

# **TRANSPORTE AEREO. DESARROLLO NACIONAL Y REGIONAL**

**Un paradigma posible**

**Julio 2019**

# INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	Pág. 4
II.	TRANSPORTE AÉREO Y DESARROLLO	Pág. 5
III.	DINÁMICA DEL TRANSPORTE AÉREO	Pág. 6
	a. I+D	
	b. Un cluster pyme al servicio de la industria Aerocomercial Argentina	
IV.	EL ESTADO Y EL SECTOR AEROCOMERCIAL	Pág. 9
V.	TRANSPORTE AEROCOMERCIAL EN AMÉRICA LATINA	Pág. 14
VI.	COMPETITIVIDAD GLOBAL	Pág. 17
	a. Conectividad	
	b. Infraestructura aeroportuaria	
	c. Competitividad en costos	
VII.	ARGENTINA Y LATINOAMÉRICA	Pág. 22
VIII.	AEROLÍNEAS ARGENTINAS	Pág. 23
	a. Los gremios aeronáuticos	
	b. Herramientas para la generación de demanda	
	c. Apuntes para un Plan de Negocios	

## RESUMEN

El presente trabajo plantea la necesidad de contribuir desde diversos sectores componentes del sistema nacional aeronáutico al desarrollo nacional. Procura conceptualizar que el transporte aéreo es un sector con potencialidad para lograr dicho objetivo. Describe como mercado objetivo de demanda la región latinoamericana y fundamenta tal postura con datos estadísticos. Identifica la necesidad de generar divisas para el pago de los compromisos internacionales y posiciona al sector aerocomercial y sus industrias conexas como agente dinámico con capacidad de contribuir a reducir la restricción externa de acceso a divisas.

Se le asigna a la empresa Aerolíneas Argentinas un papel protagónico a través de su internacionalización mediante un cambio de paradigma en la gestión. La integración vertical de la actividad aerocomercial, impone articular niveles de gestión con actores como las entidades gremiales en procura de generar un sistema sustentable.

Define el rol que el Estado debe jugar para el logro de las premisas de desarrollo del sector aerocomercial siendo esa participación imprescindible y para nada excluyente en la totalidad de los entramados productivos nacionales pasibles de generar divisas y que por su escasa o incipiente maduración requieran de protección arancelaria y asistencia crediticia blanda hasta el logro de su real capacidad de competir en el mercado interno y externo.

Se postulan conceptos que serán necesarios profundizarlos e incluso someterlos a discusión amplia a la hora de la gestión de su puesta en práctica pero, entendemos y pretendemos no relativicen la intención de aporte a la discusión de un sector golpeado, casi desarticulado y sobre el cual es necesaria una profunda reforma en salvaguarda de empleos, capital económico y social y en definitiva herramienta idónea para el desarrollo nacional y regional.

## I. INTRODUCCION

Para la redacción del presente informe se parte de la premisa, fácilmente comprobable a partir de datos empíricos, según la cual el transporte aéreo, contribuye actualmente con más de 200 mil millones de dólares al PIB de América Latina y el Caribe y generando más de 6 millones de empleos en la región” ... es un facilitador económico muy importante. La conectividad aérea permite el turismo y facilita el comercio, así como la conexión e inclusión social y la promoción del intercambio de conocimientos e ideas. También, apoya la competitividad económica, el aumento de la productividad, la mejora de la eficiencia y el fomento de la innovación. No obstante, a su vez, la relación es recíproca: la competitividad operativa y regulatoria de los entes gubernamentales es necesaria para el desarrollo de la conectividad aérea<sup>1</sup>.

Dada la situación actual del país, caracterizada entre otras, por una abultada deuda externa (en un nuevo ciclo histórico) que deberá cancelarse con recursos genuinos y excedentarios provenientes de nuevas actividades o de actividades vigentes con mayor productividad, razón por la cual se postula que el transporte aéreo argentino es capaz de brindar las divisas que el país requiere y colaborar en la solución de un problema de restricción y estrangulamiento externo al que la política de sustitución de importaciones por sí sola no ha logrado compensar siendo esta limitación una traba concreta, entre otras, para el desarrollo nacional.

Agregamos, que tal posibilidad entendida como claramente factible debe ser llevada a cabo por la totalidad del sistema aerocomercial argentino, utilizando al grupo Aerolíneas Argentinas como herramienta protagónica eficaz para una política aerocomercial agresiva. Lo fundamentaremos en párrafos más adelante.

Sucintamente entonces, insistimos y formulamos nuestra tesis:

El sistema aerocomercial argentino puede ser palanca eficaz de Desarrollo nacional si se potencia y coordina el accionar de cada componente bajo una política clara al servicio del crecimiento argentino emanada del poder político, integrándolo al complejo de ciencia y técnica nacional y utilizando la aerolínea de bandera operando bajo nuevas premisas que logren su liderazgo regional. De esta forma estaremos en presencia de un sector industrial dinámico con nuevos, prácticos y concretos objetivos, a saber:

- ✓ Generar divisas para el sistema y para el país teniendo como demanda objetivo de mediano plazo el mercado latinoamericano;
- ✓ Generar una cadena de valor con proveedores y clientes;
- ✓ Generar un cluster pyme de proveedores de insumos y servicios con alto efecto multiplicador;
- ✓ Integrar el sistema aerocomercial como componente del aeroespacial argentino, industria dinámica ésta a seguir desarrollando luego de estos años de estancamiento.

---

<sup>1</sup> CEPAL; boletín FAL nro. 359, nro.7, año 2017).

## II. TRANSPORTE AEREO Y DESARROLLO

“El desarrollo es la capacidad para crear riqueza que tiene una sociedad con el fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes”.<sup>1</sup>

Haciendo nuestras sus palabras y motivados por el contexto político y social de emergencia nacional en que este ensayo es escrito, nos apremia encontrar respuestas realizables desde nuestra área de conocimiento específico –el transporte aéreo- al desafío del desarrollo tal como se expresó. Sus efectos positivos son una necesidad imperiosa para detener la destrucción del tejido industrial del que somos testigos y víctimas.

“La Argentina es un país de desarrollo intermedio, con una estructura productiva y estándares de vida alejados de los países desarrollados, pero también de los países más pobres del planeta.”

