otorgamiento, por dicho motivo, en el Gráfico N° 3 se observan las concesiones otorgadas en el periodo mencionado, y no respecto a la totalidad de las concesiones vigentes. Ello implica que una medida que se otorgue hoy, más allá de reflejar las tomas de posición estatales del gobierno en ejercicio, afecta la política regulatoria del sector aerocomercial durante los quince años posteriores.

El 54% de las medidas implementadas en materia de concesión corresponden a servicios regulares internacionales. Del total de las medidas efectuadas, un 51% atañe a

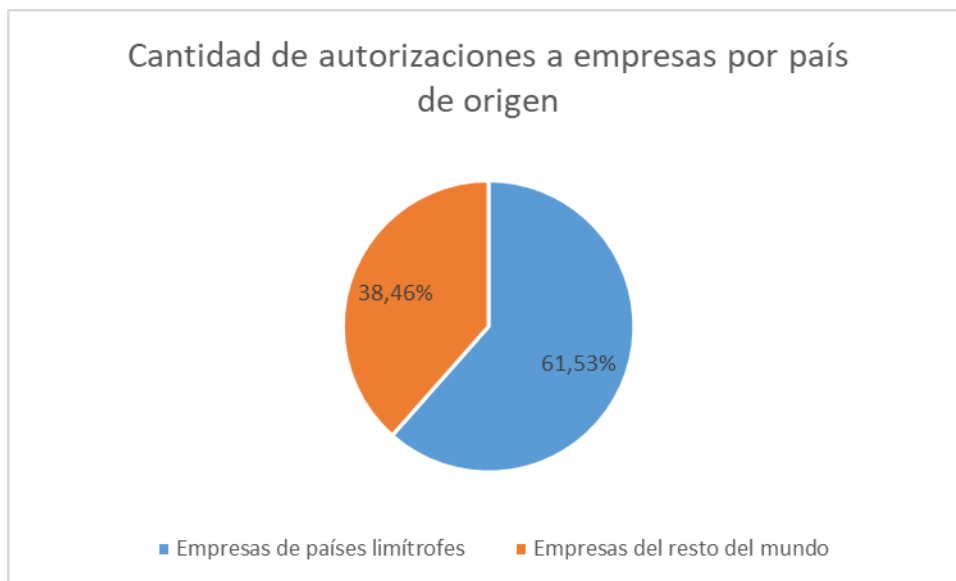
concesiones otorgadas, un 41% refiere a la aprobación de las prórrogas de concesiones solicitadas por las empresas, y el 8% al establecimiento de la caducidad de concesiones. A su vez, del total de las concesiones otorgadas, sean nuevas o prórrogas, el 50% de las mismas fueron autorizadas a empresas estatales entre los años 2011 y 2018<sup>12</sup>, mientras que la mitad restante relativa a las concesiones a empresas privadas fueron otorgadas en su mayoría durante los años 2017 y 2018. Esto último, es decir, la entrada de nuevos competidores en el mercado aerocomercial, refleja la flexibilización y aumento de la competencia del sector que la gestión de Cambiemos busca implementar mediante su política de la “Revolución de los Aviones”, la cual se analiza detalladamente en el Capítulo IV.

Por otro lado, respecto a las autorizaciones para operar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga, corresponde señalar que las mismas requieren solicitud previa de las empresas interesadas, y se otorgan mediante procedimientos establecidos por el Poder Ejecutivo Nacional de acuerdo a la conveniencia, necesidad y utilidad general de tales servicios. En segundo lugar, es menester mencionar que la operatoria propuesta debe encontrarse contemplada en las convenciones o acuerdos internacionales de servicios aéreos suscriptos oportunamente entre los países involucrados, ya que los mismos rigen las relaciones aerocomerciales entre ellos. A su vez, se requiere que la empresa transportadora haya sido designada previamente por el gobierno de su país de conformidad con lo dispuesto a nivel bilateral, para operar el tipo de servicios para el cual solicita autorización.

Gráfico N° 4. Cantidad de auttorizaciones a empresas por país de origen 2008-2018.

---

<sup>12</sup> Cabe destacar que el Artículo 15 de la Ley N° 19.030 de Política Nacional de Transporte Aéreo Comercial determina que AA se tendrá como instrumento elegido para la realización de los servicios internacionales regulares, quedando así designada como la empresa idónea ejecutora de la política aerocomercial de transporte del Estado.

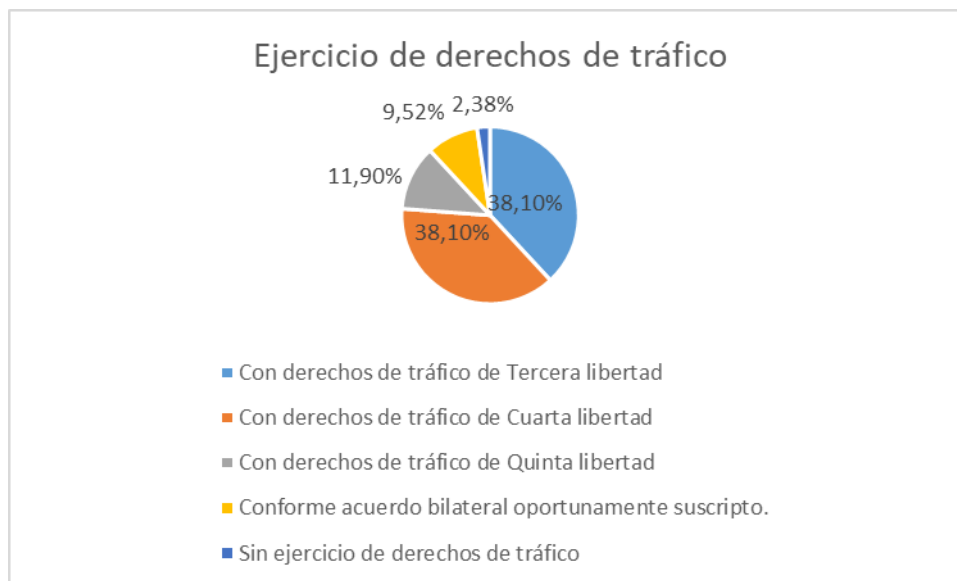


Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

En los años 2008-2016, la cantidad de medidas adoptadas relativas al otorgamiento de autorizaciones para explotar servicios regulares internacionales fue similar, exceptuando los años 2009 y 2010 que no se realizaron autorizaciones. Asimismo, se aprecia un aumento considerable a partir de 2017, quintuplicando en dicho año el promedio anual de las medidas adoptadas hasta entonces. En el Gráfico N° 4 se observa que el 62% de las autorizaciones concedidas en el periodo de estudio corresponde a empresas de bandera de países limítrofes, resultando de ese porcentaje en su mayoría a empresas de bandera chilena (42%) y de bandera brasileña (25%). Si bien el Artículo 129 del Código Aeronáutico establece que, en el marco de las autorizaciones de servicios de transporte aéreo internacional, la autoridad aeronáutica debe aprobar los itinerarios, capacidad, frecuencias y horarios correspondientes a los servicios de transporte aéreo internacional regular, las medidas adoptadas en el periodo de estudio no contienen en su totalidad el detalle del ejercicio de frecuencias y del ejercicio de derechos de vuelo otorgados.

Gráfico N° 5. Ejercicio de derechos de tráfico.





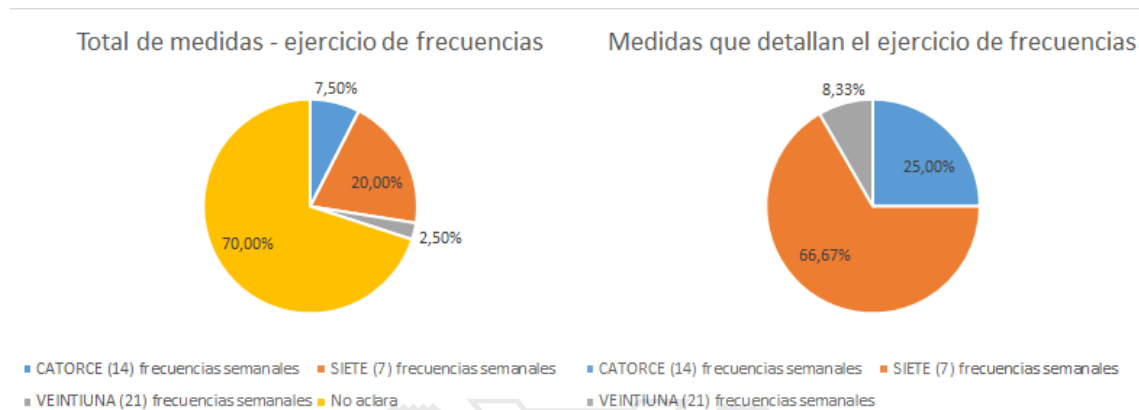
Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

Sin perjuicio de ello, en el Gráfico N° 5 se observa que del total de las medidas que aprueban el ejercicio de derechos de tráfico (58%), el 88% de ellas refieren al otorgamiento de las llamadas libertades comerciales, compuesto de la siguiente manera: un 38% corresponde a derechos de tercera libertad (derecho de transportar pasajeros, correo y carga desde el país de origen de la aerolínea hacia otro país –en este caso, Argentina-), otro 38% corresponde a derechos de cuarta libertad (derecho a transportar pasajeros, correo y carga desde un país -Argentina- hacia el país de origen de la aerolínea) y un 12% a derechos de tráfico de quinta libertad (derecho a transportar pasajeros, correo y carga entre países distintos en un vuelo iniciado en el país de origen de la aerolínea). Al respecto, es importante mencionar que el sistema de libertades de aire es uno de los mecanismos globalmente utilizados para restringir las operaciones de compañías aéreas extranjeras en los mercados internos de cada país. Dicho sistema fue acordado por el Convenio sobre Aviación Civil Internacional del año 1944, comúnmente conocido como la Convención de Chicago (González, 2012).

Además del sistema de libertades mencionado anteriormente, existen otros mecanismos por los cuales los países pueden restringir las operaciones de las aerolíneas

autorizadas: límites de capacidad<sup>13</sup> (cantidad de vuelos, asientos, etc.), designación de permisos para operar, aprobación de tarifas, designación de rutas origen/destino y restricción a la propiedad extranjera para las compañías aéreas (González, 2012).

Gráfico N° 6. Ejercicio de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

Por su parte, la importancia de obtener y mantener concesiones de rutas es que generan ventajas estratégicas frente a posibles competidores ingresantes, como es la mayor presencia de las aerolíneas en los aeropuertos y la posibilidad de fijar precios por sobre los costos. Asimismo, otra ventaja para las aerolíneas es la frecuencia de vuelos, ya que al poseer una mayor disponibilidad de frecuencias, les permite cobrar mayores precios que sus competidores sin que ello implique reducir sus beneficios. Esto significa que el disponer de una mayor cantidad de vuelos en una conexión, implica que los ingresos derivados crezcan proporcionalmente, no sólo porque se transporten más pasajeros, sino también por la ventaja diferenciadora que tiene el poseer una mayor variedad horaria que la competencia (González, 2008).

Tal como surge del Gráfico N° 6, únicamente el 30% de las medidas relativas a autorizaciones para operar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga, contienen el detalle de los derechos a ejercicio de frecuencias.

<sup>13</sup> No se hizo una clasificación de estas medidas por tipo de aeronave ya que el 75% de las mismas autorizaban la utilización de aeronaves de gran porte, y el porcentaje restante, no aclara, por lo cual no ameritaba mayor análisis.

El establecimiento del ejercicio de frecuencias es una modalidad de restringir las operaciones de aerolíneas extranjeras. En el periodo bajo análisis, del total de las medidas que limitan el ejercicio de frecuencias, el 67% de las medidas otorga el derecho de ejercicio de siete frecuencias semanales, un 25% corresponde el otorgamiento del derecho de ejercicio de hasta catorce frecuencias semanales, y un 8% al ejercicio de hasta veintiuna frecuencias semanales.

Hasta aquí se observa que las gestiones de gobierno han otorgado el 50% de las concesiones a empresas estatales entre 2011-2018, y el porcentaje restante lo ha otorgado a empresas privadas, en su mayoría en los años 2017 y 2018. Ello significa la entrada de nuevos competidores en el mercado. En relación a las autorizaciones de explotación de servicios regulares internacionales, el Estado ha aprobado dichas medidas en forma similar en todo el periodo, salvo en los años 2009 y 2010 que no se otorgaron autorizaciones y destacándose el año 2017 que quintuplicó el promedio anual de las medidas adoptadas hasta entonces. Asimismo, si bien se aprecia que libertades comerciales fueron otorgadas durante todo el periodo, la mayoría de los otorgamientos de quinta libertad (de mayor libertad) fueron realizados en el 2017.

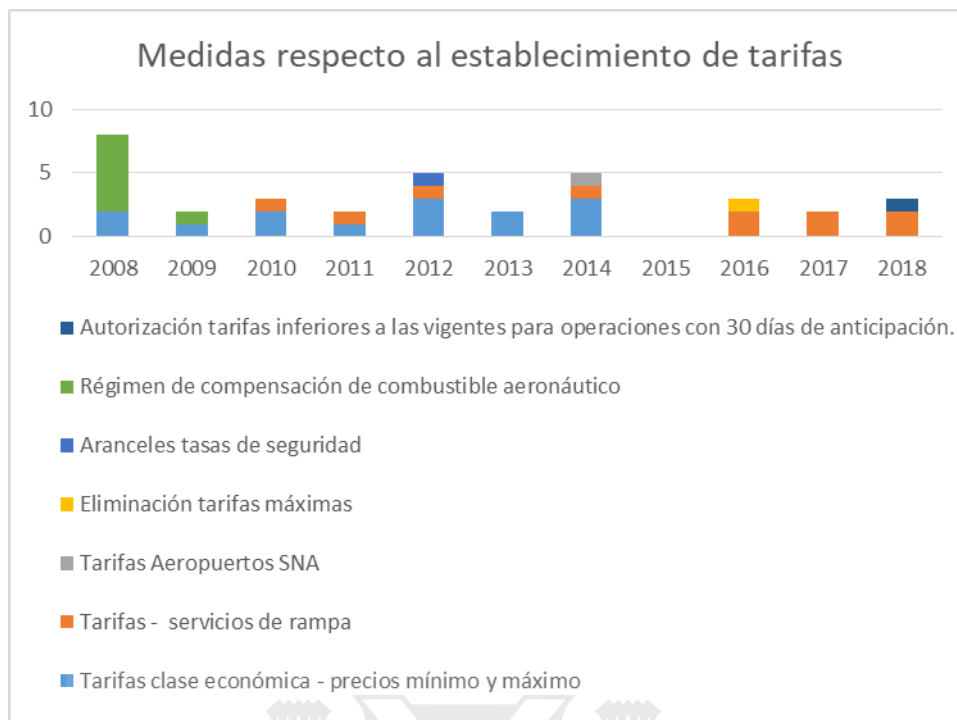
#### ***Medidas relativas al establecimiento de tarifas***

Las medidas relativas al establecimiento de tarifas alcanzan el 12,5% del total de las medidas clasificadas y se compone principalmente de medidas que autorizan la aplicación de tarifas de clase económica entre bandas tarifarias de referencia, de la aplicación de tarifas para la prestación de servicios en tierra a aeronaves (servicios de rampa), y a la aprobación de las compensaciones de suministro de combustible a las empresas aéreas para el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros dentro del ámbito de la República Argentina (Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico).

Respecto a este último, corresponde mencionar que el Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico fue establecido por el Decreto N° 1.654/2002 (04/09/2002) en el marco del estado de emergencia del transporte aerocomercial declarado por el citado Decreto N° 1.012/2006. Dicho régimen se aplicó a los servicios regulares de transporte interno de pasajeros, mediante la suscripción del Acuerdo de Suministro de Combustible JET A-1 a Precio Subsidiado para el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros regular dentro del ámbito de la República Argentina, suscripto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con fecha 19 de junio de 2008, cuyo alcance fue ampliado con fecha 29 de agosto de 2008, celebrados por la entonces Secretaria de Transporte del ex MPFIPyS con las empresas suministradoras de combustible Y.P.F. S.A. y Esso Petrolera Argentina S.R.L., mediante los cuales se establecieron las condiciones a cumplimentar por las empresas explotadoras de los servicios regulares de transporte aéreo interno de pasajeros para adherirse al beneficio del suministro de combustible JET A-1 a precio subsidiado y para mantener el mismo.

Entre otras medidas se pueden destacar las Resoluciones Nros. 613/2011 (11/09/2011) y 654/2012 (27/09/2012) de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), mediante las cuales se establecieron los valores de la tasa por el servicio de seguridad previsto en el Decreto N° 163/98 (12/02/98), a partir del 1° de enero de 2013. Dicha tarifa se mantuvo inalterada desde el mes de abril de 2002.

Gráfico N° 7. Medidas respecto al establecimiento de tarifas 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en el BORA.

En el Gráfico N° 7 se detallan las medidas tomadas respecto al establecimiento de tarifas en cada año del periodo analizado. Entre los años 2008-2015, se implementaron diversas medidas tendientes a garantizar la prestación del servicio público de transporte aerocomercial principalmente aquellas relativas a la autorización a los explotadores de servicios regulares de transporte aéreo interno de pasajeros, de la aplicación y actualización de cuadros tarifarios en clase económica que se encontraran dentro de las bandas tarifarias entre la tarifa de referencia y la tarifa máxima de cada uno de los puntos origen-destino. Estas medidas se han realizado en el marco del Decreto N° 1.012/06, el cual ratificó el estado de emergencia en el Transporte Aerocomercial dispuesto por el Decreto N° 1.654/02, dada la crisis del sector oportunamente descripta.

Es menester destacar que estas medidas se implementaron en el sector de cabotaje atento los incrementos producidos, entre cada medida, en los costos de las empresas de transporte aéreo, en particular, los costos de combustible aeronáutico producto de contingencias internacionales y locales, como así también en los costos

laborales consecuencia de actualizaciones salariales, y en el incremento sostenido de los costos de leasing de aeronaves, repuestos, seguros y de servicios informáticos. En relación a ello, estas medidas tuvieron como fin adecuar la ecuación económica-financiera procurando un punto de equilibrio con niveles aceptables de ocupación de los servicios ofertados, dada la complejidad existente en la determinación de los costos del transporte aéreo, la dependencia de los mismos de variables internacionales y locales, que inciden sustancialmente al momento de establecer un procedimiento de actualización satisfactorio y perdurable en el tiempo.

Corresponde resaltar que a partir de la Resolución N° 23/2012 (09/02/2012) de la ex Secretaria de Transporte dependiente del ex MPFIPyS se incorporó una segunda tarifa máxima denominada “Tarifa Máxima II” que regía para los últimos diez días corridos previos a la fecha del vuelo de ida con un máximo de hasta el 30% de la capacidad de la aeronave, a fin de continuar la aplicación del proceso de articulación de las diversas estructuras tarifarias de los sectores de transporte aerocomercial y terrestre conforme los criterios de permanente análisis de evolución de mercado para el sector de transporte aerocomercial.<sup>14</sup>

A partir del mes de diciembre de 2015, con el cambio de gestión del gobierno nacional se han implementado medidas a fin de garantizar la prestación del servicio público de transporte aerocomercial –como hasta entonces-, desde otra interpretación

---

<sup>14</sup> Dicho análisis de mercado arrojó un incremento del 18% en el costo del combustible Jet A1 (insumo básico en la estructura de costos del sistema aéreo), regido por la variación del precio internacional. Asimismo, informa que la diferencia existente entre el precio internacional (spot) y los costos de producción representaba para las petroleras un margen extraordinario de \$ 0,55 por litro de combustible, así como un sobrecosto en concepto de tasa de aeropuerto respecto de lo realmente abonado, lo que ha motivado la denuncia por parte de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas — Cielos del Sur S.A. ante la entonces Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, organismo desconcentrado del ex Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Al respecto, dicha medida se implementó a fin de evitar situaciones distorsivas, ya que dicha situación es consecuencia de la alta concentración del mercado de combustible aeronáutico en nuestro país, configurándose una situación de abuso de posición dominante, lo que derivó en una asignación arbitraria de diferenciales en el precio del combustible, penalizando severamente la carga del mismo en el interior del país, afectando la operación de cabotaje de las empresas y generando un importante perjuicio para el Estado nacional, las aerolíneas y los pasajeros. (Resolución N° 23/2012 de la ex Secretaria de Transporte dependiente del entonces Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios) – Información disponible en el sitio web del Boletín Oficial de la República Argentina.

del problema a resolver, controlando, encauzando y dirigiendo los cursos de acción hacia cierto objetivo público propuesto, materializado a través de instrumentos legales. El mismo, de acuerdo a las medidas que se mencionarán a continuación, refiere a procurar el fortalecimiento y desarrollo en el sector aeronáutico, permitir el acceso de más pasajeros a mayor cantidad de destinos, siendo fundamental la evolución de la interconexión en el ámbito nacional, permitiendo la incorporación de nuevas empresas en el mercado, la conservación y creación de fuentes de empleo directo e indirecto a consecuencia del desarrollo de la actividad en el marco de la política aerocomercial vigente.

En el año 2016, a través del Decreto N° 294/16 (02/02/16) se dispuso la supresión de la determinación de las tarifas máximas para los servicios de transporte aéreo interno de pasajeros, ya que se consideró que la fijación de tarifas máximas había dificultado el desarrollo de la actividad aerocomercial<sup>15</sup> y consecuentemente, el establecimiento de tarifas de referencia únicamente permitiría readecuar el esquema tarifario vigente para el transporte aerocomercial y fomentar la actividad aerocomercial a través de un modo más dinámico de fijación de las tarifas a percibir por el servicio de transporte aéreo.

A su vez, a través de la Resolución N° 656/18 del Ministerio de Transporte (30/07/18), se autorizó a los explotadores de servicios regulares de transporte aéreo interno de pasajeros, a aplicar tarifas inferiores a las tarifas de referencia vigentes para las ventas de pasajes aéreos de ida y vuelta que se realizaran con más de treinta días de anticipación, a fines de fomentar rutas de interés estratégico y turístico, atendiendo el interés general, en cumplimiento de lo normado por la Ley de Política Nacional de Transporte Aerocomercial N° 19.030, la cual dispone que las tarifas se establecerán

---

<sup>15</sup> El decreto referido menciona en relación a dicha dificultad, que la banda tarifaria dispuesta en los cuadros anexos a la citada Resolución N° 23/2012 y sus modificatorios, que alcanza, entre la Tarifa de Referencia y la Tarifa Máxima II, una distancia de hasta un 145%.

consultando los intereses de la Nación y que se podrán fijar tarifas especiales cuando sea de interés fomentar el desarrollo de determinadas zonas del país.<sup>16</sup>

En el periodo analizado, se puede apreciar que entre los años 2008-2015 se continuó con la regulación de las tarifas a través de medidas que determinaban los precios mínimos y máximos a fin de proteger y garantizar la prestación del servicio público de transporte aerocomercial que prestaban las aerolíneas en un mercado integrado por pocos competidores. Sin embargo, a partir de 2016, tanto con la supresión de las tarifas máximas como la posibilidad de aplicar tarifas inferiores a las vigentes, se planteó una política de flexibilización del mercado, no solo en términos tarifarios sino de apertura a nuevos competidores bajo nuevas reglas de competencia.

#### ***Medidas relativas a Acuerdos entre Países***

Si bien los acuerdos entre países publicados en el Boletín Oficial de la República Argentina en el periodo 2008-2018, representan apenas el 2,5% de las medidas clasificadas, su importancia es significativa ya que estos acuerdos confieren mutuamente derechos a realizar operaciones en sus aeropuertos locales y efectuar conexiones aéreas (González, 2012). Los acuerdos bilaterales se encuentran incluidos en el derecho aeronáutico internacional y son una parte esencial del sistema de otorgamiento de rutas aéreas a aerolíneas extranjeras. Dichos acuerdos establecen los derechos de operaciones y la cantidad de vuelos que unen a los dos países por intermedio de las empresas autorizadas por ambos (Lipovich, 2002). Es decir, que en materia de política aerocomercial, el Estado a través de estos acuerdos puede limitar las frecuencias en las rutas, y restringir las operaciones por medio de las distintas libertades

---

<sup>16</sup> Respecto del transporte terrestre se dispuso una medida similar mediante la Resolución N° 723 (16/08/18) del Ministerio de Transporte, con el objeto de que el esquema de regulación tarifaria del sector del transporte automotor de pasajeros se integre de manera coherente con la regulación tarifaria del sector aerocomercial y ferroviario, de forma tal de no provocar distorsiones regulatorias entre estos sectores y de fomentar la complementariedad entre las distintas modalidades de transporte de pasajeros.



aéreas, como así también establecer políticas de cielo abierto, de forma recíproca o unilateral (Fischer, 2006).

Actualmente, Argentina posee 31 acuerdos bilaterales de transporte aéreo, firmados con Alemania, Austria, Bolivia, Brasil, Canadá, China, Corea, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, Ecuador, Estados Unidos, Francia, Indonesia, Italia, Malasia, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países bajos, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Qatar, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Suecia, Suiza, y Turquía. Los acuerdos celebrados entre los años 2008 y 2018 son con Panamá, Austria, Turquía, Indonesia y Emiratos Árabes Unidos, a continuación se detallan las características de cada uno.

En el año 2008, se sancionaron dos leyes aprobando acuerdos entre países. El primero de ellos, mediante la Ley N° 26.450, fue el Acuerdo sobre Servicios Aéreos entre la República Argentina y la República de Panamá, suscripto en Buenos Aires el 20 de noviembre de 2006. A través del mismo, se estableció que cada parte concede a la otra los siguientes derechos para la operación de los servicios aéreos internacionales que realicen las líneas aéreas de la otra Parte: a) el derecho a volar sobre su territorio sin aterrizar; b) el derecho a hacer escalas en su territorio para fines no comerciales; c) el derecho a hacer escalas en los puntos indicados en el cuadro de rutas, con el fin de tomar o dejar tráfico internacional de pasajeros, carga y correo, separadamente o en combinación; d) no supone la concesión, a las líneas aéreas de una parte del derecho, en el territorio de la otra parte, a admitir a bordo pasajeros, carga o correo que se lleven por remuneración y que se dirijan a otro punto del territorio de esa otra parte (cabotaje); y e) ambas partes podrán ejercer el derecho de realizar paradas-estancia (stop-over).

Asimismo, en dicho año se aprobó, a través de la Ley N° 26.451, el Convenio para la Unificación de ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional, suscripto

en la Ciudad de Montreal, Canadá, el 28 de mayo de 1999. Dicho convenio tuvo por objeto la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional conforme las bases del Convenio de Varsovia firmado en el 12 de octubre de 1929 y de otros instrumentos conexos para la armonización del derecho aeronáutico internacional privado y de las operaciones de transporte aéreo y de la circulación fluida de pasajeros, equipaje y carga conforme a los principios objetivos del Convenio sobre Aviación Civil Internacional firmado en Chicago el 7 de diciembre de 1944.<sup>17</sup>

En el año 2009, mediante la Ley N° 26.568, se aprobó el Acuerdo sobre Servicios Aéreos entre el gobierno argentino y el gobierno de la República de Austria, celebrado el 9 de mayo de 2008 en Buenos Aires. A su vez, en ese año se promulgó la Ley N° 26.569, la cual aprobó el Acuerdo de Servicios Aéreos entre Argentina y el gobierno de la República del Perú, oportunamente suscripto en Buenos Aires el 15 de junio de 2007.

En el año 2014 se aprobó, mediante la Ley N° 26.956, el Acuerdo sobre Transporte Aéreo entre los gobiernos de la República Argentina y la República de Turquía, en materia de servicios aéreos entre sus respectivos territorios, suscripto en Ankara, Turquía, el 20 de enero de 2011. El mismo establece que ambas partes se otorgan en forma recíproca los derechos allí detallados con el objeto de operar servicios aéreos internacionales acordados y en las rutas especificadas. Dichos derechos refieren principalmente a: a) volar a través del territorio de la otra parte sin aterrizar, b) efectuar escalas en su territorio para fines no comerciales; y c) efectuar escalas en el territorio en los puntos especificados para determinada ruta, a los fines de embarcar o desembarcar tráfico internacional, en forma conjunta o separada. Asimismo, en el año 2014 se aprobó el Acuerdo sobre Servicios Aéreos entre el Gobierno de la República Argentina y el

---

<sup>17</sup> Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional (Montreal, 1999), disponible en: <https://www.dipublico.org/3445/convenio-para-la-unificacion-de-ciertas-reglas-para-el-transporte-aereo-internacional-montreal-1999/>

Gobierno de la República de Indonesia celebrado el 17 de enero de 2013 en la ciudad de Yakarta, República de Indonesia, a través de la Ley N° 26.957.

Por último, en el año 2015 se aprobó, mediante la Ley N° 27.178, el Acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos sobre Servicios Aéreos entre sus respectivos territorios, celebrado el 14 de enero de 2013 en la Ciudad de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos.

Finalmente, cabe señalar que los Estados a través de la celebración de acuerdos de servicios aéreos, regulan el acceso y las operaciones de aerolíneas de otros países en el mercado interno y viceversa, ya que los mismos se basan en el principio de reciprocidad (Pezzatti, 2016), y éstos componen el marco legal para realizar las concesiones y otras autorizaciones a las aerolíneas que operan en el mercado.

### ***Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos específicos del sector aerocomercial***

Las medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos específicos del sector aerocomercial en el periodo bajo estudio alcanzan el 12% de la clasificación realizada, siendo en su mayoría aprobaciones y modificaciones de manuales y procedimientos.<sup>18</sup> A continuación detallaré las principales medidas adoptadas relacionadas al objeto de estudio:

El Decreto N° 1.191/12 (17/07/2012) establece que las Jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional deberán contratar con AA y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. los pasajes que requieran para el traslado por vía aérea, tanto

<sup>18</sup> A modo de ejemplo, pueden destacarse algunas de ellas:

- Disposición N° 86/2010 de la Dirección Nacional de Seguridad Operacional de la Administración Nacional de Aviación Civil: vigencia del Manual de Procedimientos para Certificación y Supervisión de Operaciones de Empresas de Transporte Aerocomercial (Volumen I, Revisión 1);
- Resolución N° 256/2015 de la Administración Nacional de Aviación Civil: Declárase abierto el procedimiento de Elaboración Participativa de Normas respecto del proyecto de Plan Nacional de Respuesta a la Emergencia Aérea.
- Ley N° 27.445 de Simplificación y Desburocratización para el Desarrollo de la Infraestructura – Capítulo II (modificaciones a la Ley N° 27.161 – creación de la Empresa Argentina de Navegación Aérea).

dentro como fuera del país, de sus funcionarios, empleados o asesores contratados bajo cualquier modalidad, o de terceros cuyos traslados financiaran. Asimismo, dispone que las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional deben utilizar los servicios de Optar S.A. para la compra de pasajes por vía aérea de los traslados detallados precedentemente.<sup>19</sup>

Esta medida se llevó a cabo en el marco de la Ley N° 26.466, cuyo artículo 3° facultó al Poder Ejecutivo Nacional a instrumentar los mecanismos necesarios a fin de cubrir las necesidades financieras de las empresas AA y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y sus empresas controladas, con el propósito de garantizar la prestación de los servicios, su ampliación y mejoramiento. Al respecto, dicha medida tuvo como objeto atender las necesidades financieras de las empresas citadas, reducir las asistencias financieras que efectúa el Estado Nacional y a la vez obtener una contraprestación directa e inmediata.

La Resolución N° 485/16 del Ministerio de Transporte (25/11/2016) aprobó el régimen de Audiencia Pública para la consideración de solicitudes de autorización y concesión de servicios de transporte aéreo previsto en los Artículos 102 y 129 del Código Aeronáutico (Ley N° 17.285).<sup>20</sup> Dicha medida tuvo por objeto adecuar la normativa aerocomercial vigente en la materia al Reglamento General de Audiencias Públicas para el Poder Ejecutivo Nacional aprobado por el Decreto N° 1.172/03 (03/12/2003).

La Decisión Administrativa N° 1.067/16 (29/09/2016) dispuso el Régimen de Viáticos, Alojamiento y Pasajes del Personal de la Administración Pública Nacional y

---

<sup>19</sup> La Decisión Administrativa N° 244 de fecha 20 de mayo de 2013, estableció el cronograma de la utilización de los servicios de Optar S.A. por parte de las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional para la compra de pasajes en los términos del citado Decreto N° 1.191/12.

<sup>20</sup> Dichos artículos imponen el establecimiento de un régimen de Audiencia Pública a fin de analizar la conveniencia, necesidad y utilidad general de los servicios de transporte aéreo, con excepción de los que sean realizados con aeronaves de reducido porte.

de las Comisiones al exterior del país, estableciendo que debían preverse con la suficiente antelación a efectos de posibilitar el acceso a las mejores tarifas ofrecidas por el mercado, por la vía más corta y de menor costo. Asimismo, estableció que deben realizarse por la ruta y aerolínea que reúna las condiciones más apropiadas, debiendo darse prioridad a las aerolíneas de propiedad del Estado Nacional, siempre que ello fuera posible.

Las Resoluciones Nros. 1.036/18 y 1.037/18 del Ministerio de Transporte (21/11/2018) aprobaron dos casos excepcionales que habilitan la contratación con firmas o profesionales extranjeros en los términos del artículo 16 de la Ley N° 18.875, la primera de ellas en el marco del procedimiento de selección destinado a la contratación de un servicio de uso de una plataforma informática de cargas, y la segunda, en el marco del procedimiento de selección destinado a la contratación de un servicio de uso de un sistema de reconciliación de equipajes (“BRS” por sus siglas en inglés) de origen extranjero. Al respecto, corresponde señalar que el artículo 16 de la citada ley establece que los servicios de ingeniería y de consultoría se contratarán con profesionales o firmas locales. Sin perjuicio de ello, el Poder Ejecutivo puede contratar con firmas o profesionales extranjeros únicamente en casos excepcionales, aprobados previamente por resolución del Ministerio competente, que sólo podrá fundarse en la falta de capacidad técnica local en el asunto del servicio o de la consulta, e imposible de suplir por vía de subcontratación, debiendo darse a publicidad el dictamen técnico correspondiente.

Respecto a la primera medida (Resolución N° 1.036/18), el dictamen técnico deja constancia de la falta de capacidades técnicas locales, por lo que resulta imperioso extender el proceso de contratación a firmas extranjeras, con el objeto de potenciar el negocio de cargas para maximizar el aporte económico con el fin de alcanzar los

objetivos y, en especial, la sustentabilidad, y así eliminar el déficit financiero para no depender de aportes de capital del Estado en el marco del “Plan Estratégico 2020”.

En el caso de la segunda medida excepcional, el dictamen técnico pertinente manifiesta que no existe ninguna firma informática nacional que pueda desarrollar dicho sistema en los tiempos que AA requiere e IATA (International Air Transport Organization) exige, resultando necesario extender el proceso de contratación a firmas extranjeras que provean el sistema mencionado, con el fin de dar cumplimiento con lo establecido en la Resolución N° 753/2018 de IATA, la cual establece la obligatoriedad para las aerolíneas miembro de garantizar y demostrar el seguimiento del equipaje a lo largo del proceso desde su recepción hasta la entrega al pasajero o a terceros responsables.

#### ***Medidas de modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción***

En relación a este tipo de medidas, la mayoría refieren a la aprobación de presupuestos anuales y de modificaciones presupuestarias, las cuales se realizan durante el transcurso de cada ejercicio para adecuar los créditos presupuestarios de acuerdo a las necesidades de las jurisdicciones. En lo que respecta a los fondos públicos destinados a cubrir las necesidades financieras de AA, corresponde señalar que las mismas serán abordadas en el Capítulo IV.

En este orden de ideas, se destaca la Resolución N° 410/2018 (30/05/2018) del Ministerio de Hacienda, mediante la cual se aprobó el Plan de Acción y Presupuesto para el ejercicio 2018 de AA y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A.. Dicho Plan de Acción se compone de siete objetivos:

- 1) Entorno operacional y la situación actual. Incrementar a 83 aviones al cierre del año 2019 (de 79 a 83), cuyo promedio de antigüedad ronda los siete años aproximadamente. Además, expresa que en el 2018 crecerá un 5% la cantidad de

vuelos, totalizando 348 vuelos diarios, con un factor de ocupación promedio de alrededor del 81%.

- 2) Rentabilidad y resultados. Continuar con las actividades de reducción de costos en todos los aspectos, optimizando eficiencias operativas y negociando mejores condiciones comerciales con proveedores, las cuales se vienen realizando en los últimos años y en virtud de lo cual la rentabilidad de AA ha mejorado. Respecto de la actividad, la misma ha aumentado, reflejándose en un mayor número de pasajeros transportados.
- 3) Producción. En el mercado doméstico, AA mantuvo un crecimiento sostenido en la oferta, por lo que se estima acrecentar un 9% adicional la actividad en dicho mercado, dada la ampliación de la flota operativa conjuntamente con una mayor utilización.
- 4) Estrategia comercial y posicionamiento en el mercado. Para el 2018, se prevé que si bien se incrementará la oferta por parte de otros operadores, AA y Austral aumentarán un 10% aproximadamente el número de pasajeros transportados en cabotaje.
- 5) Inversión. Las principales inversiones estarán orientadas a trabajos de mantenimiento de motores en la flota Embraer, derivados del ciclo de mantenimiento propio de dicha flota. Se prevén además inversiones en sistemas informáticos para otorgar mayor solidez a la infraestructura existente en virtud del crecimiento sostenido de la actividad, y otras inversiones en infraestructura edilicia necesarias para acompañar el proceso de crecimiento de AA.
- 6) Endeudamiento. Durante el 2018 no se contemplan incrementos en la deuda financiera y se continuará con los pagos de capital de las líneas existentes por adquisición de aeronaves de acuerdo a los compromisos asumidos, y con los

pagos relativos al financiamiento por la compra de 2 de los nuevos aviones Boeing MAX, y 3 de leasing operativo.

- 7) Recursos Humanos. Mantener la misma dotación que en el año 2017, es decir, 12.330 empleados. De acuerdo al Cuadro C del Anexo II, si bien se proyectó mantener estable la cantidad de empleados, se observa que disminuye la cantidad de administrativos (5.235 a 4.971) y aumenta la cantidad de cargos técnicos y profesionales (6.987 a 7.251).

El análisis de la situación patrimonial se desarrollará en el siguiente capítulo.

### ***Otras medidas relevantes***

En primer lugar, resulta pertinente destacar los cambios en la presidencia de Aerolíneas Argentinas a partir de su reestatización. A través del Decreto N° 888/2009 (8/7/2009) se designó a Mariano Recalde como Director Titular en representación de las Acciones Clase "A" del Estado Nacional en la empresa AA. Su gestión perduró hasta el mes de diciembre de 2015. Con el cambio de gestión de gobierno, Isela Costantini presidió la citada empresa desde enero a diciembre de 2016, seguida por Mario Dell'Acqua, cuya gestión duró año y medio, y a partir del mes de julio de 2018 Luis Malvido es quien preside AA.

En segundo lugar, se destacan las Resoluciones N° 201/2009 (29/04/2009) y N° 214/2009 (04/05/2009) de la entonces Secretaría de Transporte del ex MPFIPyS, mediante las cuales se suspendió el ingreso de todos los vuelos provenientes directamente de México, y estableció que en relación a los vuelos cuyo punto de origen sean de México y hayan realizado paradas intermedias o llevado a cabo conexiones (sean vuelos regulares, no regulares, charters y/o vuelos privados), deberán confluir en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza y como únicas alternativas posibles los aeropuertos Jorge Newbery y Córdoba, en concordancia con lo instruido en los



NOTAM del Comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina. Dicha medida se tomó como prevención a raíz de la pandemia de gripe porcina y de la rápida propagación de casos de influenza porcina en el mundo, y para poder tener un mayor nivel de operación sobre el resto de los vuelos que puedan tener contacto con el mentado país. Mediante la Resolución N° 242/2009 (14/05/2009) de la citada ex Secretaría de Transporte, se establecieron los servicios aerocomerciales provenientes del aludido país.

En tercer lugar, se destaca la Resolución N° 1195/2016 (29/12/2016) de la Administración Nacional de Aviación Civil mediante la cual se aprobó el sistema de evaluación estadístico de cumplimiento horario de las operaciones aéreas, a modo de ranking de puntualidad, a efectos de trasladar mayor información a los usuarios y pasajeros contratantes del sistema de transporte aéreo, extensible a las empresas de transporte aéreo exclusivo de pasajeros, carga y correo de carácter regular cuyo total de operaciones áreas en su conjunto representen el 80% del total de los servicios aéreos proyectados, tanto respecto de cabotaje como internacionales.

La puntualidad allí establecida refiere a aquellas operaciones aéreas en las que la maniobra operativa denominada como “out” se realice dentro de los quince minutos (franja de tolerancia) del horario efectivamente aprobado por la Dirección Nacional de Transporte Aéreo de la ANAC. Esta medida tuvo por objeto la elaboración del índice de puntualidad o eficiencia diferenciando el universo de operaciones aéreas de cabotaje de las internacionales, el que será la resultante del total de movimientos informados con demora, respecto a la cantidad de movimientos totales aprobados, con exclusión de los servicios aéreos cancelados.

Por último, a través de la Decisión Administrativa N° 85/2018 (09/02/2018) se aprobaron los “Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal

Mayoritaria de Argentina”, de aplicación para las empresas y sociedades consignadas en el artículo 8º, inciso b) de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y sus modificatorios y para todos aquellos organismos descentralizados cuyo objetivo esencial sea la producción de bienes o servicios. Dichos lineamientos (transparencia, integridad, sustentabilidad, desempeño económico, alta gerencia, políticas de compras y abastecimiento, y auditoría y control) refieren a un conjunto de buenas prácticas de gobernanza y gestión de empresas en donde el Estado es accionista, y cuyo objetivo principal es comunicar a las empresas las expectativas que el Estado tiene con relación a cómo las mismas deben organizarse y funcionar. La aludida medida establece siete lineamientos, los cuales a su vez contienen aplicaciones para la implementación práctica de la definición conceptual de cada lineamiento.

### **Política aerocomercial y medidas implementadas**

Como se señaló anteriormente, en relación a la política aerocomercial, hay diferentes medidas que el Estado puede implementar a fin de generar efectos en el funcionamiento del mercado y por ende, en el desempeño de las empresas participantes del mismo, sean tanto públicas como privadas. En función del análisis efectuado, el Estado de acuerdo a sus lineamientos y objetivos propuestos ha impulsado las siguientes medidas para lograr plasmar su política aerocomercial.

Hemos visto que una de las herramientas que el Estado tiene para regular el mercado es aprobar (o no) la celebración y modificación de acuerdos de código compartido. Mediante estas medidas, el Estado puede favorecer a las empresas que los suscriben ya que las convierte en aerolíneas más competitivas frente a otras empresas que no operen en alianza. En el periodo bajo estudio se puede observar que las gestiones de gobierno en dicho periodo han favorecido principalmente a las aerolíneas estatales,

pero así también se observa que a partir del 2016 ha efectuado medidas de aprobación de estos acuerdos entre empresas privadas.

Asimismo, otra herramienta que posee el Estado es aprobar y renovar las concesiones de las empresas participantes en el mercado, tanto en servicios regulares internos como en servicios regulares internacionales, lo que le permite incidir en la conformación del mercado. Al respecto, se observa que las gestiones de gobierno han otorgado el 50% de las concesiones a empresas estatales entre 2011-2018, y el porcentaje restante lo ha otorgado a empresas privadas, en su mayoría en los años 2017 y 2018. Ello significa la entrada de nuevos competidores en el mercado. En relación a las autorizaciones de explotación de servicios regulares internacionales, el Estado ha aprobado dichas medidas en forma similar en todo el periodo, salvo en los años 2009 y 2010 que no se otorgaron autorizaciones y destacándose el año 2017 que quintuplicó el promedio anual de las medidas adoptadas hasta entonces. Asimismo, se observa que el 60% de estas medidas fueron realizadas entre los años 2016-2018. A través de estas medidas, el Estado puede restringir/ampliar las operaciones de las aerolíneas extranjeras en el mercado doméstico mediante el sistema de libertades de aire, como así también en el establecimiento de la cantidad de frecuencias, asientos, aprobación de tarifas, porte de las aeronaves, etc. Al respecto, se aprecia que del total de autorizaciones que establecen los derechos de libertades con los cuales pueden operar, el 78% corresponden a derechos de tercera y cuarta libertad y un 12% a derechos de quinta libertad, reflejando que las libertades concedidas corresponden en su totalidad a libertades comerciales. Si bien estas libertades comerciales fueron otorgadas durante todo el periodo, la mayoría de los otorgamientos de quinta libertad (de mayor libertad) fueron realizados en el 2017. A su vez, del total de autorizaciones que establecen el ejercicio de frecuencias, predomina la limitación a siete frecuencias semanales (67%).

En cuanto a las medidas que facilitaron la operatoria de las empresas participantes del mercado, se destaca el Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico que otorgó beneficios de suministro de combustible a precio subsidiado para empresas que operen en el mercado doméstico, los cuales fueron otorgados entre los años 2008 y 2009 en el marco del estado de emergencia del sector. En consideración a las medidas que facilitaron la operatoria de AA, más allá de los subsidios otorgados, se destaca la obligación por parte del Sector Público Nacional de viajar con AA y Austral tanto al interior como al exterior del país, que rige desde el año 2012 a la actualidad, como así también, en consonancia con dicha medida, mediante el régimen de viáticos, alojamiento y pasajes del personal de la Administración Pública Nación y de las comisiones al exterior del país dispuso la priorización de las aerolíneas estatales, desde el año 2016 a la actualidad.

Acerca de las medidas relativas al establecimiento de tarifas, se observa que entre los años 2008 y 2015 se mantuvo una fuerte regulación de las tarifas (mediante precios mínimos y máximos) en un mercado integrado por pocos competidores. No obstante, entre los años 2016 y 2018, se aprecia una política tendiente a la flexibilización del mercado tanto en términos tarifarios (por la eliminación de tarifas máximas y la posibilidad de operar con tarifas inferiores a las vigentes) como de apertura a nuevos competidores bajo nuevas reglas de competencia.

Hasta aquí se ha analizado la regulación y el control estatal en el mercado aerocomercial a través de las principales medidas que el Estado nacional ha impulsado en el periodo 2008-2018, las cuales se encuentran clasificadas en la Política I (medidas relativas a acuerdos de código compartido entre empresas, concesiones y autorizaciones para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en rutas determinadas, acuerdos entre países, y medidas que

faciliten la operación de las empresas) y Política II (medidas relativas a acuerdos de código compartido entre AA y otras empresas, concesiones y autorizaciones a AA para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en rutas determinadas, medidas que faciliten la operación de AA). En el siguiente capítulo, se desarrollará el análisis de los lineamientos hacia el mercado aerocomercial (Política I) y de los lineamientos específicos hacia AA y los subsidios otorgados a la misma (Política II), a fin de caracterizar su desempeño empresario en el contexto de mercado en el periodo 2008-2018.

#### **Capítulo IV: Desempeño empresario de Aerolíneas Argentinas en el periodo 2008-2018.**

En este capítulo se analiza el desempeño empresario de AA, entendiéndolo como el grado en el cual el Estado alcanza los objetivos y metas que previamente ha ideado y proyectado en el corto y mediano plazo. Es decir, se analizarán dichos objetivos y metas a través de las medidas implementadas en el periodo 2008-2018, lo que permitirá posteriormente caracterizar el desempeño empresario de AA vis a vis las medidas regulatorias establecidas en el sector aerocomercial en ese mismo lapso. Para ello, se analizan algunas de las medidas contenidas en las Políticas I y II de la tipología de políticas referida en el capítulo anterior, esto es: los lineamientos/objetivos hacia el sector y específicos hacia AA respecto a cantidad de rutas, frecuencias, alcanzar una mayor cantidad de pasajeros, exigencias respecto a la renovación de la flota, entre otros; subsidios realizados a AA, etc, en el marco del mercado aerocomercial argentino, por ser éstas las que mejor explican y dimensionan el mercado.

## **Política aerocomercial y lineamientos específicos hacia AA**

### ***“Plan General de Negocios 2010-2014”***

En el año 2008, si bien parece ser más el resultado de las circunstancias que de objetivos previamente ideados<sup>21</sup>, la política aerocomercial se centró en evitar la afectación e interrupción del servicio público de transporte aerocomercial. La toma de control por parte del Estado Nacional no solo fue a fin de garantizar el servicio público que brinda el grupo empresario AA, sino también a fin de mantener las fuentes de trabajo y evidenciar y sanear la situación patrimonial del mismo, ya que cumple un rol estratégico en el desarrollo económico y social de Argentina, su conectividad e integración regional y su vinculación con el mundo (Memoria y Balance AA, 2009).

Como se mencionó en el Capítulo II, el Decreto N° 2.347/08 instruyó al ex MPFIPyS a formular un Plan General de negocios para las empresas cuyas acciones han sido declaradas de utilidad pública, que contemple el reequipamiento y el mejoramiento de los servicios prestados, debiendo garantizarse la naturaleza federal del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga. Al respecto y tal como surge de la presentación de los informes de auditoría de la Auditoría General de la Nación<sup>22</sup>, la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y seguimiento de las Privatizaciones mediante su dictamen (26/09/2009) aprobó el Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de mediano y largo plazo para el grupo empresario AA, el cual fuera presentado en forma conjunta entre el grupo empresario y la ex Secretaría de

---

<sup>21</sup> Dicho con palabras de Schorr (2014:42) “Las estatizaciones no formaron parte de un plan diseñado para incrementar estratégicamente la incidencia del sector público en la economía, como sí aconteció en otros países de la región, sino que más bien fueron respuestas tácticas que se ensayaron en determinadas coyunturas críticas. En una parte de los casos, sobre todo en los primeros años, se trató de intervenciones que buscaron rescatar a empresas que se encontraban en una situación financiera y operativa por demás compleja. (...) Consideraciones similares cabría realizar para Aerolíneas Argentinas (a mediados de 2008 la compañía fue rescatada por el Estado tras el vaciamiento perpetrado por la española Marsans y luego de varios intentos fallidos por hallar capitales privados que se hicieran cargo del servicio).”

<sup>22</sup> “Presentación de los informes” de la Auditoría General de la Nación, disponible en: [http://www.siscoma.com.ar/online/aviacion/2014/avn141120/avn-auditoria-141120/presentacion\\_de\\_informes\\_y\\_conclusion.pdf](http://www.siscoma.com.ar/online/aviacion/2014/avn141120/avn-auditoria-141120/presentacion_de_informes_y_conclusion.pdf)

Transporte, en cumplimiento con lo estipulado en el artículo 3° del citado Decreto y a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios, contemplando a su vez las necesidades en materia de transporte aéreo del país, con especial consideración de aquellas que dependiesen de manera fundamental del transporte aéreo. Dicho Plan General refiere al Plan General de Negocios 2010-2014 que se explicará a la brevedad.

Conforme se desprende de la Resolución N° 828/2015 (03/12/2015) del ex MPFIPyS, entre las metas políticas diagramadas por la gestión de gobierno en ejercicio desde el año 2003 hasta el año 2015, fue su competencia, en líneas generales, tender a un equilibrado desarrollo geográfico regional que consolide el federalismo, y en particular con respecto al asunto de marras, elaborar, regular, coordinar y ejecutar la política nacional de transporte aéreo, interviniendo en la recuperación del grupo empresario AA.

Al respecto, y teniendo en cuenta el Informe de control Interno y Gestión 2011-2015 que forma parte de la citada Resolución, entre las políticas públicas implementadas por aquel Ministerio, se alude a la creación de ANAC con el objetivo de asegurar la calidad de los procesos de fiscalización de la seguridad aérea; establecer un sistema de tránsito aéreo fluido, ordenado, eficiente y seguro; supervisar y certificar los aeropuertos y aeródromos del país; y mejorar los sistemas de salvamento y manejo de crisis y emergencias en los aeropuertos. Asimismo, destaca la reestatización del grupo AA, delineando las principales políticas de dicha empresa pública, contenidas en el Plan General de Negocios 2010-2014. En este sentido, se pone de manifiesto que la política aerocomercial hacia el sector estuvo estrechamente relacionada al desarrollo y crecimiento del grupo AA (más bien para resolver los problemas que dejó la gestión privada).

Al momento de la reestatización, en el 2008 las principales problemáticas que AA presentaba eran: alta pérdida económica, patrimonio negativo y deuda creciente, flota antigua, heterogénea e insuficiente, estructura inadecuada e irregularidad en la operación, los cuales se detallan a continuación: (Memoria y Balance, 2008).

- Pérdida económica. En el año 2008, AA se encontraba con fuertes pérdidas económicas, producto de la desinversión y mala administración que tuvo durante su gestión privada, que provocaron ineficiencias estructurales y una baja calidad del servicio ofrecido. Respecto de esto último, el ingreso por pasajero por kilómetro transportado era inferior al promedio de las aerolíneas de la región, en un 20%.
- Patrimonio negativo y deuda creciente. La gestión privada del Grupo Marsans no solo generó un patrimonio neto fuertemente negativo, sino que también generó deudas crecientes y críticas con toda la cadena de pagos de la industria aerocomercial.
- Estructura inadecuada. La estructura era sobredimensionada, ya que se contaba con un 42% más de personal que el resto de las aerolíneas de la región y el mismo costaba un 27% más que el promedio regional.
- Irregularidad en la operación. La puntualidad era un 16,4% inferior al promedio regional, lo que provocaba un perjuicio económico a la empresa. A su vez, las cancelaciones de vuelos eran en promedio del 2,8%, muy superior al 0,4% de los vuelos de las aerolíneas de la región.

Ante esta situación, el Estado Nacional destinó fondos, entre otras acciones, para lograr una inversión en materiales aeronáuticos que permitiera poner aeronaves en estado operativo, reestructuración de pasivos con parte de la cadena de la industria aerocomercial (talleres externos de mantenimiento, arrendadores, compañías aéreas,



etc.), plan de modernización de la flota y la reincorporación al IATA Clearing House, todo ello a fines de recomponer las relaciones, la confianza del mercado, y generar una aerolínea competitiva. (Memoria y Balance, 2008).

En este contexto, el año 2010 el Estado nacional modificó la misión de la aerolínea: “conectar a los argentinos y promover al territorio nacional como destino turístico internacional, cultural y de negocios, contribuyendo a su desarrollo económico y social.”<sup>23</sup> Para revertir la situación descripta y alcanzar dicha misión, el plan general de negocios 2010-2014 se centró en tres objetivos: 1) crecer en la operación, conectando a los argentinos con más y mejores frecuencias, 2) lograr eficiencia en la estructura de costos, y 3) brindar un servicio de calidad.<sup>24</sup> El entonces presidente de AA, Mariano Recalde, manifestó que la aerolínea de bandera “no piensa en negocios sino en la conectividad que puede brindar al país”, y que “con nuestro plan de renovación, modernización y ampliación de la flota, pensamos en brindar un mejor servicio con mayor conectividad”.<sup>25</sup>

En relación al primer eje del plan de negocios, se proyectó aumentar la densidad de la red al aumentar las frecuencias semanales, en un 103% la red doméstica y en un 167% a nivel internacional, para el año 2014. A su vez, se proyectó crecer en la cantidad de pasajeros transportados, alcanzando los 10 millones para el año 2014, e incrementar la densidad de la red, con nodos en los aeropuertos de Ezeiza y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que operasen con vuelos directos. Respecto a la modernización de la flota, se previó que el promedio de su edad sea de 15 años menor a la de 2008, es decir, de 5 años de edad. A su vez, se planeó construir alianzas

---

<sup>23</sup> Informe “Aerolíneas Argentinas”, Pág. 15, publicado en la Página Sitio Web de Aerolíneas Argentinas. <http://ww1.aerolineas.com.ar/arg/files/popupsPDF/informe.pdf>

<sup>24</sup> Informe “Aerolíneas Argentinas”, publicado en la Página Sitio Web de Aerolíneas Argentinas. <http://ww1.aerolineas.com.ar/arg/files/popupsPDF/informe.pdf>

<sup>25</sup> “Aerolíneas Argentinas buscará conectar a Rosario con Ezeiza” (20 de julio de 2011). Hostnews.com.ar - Diario Digital de Negocios en Turismo Hostgroup S.R.L. recuperado de: <http://www.hostnews.com.ar/despachos/3/r0220072011.htm>

estratégicas con otras empresas, con la reincorporación al IATA Clearing House<sup>26</sup>, la suscripción de acuerdos de código compartido (como Delta y AireFrance-KLM) y la incorporación a una alianza global, a SkyTeam<sup>27</sup>. Al respecto, se consideró que estas medidas mejorarían el rendimiento tarifario, implicarían una reducción en el costo por asiento por kilómetro ofrecido (akos), y generaría una mejora en la relación entre ingresos y costos de estructura, a fin de alcanzar un resultado operativo positivo en el periodo comprendido por el plan de negocios. (Memoria y Balance, 2008).

### ***Plan de Negocios de AA en el marco de la “Revolución de los aviones”***

A partir del cambio en la gestión de gobierno de fines del 2015, entre los objetivos de gobierno 2015-2019 se señala duplicar el tráfico aéreo, ya que se considera que el sector aerocomercial tiene un potencial que fue desaprovechado durante décadas pero que, mediante el fomento del uso turístico y comercial del transporte aéreo, la realización de inversiones en infraestructura y fomentando el crecimiento de AA y otras empresas, se podrá duplicar la cantidad de pasajeros de cabotaje e impulsar el transporte aéreo de cargas.<sup>28</sup>

En el mes de agosto de 2017, el Ministro de Transporte de la Nación, Guillermo Dietrich anunció el plan integral aerocomercial nacional denominado “Revolución de los Aviones”, el cual consta de tres ejes: hacer crecer a AA, lograr que vuelen más líneas aéreas y modernizar nuestros aeropuertos y tecnología.<sup>29</sup> El Estado Nacional

<sup>26</sup> En el año 2010, AA inició el proceso para reincorporarse al Clearing House de IATA, el cual es un sistema de clearing entre compañías aéreas que permite que una aerolínea pueda emitir pasajes de tramos de otra aerolínea y viceversa. El estar por fuera de esta alianza, implica estar afuera de parte del mercado internacional. (Memoria y Balance AA, 2010).

<sup>27</sup> El 29 de noviembre de 2010 se firmó un acuerdo para oficializar el proceso de ingreso a SkyTeam, siendo AA el primer miembro de América del Sur. Esta alianza le permite a SkyTeam posicionarse en la región, y le permite a AA ofrecer mejores conexiones en África, Oriente Medio y Asia. (Memoria y Balance AA, 2010).