“(…) Es también un país de industrialización intermedia, ubicado en el puesto 24 entre los países con mayor producción industrial, en su estructura heterogénea conviven establecimientos que utilizan las tecnologías más modernas con otros de menor productividad; además hay desequilibrios significativos en algunas cadenas productivas y carencias relevantes en la producción de tecnología, maquinaria y otros bienes de capital”.<sup>2</sup>

Para el propósito de este ensayo lo manifestado más arriba y a lo que adherimos por el conocimiento in situ que poseemos del sector industrial, es altamente auspicioso puesto que se pretende perfeccionar e integrar un sector productivo nacional en el marco de una cultura industrial en el que nuestro país viene insistiendo, con altos y bajos, desde el año 1930. Hecho este que lo destaca, junto a Brasil, como uno de los más industrializados de Latinoamérica.

El crecimiento (desarrollo) -a cuya cristalización queremos aportar- debe ser fuertemente inclusivo. Entendiendo que el mismo no es solo la expansión de la economía nacional, sino asegurar que dicha expansión llegue a los sectores y personas más vulnerables. Esto es una imperiosa necesidad política y social.

“Son muy ingenuas y llanas las ideas que se basan en relacionar automáticamente al transporte aéreo con el desarrollo, bajo el preconcepto que supone que más vuelos implican mecánicamente más crecimiento económico”, sostiene Gustavo Lipovich<sup>2</sup>

No podemos menos que coincidir con tal aseveración. No se trata aquí de cuantos vuelos, sino la calidad de los mismos, amén de otras apreciaciones. Lipovich lo explica al decir “La cantidad de empleos generados en un área estudiada es muy diferente cuando se trata, por ejemplo, de un vuelo operado

---

1 Iván Heyn- Economía callejera. Peña y Lillo Ediciones

2 Matías Kulfas- Los tres kircherismos-

3 Desmitificando algunas implicancias del transporte aéreo como herramienta de desarrollo. Artículo publicado en Voces en el Fénix.

por una empresa local que por una foránea. Lo mismo sucede al comparar entre vuelos regulares y charters, vuelos de bajo costo o de líneas aéreas tradicionales, vuelos orientados a pasajeros de negocio o de ocio, receptivos o emisivos, si se estimula la interconexión de vuelos o si simplemente conforman nodos de distribución de los flujos”.

Y al clasificar el efecto económico de la aplicación del transporte aéreo para el desarrollo hace hincapié en el más importante de ellos:

“...los impactos catalíticos mejoran las condiciones generales de la producción para las empresas que usan al transporte aéreo de forma intensiva – caracterizadas por generar altos niveles de valor agregado–, incentivando mejoras de productividad, la ampliación de los mercados, la aceleración de la acumulación de capital, la adopción de prácticas empresariales más competitivas, la promoción a las exportaciones y el comercio, la atracción de fuerza laboral internacional altamente calificada, el crecimiento del turismo receptivo, etc. El transporte aéreo sólo es uno de los elementos que pueden generar esos efectos, aunque en el contexto de la globalización actual se torna un elemento esencial”.

Coincidiendo plenamente con lo acotado por el experto citado, incluso en el corolario de su sustancial trabajo al que aludimos, entendemos que no son pocas las tensiones entre quienes pretenden un transporte aerocomercial argentino “abierto al mundo de manera recíproca” con quienes sostenemos que la competencia debe existir, como de hecho existe, pero con el objetivo excluyente de preservar el valor supremo del desarrollo nacional con el Estado como árbitro de dicho crecimiento y no en manos de quienes buscan solamente la lógica rentabilidad empresarial sin tener en cuenta el objetivo macro que planteamos y deseamos.

### **III. DINAMICA DEL TRANSPORTE AEREO**

#### **a. I+D**

Usamos aquí la expresión “industria dinámica” como sinónimo de industria intensiva en investigación e industrias básicas,<sup>3</sup>

Al efecto nos planteamos el interrogante y al mismo tiempo el objetivo de esbozar cuáles podrían serían algunos puntos de integración del sistema aerocomercial argentino al aeroespacial nacional, entendido como de uso intensivo de I+D luego del impulso que se le diera entre los años 2003/2015. Así mismo, como utilizar el insumo tecnológico y científico nacional para el sector, teniendo en cuenta que la industria aeronáutica y espacial mundial es usuaria intensiva del complejo tecnológico científico de los países que nos proveen del material aéreo.

Tuvo la Argentina su incipiente industria aeronáutica en la Fábrica Militar de Aviones. Tiene Brasil Embraer, ¿podrá la Argentina poner su sistema Científico Tecnológico al servicio de su transporte aéreo en lo que se refiere a repuestos,

---

<sup>3</sup> Aldo Ferrer- “Tecnología y política Económica en América Latina”

equipos de rampa, equipos de instrucción, sistema de reservas, radarización y similares?

“Creo que el presupuesto de ciencia y tecnología no tiene que ser únicamente el presupuesto del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Salud, transporte, educación, energía, entre otros, también tienen que tener áreas y presupuesto en I+D. El Ministerio de Ciencia y Tecnología lo que tiene que hacer es garantizar que esos fondos tengan una lógica, donde los fines sean coherentes con los medios y que eso se articule con las capacidades que tiene el país”.<sup>4</sup>

b. Un cluster Pyme al servicio de la industria aerocomercial argentina.

En la Argentina las pequeñas y medianas empresas representan el 50 % de las ventas y el valor agregado de la economía y el 72 % del empleo privado según estimaciones del Centro Pyme de la Escuela de Economía y Negocios EEN dependiente de la Universidad Nacional de San Martín UNSAM.

“Un país que se propone objetivos nacionales y populares enfrenta el desafío de incorporar al empresario argentino al proceso de crecimiento con inclusión social. Las pequeñas y medianas empresas son protagonistas fundamentales, por su participación en las cadenas de valor, la generación de empleo, la incorporación de la ciencia y la tecnología y su amplitud territorial y raíces en la sociedad. En numerosas actividades, la revolución tecnológica contemporánea ha eliminado las economías de escala, habilitando a las PYMES a operar con los conocimientos de frontera

A partir del 2015 asistimos a la destrucción masiva de pequeñas y medianas empresas. La causa, una política macro que redundó en el exterminio de éstas unidades económicas. No solo las incipientes sino las consolidadas con años de trayectoria.

La baja del poder adquisitivo de la población, las impagables tarifas energéticas y una importación indiscriminada que no las protege están ocasionando el cierre y desaparición de la increíble cifra de cuarenta (40) pymes por día. Con el tendal de desempleo y angustia que ello conlleva y con la ruptura del círculo virtuoso de empleo, consumo, empleo. En cuarenta (40) meses se han cerrado 18.748 pymes, es decir 469 por mes. Pero en 2019 esa cifra asciende a 1501 pymes por mes.