<sup>28</sup> Objetivos de Gobierno de la Argentina (2015-2019), Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, CEPAL, recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/objetivos-de-gobierno-de-la-argentina-2015-2019>

<sup>29</sup> “Dietrich presentó el plan “La Revolución de los Aviones” que planea duplicar el número de pasajeros en próximos años” (31 de diciembre de 2017), Télam, recuperado de:

considera que el mercado aerocomercial en Argentina no ha crecido en los últimos años como otros países de la región debido a que se restringió el ingreso de nuevas aerolíneas, no se firmaron acuerdos bilaterales que aumenten frecuencias con otros países y porque las aerolíneas existentes en el mercado se encontraban con trabas en sus operaciones. Al respecto, considera que existe una demanda insatisfecha que permitirá transportar 12 millones de pasajeros adicionales para el año 2019.<sup>30</sup>

En relación al primer eje de la revolución de los aviones, Dietrich sostuvo que cuentan con una estrategia que le permitirá a AA continuar siendo líder de cabotaje en el país y aumentado su crecimiento. Al respecto, sostuvo que para el año 2019 AA incrementará su oferta de asientos en un 48%, y de esta forma alcanzará un 55% de crecimiento para tal año, ya que su plan de mejoras le permitirá absorber 4 millones de pasajeros adicionales para el año 2019, y los 8 millones restantes de pasajeros (de los 12 millones adicionales estimados) serán transportados por nuevas aerolíneas por lo cual es necesaria su entrada al mercado.<sup>31</sup> En este sentido, la revolución de los aviones pretende crear nuevas rutas aéreas con la incorporación de nuevas líneas aéreas (tradicionales y low cost) al mercado aerocomercial argentino, para aumentar las conexiones en todo el país.<sup>32</sup>

En este contexto y en relación a su gestión interna, AA ha establecido los siguientes principios rectores de su accionar: uso eficiente e íntegro de los recursos propios y de los recibidos por el Tesoro nacional, transparencia y publicación abierta en

---

<http://www.telam.com.ar/notas/201708/199778-transporte-guillermo-dietrich-plan-la-revolucion-de-los-aviones.html> y Artículo Electrónico DIETRICH, Guillermo (6 de abril de 2018) “¿Qué es la Revolución de los Aviones?”, recuperado de: <http://www.guillodietrich.com/que-es-la-revolucion-de-los-aviones/>  
<sup>30</sup> “Carta del Ministerio de Transporte - La Revolución de los Aviones”, sitio web de la Casa Rosada. Recuperado de: <https://www.casarosada.gob.ar/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>

<sup>31</sup> “El ministro Dietrich presentó a los gremios aeronáuticos el plan "La Revolución de los Aviones"(13 de junio de 2017). Télam. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192245-guillermo-dietrich-transporte-aviones-plan.html>

<sup>32</sup>“La Revolución de los Aviones”, Instituto Nacional de Promoción Turística, Embajada en Panamá, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Recuperado de: <https://epnma.cancilleria.gob.ar/userfiles/REVOLUCION%20DE%20LOS%20AVIONES.pdf>

tiempo y forma de información financiera y no financiera vinculada a su desempeño, maximización de la generación de valor económico y social en toda la cadena de valor, prácticas de gobierno corporativo en línea con aquellas de las empresas listadas en Bolsas de Valores y roles diferenciados en los casos en los que el Estado no sólo es el accionista mayoritario del grupo sino también en su rol de formular políticas públicas o de regular la prestación de los servicios. (Memoria y Balance AA, 2017).

Isela Costantini durante su presidencia (2016-2017) buscó principalmente sanear la situación patrimonial de AA, para lo cual canceló acuerdos con Sol Líneas Aéreas, y eliminó la comisión del 1% que AA pagaba a las agencias de viajes por cada ticket vendido, a fin de reducir considerablemente el déficit diario de AA, y contribuir a que la misma crezca.<sup>33</sup> En este sentido, su plan para el año 2019 fue reducir el déficit de AA (déficit cero), ser menos dependientes de los aportes estatales y alcanzar un nivel de sustentabilidad propia.<sup>34</sup>

En relación a ello, en la gestión de Mario Dell'Acqua (2017-2018), se estableció un plan de 10 puntos a fin de llegar al déficit cero de AA en 2019: 1) continuar con el aumento en la cantidad de pasajeros transportados, 2) incrementar el factor de ocupación de los aviones, 3) seguir mejorando en los niveles de puntualidad, 4) incorporar nuevos aviones, 5) fortalecer su política de revenue management, 6) llevar adelante una política de cooperación con los competidores, 7) Aumentar la conectividad dentro del país, 8) aumentar la frecuencia de vuelos regionales e internacionales, 9)

---

<sup>33</sup> Artículo electrónico ELEISEGUI, P. (4 de diciembre de 2018) "Las tres Aerolíneas de Macri: crónica de una empresa que no puede escapar a la turbulencia". Infobae Profesional, recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/282573-aerolineas-argentinas-iseal-costantini-malvido-Las-tres-Aerolineas-de-Macri-por-que-la-empresa-no-sale-de-la-zona-de-turbulencia>

<sup>34</sup> "Isela Constantini: El objetivo es dejar a Aerolíneas Argentinas con déficit cero" (29 de agosto de 2016), Diario Perfil. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/politica/isela-constantini-el-objetivo-es-dejar-a-aerolineas-con-deficit-cero.phtml>

incrementar la oferta de vuelos en vacaciones de invierno, y 10) brindar mejor entretenimiento a bordo.<sup>35</sup>

En la gestión de Luis Malvido (2018-actualidad), para hacer frente a la competencia de las aerolíneas low cost, lanzó una propuesta comercial de venta de tickets baratos con el cobro de adicionales por actividades como el traslado de equipajes, como un cambio de estrategia a fin de no perder su predominio en la cuota de mercado.<sup>36</sup> En el plan de negocios 2019 se encuentran proyectos que postergan aquel objetivo inicial de “déficit cero” ideado a fines de 2015. Se encuentran llevar a AA a un modelo “high cost” que brinde una oferta distintiva, mayor inversión en infraestructura, lograr mayores ingresos con rutas flexibles, continuar con la renovación de la flota, y fidelización de los clientes de alto valor. Otro de los objetivos será reducir los tiempos en tierra de los aviones e incorporar nuevas rutas, las cuales, según Malvido, son flexibles ya que no es cierto que donde nadie vuela AA no es rentable, al contrario, dichos sitios le permiten a AA tener vuelos con precios más convenientes sin competencia cercana. Otros planes serán lograr que Córdoba funcione como un nuevo centro de conexión para no pasar por Buenos Aires, fortalecer el negocio de cargas con un proyecto de transporte de productos “puerta a puerta” en todo el país, y brindar servicios a otras aerolíneas socias de SkyTeam como los servicios de rampa y mantenimiento.<sup>37</sup> El plan estratégico para los próximos tres años, presentado por Malvido, se basa en la sustentabilidad, el desarrollo de la red, la excelencia en el

---

<sup>35</sup> Artículo electrónico WENDE, P. “El plan de 10 puntos de Aerolíneas Argentinas para llegar a déficit cero en 2019” (20 de abril de 2017), Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/04/26/el-plan-de-10-puntos-de-aerolineas-argentinas-para-llegar-a-deficit-cero-en-2019/>

<sup>36</sup> Artículo electrónico ELEISEGUI, P. “Aerolíneas Argentinas sale a competirle a las low cost: los motivos de fondo tras el cambio de estrategia” (1 de agosto de 2018), Infobae Profesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/negocios/275025-aerol%C3%ADneas-aviones-low-cost-Aerolineas-Argentinas-contra-las-low-cost-por-que-cambio-de-estrategia-y-que-precios-tendran-los-pasajes-segun-el-destino>

<sup>37</sup> Artículo electrónico D'ARRISSO, J. “El plan de Aerolíneas para 2019: rutas flexibles, inversiones y aportes públicos por US\$170 millones” (11 de enero de 2019), Diario La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-2019-rutas-flexibles-mas-inversion-aportes-nid2210004>

servicio y el apego a los procesos y la transparencia, bajo el paraguas de la seguridad como valor esencial de la operación, y consta de 66 proyectos, entre los cuales se destacan el fortalecimiento del programa Aerolíneas Plus, el desarrollo del negocio de cargas, el recambio de la flotas Embraer y de largo alcance, la reconfiguración de flota de fuselaje angosto, la mejora de la experiencia digital del cliente, la implementación de las nuevas políticas de gobierno corporativo, la revisión de contratos de servicios y provisión de repuestos y la optimización de los costos aeroportuarios.<sup>38</sup>

### **Análisis del sector aerocomercial argentino**

En cuanto al análisis del mercado aerocomercial de Argentina, tanto de cabotaje como internacional, el mismo se ha dividido en dos: por un lado, se analizará la oferta comercial (esto es: cantidad de vuelos ofrecidos, cantidad de rutas, frecuencias y conexiones disponibles, la cantidad de asientos ofrecidos y composición y antigüedad de la flota) y la demanda comercial (cantidad de pasajeros transportados, pasajeros por kilómetro transportados, cantidad de vuelos efectuados, cuota de mercado y factor de ocupación), haciendo foco en el desempeño de AA en cada análisis.

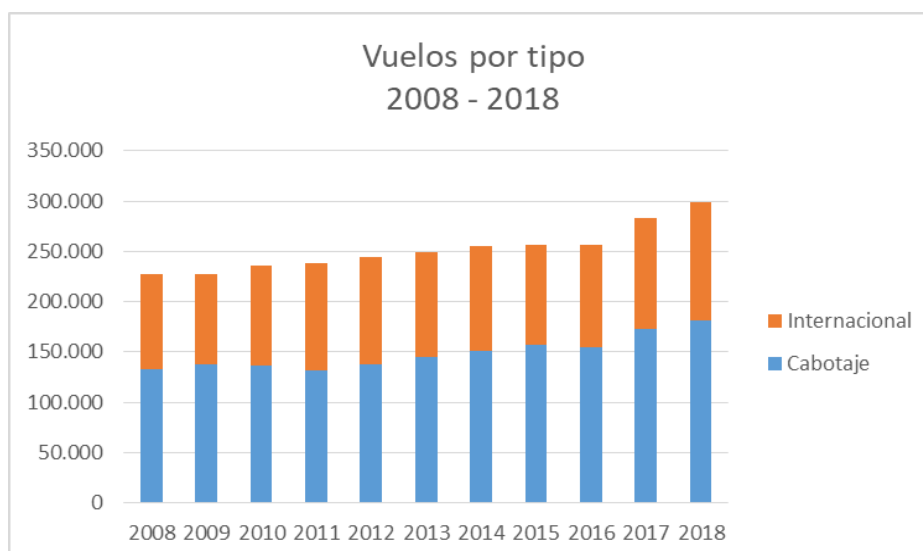
#### ***Oferta Comercial***

En el periodo comprendido entre los años 2008 y 2018, hubo un aumento sostenido en la cantidad de vuelos comerciales, tanto en el número de servicios domésticos como internacionales. En términos de variación se puede observar que el año 2015 creció un 13% respecto a los valores del año 2008, mientras que el 2018 cerró con un 16% más de la oferta total de vuelos en relación al año 2015.

Gráfico N° 8. Vuelos por tipo 2008-2018.

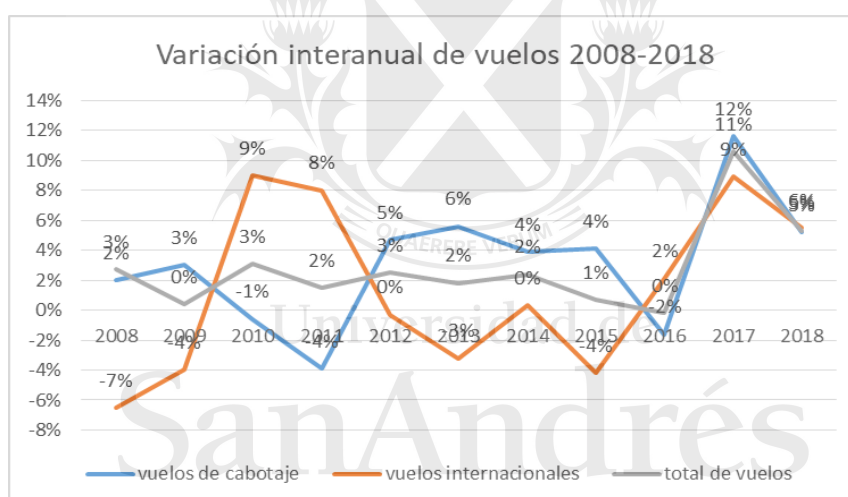
---

<sup>38</sup> “Este es el plan de negocios de Aerolíneas Argentinas para los próximos tres años” (18 de octubre de 2018), Sección Economía, Diario Sitio Andino. Recuperado de: <http://www.sitioandino.com.ar/n/278379-este-es-el-plan-de-negocios-de-aerolineas-argentinas-para-los-proximos-tres-anos/>



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 1 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

Gráfico N° 9. Variación interanual de vuelos 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 1 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

Si se analiza la variación interanual de los vuelos de cabotaje, las subas en la oferta de vuelos fueron significativas para los años 2012, 2013 y 2017 ya que los años anteriores a los mismos sufrieron una gran contracción (2011 y 2016). Al respecto, en el año 2011, existieron muchas cancelaciones y problemas operativos debido a una catástrofe natural que afectó el sector aerocomercial. La fuerte caída de ceniza por la erupción del volcán Puyehue (Chile) obligó a cancelar más de 4 mil vuelos, cerrar aeropuertos, incluso en zonas alejadas como Buenos Aires y Melbourne (Australia).

(Memoria y Balance AA, 2013).<sup>39</sup> En los últimos dos años, se mantiene una variación interanual positiva dado principalmente al incremento de la demanda del sector.<sup>40</sup>

Respecto de la variación interanual de los vuelos internacionales, se contrajo entre los años 2009, 2013 y 2015, volviendo a tener valores positivos constantes a partir del 2016. Tanto AA como otras aerolíneas se vieron afectadas en el año 2009 por los efectos de la crisis internacional que comenzó con la caída de Lehman Brothers Holdings Inc. en el año 2008. Por otro lado, entre los meses de abril y junio de 2009, el sector aerocomercial se vio perjudicado producto de la aparición del virus de la influenza A (H1N1) en Argentina, a través del flujo aerocomercial con las áreas endémicas de la pandemia de Estados Unidos y México. El ingreso de esta pandemia significó una disminución notable de los flujos del turismo (Memoria y Balance AA, 2009).

La crisis de la industria aerocomercial acontecida en el año 2009 fue la más profunda de los últimos ochenta años. La disminución en la cantidad de pasajeros fue de un 25% menos en la clase ejecutiva y un 9% menos en la clase económica, recuperándose en la medida en que la economía mundial mejoraba. La diferencia entre ambos se explica dado que la ocupación de la clase ejecutiva está relacionada a las tendencias del comercio internacional. Dicha crisis financiera internacional provocó una disminución en la capacidad ofrecida en el mercado aerocomercial (5% en transporte de pasajeros y 10% en capacidad de transporte de carga). Esto intensificó la competencia entre aerolíneas, generando una caída del 26% en la tarifa promedio de clase ejecutiva y del 17% en clase económica (Memoria y Balance AA, 2009).

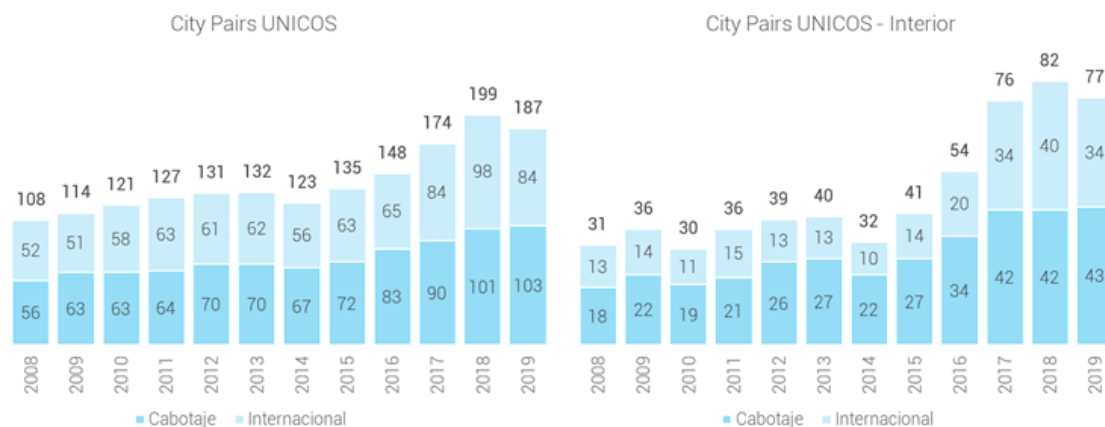
Gráfico N° 10. Cantidad de rutas domésticas e internacionales 2008-2019.

---

<sup>39</sup> “Volcán Puyehue: características, ubicación, y todo lo que desconoce”, Sitio web Conociendo Chile. Recuperado de: <http://conociendochile.com/c-region-de-los-lagos/volcan-puyehue/>

<sup>40</sup> Anuario Estadístico 2018 de ANAC.



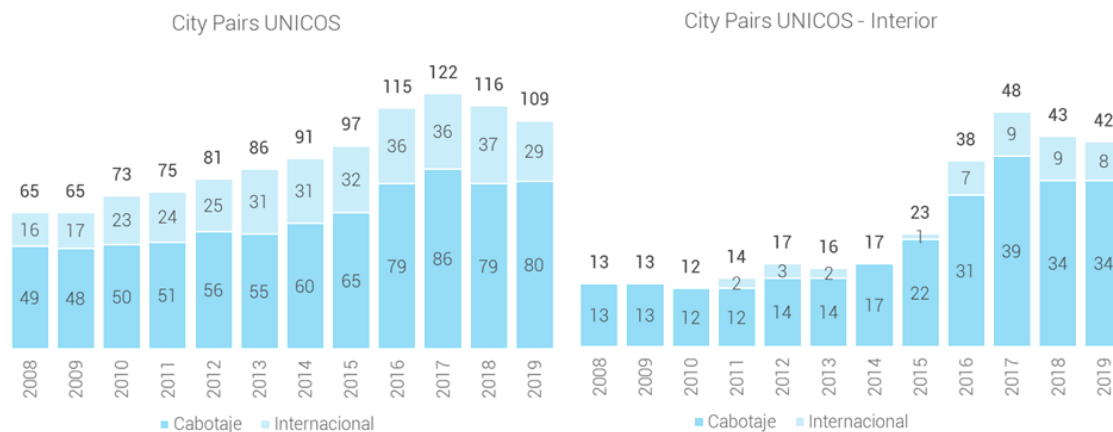


Fuente: ANAC.

El aumento en la oferta de vuelos se debe al incremento en la cantidad de frecuencias y en la apertura de nuevas rutas comerciales.<sup>41</sup> Tal como se observa en el Grafico N° 10, hubo un aumento total del 84% en el periodo 2008-2018. Entre los años 2008 y 2015, la cantidad total de rutas de servicios regulares se incrementó en un 25% (21% en rutas internacionales y 29% en rutas domésticas), y entre los años 2015 y 2018, hubo un crecimiento del 47% (56% en rutas internacionales y 40% en rutas domésticas). A su vez, si se analizan las rutas totales que unen el Interior del país por fuera del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), con destinos nacionales e internacionales, las mismas han aumentado significativamente (165%) entre 2008 y 2018 (si se desagrega ese aumento fue del 32% entre 2008-2015 y del 100% entre 2015-2018).

Gráfico N° 11. Cantidad de rutas domésticas e internacionales de ARSA 2008-2019.

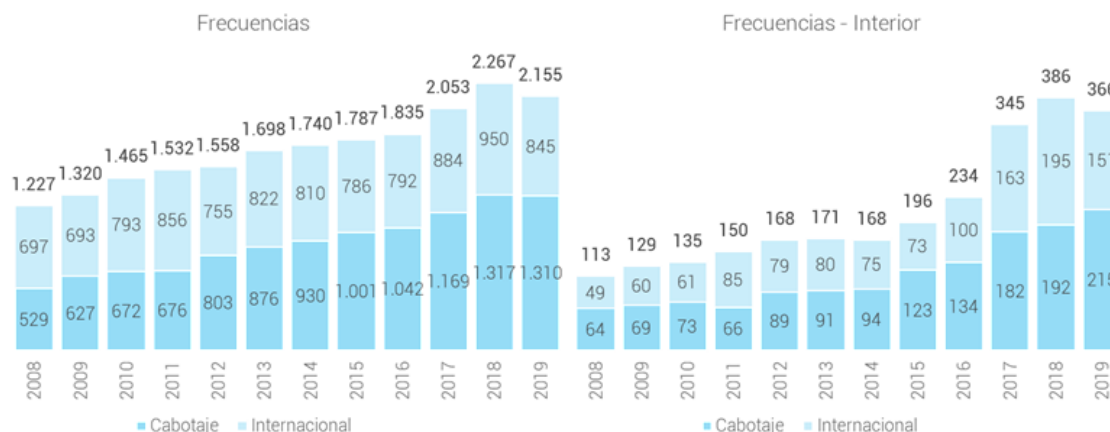
<sup>41</sup> Anuario Estadístico 2018 de ANAC.



Fuente: ANAC.

En el Gráfico N° 11, se observa la variación en la cantidad total de rutas que opera el grupo AA en el periodo analizado, la cual fue creciente en todo el periodo salvo el 2018 por una leve diferencia, y se destacó el 2017 con un total de 122 rutas. Entre 2008-2015, se aprecia que el incremento corresponde al 49% (aumentaron un 33% las rutas domesticas y 100% las rutas internacionales), y entre 2015-2018, dicho aumento fue del 20% (incrementaron un 22% las rutas de cabotaje y 16% las rutas internacionales). Respecto a las rutas en las cuales opera el grupo AA sin pasar por el AMBA, hubo un aumento del 77% entre 2008-2015, correspondiente en su mayoría a rutas domésticas. Entre 2015-2018, el incremento total fue en el orden del 87%, se incorporaron 8 rutas internacionales sin pasar por el AMBA y las rutas domésticas aumentaron un 55%.

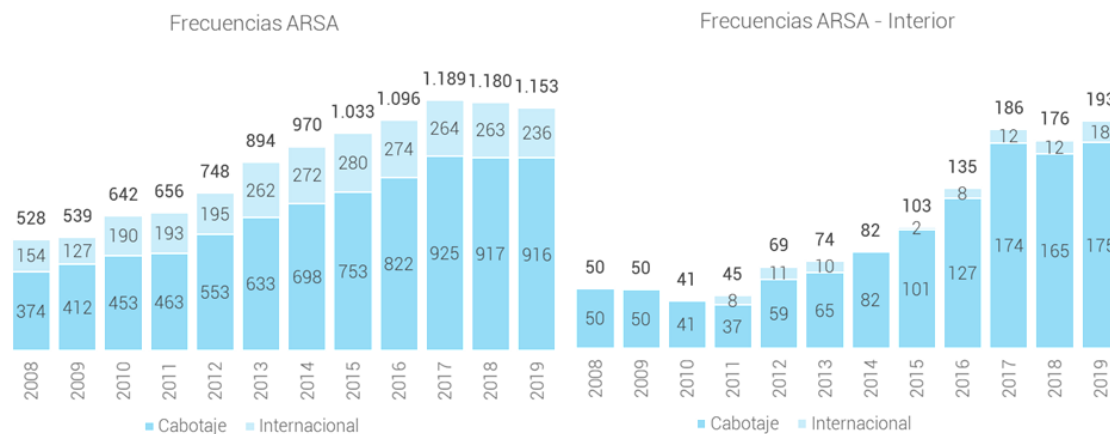
Gráfico N° 12. Cantidad de frecuencias semanales domésticas e internacionales 2008-2019.



Fuente: ANAC.

En relación a la cantidad de frecuencias semanales que conectan dos puntos (par de vuelos ida y vuelta) en vuelos de cabotaje e internacionales, hubo un aumento del 85% entre 2008-2018 (que se desagrega en un 46% en el primer subperiodo y un 27% entre 2015 y 2018). Acerca de las frecuencias en vuelos internacionales, la variación representa el 13% entre 2008-2015 y el 21% en el segundo subperiodo. En cuanto al mercado doméstico, las frecuencias semanales se incrementaron en un 89% entre 2008 y 2015, y en un 32% entre los años 2015-2018. Asimismo, entre 2008 y 2018 se triplicaron (342%) las frecuencias totales de vuelos que no pasan por Buenos Aires. Entre 2008 y 2015, las conexiones en vuelos domésticos que unen ciudades del Interior aumentaron considerablemente (92%) y se incrementaron en un 56% entre 2015 y 2018. En cuanto a las frecuencias de vuelos internacionales que conectan a las ciudades en forma directa con ciudades de otros países, el aumento fue más significativo entre 2015-2018 (167%) que entre 2008-2015 (49%).

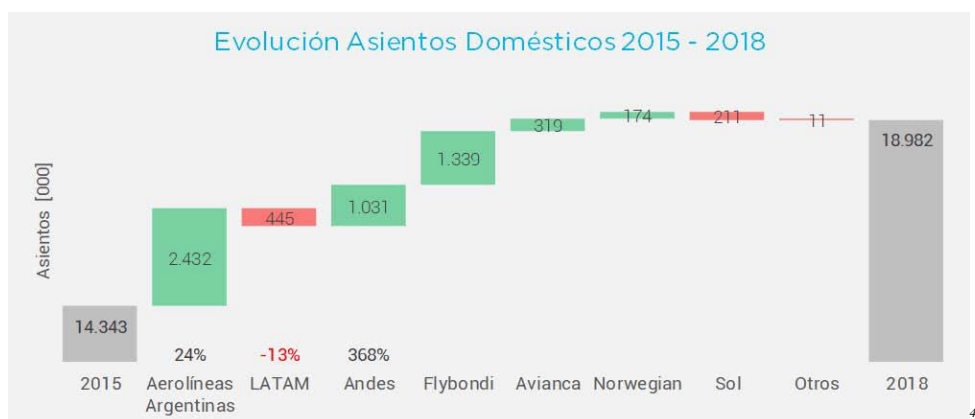
Gráfico N° 13. Cantidad de frecuencias semanales domésticas e internacionales de ARSA 2008-2019.



Fuente: ANAC.

El Gráfico N° 13 refleja la variación en la cantidad de frecuencias semanales del grupo AA, la cual fue creciente en todo el periodo, con una leve diferencia entre 2017 y 2018. Representa un aumento del 96% entre 2008 y 2015 (que se corresponde con un crecimiento del 101% en frecuencias domésticas y del 82% en frecuencias internacionales) y del 14% entre 2015-2018 (compuesto por un aumento del 22% en frecuencias domésticas y una disminución de -6% en frecuencias internacionales). Respecto a las frecuencias semanales del grupo AA que no pasan por AMBA, en todo el periodo, las mismas prácticamente se cuadruplicaron (352%). Entre 2008 y 2015, si bien hubo un aumento del 106%, fue en su mayoría en el mercado doméstico ya que no hubo una estabilidad ni constancia en las frecuencias internacionales. Entre 2015-2018, el crecimiento fue de 71%, y al desagregarlo se observa un incremento del 63% en frecuencias domésticas y se sumaron 10 nuevas frecuencias internacionales a las 2 existentes en 2015.

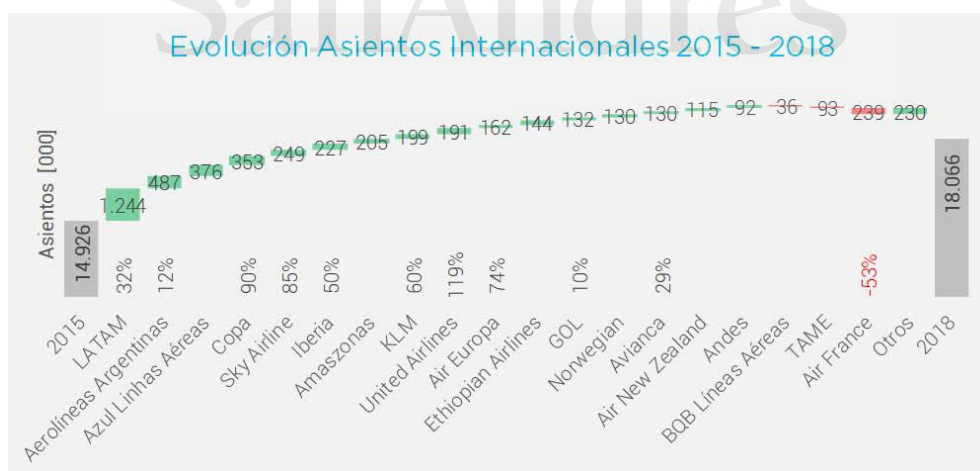
Gráfico N° 14. Cantidad de asientos volados (en miles) para las principales aerolíneas domésticas. Variación 2015-2018.



Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la ANAC.

El Gráfico N° 14 muestra la variación de los años 2015-2018 en la cantidad de asientos ofrecidos en vuelos domésticos por las principales aerolíneas del mercado, los cuales sirven también para dimensionar la oferta de servicios aéreos del periodo analizado, y representa un incremento total del 32%. Del mismo se puede observar que Latam Argentina se contrajo en un 13%, mientras que AA y Austral fueron los que más aumentaron su oferta de asientos al sumar 2,4 millones de plazas, representando un crecimiento del 24%.<sup>43</sup>

Gráfico N° 15. Cantidad de asientos volados (en miles) para las principales aerolíneas internacionales. Variación 2015-2018.