Estamos, como se dijo, ante un verdadero holocausto empresarial y por ende a un índice de desempleo inadmisiblemente alto. Esta tragedia social se equipará a la pérdida de valor creado por la sociedad mediante sus pymes.

Es este el escenario – no el que deseáramos- conjuntamente con el de la deuda externa (e interna) en el que estamos obligados a encontrar respuestas y comenzar un sendero de desarrollo. Un desafío sin dudas.

Creemos que el sistema aerocomercial como lo imaginamos, integrando a las pymes industriales y de servicio a su complejo operativo, utilizando el poder de

---

<sup>4</sup> Aldo Ferrer- “El empresario argentino”

compra del sistema, puede significar un camino a transitar, profundizándolo como un aporte a la sustentabilidad de un sector tan importante para la economía nacional.

En su libro “El estado emprendedor”, la investigadora Mariana Mazzucato se dedicó a mostrar que el papel del Estado como comprador es esencial en todas las tecnologías que más utilizamos, desde internet a las computadoras, los aviones y los trenes. A esto le debemos agregar que estos bienes fueron fundamentales para el propio desarrollo de los países que los generaron: los trenes en Francia o las computadoras en Estados Unidos, por ejemplo, en los cuales las necesidades de la administración central, de sus fuerzas armadas o de empresas públicas fueron determinantes.

Según la Lic. Paula Español y conforme datos de la OCDE, las compras públicas representan entre el 10% y el 15% del PIB, con un promedio de 13% (cifra que también se observa en Colombia). En Argentina, tomando el PIB de 2016, este monto ascendería a 1 billón de pesos (\$1.000.000.000.000). (...) Si se destinara sólo una parte del billón de pesos de compras del Estado –tanto a nivel nacional, como provincial – a este entramado de empresas locales, no sólo se ampliaría la capacidad productiva doméstica, sino que además esto permitiría un ahorro de miles de millones de dólares y la generación de cientos de miles de puestos de trabajo.

En este sentido el trabajo conjunto del sistema aeronáutico nacional con el complejo de ciencia y técnica con actores tales como el Instituto Universitario Aeronáutico (IUA), la Fábrica Argentina de Aviones (FADEA), la Cámara Argentina Aeronáutica y Espacial (Carae), el Ministerio de Defensa y el de Ciencia y Tecnología (nuevamente), el INVAP, el INTI, el CONICET, entre otros, para la elaboración de un plan estratégico para el sector incorporando a empresas principalmente pymes de todos los ámbitos y fundamentalmente aquellas proveedoras de bienes y servicios con tecnologías de base informática se torna importantísimo con el fin de transformar al transporte aerocomercial en palanca de desarrollo nacional, de su cadena de valor y en sentido propio y como parte incluso del sistema aeroespacial como se explicó en el acápite anterior.

El estudio comparativo de los modelos internacionales ya implementados facilitará la imprescindible tarea.

Avanzar en la profundización de la estructura productiva del sector aerocomercial con alto contenido de innovación y tecnología generará empleos de calidad y por lo tanto un crecimiento del consumo. Al tiempo que una paulatina nacionalización del uso de insumos críticos para el sector.

Valga como ejemplo la tarea que se viene desarrollando mundialmente en busca de un combustible verde para los aviones aerocomerciales a partir de la Jatropa una planta no comestible y que en nuestro país ya se utiliza para la obtención de biodiesel<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://www.dw.com/es/combustibles-sint%C3%A9ticos-para-la-aviaci%C3%B3n-del-futuro/a-16298104>



Entendemos que esta articulación entre el transporte aéreo nacional, el sistema de ciencia y técnica y un cluster pyme de proveedores, contribuiría al desarrollo de una incipiente y nueva burguesía industrial con prácticas más acordes y en paralelo a los intereses generales de bienestar y desarrollo que el Estado defina. Y entendemos no es este un tema menor como efecto virtuoso residual a la política de sinergia que planteamos.

“Se trata, en definitiva, del viejo dilema de la ausencia de una burguesía con capacidad y voluntad de sostener un modelo basado en la innovación tecnológica en articulación con las instituciones de ciencia y tecnología local. La ausencia de tal actor, en una economía crecientemente dominada por empresas transnacionales sin vocación innovadora local, y un deficitario sector externo basado en la exportación de bienes de escaso valor y bajo contenido tecnológico explican gran parte el frustrante desempeño de la economía argentina frente a otros países”.

“A modo de ejemplo, Corea del Sur salía en 1961 de una guerra cruel, pobre y con escasísimos recursos naturales. Hoy es una de las mayores potencias industriales del mundo y líder mundial en sectores de alta tecnología. Entre 1961 y 2015 la economía surcoreana creció a un promedio del 7,3 por ciento anual frente al 2,6 por ciento de Argentina. En esas cinco décadas, Corea solo conoció dos años recesivos (1980 y 1998), mientras Argentina afrontó 19 años de retracción económica. Tomando 1975 como base 100, en 2015 el PIB argentino era de 241 mientras el de Corea llegaba a 1179. O sea, en 40 años el país asiático logró multiplicar por diez su riqueza; Argentina solo 1,5 veces<sup>6</sup>.

#### **IV. EL ESTADO Y EL SECTOR AEROCOMERCIAL**

¿Cuál es la importancia del Estado en un nuevo modelo aerocomercial?  
¿Cuáles su visión y acciones deseables?

Consideramos al sector aerocomercial argentino un bien y un servicio público y al Estado, fortalecido respecto la actualidad, el garante de derechos ciudadanos (el transporte lo es) y árbitro de la disputa distributiva económica y social de sus habitantes.

El Estado debe bregar por una constante mejora en “la provisión de bienes públicos”.<sup>7</sup>

“En América Latina, las buenas respuestas a la globalización, incluyen los procesos de integración de las economías nacionales. La integración abre nuevos espacios para el despliegue de los recursos disponibles y fortalece la posición negociadora conjunta de nuestros países en los foros internacionales. Para tales fines, es indispensable la presencia de un Estado capaz de ejecutar las políticas públicas necesarias y promover la capacidad creativa de la iniciativa privada y el talento propios”.