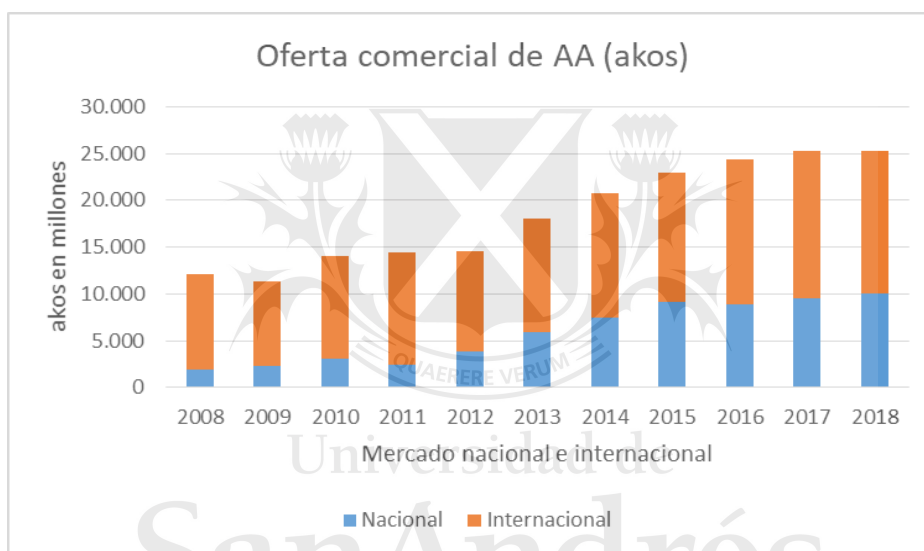
<sup>42</sup> En función de la configuración de la aeronave y no necesariamente ofrecidos en su totalidad a la venta, conforme Anuario Estadístico 2018 de ANAC.

<sup>43</sup> En relación a otras aerolíneas, Andes creció rápidamente al cuadruplicar su oferta al sumar 1 millón de plazas en dicho periodo. En relación a las nuevas aerolíneas que ingresaron al mercado (Avianca, Flybondi y Norwegian Argentina), sumaron alrededor de 1,8 millones de plazas. Otro dato a mencionar es que en enero del año 2016, la aerolínea Sol dejó de operar en el mercado, quitando más de 200.000 plazas que habían estado disponibles en el año anterior (Anuario Estadístico 2018 de ANAC).

Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la ANAC.

A su vez, el Gráfico N° 15 muestra la variación positiva (21%) en la oferta de asientos en vuelos internacionales de las principales aerolíneas entre los años 2015 y 2018. A diferencia de los vuelos domésticos, el grupo AA no se destacó ya que sólo aumentaron su oferta en un 13%. Por su parte, a modo de comparación, el grupo Latam aportó 1,2 millones de plazas, representando un aumento del 32%.<sup>44</sup>

Gráfico N° 16. Asientos ofrecidos multiplicados por los kilómetros de cada tramo (akos) de AA 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018 y Nota RIP 2019-017.

En la industria aerocomercial, la oferta se mide por los asientos ofrecidos multiplicados por los kilómetros de cada tramo (AKOS o ASK por sus siglas en inglés Available Seat Kilometers). La oferta comercial total de AA tuvo un crecimiento exponencial constante entre los años 2008-2018 (109%), con una leve contracción en el año 2009, producto de la crisis internacional y de la aparición en Argentina del virus de

<sup>44</sup> En los casos de United Airlines, Copa y Sky Airline duplicaron prácticamente su oferta, con aumentos del 119%, 90% y 85% respectivamente. En relación a las nuevas incorporaciones (Azul, Amazonas, Ethiopian y Norwegian), principalmente sumaron plazas en rutas que no eran explotadas por otros operadores. En el caso de Iberia, sumó nuevas plazas en su ruta ya existente a Madrid. Respecto a la variación negativa de Air France, corresponde señalar que la misma dejó de volar entre París y Montevideo vía Buenos Aires en el mes de octubre de 2017 (Anuario Estadístico 2018 de ANAC).

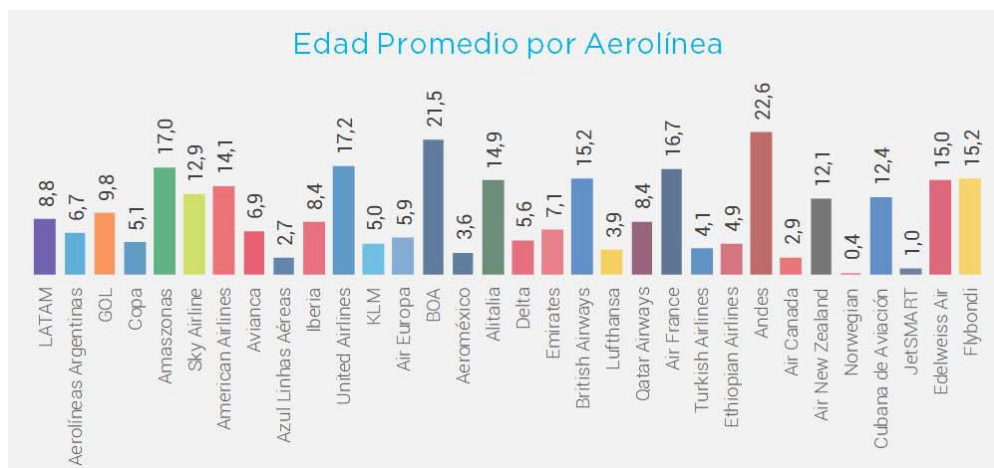
la influenza A (H1N1) explicados anteriormente. Si desagregamos por tipo de vuelo, la oferta de asientos en vuelos nacionales de AA se quintuplicó en el mismo periodo (527%) y solo tuvo variaciones interanuales menores a los años inmediatos anteriores en los años 2009 y 2011, por las causas descritas anteriormente en el primer caso y en el segundo, por causa de la fuerte caída de ceniza por la erupción del volcán Puyehue de Chile. Por su parte, la oferta de asientos en vuelos internacionales aumentó en un 50% entre el 2008 y 2018, con variaciones interanuales positivas salvo en los años 2009, 2012 y 2018. Asimismo, se observa que una disminución del ritmo de crecimiento entre los años 2016 y 2018.

Por otra parte, corresponde señalar que la mayor o menor disponibilidad de asientos a ofertar no solo está relacionado al número de frecuencias semanales de vuelos, sino también por la capacidad de la flota de las aerolíneas. En el caso de Latam, la diferencia de la variedad de asientos en vuelos internacionales esta dado a la incorporación de Airbus 21 a su flota, aumentando un 8% su promedio de asientos por aeronave (175 a 189). El grupo AA con la incorporación a su flota de Boeing 737-800, 737-8MAX y Airbus 330 representó un incremento del 19% en su promedio de asientos por avión entre los años 2015 y 2018 (144 a 172).<sup>45</sup>

Gráfico N° 17. Edad promedio de flota por empresa en vuelos internacionales 2018.

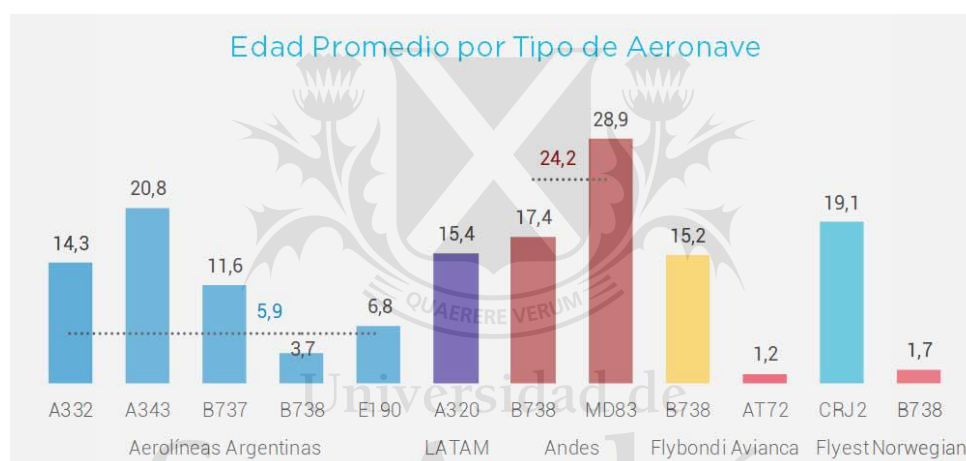
---

<sup>45</sup> Respecto al resto de las aerolíneas, American Airlines aumentó su capacidad al priorizar el uso de los Boeing 777-300, pasando de 271 asientos que poseía con Boeing 777-200 a 310 (14%). Iberia, por su parte, al incorporar a su flota los aviones A340-600, sumó 57 asientos por aeronave. United al utilizar Boeing 777-200 y 767-400, subió un 10% su promedio (de 221 en 2015 a 243 en 2018), y Delta Air Lines con los Boeing 767-400 y Airbus 330-200 aumentó su promedio de asientos en un 29% (221 a 286). (Anuario Estadístico 2018 de ANAC).



Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la ANAC.

Gráfico N° 19. Edad promedio de flota por empresa en vuelos domésticos 2018.



Fuente: Anuario Estadístico 2018 de la ANAC.

En relación a la antigüedad de la flota utilizada en vuelos internacionales, en el Gráfico N° 17 si bien se puede observar que las empresas Norwegian, JetSMART y Azul Linhas Aéreas utilizan los aviones más modernos en sus vuelos hacia la Argentina, el grupo AA tiene un buen promedio de 6,7 años de antigüedad. En general el promedio de edad de la flota de todas las aerolíneas va descendiendo con el cambio progresivo de las aeronaves utilizadas, si bien existen contrastes al interior de las aerolíneas.<sup>46</sup> En relación a los vuelos de cabotaje, el aumento del promedio de asientos por aeronave no

<sup>46</sup> Como es el caso de Iberia: Level de dicha empresa opera la ruta Barcelona – Buenos Aires con aviones Airbus 330-200 prácticamente nuevos mientras que en la ruta con Madrid utiliza Airbus 340-600 cuya antigüedad es mayor a 12 años (Anuario 2018 de ANAC).



se debe tanto a la evolución de la flota sino mas bien a la mayor cantidad de frecuencias, rutas y al numero de aviones utilizados. En el Grafico N° 18 se observa el promedio actual de antigüedad de la flota de las aerolíneas en vuelos domésticos realizados. Avianca y Norwegian Argentina poseen la flota más moderna en los vuelos de cabotaje, con una antigüedad menor a 2 años. El Grupo AA se posiciona con un buen promedio de edad de aeronave en vuelos domésticos, aunque tiene aeronaves Airbus 343 que son demasiado viejos, si se considera que el óptimo es menor a 10 años.<sup>47</sup> A continuación se detalla la composición total de la flota de AA y cómo ha variado entre 2008-2018.

Cuadro N° 3. Composición de la flota de AA 2008-2018.

Referencias			
<b>L/P:</b> Leasing/Propio	<b>FD:</b> Flota disponible		
<b>AT:</b> Aeronaves totales	<b>LO:</b> Leasing Operativo		
<b>D/N:</b> Desprogramados / No operativos	<b>LF:</b> Leasing Financiero		
	<b>AA:</b> Propiedad de AA		

tipo de fuselaje	Modelo de aeronave	2008			2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015			2016			2017			2018					
		L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD	L/P	AT	D/N	FD				
ancho	Boeing 747-400	LO	3	1	2	LO	3	1	2	LO	3	-	3	LO	3	-	3	LO	1	1	-																
angosto	Boeing 747-200	AA	6	6	-	AA	6	6	-	AA	6	6	-	AA	5	5	-	AA	2	2	-																
angosto	Boeing 737-500	LO	17	3	14	LO	17	5	12	LO	16	-	16	LO	16	-	16	LO	5	-	5																
angosto	Boeing 737-200	LO	18	8	10	LO	15	15	-	LO	12	12	-	LO	2	2	0	LO	-	-	-																
angosto	Boeing 737-200	AA	9	9	-	AA	9	9	-	AA	9	9	-	AA	9	9	-	AA	2	2	-	AA	9	9	-												
angosto	MD-88	AA	5	-	-	AA	5	-	-	AA	5	-	-	AA	5	3	2	AA	2	2	-	AA	1	1	-												
angosto	MD-83	AA	1	-	1	AA	1	-	1	AA	1	-	1	AA	1	-	1	AA	1	1	-																
ancho	Airbus 340-300	LO	2	-	2	LO	2	1	1	LO	3	-	3	LO	5	-	5	LO	7	-	7	LO	9	-	9	LO	7	-	7	LO	7	-	7	LO	6	-	6
ancho	Airbus 340-200	LF	4	-	4	LF	4	-	4	LF	4	-	4	LF	4	-	4	LF	4	-	4																
ancho	Airbus 310-300	LO	1	1	0	LO	1	1	-																												
angosto	Airbus 320	LO	1	1	-	LO	-	-	-																												
angosto	Boeing 737-700					AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2	AA	2	-	2
angosto	Boeing 737-700					LO	9	2	7	LO	10	-	10	LO	13	-	13	LO	20	-	20	LO	20	-	20	LO	20	-	20	LO	17	-	17	LO	13	-	13
angosto	Boeing 737-700 max 8																																				
angosto	Boeing 737-800													LO	1	-	1	LO	1	-	1	LO	6	-	6	LO	14	-	14	LO	20	-	20	LO	26	-	26
angosto	Boeing 737-800 max																																				
ancho	Airbus 330-200																					LO	3	-	3	LO	4	-	4	LO	4	-	4	LO	5	-	5
ancho	Airbus 330-200																																				
	<b>Total</b>		67	29	33		74	40	30		71	27	41		66	19	47		47	8	39		57	13	44		47	-	47		52	-	52		56	-	56

<sup>48</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

En el periodo 2008-2018 se observa un paulatino pero constante cambio de una flota antigua y heterogénea a una flota más homogénea y moderna. En los años 2008 y 2009, prácticamente la mitad de la flota se encontraba desprogramada o no operativa.

En 2008, la flota de AA era la más antigua de la región, con un promedio de 20 años,

<sup>47</sup> Anuario Estadístico 2018 de ANAC.

<sup>48</sup> Corresponde aclarar que en los años 2008, 2009 y 2010 los aviones MD-88 restantes se encontraban en subleasing operativo en Austral.

superando en demasía el promedio regional de aeronaves que es entre 5 y 10 años. Esta antigüedad generaba que la calidad del servicio que se brindaba sea inferior al de la competencia, lo que también imposibilitaba su venta a tarifas competitivas. A su vez, generaba mayores costos operativos, ya que los costos operativos de las aeronaves antiguas crecen debido al desgaste de los materiales producto del paso del tiempo y el uso, a diferencia de las nuevas aeronaves que, gracias al avance tecnológico, insumen menos gastos de mantenimiento y menor consumo de combustible (Memoria y Balance AA, 2008).

Asimismo, la falta de inversión en flota durante la gestión privada, se refleja en lo siguiente: en 2008, AA tenía 67 aeronaves registradas, de las cuales únicamente 33 se encontraban operativas. La diferencia entre aeronaves operativas y no operativas responde a una práctica denominada “canibalismo”, mediante la cual se utilizan repuestos de una aeronave para otra. Esto, sumado al deterioro de la flota, fue lo que generó que casi la mitad de la flota se encontrara fuera de servicio. Asimismo, corresponde señalar que parte de esta flota era alquilada, lo que implicó varios incumplimientos contractuales con los distintos arrendadores de aeronaves (Memoria y Balance AA, 2008).

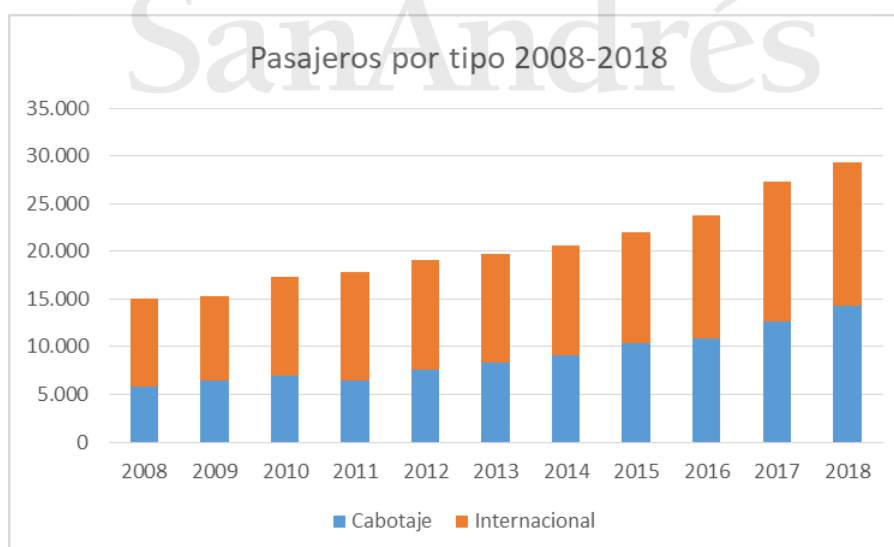
Como se mencionó anteriormente, la heterogeneidad de la flota implicó mayores costos ya que se debía contar con más stock de materiales e insumos para su mantenimiento. A su vez, implicó un mayor gasto en tripulación ante la imposibilidad de utilizar la misma tripulación en distintas flotas, y asimismo no permitía cambiar un avión por otro con facilidad dada las distintas configuraciones internas (Memoria y Balance AA, 2008).

En el año 2009, se desprogramaron varias aeronaves, alcanzando un total de 74 aeronaves, de los cuales sólo 30 se encontraban operativas. Al igual que el año anterior,

la flota continuó siendo antigua y heterogénea. Desde entonces hasta el año 2013 inclusive, fueron aumentando la cantidad de aviones operativos y decreciendo la cantidad de aviones desprogramados y no operativos. En el año 2015 se logró incrementar la flota operativa en un 58% respecto al año 2008, y en el año 2016 se sumaron 4 aeronaves más, cantidad que se mantuvo estable hasta el año 2018. De 2015 a 2018, se redujeron los arrendamientos operativos de los Boeing 737-700 a la mitad, y se incorporaron los Boeing 737-800, 737-800 MAX y 737-700 MAX 8. A su vez, en dichos años decreció el arrendamiento operativo de los aviones Airbus 340-300, y en su lugar aumentaron los arrendamientos operativos y financieros de los Airbus 330-200. Si bien se observa que entre los años 2008-2018 se redujo la flota de propiedad de AA, corresponde señalar que únicamente se mantuvo a lo largo del periodo la flota que se encontraba operativa.<sup>49</sup>

### ***Demanda Comercial***

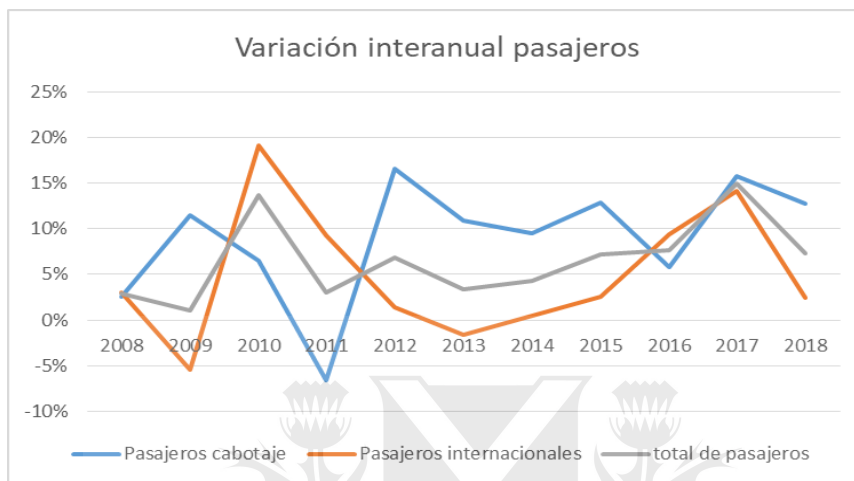
Gráfico N° 19. Cantidad de pasajeros transportados por tipo (000) en 2008-2018.



<sup>49</sup> Respecto a la propiedad de las aeronaves, cuando se refiere a Leasing Financiero es cuando el acuerdo de arrendamiento transfiere sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del bien alquilado, mientras que el leasing operativo no se realiza tal transferencia (Memoria y Balance AA, 2014 y 2015).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 2 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

Gráfico N° 20. Variación interanual de pasajeros totales, domésticos e internacionales 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla N° 2 de la “Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

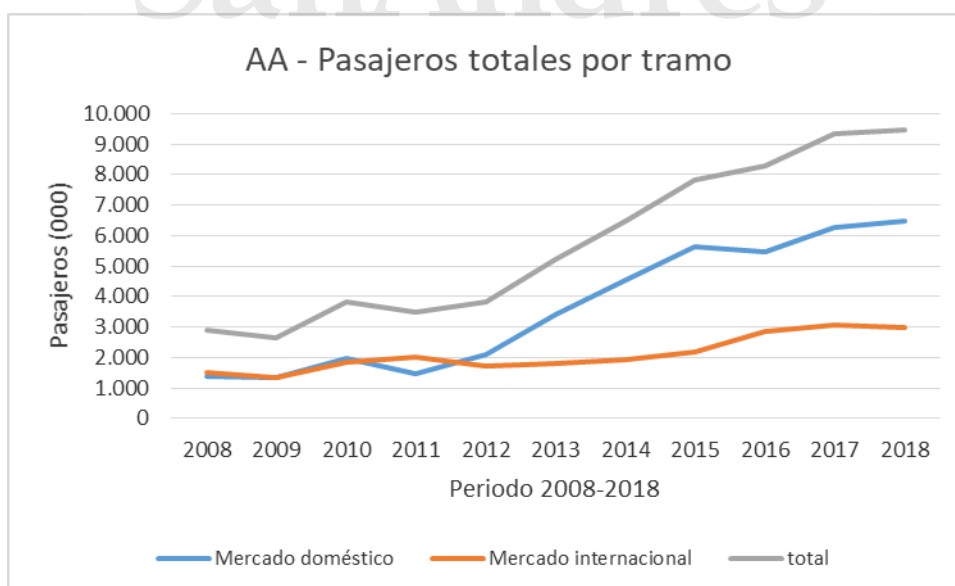
En los Gráficos N° 19 y 20 se observa que el crecimiento en la cantidad total de pasajeros transportados es ininterrumpido desde el año 2008 a la actualidad. El año 2018 cerró prácticamente con el doble de pasajeros transportados respecto al año 2008 (94%), y un 33% más comparándolo con el año 2015, y este último creció en un 46% respecto al año 2008. Esto representa un crecimiento interanual promedio del 7%.

En relación a la cantidad de pasajeros transportados en vuelos regulares internacionales, entre los años 2008-2015 hubo un aumento del 72%, y del 28% entre los años 2015-2018, representando un incremento del 62% si comparamos los años 2008 y 2018. Por su parte, el año 2018 cerró con un 145% más de pasajeros transportados en vuelos regulares domesticos si lo comparamos contra el año 2008, y un 38% más que el año 2015. A su vez, el año 2015 tuvo un incremento significativo del 77% en relación al 2008.

A su vez, se observa que en todo el periodo la cantidad de pasajeros en vuelos regulares internacionales es mayor que en vuelos regulares domésticos, con una brecha máxima en 2011 con 4.949 vuelos de diferencia y una mínima en 2018 con 792 vuelos, producto del crecimiento de los vuelos de cabotaje.<sup>50</sup>

En el periodo 2008-2018, se observa un 9% promedio de crecimiento interanual en la cantidad de pasajeros de cabotaje, y un 8% promedio entre los años 2008-2015. Este promedio se vio afectado por las cancelaciones de vuelos y cierre de aeropuertos que se llevaron a cabo en el año 2011 como consecuencia de las cenizas volcánicas por la erupción del volcán Peyehue, ya que si observamos los años 2012-2015 se exhibe un crecimiento interanual promedio mayor (12%) en el número de pasajeros en vuelos domésticos. En relación al crecimiento interanual en la cantidad de pasajeros internacionales, el promedio interanual fue del 5% en el periodo 2008-2018, y del 4% para los años 2008-2015. En los años 2016-2018 el crecimiento de pasajeros en vuelos de cabotaje se mantuvo estable (11%), y en vuelos internacionales aumentó el promedio a un 9%.

Gráfico N° 21. Cantidad de pasajeros transportados por tramo (000) en 2008-2018 por AA.

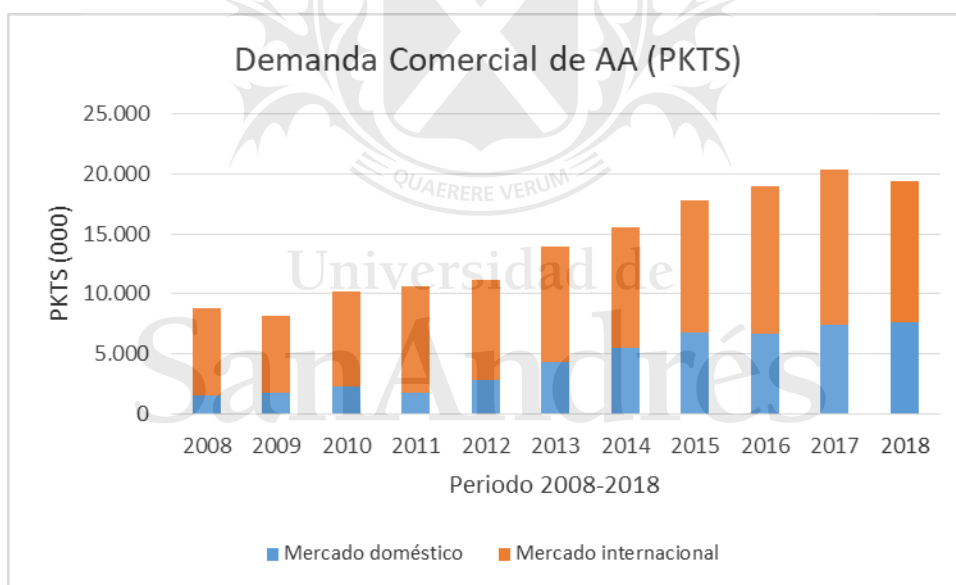


<sup>50</sup> Anuario Estadístico 2018 de ANAC.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

En consideración a AA, del año 2008 al 2018 triplicó (328%) la cantidad total de pasajeros transportados, con variaciones interanuales decrecientes en los años 2009 y 2011 con respecto al año inmediato anterior, viéndose afectado al igual que el resto del mercado, por la crisis internacional y la aparición del virus de la influenza A (H1N1) en el 2009 y las cenizas volcánicas por la erupción del volcán Peyehue en el 2011. Sin perjuicio de ello, AA aumentó la cantidad de pasajeros transportados por tramo en el mercado internacional en un 97% y los pasajeros de cabotaje en un 373%.

Gráfico N° 23. AKOS - Cantidad de pasajeros por kilómetro transportados (000) en 2008-2018 por AA.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

En relación a la cantidad de pasajeros por kilómetro transportados (pkts) de AA, la misma creció significativamente, en un 120% entre los años 2008 y 2018, con una contracción en el año 2009 y un pico máximo en el año 2017. Con respecto al mercado nacional, el valor pkts de AA prácticamente se quintuplicó (486%) en dicho periodo, presentando un leve estancamiento entre los años 2015 y 2016. En cuanto al mercado

internacional, el mismo creció un 63%, con leves variaciones interanuales decrecientes respecto al año inmediato anterior en los años 2009, 2012 y 2018, este último año afectado por el contexto económico del país (creciente inflación y fuerte devaluación).

De acuerdo al Cuadro N° 4,<sup>51</sup> el grupo AA tuvo un crecimiento exponencial en todo el periodo (138% en vuelos y 149% en pasajeros transportados), siendo la empresa líder de cabotaje con una cuota de mercado promedio de 68%. Entre los años 2008-2015, el grupo AA incrementó significativamente la cantidad de vuelos efectuados (94%) y de los pasajeros transportados (95%), con un promedio de 67% de cuota de mercado, y un incremento del 6% de su cuota de mercado si comparamos los valores de 2008 y 2015. En el periodo 2015-2018, el grupo AA aumentó un 23% los vuelos efectuados, un 28% los pasajeros transportados y mantuvo estable el factor de ocupación (77%). Sin embargo, redujo en un 5% su cuota de mercado, siendo igualmente la aerolínea con mayor cuota de mercado (68%). Latam, por su parte, mantuvo su posición de segunda aerolínea con mayor cuota de mercado entre 2008-2018 con un promedio del 26%. Sin perjuicio de ello, se observa que a partir de 2012 fue paulatinamente perdiendo participación en el mercado (variación interanual negativa de 2pp entre 2012 y 2015 y de 3pp entre 2016 y 2018) hasta alcanzar una cuota de mercado del 17% en 2018.

En el año 2017, es menester resaltar que comenzaron a operar las aerolíneas “low cost” en Argentina, principalmente en conexiones que no operaban otras aerolíneas hasta el momento. Avianca Argentina comenzó a operar en noviembre de dicho año y cerró el 2018 con más de 4400 vuelos efectuados, 215 mil pasajeros transportados y una cuota del 2%. Flybondi comenzó en enero de 2018, y culminó con 7.000 vuelos realizados y 865.000 pasajeros transportados, en un total de 18 rutas de

---

<sup>51</sup> Se encuentra en el Anexo II.

cabotaje y 3 rutas internacionales. Norwegian Argentina comenzó a operar en octubre de 2018, y alcanzó en lo que resta del año a transportar más de 100.000 pasajeros y una cuota de mercado del 1%.<sup>52</sup>

De acuerdo al Cuadro N° 5<sup>53</sup>, entre los años 2008 y 2018, Latam ha mantenido su posición predominante con un 29% de promedio de participación de mercado, secundada por el grupo AA con un promedio del 21% de cuota de mercado, y seguidas por Gol (9%) y American Airlines (6%). Si se analiza el subperiodo 2008-2015, el grupo AA aumentó 9pp su participación de mercado, incrementó en un 74% la cantidad de vuelos efectuados. En el caso de Latam decreció su cuota de mercado en un 2% y en un 1% sus vuelos.