---

<sup>6</sup> Matías Rohner. Página 12 Suplemento Cash, 22 de octubre de 2017

<sup>7</sup> Matías Kulfas- OP. CIT

“Cuando los países cuentan con suficiente densidad nacional, la experiencia histórica demuestra la viabilidad del desarrollo nacional en un orden global. La densidad nacional incluye la cohesión social, la existencia de liderazgos impulsores del desarrollo endógeno, la estabilidad institucional y el pensamiento crítico. En definitiva, cada país tiene la globalización que se merece en virtud de la fortaleza de su densidad nacional. En tales condiciones es posible, no transformar el mundo, pero si cambiar como se está en ese mundo.”<sup>8</sup>

Crear las condiciones para aquella “densidad nacional” es responsabilidad del Estado convocando a los diversos actores que le darán esencia y sustentabilidad al concepto.

Así, los organismos del Estado vinculado al desarrollo pyme nacional deberán articular con el correspondiente de donde dependa la política aérea del país con el fin de, en conjunto, trabajar para el logro del cluster descripto.

Las Universidades Nacionales, sus centros de Investigación y desarrollo (I+D), los organismos descentralizados de ciencia y técnica del Estado y las empresas estatales de base tecnológica coordinarán con el organismo del cual depende la articulación de políticas aerocomerciales la paulatina incorporación de éste al sistema de ciencia y técnica argentino.

“Las políticas públicas juegan un rol fundamental en el incremento de las tasas de natalidad empresaria y la reducción de mortalidad durante los dos primeros años de actividad, sobre todo cuando se trata de proyectos de base tecnológica y alto potencial de generación de valor y empleo.”<sup>9</sup>

La puesta en marcha nuevamente de la Subsecretaría de Transporte aerocomercial dependiente del Ministerio de Transporte de la Nación se considera un instrumento idóneo de centralización para la planificación de políticas para el sector y el organismo de coordinación con otros del Estado nacional para la puesta en valor del nuevo paradigma que en el presente se aborda.

Tal dependencia, así dotada de contenido de acuerdo a las nuevas premisas que debieran regir al sector tendría nuevamente razón de ser. Su pasado de vaciamiento y de falta de norte fueron las que justificaron su desaparición por ineficiente.

Si es verdad, como lo sostenemos, que el transporte aerocomercial puede ser una herramienta eficaz para el desarrollo nacional y regional apuntando primeramente a Latinoamérica como mercado objetivo para su internacionalización (internacionalización perdida por otra parte) se comprenderá que la integración con otros países de la región en esta materia (sinergia; código compartido; complementariedad operativa; hubs) para, juntos, aspirar a mercados fuera de la región se hace imprescindible. Como imprescindible es lograr el poder de negociación mediante el mismo mecanismo conjunto para lograr derechos de tráfico equilibrados y no en detrimento de nuestros países.

---

<sup>8</sup> Aldo Ferrer “La densidad nacional: el caso argentino 2004”

<sup>9</sup> Matías Kulfas “Las pymes y el desarrollo”

Ambas condiciones las entendemos como insumos críticos de una futura gestión estatal en el sector.

Según CEPAL además y nuestra propia experiencia, el Estado debiera orientar su visión en los siguientes sentidos:

- ✓ Adopción de Latinoamérica como el mercado objetivo de demanda con el fin de sustentar la estrategia en un mercado amplio y en crecimiento tal como párrafos más adelante ampliaremos.
- ✓ Una consideración amplia y equilibrada de los aportes del sector aéreo al desarrollo sostenible, no solo en términos económicos y ambientales sino también como generador del desarrollo e inclusión social;
- ✓ Una mayor integración de las políticas de transporte aéreo en el marco más amplio y más estratégico de las políticas nacionales y regionales de desarrollo nacional y de logística y movilidad;
- ✓ Inclusión de las inversiones públicas en infraestructura y planificación del transporte que permita sacar el mejor provecho del desempeño del aéreo en complementariedad con otros modos de transporte;
- ✓ Un profundo debate respecto a la conveniencia o no de la operación en el país de las Líneas Low Cost. Su sustentabilidad, sus características operativas y patrimoniales, su trayectoria, su regulación si es que se las requiere y conviene.

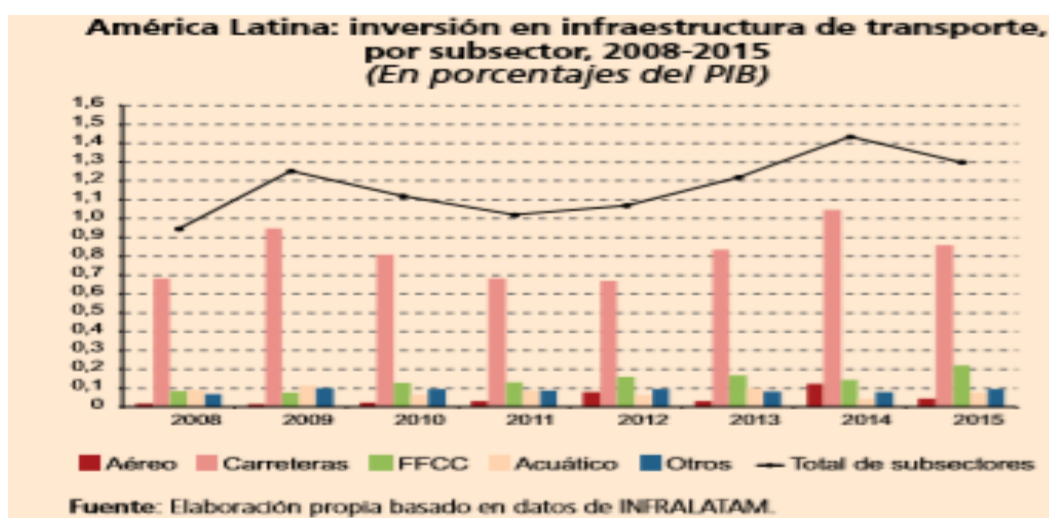
La existencia de estas líneas aéreas no puede ser nunca en detrimento del mercado de Aerolíneas Argentinas como hoy sucede. No se puede crecer en oferta de cualquier forma y menos mediante política de shock sin planeamiento alguno como viene sucediendo en el país. No se ha tenido en cuenta ni la calidad, ni la sustentabilidad del crecimiento en pasajeros transportados. Ni del crecimiento ni de los actores para lograrlo (aerolíneas low cost). No se tuvo reparo incluso, en anular rutas rentables en divisas operadas eficientemente por Aerolíneas Argentinas, como es el caso de la ascendente y descendente a Barcelona para permitirle operar, con la ruta ya consolidada, a Level la compañía Low Cost de Iberia. Sin inversiones y sin riesgos en la explotación de una ruta cualquiera tiene competitividad.

“No hay una revolución, sino un proceso de crecimiento rápido del mercado aerocomercial. Y tampoco es que antes no crecíamos, el mercado crece a tasas similares del período anterior, en parte por su rezago relativo a otros países. Lo que cambia es cómo se crece: en vez de hacerlo con empresas parecidas a Aerolíneas Argentinas o Latam el crecimiento se consiguió a base de low cost, lo que trae un cambio cualitativo y potencia la guerra tarifaria. Si la política del sector se define en función de las necesidades de la línea de bandera es muy difícil lograr que esa empresa sea eficiente, pero tampoco es que no tenía competencia. Se podría haber ido a un esquema de mayor competencia

en forma gradual teniendo en cuenta que cada año Aerolíneas operaba mejor y con más vuelos. Se optó por una política de shock y de guerras tarifarias<sup>10</sup>.

A partir de lo planteado creemos que:

- ✓ El Estado debiera centralizar la organización de las políticas públicas necesarias (planificación) que deben confluir para la incubación y el crecimiento a largo plazo del transporte aéreo nacional como un sector estratégico que encarne posibilidades reales de competitividad para el desarrollo del país. “Lo que el Estado incuba y no protege, lo capitaliza y explota el mercado”.<sup>11</sup>  
Lo planteado por la investigadora tiene su palmario ejemplo en el levantamiento por parte de AA de su ruta a Barcelona tal como planteáramos en un acápite anterior.
- ✓ El crecimiento y ampliación de la infraestructura necesaria para este medio de transporte debe constituir parte del plan de obras públicas del Estado;



- ✓ Debe encararse el estudio concienzudo de los incentivos fiscales e impositivos para el logro de la competitividad del sector y de sus subsectores componentes (los cuatro aeropuertos principales de Argentina tienen el costo más alto de tasas al pasajero de entre las principales terminales latinoamericanas. Así mismo superan el promedio del total con respecto a los costos de operación para las líneas aéreas: Tasas más costos de operación);

<sup>10</sup> Leandro Serino. Instituto del Transporte de la Unsam. Página 12 Suplemento Cash. Vuelo Bajo 23.06.2019.

<sup>11</sup> Érica Carrizo. Investigadora del Centro de Estudios de Historia de la Ciencia y la Técnica José Babini; Unsam

- ✓ Debe realizarse una concienzuda y profunda revisión de los tratados bilaterales vigentes con el fin de no regalar tráfico aéreo nacional a cambio de nada. Y al mismo tiempo trabajar en dos sentidos al mismo tiempo: por un lado, lograr para el país libertades del aire de 5ta a 9ª libertad. Paulatina pero constante y firmemente como política de Estado. Por el otro, fortalecer la operación de Aerolíneas Argentinas mediante un nuevo paradigma para la empresa tal como se fundamentará y que podrían ser disparadores para el necesario esquema de negocios que debe realizarse mancomunadamente. Las rutas aprobadas para otros países que no tengan correlato hacia los mismos en periodicidad y frecuencias deben ser operados por nuestra línea aérea a como dé lugar. Ahí están las divisas.
  
- ✓ Debe realizarse un trabajo de profundísima sinergia entre el sistema aerocomercial nacional y el órgano gubernamental que dicte la política turística del país. Ambos trabajarán en la conquista de mercados que hagan del turismo receptivo un bien exportable de calidad. (divisas). En este sentido el transporte aéreo es para el turismo uno de los insumos más importantes para el logro o no de su competitividad como sector económico. Es un componente crítico en la constitución del costo final de comercialización de los componentes del “producto turístico” (atractivos + alojamiento + alimentación + transporte). Profundizando no es lo mismo diagramar una política de exportaciones turísticas (ingreso de demanda internacional) tendiente a la captación de divisas con una baja incidencia de insumos importados que con una de alta. En efecto, si el país lograra inversiones hoteleras de capital nacional en el exterior del país, como otros lo vienen haciendo a través de cadenas hoteleras internacionales y si a eso se le sumara que mediante su aerolínea de bandera se canalizara el tráfico central (no marginal) de dicha demanda externa, la ecuación sería, obviamente mucho más virtuosa en cuanto a rentabilidad en divisas de lo que es en el presente. El conocido sistema de comercialización turística de “dólar redondo” inaugurado por Pan American Airlines en conjunción con la ITT (International Telephone and Telegraph) propietaria de la cadena Sheraton en los años 60 fue el inicio de una nacionalización de los recursos turísticos por parte de los EEUU que con variantes no ha cesado hasta el presente. Dicho sistema intento con éxito que su propia oferta de corrientes turísticas o pasajeros (demanda para el país receptor) consumiera en el exterior insumos nacionales tales como hotelería y transporte aéreo, los dos principales insumos constitutivos del costo total de un “paquete” turístico, quedando para el país de destino, solo la alimentación, transporte de traslado y “souvenirs”. Sostenemos entonces, que la internacionalización de AA -perdida depredatoriamente- (por ejemplo el cierre de sus sucursales en el exterior y el levantamiento de rutas rentables y de incluso 6ta. Libertad en Europa, no eran otra cosa que herramientas recaudatorias eficientes de divisas) sería la potenciación necesaria a un desarrollo turístico del país con

escaso insumo importado. Sinergiando además los efectos multiplicadores innatos de ambas actividades que como se sabe en el turismo internacional lo es de un 40% por dólar invertido (efecto sobre “la planta turística” receptiva y emisiva).

## V. TRANSPORTE AEROCOMERCIAL EN AMERICA LATINA

“El transporte aerocomercial en América Latina ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años según cifras del Banco Mundial. En la última década se ha presentado un crecimiento de tráfico de pasajeros del 142% entre los años 2005 y 2015 lo cual significa que la cifra de pasajeros total transportados se ha incrementado más del doble en diez años.

El tráfico de pasajeros es un indicador que crece rápidamente a nivel mundial, sin embargo, América Latina reporta niveles de crecimiento de este indicador mucho más elevados que la media mundial (Banco Mundial, 2017). Esta información histórica, permite concluir que el mercado de transporte aéreo latinoamericano es un sector de la economía crítico el cual debe ser intensamente investigado y atendido para su óptimo crecimiento y desarrollo.