Por otra parte, en el subperiodo 2015-2018, el grupo AA creció un 11% en la cantidad de pasajeros transportados en el mercado internacional, disminuyó un 6% los vuelos efectuados, mantuvo estable el factor de ocupación (77%), redujo 4pp su cuota de mercado, siendo igualmente la segunda aerolínea con mayor cuota de mercado (22%). Respecto al resto de las aerolíneas en el mismo periodo, Latam aumentó un 27% la cantidad de pasajeros transportados, aumentó la cantidad de vuelos efectuados (23%) y mantuvo estable su cuota de mercado (27%) y la ocupación (83%).<sup>54</sup>

Con respecto al coeficiente de ocupación, dicho factor en el caso del grupo AA es ampliamente mayor al del resto de las aerolíneas, si se tiene en cuenta la cantidad de vuelos efectuados en el mercado de cabotaje. El 2018, de un total de 95.735 vuelos, su factor de ocupación fue del 77%. Latam ha tenido un factor mayor de ocupación (82%)

---

<sup>52</sup> Anuario Estadístico 2018 de ANAC.

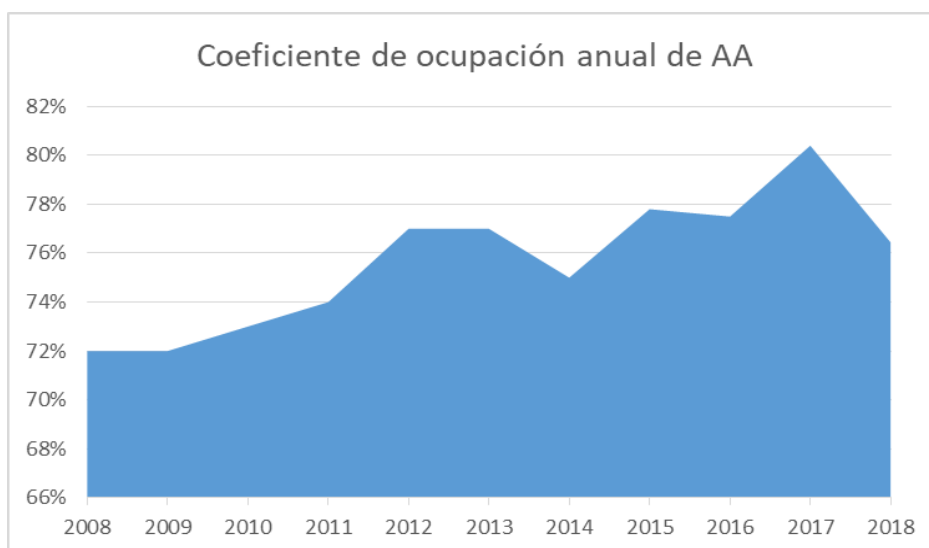
<sup>53</sup> Se encuentra en el Anexo II.

<sup>54</sup> Otras aerolíneas que han crecido son Iberia, Air Europa, KLM, United y Copa Airlines, favorecidas con la apertura de nuevas rutas y mayores frecuencias (Anuario Estadístico 2018 de ANAC).



pero sólo ha realizado 17.476 vuelos.<sup>55</sup> En el mercado internacional, la relación factor de ocupación - vuelos sigue siendo predominante en los casos de los grupos Latam y AA, el primero con 81% de plazas ocupadas en 26.758 vuelos y el segundo con 75% de ocupación en 25.999 vuelos.<sup>56</sup>

Gráfico N° 24. Coeficiente de ocupación anual y total de AA 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2013 y 2016-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

El coeficiente de ocupación de AA, que es la brecha entre la cantidad de asientos ocupados y los asientos disponibles, se mantuvo estable en todo el periodo 2008-2018 con un promedio de 76%, con pico mínimos de 72% en 2008 y 2009, y pico máximo de 80% en el año 2017. Entre otros factores que inciden en el coeficiente de ocupación de AA, se destaca la medida mediante la cual el Estado Nacional obligó a todas las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional a contratar con AA y Austral

<sup>55</sup> Respecto a otras aerolíneas, Andes tiene un factor de ocupación similar al de AA del 76%, pero sobre un total de 7.536 vuelos. El resto de las aerolíneas tienen un porcentaje similar: Flybondi (65% - 7.088 vuelos), Avianca (69% - 4.421 vuelos) y Norwegian (60% - 921 vuelos).

<sup>56</sup> Las aerolíneas norteamericanas (American Airlines, United y Delta) tienen una ocupación del 83% aproximadamente, mientras que las aerolíneas europeas tienen un factor de ocupación promedio del 87% (principalmente Iberia, Alitalia, Lufthansa, British Airways y Air France). En el caso de las aerolíneas Turkish Airlines, Emirates, Qatar Airways y Ethiopian si bien tienen factores de ocupación bajos, ello se debe primordialmente a que sus vuelos se realizan con escala intermedia en San Pablo. Por su parte, Gol con una ocupación del 77% en sus 8.185 vuelos y Copa con un 85% de plazas ocupadas en sus 4.803 vuelos efectuados. (Anuario Estadístico 2018 de ANAC).

Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. los pasajes que requieran para el traslado por vía aérea, tanto dentro como fuera del país, de sus funcionarios, empleados o asesores contratados bajo cualquier modalidad, o de terceros cuyos traslados financiaran (Decreto N° 1.191/12), concentrando la mayoría de los viajes oficiales.

Habiendo analizado el desempeño de AA en los mercados domésticos e internacionales en el contexto de mercado, se describe a continuación las asistencias financieras realizadas por el Estado Nacional para posteriormente analizar su incidencia en la situación patrimonial de la misma.

### **Subsidios del Estado Nacional y situación patrimonial de AA**

Conforme la grave situación económico financiera que AA atravesaba en el año 2008, el Estado nacional intervino en forma previa a su reestatización transfiriendo fondos a las sociedades que forman parte del grupo empresario a fin de garantizar el pago de los salarios, evitando de esta forma que la misma incurra en una cesación de pagos y paralización de sus servicios (Memoria y Balance, 2008). Esta situación, si bien fue variando, nunca generó una situación tal que el Estado pueda dejar de asistir financieramente a AA. Esta asistencia financiera fue prevista en la citada Ley N° 26.466, a fin de garantizar la prestación de los servicios, su ampliación y mejoramiento. En este marco, mediante las Leyes de Presupuesto General de la Administración Nacional,<sup>57</sup> se dispusieron las transferencias financieras a fines de cubrir sus necesidades.

Gráfico N° 25. Transferencias del Estado Nacional a AA 2008-2018.

---

<sup>57</sup> Leyes Nros. 26.412, 26.422, 26.546, 26.728, 26.784, 26.895, 27.008, 27.198, 27.341 y 27.431 de los ejercicios 2008, 2009, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente. Corresponde mencionar que no se promulgó la ley correspondiente al ejercicio 2011.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018, y Nota RIP 2019-017 de AA.

Desde su reestatización a la actualidad, el Estado Nacional ha destinado fondos para asistir financieramente a AA, por un total de \$ 33.390.455.211. Como se observa en el Grafico N° 27, el año 2009 fue el año en el cual el Estado realizó más aportes a AA, dado el grave estado financiero de la misma, producto de la deficiente gestión del grupo Marsans. En el periodo 2014-2018 los montos de las transferencias del Estado a AA han ido decreciendo paulatinamente, con un pico mínimo en 2017. En el año 2018, el Estado aumentó nuevamente la asistencia financiera a AA, superando levemente la asistencia realizada en el año 2016. Ello se debió a la devaluación de la moneda y el aumento de los costos, los cuales son en dólares.<sup>58</sup>

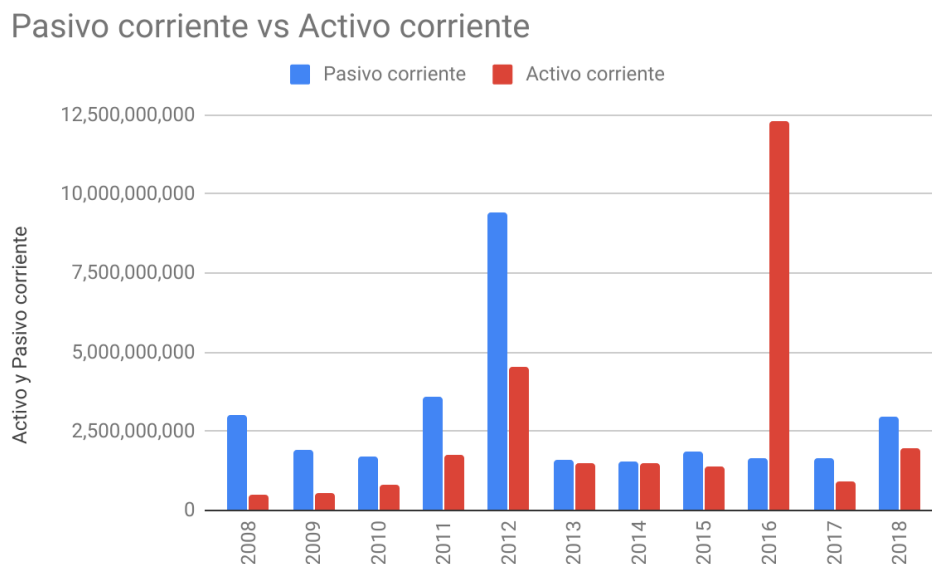
Conforme surge de las memorias y estados contables de AA, en relación a las transferencias realizadas por el Estado nacional, las mismas fueron para revertir la situación en la que AA se encontraba en relación al año inmediato anterior, presentando diversos déficits y quedando encuadrada en la causal de disolución por la pérdida del

<sup>58</sup> “Aerolíneas Argentinas informó que no alcanzará la meta de déficit cero en 2019” (18 de octubre de 2018), Agencia Télam en Diario La Voz. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/aerolineas-argentinas-informo-que-no-alcanzara-meta-de-deficit-cero-en-2019>

capital social prevista en el inciso 5 del artículo 94 y en la reducción obligatoria de capital estipulada en el artículo 206 de la Ley General de Sociedades N° 19.550 (25/04/1975). Sin perjuicio de ello, la misma prevé mecanismos que permiten revertir tales situaciones, por ello el Estado nacional, en su carácter de accionista mayoritario, ha realizado aportes monetarios a fines de cubrir las necesidades financieras de AA y de esta forma, garantizar su adecuado funcionamiento y prestación de servicios. (Memoria y Balance AA, 2015 y 2016).

Respecto a la situación patrimonial, los resultados económicos de AA del año 2008 reflejan el estado crítico en el cual se encontraba, ya que tenía una serie de resultados negativos que reflejaron la gestión privada, caracterizada por la sobrevaluación de activos y la subvaluación de pasivos (Memoria y Balance AA, 2009). A continuación se analizarán los balances y memorias contables presentados por AA, los cuales reflejan su situación económico financiera durante los ejercicios 2008-2018.

Gráfico N° 26. Pasivo Corriente vs. Activo Corriente de AA 2008-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

En este gráfico se puede visualizar la comparativa entre el Pasivo Corriente (obligaciones y compromisos a corto plazo) y el Activo Corriente (derechos a cobro a corto plazo) en los últimos diez años. Los últimos años reflejan que el Pasivo Corriente es mayor al Activo Corriente, lo cual refleja problemas de liquidez en el negocio. Esto puede deberse a que los ingresos de la empresa se encuentran en su mayoría en moneda nacional, mientras que los egresos lo están en moneda extranjera.

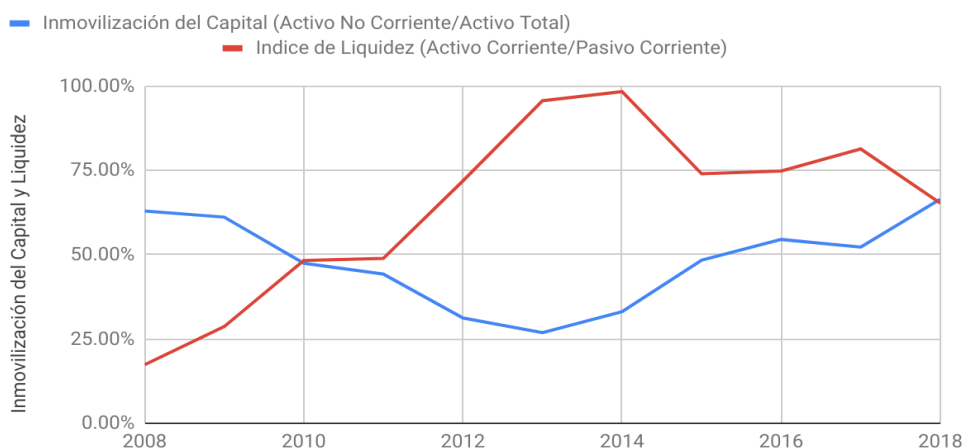
Específicamente, entre los años 2008-2012<sup>59</sup>, 2015, 2017 y 2018 se observa que el pasivo corriente es mayor al activo corriente. Esto refleja la peligrosa situación en la que se encontraba AA, ya que en ese periodo poseía más deudas a corto plazo que recursos para poder pagarlas. En los años 2013 y 2014, se observa que el activo corriente y el pasivo corriente tienen valores similares, lo que muestra un punto de equilibrio en el cual la liquidez de AA se encuentra estable. El año 2016, se observa que el activo corriente es ampliamente mayor al pasivo corriente, lo que genera una situación en la cual la liquidez de AA está asegurada.

Gráfico N° 27. Inmovilización del Capital vs. Índice de Liquidez de AA 2008-2018.

---

<sup>59</sup> Respecto a la gran pérdida de 2012, se puede mencionar que conforme lo manifestado por el ex presidente de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas Jorge Pérez Tamayo, el 70% de las pérdidas sobre ventas corresponde a las rutas a Europa, Oceanía, Miami y México. Olivera, Francisco. (18 de marzo de 2013). "Aerolíneas ya le costó al Estado más de lo que valen tres American Airlines", Diario La Nación, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-ya-le-costo-al-estado-mas-de-lo-que-valen-tres-american-airlines-nid1564366>

### Inmovilización del Capital (Activo No Corriente/Activo Total) vs Índice de Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)

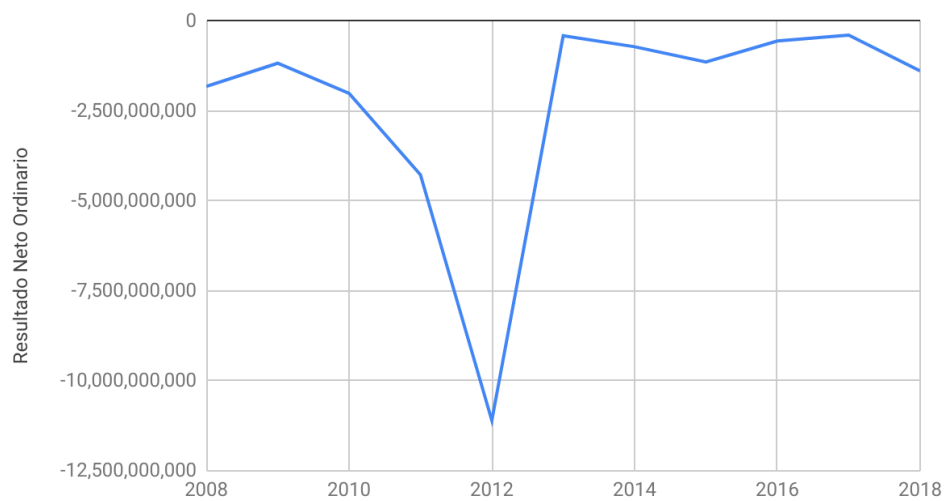


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

El Gráfico N° 29 muestra que la capacidad de AA para generar la liquidez necesaria a fin de pagar deudas de corto plazo ha crecido entre los años 2008 y 2014, disminuyendo abruptamente en el año 2015 y 2018. En relación a la capacidad financiera de AA para hacer frente a sus obligaciones de pago y para determinar el riesgo/conveniencia de su endeudamiento, se observa que entre los años 2008 y 2014 dicha capacidad fue disminuyendo, y entre los años 2015 y 2018, la misma se ha incrementado hasta la actualidad. El capital inmovilizado presenta un alza en los últimos años, lo cual refleja que la empresa se encuentra atravesando un periodo de recesión. Asimismo el índice de Liquidez (relacionado al gráfico de Pasivo Corriente vs Activo Corriente) decreciente refleja las dificultades que afronta el negocio con las obligaciones contraídas en el corto plazo.

Gráfico N° 28. Resultado Neto Ordinario de AA 2008-2018.

### Resultado Neto Ordinario

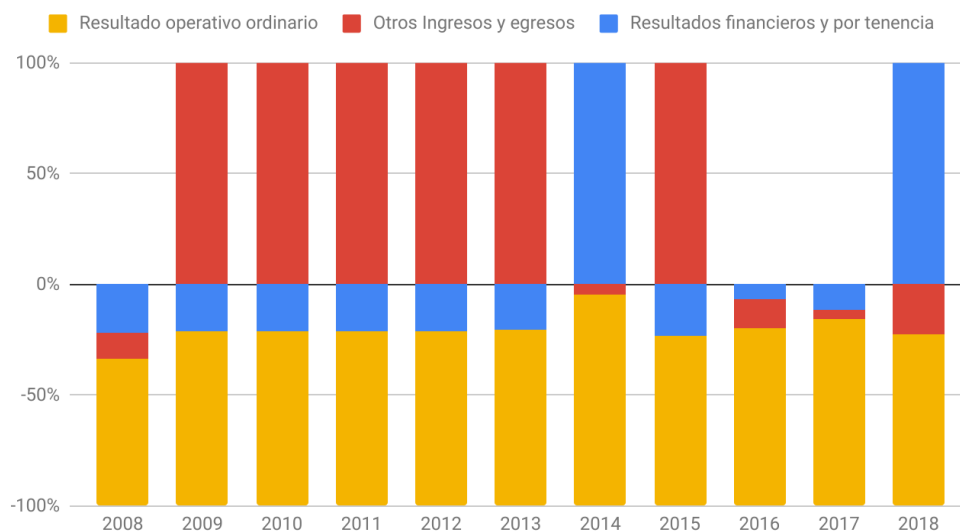


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

El resultado neto ordinario refleja la diferencia entre ingresos y egresos, es decir, la cantidad de dinero que dispone la empresa tras haber afrontado sus obligaciones. En este gráfico se puede observar que el mismo es negativo a lo largo de todo el periodo analizado, con una tendencia a la baja a partir de 2017, por lo cual no evidencia un resultado favorable para el negocio.

Gráfico N° 29. Resultados financieros y por tenencia y otros ingresos y egresos de AA 2008-2018.

### Resultados financieros y por tenencia and Otros Ingresos y egresos



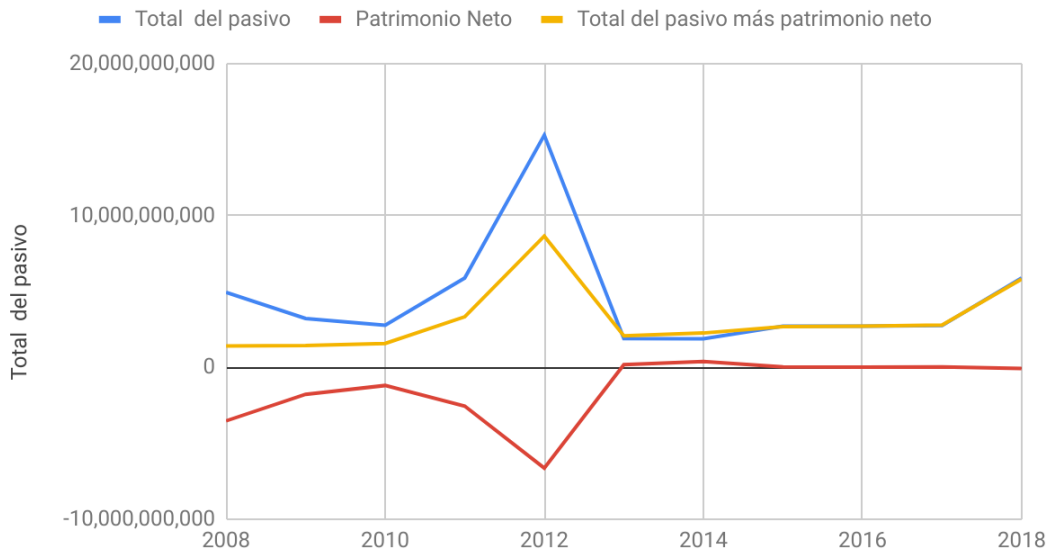
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

La cuenta de resultados muestra la capacidad de la empresa de tener beneficios, por comparación de los ingresos generados con los gastos incurridos, a fin de tener una visión financiera de la situación en la que se encuentra. Se observa que en los últimos diez años analizados, el resultado operativo siempre fue negativo, por lo cual el negocio no genera beneficio. A pesar de eso, se observa que en 2018 hubo una mejora en el resultado operativo, aunque el mismo no parece ser significativo. Asimismo, durante el mismo año, se destacan los resultados financieros y por tenencia, los cuales representan valores superavitarios contrastando la tendencia de los últimos 10 años. Este fenómeno puede estar relacionado con el incremento de la demanda del mercado doméstico, las nuevas rutas comerciales y el retorno de la financiación de los bancos.

Gráfico N° 30. Total del Pasivo de AA 2008-2018.



## Total del pasivo

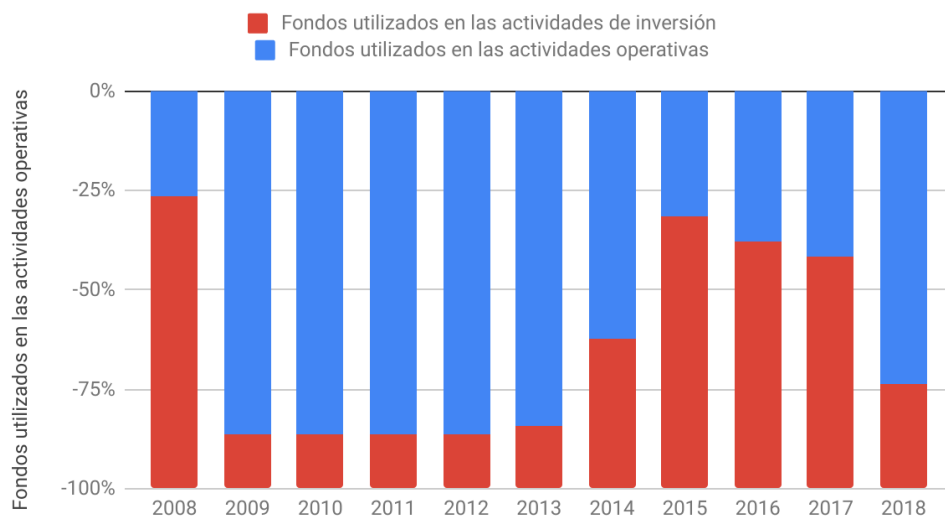


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

En relación al patrimonio neto de AA, se observa que el estado de activos de la empresa una vez deducidos todos sus pasivos es negativo hasta el año 2012, y positivo con poco margen entre 2013 y 2017. Analizando el Total del Pasivo, se observa que la empresa se financia más con fondos de terceros que con fondos propios, y que el endeudamiento total tiene una tendencia alcista.

Gráfico N° 31. Fondos utilizados en las actividades operativas de AA 2008-2018.

## Fondos utilizados en las actividades operativas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en las Memorias y Estados Contables de AA de los años 2008-2018.

La estructura de aplicación de fondos sirve para conocer tanto el origen de los fondos como el destino de aquellos recursos. En líneas generales, los fondos utilizados en las actividades operativas han conservado un comportamiento homogéneo, a excepción de los años 2015, 2016 y 2017, donde la inversión ha tenido una participación más predominante respecto de las actividades operativas. Sin embargo, el pasado 2018 ha demostrado retomar los comportamientos de años anteriores al 2015 con un pequeño incremento de los fondos destinados a la inversión. Por su parte, los fondos generados por las actividades de financiación posicionan al año 2018 como el más bajo en función de la última década, posiblemente como consecuencia directa de la gestión administrada en los 3 años anteriores.

En síntesis, si bien se observa una mejora en los valores que componen la situación patrimonial de AA del año 2008 a la actualidad, dicha empresa continúa con déficits en su operación, ya que su pasivo es superior a su activo. De ello, se puede apreciar que AA requiere de la asistencia financiera del Estado Nacional para mantenerse operativa, y así evitar caer en las causales de disolución que prevé la Ley General de Sociedades N° 19.550. En virtud de los datos expuestos, se alcanza a observar que AA se encuentra atravesando una delicada situación financiera, en un contexto recesivo y de alto grado de competencia con otras aerolíneas del mercado doméstico e internacional. Las variables macroeconómicas son determinantes, dado que las tarifas se rigen por los cambios provenientes de las devaluaciones y los incrementos de costos, fundamentalmente del combustible.

Si bien uno de los objetivos de la actual gestión de gobierno es lograr la sustentabilidad propia de AA, ello está lejos de alcanzarse aún porque AA tiene resultados muy negativos, o pérdidas muy grandes. Sin embargo, se puede decir que

desde 2013 en adelante algo ha cambiado, se observa un incremento de activos, las pérdidas de la empresa se han logrado bajar y mantener en niveles históricamente bajos, y esto puede deberse al cambio de gestión de gobierno y de gestión de la empresa. Es necesario mencionar que el presente análisis no es una evaluación de impacto, y por ello no se puede establecer causalidad. A pesar de eso, se observa una mejora en los resultados operativos de la empresa y en especial, una estabilidad en estos mejores resultados durante el periodo 2015-2018.

Desde el punto de vista de inversiones, se observa que a partir del 2015, el gasto en inversiones ha ganado importancia en el total de fondos utilizados por la empresa. Esto podría indicar una preparación de la empresa para lograr una mayor eficiencia o productividad y de este modo depender menos de las transferencias del Estado Nacional. Este cambio ha sido abrupto ya que los fondos utilizados en actividades de inversión han pasado a representar cerca del 70% en el 2015 y se ha logrado mantener en valores superiores a los valores anteriores al 2015, con excepción al 2008.

Por otro lado, los pasivos se han mantenido estables en el periodo 2015-2018 lo que ayuda a la previsibilidad de la empresa y demuestra la intención de no contraer grandes cantidades de deuda, al menos con el Estado Nacional. Por último, si bien el resultado operativo continúa sigue siendo negativo, este se ha estabilizado en el periodo analizado a comparación del periodo anterior al 2015.

### **Objetivos propuestos vs. Comportamiento del mercado**

Entre los años 2008-2015, uno de los objetivos de la política aerocomercial de la gestión de gobierno fue evitar la interrupción del servicio público de transporte aerocomercial. Para ello, procedió al rescate del grupo AA, debido al grave estado de situación en el que se encontraba, a fin de sanear su situación patrimonial, mantener las fuentes laborales y garantizar el servicio público que brinda. En este contexto y en el

marco del plan general de negocios 2010-2014, se estipularon los siguientes objetivos: crecer en la operación (incrementar las frecuencias semanales domesticas en un 103% y las internacionales en un 167% y alcanzar los diez millones de pasajeros para el año 2014), plan de modernización de la flota (reducir la antigüedad de la misma a 5 años, representando una reducción de 15 años), generar alianzas estratégicas (IATA, SkyTeam y acuerdos de código compartido con Delta, Air France y KLM), alcanzar una mayor eficiencia en la estructura de costos y un resultado operativo positivo para el año 2014 y brindar servicios de calidad, principalmente, mejorando los índices de puntualidad.

En relación a la política aerocomercial impulsada en dicho periodo, se aprecia el siguiente comportamiento de mercado. Respecto a la oferta comercial, hubo un aumento sostenido del 13% en la cantidad de vuelos totales ofrecidos, debido al incremento en la cantidad de rutas (21% rutas internacionales y 29% rutas domésticas), rutas sin pasar por AMBA (32%), conexiones (18% conexiones internacionales y 31% conexiones de cabotaje) y frecuencias semanales (13% internacionales y 89% domésticas). En el caso del grupo AA, incrementó sus rutas (49%) y frecuencias (45%). Respecto a la oferta comercial de AA (akos), la misma prácticamente se quintuplicó (478%) en el mercado de cabotaje y aumentó un 35% en el mercado internacional, representando un aumento global del 89%. En relación a la flota operativa de AA, se logró incrementar en un 58%.

Con respecto a la demanda comercial, se observa un crecimiento del 46% en la cantidad total de pasajeros transportados (77% en el mercado doméstico y 72% en el mercado internacional), del 48% en los vuelos domésticos efectuados y del 5% en los vuelos internacionales efectuados. En cuanto a la demanda comercial de AA (pkts), la misma se duplicó en este periodo (203%), pero si lo desagregamos por mercado, se cuadruplicó en el mercado doméstico (436%) y aumentó en un 52% en el mercado

internacional. A su vez, la cantidad total de pasajeros transportados por tramo creció un 172% (en el mercado doméstico se cuadruplicó -412%- y en el mercado internacional dicha cantidad aumentó un 45%).