El considerable incremento del volumen de pasajeros transportados por líneas aéreas en el mundo ha tenido un efecto dominó en el ámbito económico. Según datos del Banco citado la cantidad de pasajeros transportados en el mundo para el año 2005 fue de alrededor de 1,97 mil millones, cifra que en el año 2015 alcanzó 3,44 mil millones (Banco Mundial, 2017). Estas cifras demuestran un crecimiento en el volumen total de pasajeros transportados de aproximadamente un 74%. En los diez años inmediatamente anteriores a este periodo, (1995-2005), el crecimiento de esta misma variable estuvo por encima del 51%. Así mismo en América Latina la tendencia ha sido positiva e incluso mayor que el promedio mundial. Según el Banco Mundial en el año 2005 la cantidad de pasajeros transportados en América Latina fue de 107.5 Millones, dato que en el año 2015 logro superar los 260 millones de pasajeros, lo que equivale a una variación porcentual del 142% como se dijo. Para este mismo periodo (2005-2015) países como Colombia y Chile tuvieron crecimientos del 207% y 153% respectivamente”<sup>12</sup>

El incremento de esta variable no solo refiere al crecimiento de personas que viajan entre dos puntos geográficos determinados, este aumento también se transcribe a escenarios como: aumento de frecuencias en rutas, creación de nuevas rutas de vuelo, establecimiento de nuevas aerolíneas, innovación en las operaciones, incorporación de aerolíneas de bajo costo, inversión y revolución de la infraestructura de aeropuertos, mayor demanda y producción en el mercado de aeronaves, aviones más eficientes, incremento de la inversión extranjera, creación de alianzas, entre otros. Estos datos además revelan que el transporte aéreo ha dejado de ser exclusivo para un determinado grupo de población o clase social y se ha ido popularizando, llegando incluso a competir directamente con el transporte terrestre. (Op.cit.)

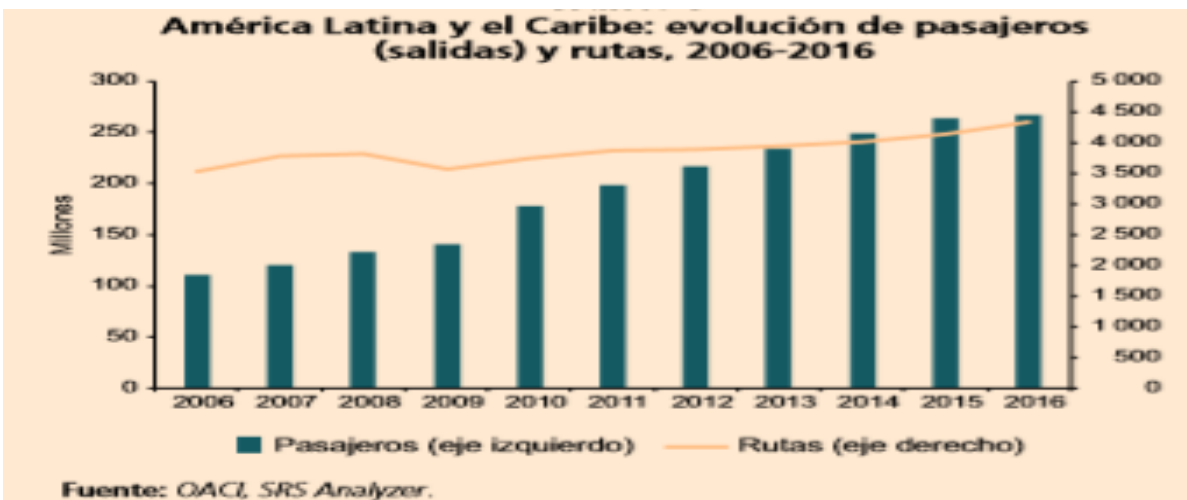
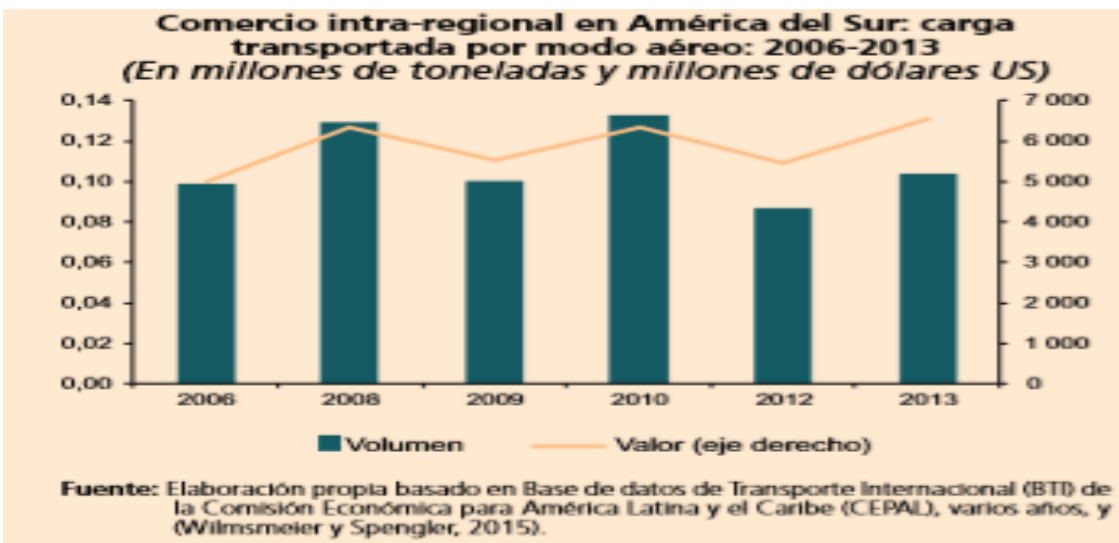
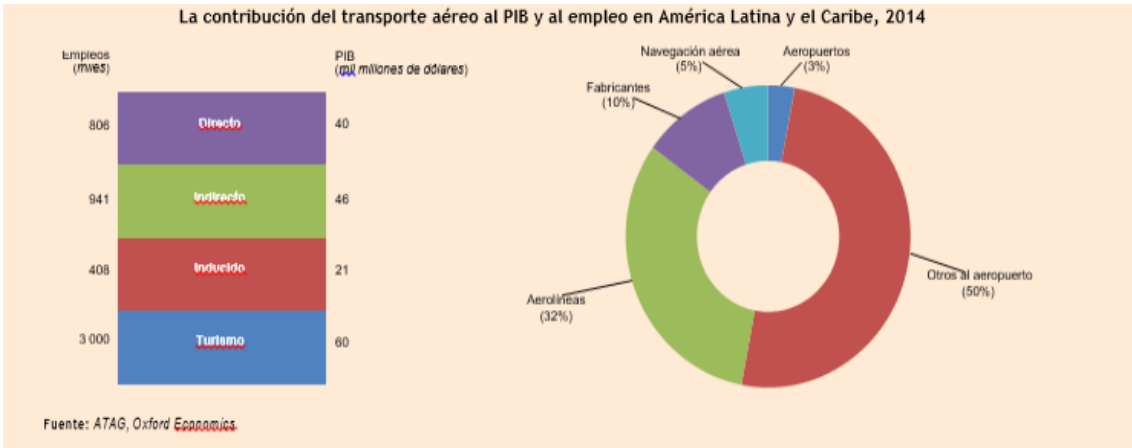
---

<sup>12</sup> Air Transport Market in Latin America: A literature review. ACERO, Daniel; FAJARDO, Eddy Johanna; ROMERO, Héctor ,25/09/2017.

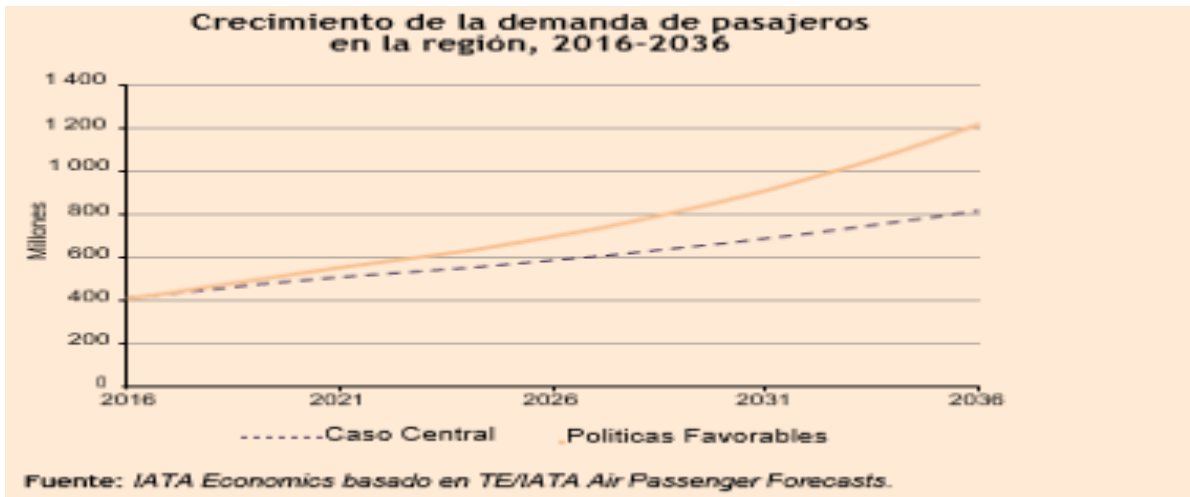
Ampliando la descripción de éste mercado objetivo en el mediano plazo para nuestro transporte aerocomercial nacional agregamos que el potencial del mismo como factor de desarrollo en América Latina se sustenta en datos duros tales como:

- ✓ En el período 2006 / 2017, el tráfico aéreo comercial en América Latina y el Caribe se ha duplicado y el nacional en varios países se ha triplicado. En promedio, el tráfico aéreo de la región ha crecido a una tasa del 6% anual, siendo Argentina el segundo país en crecimiento anual (7%)\* luego de Perú (10%). \*Explicamos párrafos más arriba el porqué de este crecimiento en volumen debe tomarse muy cautamente.
- ✓ Las aerolíneas, sus proveedores y servicios vinculados emplean a 806.000 personas en América Latina y el Caribe, según los datos disponibles más recientes. La industria también aportó directamente una contribución bruta de valor agregado de 40 mil millones de dólares al PIB regional.
- ✓ Con la compra de bienes y servicios de proveedores locales, el sector apoyó a la creación de 941.000 puestos de trabajo y 45,9 mil millones de dólares al PIB;
- ✓ Sustentando la actividad económica inducida, el sector apoyó la creación de otros 400.000 puestos de trabajo y 21,3 mil millones de dólares al PIB.
- ✓ Los turistas extranjeros que llegan por vía aérea a la región y que gastan su dinero en la economía local, apoyan la creación de otros 3.000.000 de empleos y contribuyen en 60 mil millones de dólares a la economía regional;
- ✓ El 35% del comercio mundial se realiza por vía aérea (ATAG, 2016). La carga aérea es particularmente importante para envíos perecederos, tales como pescado, frutas y verduras frescas o productos farmacéuticos;
- ✓ Es el modo que transporta mercancías cuyos valores son los más altos por tonelada transportada: 63.008 dólares por tonelada comparado con 2.126 dólares de la carga de transporte por carretera, 1.201 de la carga marítima y 833 de la carga de transporte por ferrocarril (Wilmsmeier y Spengler, 2015).
- ✓ Según los estudios de Oxford Economics, el impacto global de ofrecer un entorno operativo y regulatorio favorable se traduciría en aumentar el número total de puestos de trabajo sustentados por el transporte aerocomercial en Latinoamérica hasta más de 11,9 millones para 2035 y la contribución al PIB hasta 500 mil millones de dólares.

Es esencial que los beneficios descriptos sean capitalizados por nuestro sistema aerocomercial. Aerolíneas Argentinas debe ser quien satisfaga esta demanda energicamente.