En relación a ello, el objetivo de crecer en la operación, en términos globales AA creció significativamente tanto en su oferta como en la demanda comercial, como se detalló precedentemente. Respecto a transportar a 10 millones de pasajeros para el año 2014, corresponde señalar que si se considera la cantidad total de pasajeros transportados por AA, no alcanzó dicho objetivo ya que la cantidad de pasajeros transportados fue 6,4 millones en el 2014 y 7,8 millones en el 2015. No obstante, cabe aclarar que si dicho objetivo fue propuesto para el grupo AA, en el año 2014 estuvieron cerca de cumplirlo (9,3 millones de pasajeros) y lo cumplieron finalmente en el año 2015, con 10,5 millones de pasajeros transportados.

Asimismo, en relación al objetivo de aumentar las frecuencias semanales en vuelos domésticos en un 103% y en un 167% en vuelos internacionales, no se cumplió ya que la cantidad de frecuencias semanales domésticas aumentó en un 69% y de frecuencias internacionales creció en un 77% para 2014.

Respecto al objetivo propuesto de realizar alianzas estratégicas, en el año 2010 AA inició el proceso de reincorporación al Clearing House de IATA, y a partir de marzo de 2011 fue reconocido como miembro de esta red global, lo que le permite realizar operaciones interlineales y ofrecer una mayor oferta a sus pasajeros.<sup>60</sup> Este objetivo cumplido le permitió lograr otro: formar parte de una de las tres alianzas globales: SkyTeam. En agosto de 2012, AA se unió a SkyTeam como socio nro. 18,

---

<sup>60</sup> “Aerolíneas Argentinas ingresó al Clearing house de IATA” (11 de marzo de 2011), Diario Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2011/03/11/569202-aerolineas-argentinas-ingreso-al-clearing-house-iata/>

convirtiéndose en el primer socio sudamericano de dicha alianza aérea global.<sup>61</sup> Asimismo, cumplieron los objetivos de celebrar acuerdos de código compartido con Delta Air Lines Incorporated, aprobado por la Resolución N° 851/2011 (25/10/2011) de ANAC, con Société Air France, aprobado por la Resolución N° 252/2012 (26/04/2012) y con KLM Royal Dutch Airlines aprobado por la Resolución N° 687/2012 (03/10/2012) de ANAC.

Al rescatar a AA, uno de los objetivos fue, además de no interrumpir el servicio público de transporte aerocomercial que brinda, fue mantener las fuentes laborales de los empleados de AA. Al respecto, no sólo se logró dicho objetivo, sino que también incorporó una mayor dotación de personal en este periodo (de 6.513 en 2008 a 11.730 en 2014 y 12.328 en 2015).<sup>62</sup>

En relación al plan de modernización de la flota de AA, se aprecia que se logró el objetivo de homogeneizar y renovar la flota, incrementando la flota operativa en un 58%. Con respecto a la reducción de la antigüedad, si bien se observa que la composición de la flota que se detalla en el Cuadro N° 2 es casi en su totalidad nueva, no se puede desprender de ello la antigüedad de la misma en los años 2014 y 2015. Sin perjuicio de ello, AA redujo la edad promedio de su flota de 19 años a 7 años en 2012.<sup>63</sup>

Respecto al objetivo de lograr un resultado operativo positivo, esto no fue logrado al día de la fecha, conforme se desprende del análisis efectuado en este Capítulo.

---

<sup>61</sup> “Aerolíneas Argentinas se une a SkyTeam” (29 de agosto de 2012), sitio web de SkyTeam. Recuperado de: <https://www.skyteam.com/es-MX/about/press-releases/press-releases-2012/aerolineas-argentinas-joins-skyteam/>

<sup>62</sup> Memoria y Balance AA de 2008-2013 y Nota RIP 2019-017 de AA.

<sup>63</sup> Informe de gestión 2012 – Grupo Aerolíneas Argentinas.

En cuanto al objetivo de mejorar la puntualidad, esto ha sucedido ya que entre 2009 y 2014 el grupo AA ha incrementado su puntualidad en 0,9% (de 71,1 a 72%).<sup>64</sup> Es menester señalar que el sistema de evaluación estadístico de cumplimiento horario de las operaciones aéreas a modo de ranking de puntualidad fue creado con posterioridad, mediante Resolución N° 1195/2016 (29/12/2016) de ANAC.

A partir del cambio en la gestión de gobierno de fines del 2015, entre los objetivos de gobierno 2015-2019 se señala el de duplicar el tráfico aéreo en el mercado aerocomercial argentino para el año 2019, alcanzar a transportar a 12 millones de pasajeros adicionales, impulsar el transporte aéreo de cargas, crear nuevas rutas, conexiones y frecuencias y permitir el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado, y que AA continúe siendo el líder de cabotaje y aumente su crecimiento (aumentar oferta de asientos en un 48% y absorber 4 de los 12 millones de pasajeros adicionales para 2019). Asimismo, las diferentes gestiones de AA establecieron un plan de negocios orientado principalmente a: lograr déficit cero en 2019, alcanzar un nivel de sustentabilidad propia, aumentar la cantidad de pasajeros, el factor de ocupación, mejorar la puntualidad, sumar aviones a su flota, lograr una mayor conectividad y frecuencias.

Respecto a la política aerocomercial impulsada en dicho periodo, se aprecia el siguiente comportamiento de mercado. En relación a la oferta comercial, se mantuvo un crecimiento sostenido del 16% en la cantidad de vuelos totales ofrecidos, producto del aumento en la cantidad de rutas (56% rutas internacionales y 40% rutas domésticas), rutas sin pasar por AMBA (100%), conexiones (53% conexiones internacionales y 42% conexiones de cabotaje) y frecuencias semanales (21% internacionales y 32%

---

<sup>64</sup> Oliver Wyman, “Aerolíneas / Austral 2015-2019 Business Plan and 2009-2014 performance review”, citado en CASAS, J. (2016) “Las operaciones como factor de diferenciación competitiva en el mercado de transporte aéreo nacional. Análisis de la programación de nuevas rutas por Aerolíneas Argentinas en el periodo 2009-2014”, Trabajo de Graduación para contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas, Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés. Victoria, mayo. Disponible en:

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12048/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Casas%2c%20Juan%20Manuel.pdf>

domésticas), y el grupo AA aumentó sus rutas en un 20% y frecuencias en un 14%. En relación a la cantidad de asientos ofrecidos en vuelos domésticos, la oferta total aumentó en un 32% y en el caso del grupo AA, un 24%, mientras que en vuelos internacionales, la oferta total se incrementó en un 21%, y en el caso de AA, sólo un 13%. Respecto a la oferta comercial de AA (akos), la misma aumentó un 10% en el mercado de cabotaje y un 11% en el mercado internacional, representando un incremento total del 11%. En relación a la flota operativa de AA, se incorporaron 4 aeronaves, y el promedio de antigüedad de la misma es de 6,7 años en el mercado internacional y de 5,9 años en el doméstico.

En cuanto a la demanda comercial, hubo un incremento del 33% en la cantidad total de pasajeros transportados (38% en el mercado doméstico y 28% en el mercado internacional), del 20% en los vuelos domésticos efectuados y del 21% en los vuelos internacionales efectuados. En relación a la demanda comercial de AA (pkts), la misma aumentó un 9% (11% en el mercado doméstico y 7% en el mercado internacional). Asimismo, hubo un aumento del 21% en la cantidad total de pasajeros transportados por tramo (15% en el mercado doméstico y 36% en el mercado internacional).

En relación a ello, se aprecia que se ha cumplido con los objetivos de crear nuevas rutas, aumentar las conexiones y las frecuencias semanales, y de permitir el ingreso al mercado de nuevas aerolíneas (principalmente: Norwegian, Avianca, Flybondi, Azul Linhas Aéreas y Ethiopian Airlines). En relación al objetivo de mayor conectividad y frecuencias de AA, el mismo fue logrado ya que el grupo AA aumentó un 20% la cantidad de rutas (16% internacionales y 22% domésticas), destacándose principalmente las rutas que no pasan por AMBA (87%). Respecto a las frecuencias, si bien en términos globales aumentaron un 14%, al desagregarlo se aprecia que disminuyó un 6% en frecuencias semanales de vuelos internacionales e incrementó un



22% las frecuencias semanales en vuelos domésticos. Sin embargo, si se observan las frecuencias semanales de los vuelos que no pasan por AMBA, las mismas aumentaron tanto en el mercado internacional (500%) y en el mercado de cabotaje (63%).

En relación al objetivo de que AA siga siendo el líder en cabotaje y aumente su crecimiento, efectivamente AA sigue liderando el mercado de cabotaje, pero no ha aumentado su participación de mercado, al contrario, ha disminuido (de 73% en 2015 a 68% en 2018). En cuanto al objetivo de incrementar su oferta en 48%, solo ha aumentado su valor akos en un 10% entre 2015 y 2018, siendo poco probable que se cumpla en 2019. A su vez, con respecto al objetivo de absorber 4 millones de pasajeros adicionales para 2019, si se tiene en cuenta la diferencia entre 2015 y 2018, solo ha transportado 1,6 millones de pasajeros adicionales, y si se considera que el objeto de dicha meta es el grupo AA, la diferencia entre 2015 y 2018 es levemente superior (2,4 millones), pero no alcanza a cumplimentar la meta.

Respecto al objetivo de duplicar el tráfico aéreo de pasajeros para el año 2019, se aprecia que la cantidad total de pasajeros transportados entre 2015 y 2018 aumentó en un 33% (28% en el mercado internacional y 38% en el mercado doméstico). Si bien es un incremento significativo, está lejos de la meta propuesta, y sería poco probable que lo cumplan en el año 2019, teniendo en cuenta que la variación interanual promedio ronda el 10%. En relación al objetivo de alcanzar 12 millones de pasajeros adicionales, en base al 2015, en el 2018 se alcanzaron a transportar 7,2 millones pasajeros adicionales, si bien significa un incremento del 33%, representa el 67% del objetivo propuesto.

Con respecto al objetivo de impulsar el transporte aéreo de cargas, el mismo creció un 26% entre 2015 y 2017.<sup>65</sup> En sintonía con el mercado, AA tuvo un aumento

---

<sup>65</sup> Ultimo año disponible. Cuadro interactivo de datos de transporte aéreo carga (millones de toneladas-kilómetros) de Argentina. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), estadísticas mundiales de

del 21% en la cantidad de toneladas transportadas entre 2015 y 2017, y del 30% entre 2015 y 2018.<sup>66</sup>

En relación al objetivo de déficit cero para el año 2019, conforme el análisis de la situación patrimonial de AA del Capítulo IV, no se cumplirá. Al respecto, la imposibilidad de cumplir con dicha meta fue anunciada previamente por Malvido en el 2018, quien sostuvo que AA necesitará un año más para cumplirlo. En relación a las razones por las cuales se pospuso el alcance del objetivo déficit cero, señaló que se debió principalmente a la suba de combustible y el aumento del tipo de cambio, teniendo en cuenta que el combustible se paga en dólares. Además, agregó que la devaluación de 2018 generó la caída de la venta de pasajes al exterior, y en el caso del mercado doméstico, que si bien la tarifa es en pesos, los costos son en dólares y los mismos subieron. Respecto al objetivo de disminuir los subsidios provenientes del Estado, ante ese panorama, no pudo continuarse con la baja de los mismos.<sup>67</sup>

Respecto al objetivo de incrementar el factor de ocupación, si bien logró aumentar 2pp en 2017 respecto al valor del año 2015 (78%), en 2018 disminuyó 4pp (76%).

En cuanto al objetivo de mejorar la puntualidad, esto ha sucedido ya que AA cerró el 2018 con una puntualidad promedio de 84,7% en todos sus vuelos. Como el ranking de puntualidad de ANAC no cuenta con datos de años anteriores a su fecha de creación (29/12/2016), y para poder trazar una comparabilidad con el valor informado en 2014, si se considera el promedio anual de 2018 del grupo AA (84,9%), entre dichos años ha incrementado su puntualidad en 12,9pp.

---

aviación civil y estimaciones de personal de la OACI. Sitio web del Banco Mundial. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.GOOD.MT.K1?end=2017&locations=AR&start=2004>

<sup>66</sup> Nota RIP 2019-017 de AA.

<sup>67</sup> “Aerolíneas Argentinas informó que no alcanzará la meta de déficit cero en 2019” (18 de octubre de 2018), Agencia Télam en Diario La Voz. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/aerolineas-argentinas-informo-que-no-alcanzara-meta-de-deficit-cero-en-2019>

En consideración a lo expuesto en el presente capítulo, se analizó en el marco de las medidas implementadas y de los objetivos de la política aerocomercial y de los lineamientos propios de AA, cómo ha evolucionado el mercado haciendo foco en el desempeño empresario de AA., y habiéndose analizado en el Capítulo III la política aerocomercial de las gestiones de gobierno en base a las medidas implementadas por las mismas, en el próximo capítulo se abordarán las consideraciones finales.

### **Capítulo V: Consideraciones finales**

En el Capítulo I y II, se ha analizado el rol del Estado en nuestro país, haciendo foco en el rol que ha tenido en torno a la provisión de servicios públicos, y específicamente el servicio público de transporte aéreo. El Estado ha atribuido diferentes papeles a sus instituciones en relación a la producción y provisión de estos servicios con el objeto de resolver cuestiones, por lo que el aparato estatal ha intervenido de en formas distintas a lo largo de la historia, a través de manifestaciones concretas que se denominan políticas públicas. Entonces, el Estado es lo que hace a través de sus instituciones, por ello las mismas deben ser analizadas en relación a la adopción de las políticas o el cambio del curso de acción de ellas. Como las instituciones rigen la implementación de las mismas, pueden cambiar comportamientos e influir en el desempeño de los sectores/actores objetivo. En relación a ello, hemos visto que el Estado argentino fue adquiriendo distintas formas y desempeñándose en formas distintas desde 1930 a la actualidad. En su rol empresario (1930-1976), el Estado incrementó su intervención en actividades empresarias, sea por crisis económicas o en periodo de posguerra. Dicha intervención fue avanzando paulatinamente sobre los mercados financieros, cambiarios y de productos básicos, adoptando también un rol regulador. En su rol privatizador (1976-2002), el Estado en una primera instancia

vendió y liquidó empresas públicas, principalmente chicas, y descentralizó algunas de ellas a municipios y provincias. Posteriormente, dicho rol se intensificó, vendiendo y realizando concesiones de las principales empresas públicas, y a su vez, los municipios y provincias privatizaron sus empresas locales y regionales.

A partir de 2003, se ve un cambio en el rol del Estado. En relación al caso que nos compete aquí, se aprecia que el proceso de reestatización de AA se llevó a cabo en un contexto de transformación del rol del Estado, que comenzó luego de la crisis económica, social, política e institucional acontecida en diciembre de 2001. Como señalan Pérez y Rocca (2017), en 2003 se inició una nueva etapa que se caracterizó por ser un proceso de recomposición político-económico y por romper con el esquema de la década anterior, ya que detuvo la tendencia a privatizar el patrimonio público e incrementó la participación estatal en varias empresas públicas que eran gestionadas por el sector privado.

Mediante el establecimiento de nuevas reglas y normas, el Estado fue paulatinamente estableciendo su rol en relación a la producción de políticas públicas hacia una nueva dirección. Respecto del camino hacia la reestatización de AA, existieron comportamientos y estrategias de los diferentes actores que pujaron en contra y a favor de dicho proceso en pos de sus intereses que se analizarán brevemente a continuación.

Néstor Kirchner asumió la presidencia (2003-2007), con servicios públicos en situación crítica, el sector aerocomercial regido por leyes obsoletas en su mayoría sin su debida actualización y una aerolínea de bandera privatizada mediante acuerdos con España. Los incumplimientos del Grupo Marsans en el manejo de la aerolínea (falta de inversiones, el abandono de rutas, flota no competitiva, rumbo confuso) generaron principalmente una conflictividad gremial que impulsó una lucha constante contra el

grupo empresario español. Dichos problemas se acrecentaron, sumando el incumplimiento de vuelos, la falta de pago de los salarios del personal, despidos de trabajadores, el aumento de la deuda de la empresa, entre otros. A su vez, esta situación generó diferencias con las provincias, las cuales reclamaban la falta de comunicación como un freno a sus posibilidades de crecimiento, demandaban y presionaban al gobierno nacional para retomar rutas de vuelos.<sup>68</sup>

Los debates en torno a la reestatización de AA trascendieron el ámbito del Congreso de la Nación, siendo una cuestión debatida socialmente. Existieron actores (principalmente medios de comunicación y la oposición: UCR y PRO) que se manifestaron en contra la estatización de la aerolínea, ya que consideraban que el Estado no debía asumir la deuda de la empresa quebrada y vaciada. Planteaban así su quiebra y la creación de una aerolínea “desde cero” con políticas de cielo abierto. A su vez, hubieron posturas a favor de la reestatización (trabajadores de la empresa, sindicatos, oficialismo -kirchnerismo-, entre otros), que resaltaron la importancia de contar con una aerolínea de bandera (con la carga simbólica que la misma representa), de apoyar la lucha de los trabajadores en mantener sus puestos de trabajo y de mantener conectadas a todas las regiones del país, uno de los objetivos de su creación en 1950. Incluso, los trabajadores de AA cuestionaron en un principio el proyecto kirchnerista, por existir la posibilidad de reprivatizar la empresa en un futuro (Epelbaum, 2013). Asimismo, algunos legisladores oficialistas coincidieron con la oposición en reclamar la creación de una comisión cuya misión fuera investigar desde la privatización de la aerolínea hasta entonces a fin de determinar las causas de su colapso operativo y virtual

---

<sup>68</sup> Artículo electrónico POTENZE, P. (7 de diciembre de 2015). Los años K (I): Lo institucional. Gaceta Aeronáutica. Recuperado de: <https://www.gacetaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=14895>

estado de quiebra.<sup>69</sup> En virtud del estado alarmante de la aerolínea y a fin de lograr su rescate, se produjo una tregua con los gremios y los trabajadores, promulgándose finalmente la ley de reestatización. A su vez, existió un consenso social mayoritario que favoreció la decisión política del Estado de recuperar a AA (Epelbaum, 2013).

En relación al rol del Estado desde 2003 a 2015, si bien rompió con el rol privatizador de la década anterior, tuvo un rol reestatizador solo con algunas empresas públicas. En este periodo muchas empresas continuaron (y continúan) bajo la gestión de consorcios privados. Como señala Rocca (2013), el Estado solo intervino en aquellas empresas que presentaban problemas, sea en su gestión o en el servicio que brindaban, y en los casos en los cuales las gestiones privadas pudieron continuar con las prestaciones, el Estado no intervino en las mismas. AA fue uno de los casos en los cuales la gestión privada fue deficiente y el Estado asumió nuevamente un rol empresario en la provisión de este servicio público.

En función del análisis efectuado y de acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores, se aprecia una ruptura en la política aerocomercial a fines de 2015, con el cambio de gestión de gobierno. Entre 2008 y 2015, la política aerocomercial se centró en una fuerte regulación y proteccionismo, en mantener un mercado doméstico con pocos competidores y poco nivel de competencia, en disonancia con la tendencia mundial de liberalización de los mercados. Se utilizaron las herramientas explicadas anteriormente (aprobación de acuerdos de código compartido, concesiones y autorizaciones a operar en determinadas rutas, el establecimiento de tarifas, etc.) para impedir la posibilidad de entrada a nuevos competidores, favoreciendo la competitividad y competencia de AA.

---

<sup>69</sup> Artículo electrónico YBARRA, G. (4 de septiembre de 2008). “Ya es ley la estatización de Aerolíneas Argentinas”, La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1046446-ya-es-ley-la-estatizacion-de-aerolineas-argentinas>

El mercado doméstico se centró en un esquema concentrado en una sola empresa, AA, con posición dominante y creciente en todo el periodo. Entre AA y Latam concentraron el 97% del mercado. Respecto al mercado internacional, se encuentra atomizado entre varias aerolíneas, principalmente extranjeras. No obstante, AA y Latam han ganado posición en el mercado, superando el 50% de la cuota total entre ambas hasta fines del año 2015.

En este periodo, se desprende que si bien no existió una política aerocomercial concreta y explícita, la misma se centró en el crecimiento del mercado doméstico con un fuerte proteccionismo hacia AA, tanto por las medidas implementadas como por el comportamiento del mercado. Los acuerdos de código compartido y las concesiones otorgadas a empresas estatales, la falta de audiencias públicas para aprobar nuevos servicios, tanto para nuevos ingresantes como para las aerolíneas que ya operaban en el mercado, generaron una situación implícita de restricción a la entrada de nuevos operadores de cabotaje, facilitando el posicionamiento de AA, quien monopolizó prácticamente este mercado.

En este marco, y respecto al desempeño empresario de AA en este periodo, acompañó el comportamiento general del mercado, pero con un mayor crecimiento aún en el mercado de cabotaje, tanto en la oferta (378%) como en la demanda comercial (336%)<sup>70</sup>. Asimismo, creció en su operación, al incorporar nuevas rutas y frecuencias semanales, consolidando su posición dominante en todo el territorio e incrementando paulatinamente su presencia en el mercado internacional. En relación al crecimiento de pasajeros transportados, difirió con el crecimiento total del mercado, el cual creció en un 77% en el doméstico y 72% en el internacional, ya que AA incrementó muchos más pasajeros en el mercado doméstico (312%) que en el internacional (45%). Respecto a

---

<sup>70</sup> En el mercado internacional de AA, la oferta comercial creció un 35% y la demanda comercial en 52%.

las rutas que sumó en este periodo, creció en las domésticas a la par del crecimiento del mercado, mientras que duplicó la cantidad de rutas internacionales al sumar 16, de las cuales una sola no pasa por AMBA. En relación a sus frecuencias semanales, éstas también acompañaron al comportamiento del mercado, creciendo en mayor medida en las frecuencias de cabotaje. Este desempeño ha sido posible por las asistencias financieras recibidas del Estado nacional en todo el periodo, que le han permitido operar, pese a mantener su resultado operativo negativo y una delicada situación financiera.

Entre fines de 2015 a la actualidad, la política aerocomercial generó un proceso de apertura y liberalización del mercado, que a través de las medidas descriptas con antelación permitió el ingreso de nuevos competidores (tanto aerolíneas tradicionales como low cost) y por ende, de nuevas reglas de juego y competencia.

Respecto a la conformación del mercado, con el ingreso de nuevos operadores, en vez de ser 2 empresas que concentrasen el 97% del mercado, se amplió a 6 aerolíneas. Por ello, AA y Latam perdieron cuota de mercado, sin perjuicio de ello, AA continúa manteniendo una posición predominante y Latam secundándola. En el mercado internacional, si bien ya se encontraba atomizado entre muchas empresas, se han incorporado varias más, y se encuentra dividido entre más de 30 empresas. A pesar de ello y con un leve decrecimiento de su posición entre 2015 y 2018 (-1pp) concentran entre ambas la mitad del mercado (49%). Con el ingreso de competidores, ambas aerolíneas han perdido cuota de mercado, pero principalmente, AA con 4pp menos que en 2015.

De ello se desprende que la política aerocomercial en este periodo ha llevado a cabo una sucesión de medidas y acciones a fin de encauzar y alcanzar los objetivos propuestos a fines de 2015, mediante las aprobaciones de acuerdos de código



compartido, no sólo de las empresas estatales sino también entre empresas privadas, el retorno de la realización de audiencias públicas luego de 10 años que no se realizaban<sup>71</sup>, el otorgamiento de concesiones y autorizaciones a operar rutas a nuevas aerolíneas, y la flexibilización de las tarifas. Respecto a esto último, no solo se flexibilizaron por la eliminación de tarifas máximas y la posibilidad de operar con tarifas inferiores a las vigentes sino también por la falta de actualización de los valores de las tarifas vigentes que, en el contexto económico actual, representa en verdad una restricción minimizada<sup>72</sup>, lo que favorece a los nuevos competidores, principalmente a las aerolíneas low cost.

En este marco, y en cuanto al desempeño empresario de AA en este periodo, existieron diferencias respecto del comportamiento del mercado. Si bien en el mercado hubo un crecimiento en la oferta de vuelos del 21% aproximado en ambos mercados, AA aumentó un 23% su oferta de vuelos domésticos pero disminuyó un 6% los vuelos internacionales. En relación a los pasajeros transportados en este periodo, en el mercado aumentó más la cantidad de pasajeros domésticos que internacionales, y fue a la inversa en el caso de AA ya que aumentó solo un 15% los pasajeros domésticos mientras que aumentó un 36% de pasajeros internacionales; haciendo la salvedad que AA transporta más pasajeros en el doméstico (68% de sus pasajeros en 2018 viajaron en cabotaje), aquí solo se compara el grado de crecimiento. Asimismo, en el mercado aumentaron más rutas totales internacionales (55%) que nacionales (40%) mientras que AA creció un 22% en nacionales y un 16% en internacionales. A su vez, si se analizan las rutas que no pasan por AMBA, AA creció en sintonía al mercado, ya que creció un 55% en rutas

---

<sup>71</sup> “Audiencia pública: empresas pidieron 106 rutas con destino a Mendoza” (6 de octubre de 2018), Diario Los Andes. Recuperado de: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=audiencia-publica-empresas-pidieron-106-rutas-con-destino-a-mendoza>

<sup>72</sup> STEWART HARRIS, J. (2017) “Regulación de precios en el mercado aerocomercial argentino: impacto del régimen de bandas tarifarias sobre el bienestar social”, Departamento de Economía, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, mayo de 2017. Disponible en: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15790/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Eco.%20Stewart%20Harris%2c%20Josefina.pdf>

domésticas del Interior y pasó de tener una ruta internacional que no pasa por AMBA en 2015 a 9 rutas internacionales que conectan el Interior con el mundo en 2018. En relación a esto, las frecuencias semanales domésticas e internacionales crecieron en el mercado en un 32% y 21% respectivamente, mientras que AA creció un 22% en las frecuencias domésticas pero disminuyó un 6% en las frecuencias internacionales. Si se observa, en cambio, las frecuencias semanales que no pasan por el AMBA, en el mercado crecieron sustantivamente más las frecuencias internacionales (167%) que las nacionales (56%) y AA acompañó ello al crecer un 63% en las domésticas y al sumar 10 nuevas frecuencias internacionales a las 2 que tenía en 2015 sin pasar por AMBA (500%). Igualmente, en términos globales, AA creció en forma pareja tanto en su oferta comercial doméstica (10%) e internacional (11%) como en su demanda comercial doméstica (10%) e internacional (7%). De acuerdo al ritmo de crecimiento expuesto, se refleja que la expansión del mercado está siendo aprovechada en mayor medida por los nuevos competidores. Con las salvedades correspondientes a que AA ha partido de pisos de crecimiento distintos en ambos sub-periodos, y se han desempeñado con contextos económicos diferentes, se aprecia un mayor ritmo de crecimiento de AA en el mercado entre 2008-2015, pero una mayor federalización del servicio entre 2015-2018. Con respecto a su desempeño como empresa, tiene aún resultados negativos por lo que la autosustentabilidad de AA es difícil de considerarla como una opción todavía. Sin embargo, se puede decir que desde 2013 en adelante, la situación ha cambiado un poco, ya que se observa un incremento de activos, las pérdidas de la empresa se han logrado bajar y mantener en niveles bajos, que coinciden con el cambio de gestión a partir de 2015. Sin perjuicio de ello, cabe resaltar que este estudio no es una evaluación de impacto, con lo cual no se puede establecer causalidad. Sin embargo, se puede apreciar

una mejora en los resultados operativos de la empresa y en especial, una estabilidad en estos mejores resultados durante el periodo 2015-2018.

Desde el marco neoinstitucionalista mencionado, se desagregó la temática general relativa a en qué modo las políticas estatales influyen en el desempeño empresario de las empresas públicas, y se analizó un caso específico de empresa pública, AA, haciendo foco en los marcos legales que rigieron la producción de las políticas estatales orientadas hacia el sector aerocomercial y su incidencia en el desempeño empresario de AA en el periodo bajo estudio.

En virtud de lo expuesto hasta aquí y de la hipótesis planteada, se desprende que las políticas implementadas por el Estado influyeron en el desarrollo del mercado y en el desempeño empresario de AA, la cual no puede ser analizada independientemente de su contexto y de otros factores que incidieron a su vez, como las variables macroeconómicas, la situación socioeconómica, la volatilidad del precio del combustible, el impacto de la devaluación en su estructura de costos, como así también la importancia que tuvieron los actores sociales y políticos concretos en la reestatización y en el desempeño empresario de AA, tal como es el caso de los trabajadores de AA y los numerosos sindicatos del sector.<sup>73</sup>

Entre los años 2008 y 2015 el Estado ha implementado medidas regulatorias que efectivamente han favorecido el desempeño empresario de AA, protegiendo su posición en el mercado y beneficiando su desarrollo y crecimiento en el mismo. Sin perjuicio de ello, eso no fue suficiente, ya que siguió atravesando una difícil situación patrimonial que no le permitió autofinanciarse y lograr beneficios como empresa. Por otra parte, desde fines de 2015 a la actualidad, el Estado implementó medidas tendientes a liberar el mercado aerocomercial, afectando negativamente el desempeño empresario de AA en

---

<sup>73</sup> Como se mencionó en el Capítulo I, su análisis no fue abordado en el presente trabajo.

el mercado, ya que al liberar el juego de la oferta y la demanda permitió a otras aerolíneas operar libremente en el mercado, perjudicando la posición de AA en el mercado. No obstante, AA continúa siendo líder del mercado doméstico y es la segunda aerolínea posicionada en el mercado internacional, por lo que, en este nuevo contexto, deberá aggiornarse y adaptarse a las nuevas reglas de mercado para mantener su posición. Respecto a su situación patrimonial, han mejorado sus resultados operativos y se ve una tendencia a depender menos de las transferencias del Estado Nacional, si bien el resultado operativo continúa siendo negativo, este se ha estabilizado en el periodo analizado a comparación del periodo anterior al 2015.

## Bibliografía

ACUÑA, C. y CHUDNOVSKY, M., (2013) “Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos”, en “¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina.” (Estado y política; I), Compilador. Carlos H. Acuña. Primera Edición, Buenos Aires, Siglo XXI Editores S.A.

AZPIAZU, D. (2005) “Las privatizadas (I). Ayer, hoy y mañana”, Capital Intelectual (Claves para todos, dirigida por José Nun N° 25), Primera Edición, Buenos Aires.

AZPIAZU, D. (1999) “Las privatizaciones en la Argentina y la concentración del poder económico”, En Seminario Nacional (pp. 31-47). Buenos Aires: Escuela Nacional de Formación Política Ernesto Jaimovich.

BASUALDO, E. (2001) “Las nuevas características del sistema político y la sociedad civil a partir de la dictadura militar”, en Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

CASAS, J. (2016) “Las operaciones como factor de diferenciación competitiva en el mercado de transporte aéreo nacional. Análisis de la programación de nuevas rutas por Aerolíneas Argentinas en el periodo 2009-2014”, Trabajo de Graduación para contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas, Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés. Victoria. Disponible en: <https://repositorio.udesu.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12048/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Casas%2c%20Juan%20Manuel.pdf>

CÓRDOVA MONTÚFAR, M. (2017) “El neoinstitucionalismo como paradigma científico”, FLACSO Ecuador, Mundos plurales, Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública, Volumen 4, Número 1.

DUARTE, M. (2002) “El Consenso de Washington y su correlato en la Reforma del Estado en la Argentina: los efectos de la privatización”, en Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina y el Caribe, CLACSO, Buenos Aires. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/becas/20110124035551/4duarte.pdf>

EPELBAUM, G. (2013) “Aerolíneas Argentinas: Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política (Tesis de grado). -- presentada en

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Licenciado en Sociología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.818/te.818.pdf>

EVANS, P. (1996) “El Estado como problema y como solución”, Revista Desarrollo Económico, vol. 35, N° 140, enero-marzo. Disponible en: [http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/politica\\_social/documentos/estado\\_y\\_politicas\\_publicas\\_y\\_sociales/Evans.pdf](http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/politica_social/documentos/estado_y_politicas_publicas_y_sociales/Evans.pdf)

FELDER, R. (2007) “Auge y crisis de las reformas neoliberales y transformación del Estado en la Argentina”, en “Estado y sindicatos en perspectiva latinoamericana” Editor. Arturo Fernández. Buenos Aires, Prometeo, pp. 179-206.

FERNÁNDEZ, R. y GARCÍA PUENTE, M. (2012), “Revisando el Estado: perspectivas y lineamientos para el desarrollo latinoamericano”, Perfiles Latinoamericanos, vol. 20, nro. 40, julio-diciembre. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532012000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532012000200002)

FISCHER, R. (2006) “Política comercial estratégica en el mercado chileno”, Universidad de Chile, Chile, diciembre. Disponible en: <http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIOS-010-POL%C3%8DTICA-COMERCIAL-ESTRAT%C3%89GICA-EN-EL-MERCADO-AEREO-CHILENO-2006.pdf>

GARCÍA DELGADO, D. (1994) “Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural”, FLACSO, TESIS Grupo Editorial NORMA S.A., Buenos Aires.

GONZALEZ, A. (2012) “Estudio sobre el Mercado Aéreo de Transporte de Pasajeros en Latinoamérica”, CRC América Latina, Disponible en: <http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Airport-Study-260212-CRCAL.pdf>

GONZALEZ, A. (2008) “Barreras a la entrada en el mercado aéreo”, Serie Documentos de Trabajo N° 280, Departamento de Economía de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Santiago de Chile, mayo. Disponible en: <http://new.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/336b8fa4-7cff-40ad-a857-57370dbe947a.pdf>

IRIARTE, A. (s/f) “Modelos de Estado en Argentina”, Universidad Nacional de Cuyo. Disponible en: [http://ffyl1.uncu.edu.ar/IMG/pdf/Modelos\\_de\\_Estado\\_en\\_Argentina-2.pdf](http://ffyl1.uncu.edu.ar/IMG/pdf/Modelos_de_Estado_en_Argentina-2.pdf)

LIPOVICH, A. (2002) “Cielos Cerrados en el Mercosur. La Integra(domina)ción Regional en el Transporte Aéreo”, artículo publicado en “Geografía de la Integración”, IV Encuentro de Geografía Alexander Von Humboldt, Puerto Iguazú, Argentina, agosto. Disponible en:

<http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/ptt/Lipovich2005PosInt.pdf>

MANN, M. (1984) “El poder autónomo del Estado: sus orígenes, mecanismos y resultados”, Revista Académica de Relaciones Internacionales, ISSN 1699-3950, Nro. 5, UAM-AEDRI, noviembre de 2006. El artículo fue publicado inicialmente en Archives Europennes de Sociologie, 25, 1984, ps. 185-213 Traducción al castellano de Pablo Sanchez León publicada en Revista Zona Abierta, 57-58, ps. 15-50. Disponible en:

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678491/RI\\_5\\_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678491/RI_5_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MARTÍNEZ CARAZO, P. (2006) “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”, Universidad del Norte, Pensamiento y Gestión N° 20, 165-193. Disponible en:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

NAHÓN, C. (2006) “El estado del Estado. El desafío de los servicios públicos”, Revista Económica N° 219, 1° de abril / 15 de mayo, Área de Economía y Tecnología de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Disponible en: [http://legacy.flacso.org.ar/uploaded\\_files/Publicaciones/183\\_AEYT\\_El.estado.del.Estado.pdf](http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/183_AEYT_El.estado.del.Estado.pdf)

NAHÓN, C. (2006) “La metamorfosis del Estado. Límites y potencialidades de la regulación pública”, Ponencia en el marco de “Primeras Jornadas de Estudios Sociales de la Economía”, Centro de Estudios Sociales de la Economía, Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín, 19 y 20 de julio.

OSZLAK, O. (2006) “Burocracia estatal: política y políticas públicas”, en POSTData Revista de Reflexión y Análisis Político, Vol. XI, abril, Buenos Aires, Argentina.

OSZLAK, O. (2011) “El rol del Estado: micro, meso, macro”, Conferencia dictada en el VI Congreso de Administración Pública organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Resistencia, Chaco, 7 de julio.

OSZLAK, O. (1997) “La formación del estado argentino. Orden, progreso y organización nacional.” Editorial Planeta. Disponible en: [http://c1130004.ferozo.com/fmmeduacion/Bibliotecadigital/Oszlak\\_elementos.pdf](http://c1130004.ferozo.com/fmmeduacion/Bibliotecadigital/Oszlak_elementos.pdf)

OUVIÑA, H. (2002) “El Estado: su abordaje desde una perspectiva teórica e histórica”, capítulo del libro “Introducción al conocimiento de la Sociedad y el Estado” de Sara LIFSZYC (comp.), Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

PÉREZ, V. y ROCCA, M. (2017) “Estado y servicios públicos en la posconvertibilidad (2003-2015): ¿qué hubo de nuevo en la participación estatal?”, Revista Temas y Debates, ISSN 1666-0714, año 21, número 33, enero-junio, Pág. 63-68. Disponible en: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/75728/CONICET\\_Digital\\_Nro.7219fcd7-9e5c-4200-a9f3-4bf5a4a2f62e\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/75728/CONICET_Digital_Nro.7219fcd7-9e5c-4200-a9f3-4bf5a4a2f62e_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

ROCCA, M. (2013) “Continuidades y rupturas en el accionar del estado argentino respecto de los servicios públicos (1976-2010)”. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. XI, núm. 18, julio, pp. 19-53, Universidad Central de Chile Santiago, Chile. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96028142002.pdf>

PEZZATTI, P. (2016) “Evolución de las políticas aerocomerciales internacionales en Argentina desde 1991-2008. La configuración del mercado y sus redes aerocomerciales resultantes.”, Departamento de Geografía, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: [http://repositorio.filo.uba.ar/jspui/bitstream/filodigital/2884/1/uba\\_ffyl\\_t\\_2016\\_se\\_pezzatti.pdf](http://repositorio.filo.uba.ar/jspui/bitstream/filodigital/2884/1/uba_ffyl_t_2016_se_pezzatti.pdf)

SCHORR, M. (2014) “Argentina en la posconvertibilidad: Algunas reflexiones sobre el ‘regreso del Estado’”, Sociales en Debate ISSN 2618-4885, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Disponible en: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/socialesendebate/article/view/3274>

STEWART HARRIS, J. (2017) “Regulación de precios en el mercado aerocomercial argentino: impacto del régimen de bandas tarifarias sobre el bienestar social”, Departamento de Economía, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, mayo. Disponible en: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15790/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Eco.%20Stewart%20Harris%2c%20Josefina.pdf>



THWAITES REY, M. (1998) “Ajuste estructural y reforma del Estado en la Argentina de los ‘90”, publicado en Realidad Económica Nro. 160/161 (16 de noviembre de 1998 al 15 de febrero de 1999), ISSN Nro. 0325-1926.

THWAITES REY, M. (2001) “Alas Rotas. La política de privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas”, Editorial Temas, Buenos Aires, 2001.

UGALDE, Alberto, “Las empresas públicas en Argentina: su magnitud y origen”, Documento de Trabajo N° 3, CEPAL, Oficina en Buenos Aires, 1983.

### **Documentos e informes**

Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima. Memoria y Estados Contables de los ejercicios 2008-2018

Auditoría General de la Nación, “Presentación de los informes”. Disponible en: [http://www.siscoma.com.ar/online/aviacion/2014/avn141120/avn-auditoria-141120/presentacion de informes y conclusion.pdf](http://www.siscoma.com.ar/online/aviacion/2014/avn141120/avn-auditoria-141120/presentacion%20de%20informes%20y%20conclusion.pdf)

Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional (Montreal, 1999), disponible en: <https://www.dipublico.org/3445/convenio-para-la-unificacion-de-ciertas-reglas-para-el-transporte-aereo-internacional-montreal-1999/>

Informe “Aerolíneas Argentinas”, publicado en el sitio web de Aerolíneas Argentinas en: <http://ww1.aerolineas.com.ar/arg/files/popupsPDF/informe.pdf>

“Tablas Movimientos y Pasajeros 2001-2019” de ANAC. Disponible en: <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/>

Anuario Estadístico 2018 de ANAC. Disponible en: <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/>

Información suministrada por ANAC en el marco del acceso a la información pública Ley N° 27.275, julio de 2019.

Información suministrada por Aerolíneas Argentinas en el marco del acceso a la información pública Ley N° 27.275, julio de 2019, mediante Nota RIP 2019-017.

Informe “La Revolución de los Aviones”, Instituto Nacional de Promoción Turística, Embajada en Panamá, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Disponible en: <https://epnma.cancilleria.gob.ar/userfiles/REVOLUCION%20DE%20LOS%20AVIONES.pdf>

Informe de Gestión 2012 – Grupo Aerolíneas Argentinas. Disponible en: [http://infoweb.aerolineas.com.ar/comunicacionesinternas/blog/informe\\_AR2012.pdf](http://infoweb.aerolineas.com.ar/comunicacionesinternas/blog/informe_AR2012.pdf)

Cuadro interactivo de datos de transporte aéreo carga (millones de toneladas-kilómetros) de Argentina. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), estadísticas mundiales de aviación civil y estimaciones de personal de la OACI. Sitio web del Banco Mundial. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.GOOD.MT.K1?end=2017&locations=AR&start=2004>

## **Diarios**

Artículo electrónico D'ARRISSO, J. (11 de enero de 2019) “El plan de Aerolíneas para 2019: rutas flexibles, inversiones y aportes públicos por US\$170 millones”, Diario La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-2019-rutas-flexibles-mas-inversion-aportes-nid2210004>

Artículo electrónico DIETRICH, G. (6 de abril de 2018) “¿Qué es la Revolución de los Aviones?”, recuperado de: <http://www.guillodietrich.com/que-es-la-revolucion-de-los-aviones/>

Artículo electrónico ELEISEGUI, P. (1 de agosto de 2018) “Aerolíneas Argentinas sale a competirle a las low cost: los motivos de fondo tras el cambio de estrategia”, Diario Infobae Profesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/negocios/275025-aerol%C3%ADoneas-aviones-low-cost-Aerolineas-Argentinas-contra-las-low-cost-por-que-cambio-de-estrategia-y-que-precios-tendran-los-pasajes-segun-el-destino>

Artículo electrónico ELEISEGUI, P. (4 de diciembre de 2018) “Las tres Aerolíneas de Macri: crónica de una empresa que no puede escapar a la turbulencia”. Diario Infobae Profesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/negocios/282573-aerolineas-argentinas-iseal-costantini-malvido-Las-tres-Aerolineas-de-Macri-por-que-la-empresa-no-sale-de-la-zona-de-turbulencia>

Artículo electrónico POTENZE, P. (7 de diciembre de 2015). Los años K (I): Lo institucional. Gaceta Aeronáutica, recuperado de: <https://www.gacetaaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=14895>

Artículo electrónico OLIVERA, F. (18 de marzo de 2013). “Aerolíneas ya le costó al Estado más de lo que valen tres American Airlines”, Diario La Nación, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-ya-le-costo-al-estado-mas-de-lo-que-valen-tres-american-airlines-nid1564366>

Artículo electrónico WENDE, P. (20 de abril de 2017) “El plan de 10 puntos de Aerolíneas Argentinas para llegar a déficit cero en 2019”, Diario Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/04/26/el-plan-de-10-puntos-de-aerolineas-argentinas-para-llegar-a-deficit-cero-en-2019/>

Artículo electrónico YBARRA, G. (4 de septiembre de 2008) “Ya es ley la estatización de Aerolíneas Argentinas. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1046446-ya-es-ley-la-estatizacion-de-aerolineas-argentinas>

“Aerolíneas Argentinas buscará conectar a Rosario con Ezeiza” (20 de julio de 2011). Hostnews.com.ar - Diario Digital de Negocios en Turismo Hostgroup S.R.L. Recuperado de: <http://www.hostnews.com.ar/despachos/3/r0220072011.htm>

“Carta del Ministerio de Transporte - La Revolución de los Aviones”, sitio web de la Casa Rosada. Recuperado de: <https://www.caserosada.gob.ar/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>

“Dietrich presentó el plan "La Revolución de los Aviones" que planea duplicar el número de pasajeros en próximos años” (31 de diciembre de 2017), Diario Télam, recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201708/199778-transporte-guillermo-dietrich-plan-la-revolucion-de-los-aviones.html>

“El ministro Dietrich presentó a los gremios aeronáuticos el plan ‘La Revolución de los Aviones’” (13 de junio de 2017). Diario Télam. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192245-guillermo-dietrich-transporte-aviones-plan.html>

“Este es el plan de negocios de Aerolíneas Argentinas para los próximos tres años” (18 de octubre de 2018), Sección Economía, Diario Sitio Andino, recuperado de: <http://www.sitioandino.com.ar/n/278379-este-es-el-plan-de-negocios-de-aerolineas-argentinas-para-los-proximos-tres-anos/>

“Isela Constantini: ‘El objetivo es dejar a Aerolíneas Argentinas con déficit cero’” (29 de agosto de 2016), Diario Perfil. Recuperado de:

<https://www.perfil.com/noticias/politica/isela-constantini-el-objetivo-es-dejar-a-aerolineas-con-deficit-cero.phtml>

Objetivos de Gobierno de la Argentina (2015-2019), Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, CEPAL, recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/objetivos-de-gobierno-de-la-argentina-2015-2019>

“Volcán Puyehue: características, ubicación, y todo lo que desconoce”, Sitio web Conociendo Chile. Recuperado de: <http://conociendochile.com/c-region-de-los-lagos/volcan-puyehue/>

“Aerolíneas Argentinas se une a SkyTeam” (29 de agosto de 2012), sitio web de SkyTeam. Recuperado de: <https://www.skyteam.com/es-MX/about/press-releases/press-releases-2012/aerolineas-argentinas-joins-skyteam/>

“Aerolíneas ya le costó al Estado más de lo que valen tres American Airlines”, Diario La Nación, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-ya-le-costo-al-estado-mas-de-lo-que-valen-tres-american-airlines-nid1564366>

“Aerolíneas Argentinas informó que no alcanzará la meta de déficit cero en 2019” (18 de octubre de 2018), Agencia Télam en Diario La Voz. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/aerolineas-argentinas-informo-que-no-alcanzara-meta-de-deficit-cero-en-2019>

“Aerolíneas Argentinas ingresó al Clearing house de IATA” (11 de marzo de 2011), Diario Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2011/03/11/569202-aerolineas-argentinas-ingreso-al-clearing-house-iata/>

“Audiencia pública: empresas pidieron 106 rutas con destino a Mendoza” (6 de octubre de 2018), Diario Los Andes. Recuperado de: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=audiencia-publica-empresas-pidieron-106-rutas-con-destino-a-mendoza>

### **Sitos web**

Administración Nacional de Aviación Civil:

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

Aerolíneas Argentinas: <http://www.aerolineas.com.ar>

Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Información Legislativa y Documental (InfoLEG) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación: <http://www.infoleg.gob.ar/>

One World: <https://es.oneworld.com/-kc54/miembros>

SkyTeam: <https://www.skyteam.com/es-MX/about/>

Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/about>

## Anexos

### Anexo I – Compendio normativo

AÑO	NORMA	AUTORIDAD	CLASIFICADOR DE LAS MEDIDAS	SUBCLASIFICADOR	LINK DE ENLACE AL BOLETIN OFICIAL
2008	Decreto 1533/2008	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas - medidas del proceso de reestatización de AA	Rescate de Aerolíneas Argentinas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9269652/20080922">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9269652/20080922</a>
2008	Decreto 2182/2008	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas - medidas del proceso de reestatización de AA	Aerolíneas Argentinas sujeta a expropiación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9292070/20081224">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9292070/20081224</a>
2008	Decreto 2347/2008	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas - medidas del proceso de reestatización de AA	Designación de organismo expropiante	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293655/20090109">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293655/20090109</a>
2008	Decreto 280/2008	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9219654/20080221">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9219654/20080221</a>
2008	Decreto 281/2008	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9219654/20080221">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9219654/20080221</a>
2008	Disposición 116/2008	FUERZA AEREA ARGENTINA	Otras medidas - medidas de seguridad	Programa de Seguridad Operacional para la Aviación Civil (2008-2011)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9291368/20081222">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9291368/20081222</a>
2008	Ley 26.451	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdos entre países	Acuerdo con Canadá	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9294450/20090113">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9294450/20090113</a>
2008	Ley 26412/2008	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	otras medidas - medidas del proceso de reestatización de AA	Rescate de Aerolíneas Argentinas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9269647/20080922">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9269647/20080922</a>
2008	Ley 26450/2008	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdo entre países	Acuerdo con Panamá	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293767/20090112">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293767/20090112</a>

2008	Ley 26466/2008	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	otras medidas - medidas del proceso de reestatización de AA	Aerolíneas Argentinas sujeta a expropiación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9292067/20081224">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9292067/20081224</a>
2008	Resolución 257/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9230781/20080414">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9230781/20080414</a>
2008	Resolución 303/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9237416/20080512">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9237416/20080512</a>
2008	Resolución 304/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9237402/20080512">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9237402/20080512</a>
2008	Resolución 315/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9239402/20080520">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9239402/20080520</a>
2008	Resolución 346/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9244790/20080611">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9244790/20080611</a>
2008	Resolución 380/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Caducidad de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9245860/20080617">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9245860/20080617</a>
2008	Resolución 383/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9245862/20080617">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9245862/20080617</a>
2008	Resolución 397/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Caducidad de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9247333/20080623">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9247333/20080623</a>
2008	Resolución 472/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9253586/20080717">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9253586/20080717</a>
2008	Resolución 747/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9272361/20081017">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9272361/20081017</a>

2008	Resolución 899/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9283589/20081119">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9283589/20081119</a>
2008	Resolución 929/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9287266/20081203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9287266/20081203</a>
2008	Resolución 983/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9290142/20081216">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9290142/20081216</a>
2008	Resolución 987/2008	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9290466/20081217">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9290466/20081217</a>
2009	Decreto 1672/2009	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas	Disolución de aerolínea	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9457436/20091106">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9457436/20091106</a>
2009	Decreto 882/2009	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	renuncia	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9425601/20090710">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9425601/20090710</a>
2009	Decreto 888/2009	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9425606/20090710">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9425606/20090710</a>
2009	Ley 26.568	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdos entre países	Acuerdo con Austria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9470567/20091228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9470567/20091228</a>
2009	Ley 26.569	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdo entre países	Acuerdo con Perú	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9470468/20091224">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9470468/20091224</a>
2009	Resolución 1013/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Relativa al Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293794/20090112">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9293794/20090112</a>
2009	Resolución 198/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en Argentina los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9408738/20090504">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9408738/20090504</a>
2009	Resolución 201/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas sanitarias	medida por riesgo de existencia de una pandemia	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9408371/20090430">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9408371/20090430</a>
2009	Resolución 214/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORT E	Medidas sanitarias	medida por riesgo de existencia de una pandemia	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9409125/20090505">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9409125/20090505</a>

2009	Resolución 225/2009	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9469763/20091222">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9469763/20091222</a>
2009	Resolución 227/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9460398/20091117">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9460398/20091117</a>
2009	Resolución 242/2009	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas sanitarias	medida por riesgo de existencia de una pandemia	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9412626/20090518">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9412626/20090518</a>
2010	Decisión Administrativa 658/2010	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9681468/20100914">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9681468/20100914</a>
2010	Decreto 871/2010	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas	Disolución de aerolínea	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9654340/20100622">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9654340/20100622</a>
2010	Disposición 74/2010	POLICIA DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	Otras medidas - medidas de seguridad	Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil de la República Argentina	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9606851/20100210">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9606851/20100210</a>
2010	Disposición 86/2010	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Manual de Procedimientos para Certificación y Supervisión de Operaciones de Empresas de Transporte Aero comercial	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9651356/20100610">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9651356/20100610</a>
2010	Resolución 118/2010	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9650603/20100609">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9650603/20100609</a>
2010	Resolución 210/2010	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9690969/20101014">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9690969/20101014</a>
2010	Resolución 347/2010	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9637473/20100429">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9637473/20100429</a>
2010	Resolución 592/2010	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	internacionalización de aeropuerto	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9658657/20100705">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9658657/20100705</a>
2010	resolución 915/2010	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Manual de radioayudas a la navegación aérea- Edición 2010	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9699295/20101110">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/9699295/20101110</a>



2011	Decisión Administrativa 19/2011	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/63341/20111226">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/63341/20111226</a>
2011	Decisión Administrativa 989/2011	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/58802/20111014">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/58802/20111014</a>
2011	Decreto 1764/2011	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/61010/20111118">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/61010/20111118</a>
2011	Decreto 1840/2011	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	transferencia funciones ANAC - Fuerza Aérea Argentina	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/60673/20111114">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/60673/20111114</a>
2011	Decreto 324/2011	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/63712/20120102">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/63712/20120102</a>
2011	Resolución 112/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/47682/20110527">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/47682/20110527</a>
2011	Resolución 137/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51018/20110706">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51018/20110706</a>
2011	Resolución 138/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51221/20110712">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51221/20110712</a>
2011	Resolución 139/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51236/20110712">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51236/20110712</a>
2011	Resolución 14/2011	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	otras medidas	medida publicitaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/57406/20110919">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/57406/20110919</a>
2011	Resolución 140/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/50984/20110706">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/50984/20110706</a>

2011	Resolución 142/2011	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51626/20110720">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/51626/20110720</a>
2011	Resolución 421/2011	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/48481/20110603">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/48481/20110603</a>
2011	Resolución 933/2011	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	internacionalización de aeropuerto	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/61728/20111201">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/61728/20111201</a>
2011	Resolución N° 778/2011	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59918/20111101">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59918/20111101</a>
2011	Resolución N° 787/2011	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59892/20111101">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59892/20111101</a>
2011	Resolución N° 851/2011	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59877/20111101">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/59877/20111101</a>
2012	Decisión Administrativa 1388/2012	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/81633/20121228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/81633/20121228</a>
2012	Decisión Administrativa 905/2012	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/76384/20121001">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/76384/20121001</a>
2012	Decisión Administrativa 988/2012	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/77436/20121019">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/77436/20121019</a>
2012	Decreto 1191/2012	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	obligación de contratar con Aerolíneas Argentinas para la APN	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/72611/20120719">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/72611/20120719</a>

2012	Decreto 1438/2012	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/74013/20120816">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/74013/20120816</a>
2012	Decreto 2436/2012	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/80756/20121217">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/80756/20121217</a>
2012	Decreto 264/2012	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66009/20120224">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66009/20120224</a>
2012	Decreto 875/2012	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70675/20120607">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70675/20120607</a>
2012	Resolución 12/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Nueva empresa al cuadro de rutas.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/68266/20120416">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/68266/20120416</a>
2012	Resolución 23/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/65648/20120210">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/65648/20120210</a>
2012	Resolución 255/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/69095/20120508">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/69095/20120508</a>
2012	Resolución 478/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/73364/20120803">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/73364/20120803</a>
2012	Resolución 49/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70467/20120604">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70467/20120604</a>
2012	Resolución 59/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66023/20120224">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66023/20120224</a>
2012	Resolución 654/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	aranceles tasa seguridad	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/76316/20120928">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/76316/20120928</a>
2012	Resolución 747/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	otras medidas	gestión de pasajes en billetes	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79144/20121116">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79144/20121116</a>

2012	Resolución 778/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79347/20121121">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79347/20121121</a>
2012	Resolución 782/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79843/20121203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79843/20121203</a>
2012	Resolución 783/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79844/20121203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79844/20121203</a>
2012	Resolución 784/2012	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79845/20121203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79845/20121203</a>
2012	Resolución 834/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79143/20121116">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79143/20121116</a>
2012	Resolución 945/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/81323/20121227">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/81323/20121227</a>
2012	Resolución Conjunta 785/2012 y 334/2012	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Ministerio de Defensa	modificaciones de estructura y/o funciones	transferencia funciones ANAC - Fuerza Aérea Argentina	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70044/20120523">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70044/20120523</a>
2012	Resolución N° 252/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/68990/20120504">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/68990/20120504</a>
2012	Resolución N° 290/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Procedimiento para el foliado de Libro de Vuelo de Pilotos y Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70566/20120605">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/70566/20120605</a>

2012	Resolución N° 558/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/74244/20120821">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/74244/20120821</a>
2012	Resolución N° 603/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/75721/20120914">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/75721/20120914</a>
2012	Resolución N° 720/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/77266/20121016">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/77266/20121016</a>
2012	Resolución N° 805/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79537/20121123">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79537/20121123</a>
2012	Resolución N° 811/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/78476/20121106">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/78476/20121106</a>
2012	Resolución N° 845/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79162/20121116">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/79162/20121116</a>
2012	Resolución N° 88/2012	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Imposibilidad de cobro de honorarios de abogados y procuradores ANAC	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66872/20120316">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/66872/20120316</a>
2013	Decisión Administrativa 244/2013	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	otras medidas	obligación de utilizar OPTAR para la compra de pasajes	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/88051/20130521">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/88051/20130521</a>
2013	Decisión Administrativa 52/2013	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/99605/20131219">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/99605/20131219</a>
2013	Decreto 171/2013	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	renuncia	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83497/20130207">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83497/20130207</a>

2013	Decreto 1757/2013	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/97472/20131108">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/97472/20131108</a>
2013	Decreto 193/2013	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83633/20130213">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83633/20130213</a>
2013	Decreto 2229/2013	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/100310/20140109">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/100310/20140109</a>
2013	Decreto 280/2013	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/85184/20130320">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/85184/20130320</a>
2013	Resolución 1595/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/99915/20131227">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/99915/20131227</a>
2013	Resolución 16/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/82994/20130128">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/82994/20130128</a>
2013	Resolución 218/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86701/20130422">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86701/20130422</a>
2013	Resolución 265/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/87563/20130508">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/87563/20130508</a>
2013	Resolución 5/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/82600/20130117">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/82600/20130117</a>
2013	Resolución N° 1005/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	Establecimiento de horario de operación para aquellos operadores de servicios de transporte aéreo regular, no regular o de aviación general que hubieran obtenido una medida cautelar que les permitiera operar en Aeroparque.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/97571/20131111">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/97571/20131111</a>
2013	Resolución N° 578/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/90702/20130716">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/90702/20130716</a>

2013	Resolución N° 810/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/95217/20130924">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/95217/20130924</a>
2013	Resolución N° 13/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83017/20130128">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/83017/20130128</a>
2013	Resolución N° 147/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Procedimiento para el foliado del Libro de Vuelo de Pilotos y Tripulantes de Cabina de Pasajeros	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86455/20130415">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86455/20130415</a>
2013	Resolución N° 205/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86456/20130415">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86456/20130415</a>
2013	Resolución N° 211/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86507/20130416">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/86507/20130416</a>
2013	Resolución N° 483/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89552/20130619">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89552/20130619</a>
2013	Resolución N° 499/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89553/20130619">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89553/20130619</a>
2013	Resolución N° 510/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89636/20130624">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89636/20130624</a>
2013	Resolución N° 538/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89485/20130618">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/89485/20130618</a>

			correo en una ruta		
2013	Resolución N° 565/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/90488/20130711">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/90488/20130711</a>
2013	Resolución N° 67/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84308/20130228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84308/20130228</a>
2013	Resolución N° 732/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/93776/20130826">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/93776/20130826</a>
2013	Resolución N° 733/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/93777/20130826">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/93777/20130826</a>
2013	Resolución N° 74/2013	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84554/20130306">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84554/20130306</a>
2013	Resolución N° 79/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84145/20130226">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84145/20130226</a>
2013	Resolución N° 80/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84146/20130226">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/84146/20130226</a>
2013	Resolución N° 872/2013	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/95780/20131004">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/95780/20131004</a>
2014	Decreto 1246/2014	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/109710/20140801">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/109710/20140801</a>



			de acción		
2014	Ley 26.956	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdo entre países	Acuerdo con Turquía	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/109844/20140805">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/109844/20140805</a>
2014	Ley 26.957	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdo entre países	Acuerdo con Indonesia	<a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/233069/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/233069/norma.htm</a>
2014	Ley 26.989	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Sistema Braille. Instructivo de seguridad. Implementación.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/114635/20141104">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/114635/20141104</a>
2014	Ley 27.023	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	“Las Islas Malvinas son Argentinas”. Leyenda obligatoria para todos los medios de transporte público	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/117969/20150102">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/117969/20150102</a>
2014	Resolución 1654/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/117453/20141222">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/117453/20141222</a>
2014	Resolución 1712/2014	MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE	Otras medidas - medidas de seguridad	Aprobación del modelo de Contrato de Fideicomiso del Fondo de Infraestructura de Seguridad Aeroportuaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/118209/20150108">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/118209/20150108</a>
2014	Resolución 358/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/105221/20140430">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/105221/20140430</a>
2014	Resolución 45/2014	ORGANISMO REGULADOR DEL SISTEMA NACIONAL DE AEROPUERTOS	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas aeropuertos SNA	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/104211/20140408">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/104211/20140408</a>
2014	Resolución 752/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/113458/20141014">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/113458/20141014</a>
2014	Resolución 785/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/113665/20141017">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/113665/20141017</a>
2014	Resolución 813/2014		Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/114515/20141031">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/114515/20141031</a>
2014	Resolución 834/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas clase económica (precios mínimos y máximos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/110439/20140815">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/110439/20140815</a>

		E			
2014	Resolución 918/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/116117/20141128">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/116117/20141128</a>
2014	Resolución 919/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/116261/20141201">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/116261/20141201</a>
2014	Resolución N° 381/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107850/20140623">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107850/20140623</a>
2014	Resolución N° 457/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107039/20140605">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107039/20140605</a>
2014	Resolución N° 142/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	transferencia de autorización entre empresas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/103564/20140325">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/103564/20140325</a>
2014	Resolución N° 150/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/104142/20140407">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/104142/20140407</a>
2014	Resolución N° 23/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101146/20140124">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101146/20140124</a>
2014	Resolución N° 311/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	internacionalización de aeropuerto	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/106162/20140520">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/106162/20140520</a>
2014	Resolución N° 378/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	internacionalización de aeropuerto Aeroparque Jorge Newbery	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107518/20140613">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/107518/20140613</a>

2014	Resolución N° 42/2014	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	ampliación de frecuencias semanales	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101968/20140213">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101968/20140213</a>
2014	Resolución N° 55/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACION CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101938/20140213">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/101938/20140213</a>
2014	Resolución N° 74/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACION CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/102283/20140221">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/102283/20140221</a>
2014	Resolución N° 792/2014	MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE	modificaciones de estructura y/o funciones	creación Programa Observatorio Nacional de Transporte (fines estadísticos)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/110074/20140808">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/110074/20140808</a>
2014	Resolución N° 85/2014	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACION CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	rechazo a modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/102610/20140228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/102610/20140228</a>
2015	Decisión Administrativa 1374/2015	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/138014/20151210">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/138014/20151210</a>
2015	Decisión Administrativa 960/2015	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/133774/20151005">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/133774/20151005</a>
2015	decreto 13/15	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/138140/20151211">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/138140/20151211</a>
2015	Decreto 442/2015	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/122177/20150326">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/122177/20150326</a>
2015	Decreto 719/2015	PODER EJECUTIVO NACIONAL	otras medidas - aeropuertos	incorporación de aeropuerto - SNA	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124608/20150508">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124608/20150508</a>
2015	Decreto 816/2015	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124914/20150514">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124914/20150514</a>
2015	Ley 27161	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	Empresa Argentina de Navegación Aérea. Creación.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/128957/20150730">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/128957/20150730</a>

2015	Ley 27178	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Acuerdo entre países	Acuerdo con Emiratos Arabes Unidos	<a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/252595/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/252595/norma.htm</a>
2015	Resolución 1010/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/139782/20160108">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/139782/20160108</a>
2015	Resolución 1582/2015	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/131541/20150827">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/131541/20150827</a>
2015	Resolución 256/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	procedimiento de Elaboración Participativa de Normas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124307/20150430">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/124307/20150430</a>
2015	Resolución 425/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/126430/20150611">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/126430/20150611</a>
2015	Resolución 426/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/126431/20150611">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/126431/20150611</a>
2015	Resolución 505/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Otras medidas - medidas de seguridad	Plan Nacional de Respuesta a la Emergencia Aérea	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/127952/20150713">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/127952/20150713</a>
2015	Resolución 796/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/134159/20151014">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/134159/20151014</a>
2015	Resolución 828/2015	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS	otras medidas	publicidad Informe de control Interno y Gestión 2011-2015, Informe de Gestión de Inversión Pública en Infraestructura 2003-2015, Plan Estratégico Territorial-Avance 3°	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/137638/20151204">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/137638/20151204</a>

2015	Resolución 847/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/134848/20151028">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/134848/20151028</a>
2015	Resolución 875/2015	SECRETARÍA DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/125999/20150603">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/125999/20150603</a>
2015	Resolución 928/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/136522/20151120">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/136522/20151120</a>
2015	Resolución 954/2015	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/139677/20160106">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/139677/20160106</a>
2016	Decisión Administrativa 1067/2016	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Régimen de Viáticos, Alojamiento y Pasajes del Personal de la Administración Pública Nacional. Comisiones al exterior.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/151626/20160930">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/151626/20160930</a>
2016	Decisión Administrativa 212/2016	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142474/20160322">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142474/20160322</a>
2016	Decreto 294/2016	PODER EJECUTIVO NACIONAL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	Tarifas - eliminación tarifas máximas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/140691/20160203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/140691/20160203</a>
2016	Decreto 617/2016	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	cambios en la estructura organizativa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144228/20160426">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144228/20160426</a>
2016	Ley 27341	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/156099/20161221">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/156099/20161221</a>
2016	Resolución 1031/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	limitación de uso - Aeroparque Jorge Newbery	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/154231/20161118">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/154231/20161118</a>
2016	Resolución 105/2016	ADMINISTRACION NACIONAL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/141777/20160307">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/141777/20160307</a>

		DE AVIACIÓN CIVIL			
2016	Resolución 1089/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/155268/20161206">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/155268/20161206</a>
2016	Resolución 1195/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	sistema de evaluación estadístico de cumplimiento horario de las operaciones aéreas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/157627/20170112">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/157627/20170112</a>
2016	Resolución 1196/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	sistema informático de registro de los procedimientos sumariales sustanciados en relación a las infracciones aeronáuticas establecidas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/157244/20170104">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/157244/20170104</a>
2016	Resolución 133/2016	MINISTERIO DE TRANSPORTE	modificaciones de estructura y/o funciones	EANA a ANAC - personal	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/146479/20160609">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/146479/20160609</a>
2016	Resolución 171/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142981/20160401">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142981/20160401</a>
2016	Resolución 172/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142982/20160401">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/142982/20160401</a>
2016	Resolución 179 - E/2016	MINISTERIO DE TRANSPORTE	modificaciones de estructura y/o funciones	EANA a ANAC - centros	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/149021/20160804">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/149021/20160804</a>
2016	Resolución 249/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144393/20160428">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144393/20160428</a>
2016	Resolución 256/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144409/20160429">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144409/20160429</a>
2016	Resolución 258/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144411/20160429">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144411/20160429</a>

		CIVIL			
2016	Resolución 301/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144764/20160506">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/144764/20160506</a>
2016	Resolución 349/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/14558/20160524">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/14558/20160524</a>
2016	Resolución 353/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/145889/20160531">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/145889/20160531</a>
2016	Resolución 353/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/145889/20160531">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/145889/20160531</a>
2016	Resolución 395/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/146017/20160602">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/146017/20160602</a>
2016	Resolución 445/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas	sanción - incumplimiento de los horarios	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147216/20160627">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147216/20160627</a>
2016	Resolución 478/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147328/20160629">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147328/20160629</a>
2016	Resolución 485 - E/2016	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	audiencia pública a la consideración de solicitudes de autorización y concesión de servicios de transporte aéreo	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/154994/20161201">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/154994/20161201</a>
2016	Resolución 555/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147963/20160713">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/147963/20160713</a>

2016	Resolución 974/2016	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	procedimientos para tratar, notificar e informar accidentes y sucesos	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/153385/20161107">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/153385/20161107</a>
2017	Resolución 101/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/159203/20170220">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/159203/20170220</a>
2017	Resolución 1013-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175617/20171204">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175617/20171204</a>
2017	Resolución 1103-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176888/20171229">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176888/20171229</a>
2017	Resolución 119-E/2017	SECRETARIA DE GESTIÓN DE TRANSPORT E	otras medidas - aeropuertos	modificación del Contrato de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Aeropuertos	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175026/20171122">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175026/20171122</a>
2017	Resolución 1302-E/2017	MINISTERIO DE TRANSPORT E	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	nuevo requisito código aeronáutico	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176103/20171214">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176103/20171214</a>
2017	Resolución 138-E/2017	MINISTERIO DE TRANSPORT E	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/160313/20170317">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/160313/20170317</a>
2017	Resolución 186/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/160526/20170327">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/160526/20170327</a>
2017	Resolución 218/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/161726/20170407">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/161726/20170407</a>
2017	Resolución 219/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/161727/20170407">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/161727/20170407</a>



2017	Resolución 22/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/158297/20170126">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/158297/20170126</a>
2017	Resolución 239/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/162378/20170418">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/162378/20170418</a>
2017	Resolución 240/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/162379/20170418">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/162379/20170418</a>
2017	Resolución 256-E/2017	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163005/20170502">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163005/20170502</a>
2017	Resolución 280-E/2017	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163422/20170511">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163422/20170511</a>
2017	Resolución 299/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas	medida política ambiental	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163378/20170510">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163378/20170510</a> Y <a href="http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/reso-299-y-anexo2017-05-08-094843.pdf">http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/reso-299-y-anexo2017-05-08-094843.pdf</a>
2017	Resolución 304/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163314/20170509">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163314/20170509</a>
2017	Resolución 337-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163997/20170522">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/163997/20170522</a>
2017	Resolución 383-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165277/20170621">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165277/20170621</a>

2017	Resolución 408-E/2017	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165697/20170629">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165697/20170629</a>
2017	Resolución 418-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165913/20170704">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165913/20170704</a>
2017	Resolución 419-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165914/20170704">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165914/20170704</a>
2017	Resolución 420-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165915/20170704">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165915/20170704</a>
2017	Resolución 421-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165916/20170704">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/165916/20170704</a>
2017	Resolución 736-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171737/20171003">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171737/20171003</a>
2017	Resolución 739-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171739/20171003">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171739/20171003</a>
2017	Resolución 740-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171740/20171003">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/171740/20171003</a>
2017	Resolución 847-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/173860/20171030">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/173860/20171030</a>

			correo en una ruta		
2017	Resolución 87/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/159527/20170303">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/159527/20170303</a>
2017	Resolución 894-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/174298/20171107">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/174298/20171107</a>
2017	Resolución 995-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175615/20171204">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175615/20171204</a>
2017	Resolución 997-E/2017	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175616/20171204">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/175616/20171204</a>
2018	Decisión Administrativa 1701/2018	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/193754/20181016">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/193754/20181016</a>
2018	Decisión Administrativa 1819/2018	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196016/20181116">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196016/20181116</a>
2018	Decisión Administrativa 85/2018	JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	otras medidas	Lineamientos del buen gobierno para empresas con mayoría estatal	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178717/20180214">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178717/20180214</a>
2018	Decreto 114/2018	PODER EJECUTIVO NACIONAL	modificaciones de estructura y/o funciones	Relevamiento necesidades aeropuertos SNA	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178651/20180209">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178651/20180209</a>
2018	Decreto 960/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/194616/20181026">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/194616/20181026</a>
2018	Disposición 251/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	modificación Manual de Procedimientos para Certificación y Supervisión de Explotadores de Transporte Aerocomercial (MAC TAC), seguridad operacional	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/189991/20180816">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/189991/20180816</a>

2018	Ley 27431	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	Presupuesto/modificación presupuestaria	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176942/20180102">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/176942/20180102</a>
2018	Ley 27445	PODER LEGISLATIVO NACIONAL	otras medidas	simplificación burocrática	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185838/20180618">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185838/20180618</a>
2018	Resolución 1000/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195591/20181112">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195591/20181112</a>
2018	Resolución 1002/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198978/20181228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198978/20181228</a>
2018	Resolución 1036/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	AA - contratación extranjeros	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196381/20181122">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196381/20181122</a>
2018	Resolución 1037/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	AA - contratación extranjeros	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196382/20181122">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196382/20181122</a>
2018	Resolución 1083/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197722/20181212">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197722/20181212</a>
2018	Resolución 1087/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197804/20181213">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197804/20181213</a>
2018	Resolución 1102/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198255/20181219">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198255/20181219</a>
2018	Resolución 1103/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198256/20181219">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198256/20181219</a>
2018	Resolución 1106/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y	Rectificación de Resolución N° 1102/2018 del MINISTERIO DE TRANSPORTE (Concesión)	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198257/20181219">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198257/20181219</a>

			correo en una ruta		
2018	Resolución 1110/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Prórroga de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198470/20181220">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198470/20181220</a>
2018	Resolución 1136/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198995/20181228">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198995/20181228</a>
2018	Resolución 155/2018	SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN	Medidas relativas a Designaciones/Renuncias	designación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191275/20180910">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191275/20180910</a>
2018	Resolución 208/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182010/20180420">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182010/20180420</a>
2018	Resolución 209/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182011/20180420">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182011/20180420</a>
2018	Resolución 210/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182012/20180420">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182012/20180420</a>
2018	Resolución 227/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182099/20180423">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182099/20180423</a>
2018	Resolución 373/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182615/20180503">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/182615/20180503</a>
2018	Resolución 398/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE	Medidas de acuerdos de código compartido	Aprobación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185861/20180618">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185861/20180618</a>

		AVIACIÓN CIVIL			
2018	Resolución 410/2018	MINISTERIO DE HACIENDA	Medidas relativas a modificaciones presupuestarias, presupuestos y planes de acción	plan de acción	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185052/20180601">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185052/20180601</a>
2018	Resolución 422/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/187468/20180702">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/187468/20180702</a>
2018	Resolución 423/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	tarifas servicio de rampa	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/187469/20180702?busqueda=1">https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/187469/20180702?busqueda=1</a>
2018	Resolución 481/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	programa de pasajeros frecuentes	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185274/20180605">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/185274/20180605</a>
2018	Resolución 499/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/187805/20180710">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/187805/20180710</a>
2018	Resolución 637/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190274/20180823">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190274/20180823</a>
2018	Resolución 653/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	manual de aeródromos y aeropuertos	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190851/20180905">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190851/20180905</a>
2018	Resolución 656/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas relativas al establecimiento de tarifas	autorización - tarifas bajas a las vigentes con 30 días de antelación	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/189085/20180731">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/189085/20180731</a>
2018	Resolución 65-E/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178322/20180201">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/178322/20180201</a>
2018	Resolución 669/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y	autorización para explotar servicios regulares internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191715/20180920">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191715/20180920</a>

			correo en una ruta		
2018	Resolución 674/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - agencias fuera de línea	Autorizaciones a empresas a funcionar como empresa fuera de línea para promocionar y comercializar en la REPUBLICA ARGENTINA los servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo que ofrece.	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191128/20180907">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/191128/20180907</a>
2018	Resolución 723/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	otras medidas	tarifas micros	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190065/20180817">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190065/20180817</a>
2018	Resolución 734/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192945/20180927">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192945/20180927</a>
2018	Resolución 735/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Certificado de Prestador del Servicio de Atención en Tierra a Aeronaves	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192824/20180925">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192824/20180925</a>
2018	Resolución 823/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Autorización a rechazar Planes de Vuelo correspondientes a aeronaves por cuyas operaciones se hayan generado deudas impagas, líquidas y exigibles en concepto de tasas	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/194838/20181030">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/194838/20181030</a>
2018	Resolución 826/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas relativas al establecimiento de normas y procedimientos	Derogación - manual de operaciones - gestión de tránsito aéreo	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195131/20181102">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195131/20181102</a>
2018	Resolución 849/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192827/20180925">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192827/20180925</a>
2018	Resolución 854/2018	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Medidas de Concesión y autorización para explotar servicios regulares de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo en una ruta	Aprobación de concesión	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192944/20180927">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/192944/20180927</a>
2018	Resolución 864/2018	ADMINISTRACION NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195657/20181113">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/195657/20181113</a>

<b>2018</b>	Resolución 911/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196712/20181127">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/196712/20181127</a>
<b>2018</b>	Resolución 929/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	otras medidas - aeropuertos	relativas a AEROPUERTOS ARGENTINA 2000	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197008/20181203">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197008/20181203</a>
<b>2018</b>	Resolución 943/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197270/20181205">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/197270/20181205</a>
<b>2018</b>	Resolución 961/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198046/20181217">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198046/20181217</a>
<b>2018</b>	Resolución 962/2018	ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL	Medidas de acuerdos de código compartido	Modificación de acuerdos de código compartido	<a href="https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198047/20181217">https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/198047/20181217</a>

## Anexo II

Cuadro N° 4. Vuelos, pasajeros (miles), factor de ocupación y cuota de mercado por aerolínea- Mercado doméstico 2008-2018.



Vuelos Domésticos												
Aerolínea	Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>AA y AUSTRAL</b>	Vuelos (#)	40.159	45.065	48.384	47.742	57.173	65.284	72.039	78.016	83.736	93.369	95.733
	Pasajeros (000)	3.856	4.080	4.504	4.110	4.784	5.692	6.518	7.512	7.958	9.336	9.612
	Ocupación (%)								76%	76%	79%	77%
	Cuota (%)	67%	63%	66%	64%	64%	69%	72%	73%	73%	74%	68%
<b>LATAM</b>	Vuelos (#)	12.943	16.954	16.079	16.312	19.950	19.940	19.269	20.038	21.187	19.793	17.476
	Pasajeros (000)	1.510	1.951	1.933	1.961	2.386	2.341	2.334	2.434	2.637	2.589	2.400
	Ocupación (%)								73%	75%	79%	82%
	Cuota (%)	26%	30%	28%	31%	32%	28%	26%	24%	24%	21%	17%
<b>ANDES</b>	Vuelos (#)	1.759	2.277	2.971	2.999	1.860	1.073	924	1.701	2.421	5.469	7.536
	Pasajeros (000)	142	141	170	152	113	73	73	165	228	605	956
	Ocupación (%)								60%	62%	69%	76%
	Cuota (%)	3%	2%	3%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	5%	7%
<b>FLYBONDI</b>	Vuelos (#)											7.088
	Pasajeros (000)											865
	Ocupación (%)											65%
	Cuota (%)											6%
<b>AVIANCA</b>	Vuelos (#)										593	4.421
	Pasajeros (000)										17	215
	Ocupación (%)										60%	60%
	Cuota (%)										0%	2%
<b>NORWEGIAN</b>	Vuelos (#)											921
	Pasajeros (000)											104
	Ocupación (%)											60%
	Cuota (%)											1%
<b>SOL</b>	Vuelos (#)	6.563	6.570	8.178	6.659	8.771	8.650	7.116	6.105	268		
	Pasajeros (000)	136	117	146	97	114	121	111	101	4		
	Cuota (%)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	0%		
<b>Otros</b>	Vuelos (#)	18.792	18.317	16.141	15.398	14.298	13.857	12.683	19.142	11.309	11.237	10.124
	Pasajeros (000)	114	153	111	85	85	76	64	167	52	51	45
	Cuota (%)	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	Vuelos (#)	<b>80.239</b>	<b>89.202</b>	<b>91.760</b>	<b>89.121</b>	<b>102.058</b>	<b>108.810</b>	<b>112.035</b>	<b>118.931</b>	<b>118.753</b>	<b>130.461</b>	<b>143.299</b>
	Pasajeros (000)	<b>5.758</b>	<b>6.442</b>	<b>6.864</b>	<b>6.405</b>	<b>7.482</b>	<b>8.303</b>	<b>9.100</b>	<b>10.277</b>	<b>10.875</b>	<b>12.598</b>	<b>14.196</b>
	Ocupación (%)								<b>75%</b>	<b>76%</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>

Fuente: Elaboración propia de la Tabla N° 9 del Anuario Estadístico 2018 de ANAC y de las Tablas N° 15 y 17 de “Tablas y Movimientos Pasajeros 2001-2019” de ANAC.

Cuadro N° 5. Vuelos, pasajeros (miles), factor de ocupación y cuota de mercado por aerolínea- Mercado internacional 2008-2018.

Vuelos Internacionales												
Aerolínea	Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LATAM	Vuelos (#)	22.027	22.185	23.425	25.549	26.370	25.243	23.799	21.818	22.691	25.336	26.758
	Pasajeros (000)	2.603	2.587	3.036	3.377	3.546	3.371	3.229	3.175	3.480	4.150	4.045
	Ocupación (%)								83%	84%	85%	81%
	Cuota (%)	29%	30%	29%	30%	31%	30%	28%	27%	27%	28%	27%
AA y AUSTRAL	Vuelos (#)	15.928	12.804	17.478	18.797	20.084	25.028	27.294	27.649	27.131	26.566	25.999
	Pasajeros (000)	1.514	1.335	1.873	2.018	2.117	2.662	2.827	3.014	3.374	3.621	3.346
	Ocupación (%)								76%	76%	81%	75%
	Cuota (%)	17%	15%	18%	18%	18%	23%	25%	26%	26%	25%	22%
GOL	Vuelos (#)	10.950	9.775	10.049	9.365	9.368	7.997	7.530	7.550	7.953	8.073	8.185
	Pasajeros (000)	1.256	907	1.299	1.130	1.091	910	918	1.004	1.083	1.131	1.101
	Ocupación (%)								77%	78%	79%	77%
	Cuota (%)	14%	10%	12%	10%	9%	8%	8%	9%	8%	8%	7%
COPA	Vuelos (#)	1931	2472	2430	2501	2521	2508	2526	2.520	2.803	3.530	4.803
	Pasajeros (000)	249	275	285	339	348	347	351	352	391	484	633
	Ocupación (%)								90%	91%	89%	85%
	Cuota (%)	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%
AMAZONAS	Vuelos (#)						2	34	200	460	3.513	4.303
	Pasajeros (000)							1	6	13	101	117
	Ocupación (%)								63%	58%	61%	58%
	Cuota (%)							0%	0%	0%	1%	1%
AVIANCA	Vuelos (#)	3559	3019	2872	2956	3107	3117	2971	2.142	2.401	2.404	2.926
	Pasajeros (000)	290	295	331	358	348	371	368	366	404	441	478
	Ocupación (%)								87%	88%	89%	85%
	Cuota (%)	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
SKY AIRLINE	Vuelos (#)	38	2	172	1386	1381	1933	2012	1.878	1.863	3.229	3.436
	Pasajeros (000)	3		11	105	123	174	186	200	231	394	403
	Ocupación (%)								68%	79%	78%	74%
	Cuota (%)	0%	0%	0%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
AMERICAN AIRLINES	Vuelos (#)	3688	3418	3298	2933	3129	3185	3156	2.871	3.095	3.057	3.004
	Pasajeros (000)	687	646	665	634	656	673	648	618	707	752	713
	Ocupación (%)								81%	83%	87%	84%
	Cuota (%)	8%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	6%	5%	5%
AZUL LINHAS AEREAS	Vuelos (#)			20							1.077	2.439
	Pasajeros (000)			1							112	320
	Ocupación (%)										87%	85%
	Cuota (%)			0%							1%	2%
IBERIA	Vuelos (#)	1535	1513	1598	1738	1425	1414	1385	1.378	1.339	1.665	2.062
	Pasajeros (000)	479	432	461	485	420	403	390	405	392	498	601
	Ocupación (%)								89%	87%	88%	88%
	Cuota (%)	5%	5%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	4%
UNITED AIRLINES	Vuelos (#)	730	728	718	715	1447	1266	731	727	732	846	1.447
	Pasajeros (000)	11	105	108	106	230	221	138	142	153	193	302
	Ocupación (%)								89%	87%	88%	86%
	Cuota (%)	0%	1%	4%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%
KLM	Vuelos (#)				52	305	308	598	783	870	1.072	1.275
	Pasajeros (000)				13	91	89	132	216	240	303	354
	Ocupación (%)								68%	70%	69%	69%
	Cuota (%)				0%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
AIR EUROPA	Vuelos (#)	570	600	678	688	732	732	746	735	750	1.128	1.217
	Pasajeros (000)	131	137	165	169	186	186	182	194	197	241	269
	Ocupación (%)								88%	88%	72%	70%
	Cuota (%)	1%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
PLUNA	Vuelos (#)	5986	6353	6890	9786	5696						
	Pasajeros (000)	356	368	428	606	364						
	Cuota (%)	4%	4%	4%	5%	3%						

Aerolínea	Vuelos Internacionales											
	Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
QATAR AIRWAYS	Vuelos (#)			372	702	728	719	734	724	731	726	720
	Pasajeros (000)			47	98	111	118	124	137	149	179	115
	Ocupación (%)								73%	76%	81%	62%
	Cuota (%)			0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
BOA	Vuelos (#)			211	663	856	979	1082	1.151	1.126	1.157	1.029
	Pasajeros (000)			21	68	98	116	113	133	143	151	147
	Ocupación (%)								82%	80%	79%	78%
	Cuota (%)			0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
LUFTHANSA	Vuelos (#)	670	687	749	776	791	793	771	709	718	726	729
	Pasajeros (000)	156	163	184	194	207	214	210	218	216	236	231
	Ocupación (%)								84%	82%	89%	87%
	Cuota (%)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
AEROMEXICO	Vuelos (#)	310	304	400	910	969	822	865	916	868	838	908
	Pasajeros (000)	41	49	66	135	150	131	150	169	191	196	206
	Ocupación (%)								81%	84%	88%	85%
	Cuota (%)	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
ALITALIA	Vuelos (#)	732	718	725	728	732	722	722	730	731	727	732
	Pasajeros (000)	181	160	186	190	185	180	175	189	190	188	192
	Ocupación (%)								89%	89%	88%	88%
	Cuota (%)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
DELTA	Vuelos (#)	756	841	725	714	731	725	729	727	724	725	730
	Pasajeros (000)	137	153	140	141	140	144	143	144	160	170	174
	Ocupación (%)								90%	87%	89%	83%
	Cuota (%)	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
EMIRATES	Vuelos (#)					711	725	739	729	731	730	726
	Pasajeros (000)					145	147	167	171	160	207	186
	Ocupación (%)								79%	67%	81%	73%
	Cuota (%)					1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
BRITISH AIRWAYS	Vuelos (#)	471	722	714	708	726	722	728	610	718	724	726
	Pasajeros (000)	103	143	149	171	174	172	171	150	175	176	172
	Ocupación (%)								90%	89%	88%	86%
	Cuota (%)	1%	2%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
AIR FRANCE	Vuelos (#)	821	794	721	727	725	1071	1370	1.452	1.279	1.151	710
	Pasajeros (000)	193	192	177	183	176	222	243	253	233	235	192
	Ocupación (%)								59%	65%	72%	92%
	Cuota (%)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
TURKISH AIRLINES	Vuelos (#)							184	740	721	695	609
	Pasajeros (000)							38	156	167	170	155
	Ocupación (%)									66%	70%	73%
	Cuota (%)							0%	1%	1%	1%	1%
ANDES	Vuelos (#)	330	285	425	862	752	335	277	60	190	226	572
	Pasajeros (000)	41	31	43	97	86	33	29	6	21	23	74
	Ocupación (%)								67%	73%	64%	74%
	Cuota (%)	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ETHIOPIAN AIRLINES	Vuelos (#)											506
	Pasajeros (000)											61
	Ocupación (%)											43%
	Cuota (%)											0%
OTROS	Vuelos (#)	9107	9875	9899	10446	8623	8027	7674	5.044	5.175	4.668	4.551
	Pasajeros (000)	449	566	558	605	362	236	191	292	344	318	395
	Ocupación (%)								66%	58%	69%	75%
	Cuota (%)	5%	6%	5%	5%	3%	2%	2%	2%	3%	2%	3%
TOTAL	Vuelos (#)	80139	77095	84569	93702	91909	88557	89215	83.824	85.774	94.503	101.181
	Pasajeros (000)	9131	8733	10405	11376	11533	11358	11424	11.721	12.820	14.657	14.986
	Ocupación (%)								79%	79%	82%	79%

Fuente: Elaboración propia de la Tabla N° 10 del Anuario Estadístico 2018 de ANAC y de las Tablas N° 16 y 18 de “Tablas y Movimientos Pasajeros 2001-2019” de ANAC.