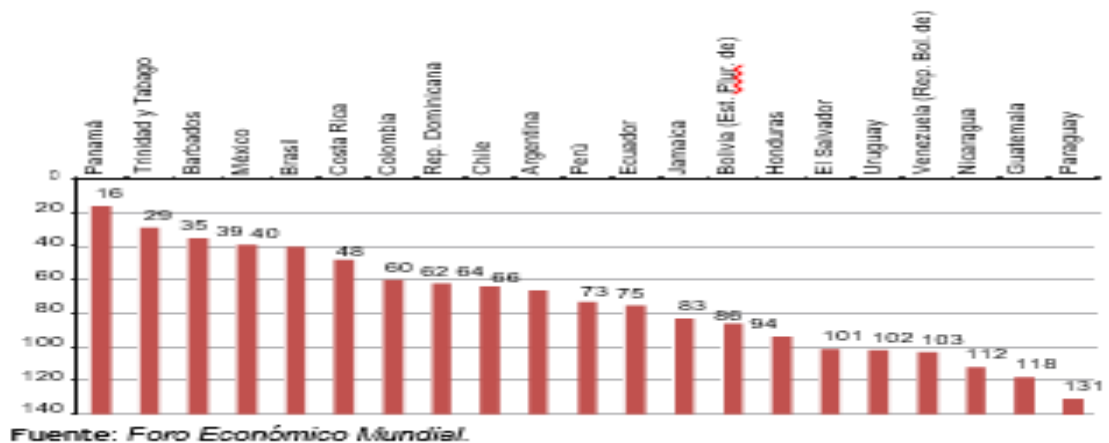




## VI. COMPETITIVIDAD GLOBAL

Enumerada brevemente la potencialidad del mercado latino americano es dable destacar que tres son los ítems que deberían profundizarse para el logro de la competitividad del sector según el Foro Económico Mundial y su índice de Competitividad Global para el sector de Viajes y Turismo (TTCR): la conectividad, la infraestructura y la competitividad de costos.

**Competitividad en transporte aéreo (países seleccionados, ranking mundial de 140 países)**

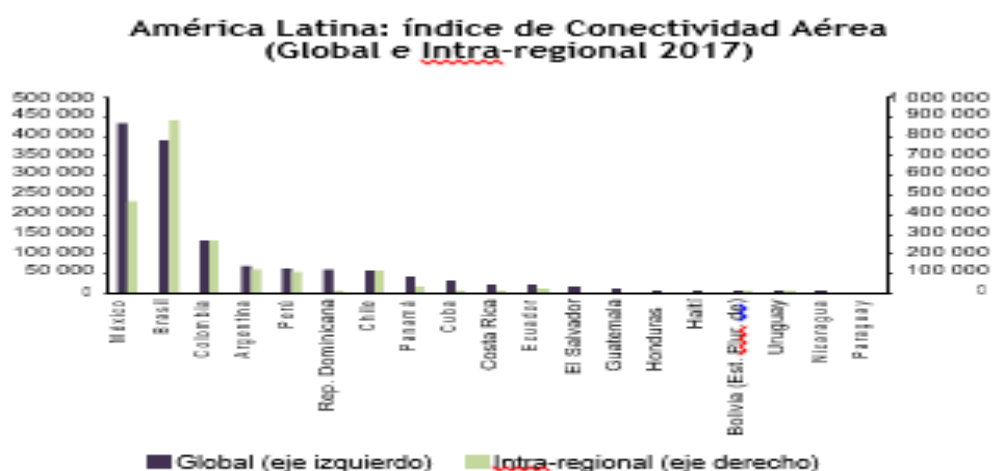


### a. Conectividad.

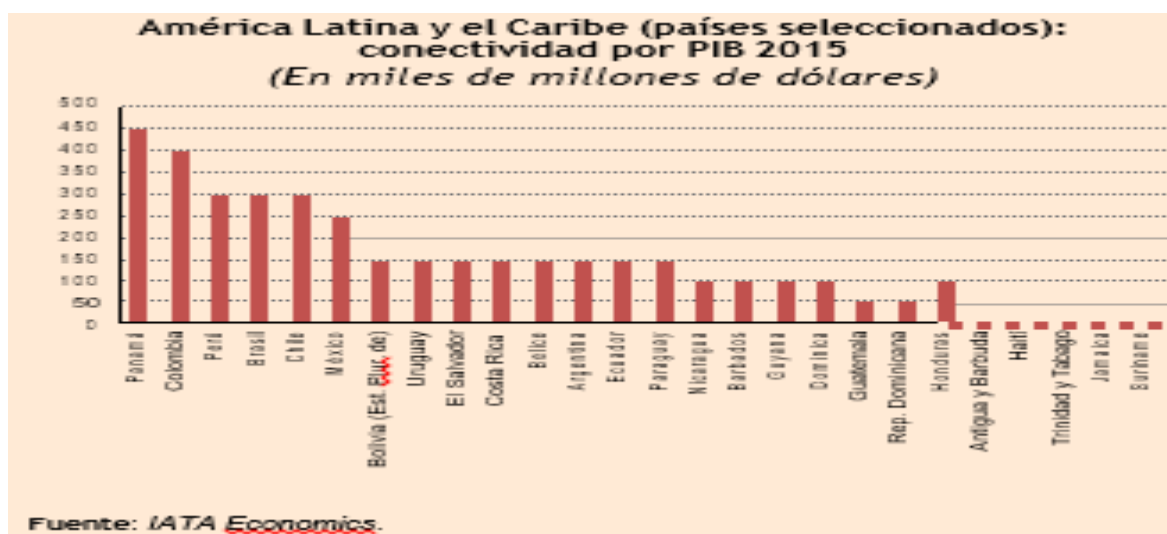
La entendemos como la capacidad de una red para transportar a un pasajero, carga y correo de un punto a otro con la menor cantidad posible de conexiones y en el menor tiempo si las hay, sin aumento de la tarifa y con la mayor facilitación.

Es una medida del potencial y la oportunidad económica. Ella es de vital importancia para las empresas que buscan acceder a las cadenas de valor mundiales y también para las empresas que compiten para atraer la inversión extranjera directa”. (CEPAL, Óp. cit.).

Es tan estrecha la relación entre transporte aéreo y desarrollo nacional –hecho que se pretende fundamentar aquí- que al respecto de la conectividad es mundialmente aceptado, si bien ésta se relaciona con la cantidad de vuelos y asientos ofrecidos en una determinada ruta, que más que la cantidad lo que debe examinarse es el nivel de conectividad respecto al PIB que toma en cuenta la relación del acceso con la productividad y el crecimiento económico.



Fuente: IATA Economics.



Fuente: IATA Economics.

## **b. Infraestructura aeroportuaria**

Para que se pueda abastecer la demanda creciente en la región, hace falta invertir en infraestructura aeroportuaria a los efectos que dicho crecimiento sea satisfecho en este sentido de manera planificada para evitar los cuellos de botella en áreas críticas.

Es decir, todo lo que el actual gobierno no ha hecho para acompañar la supuesta “revolución de los aviones” que como se ha señalado no es tal.

Si esa planificación hubiera existido, si tal “revolución” no fuera tan precaria en términos de sustentabilidad como lo es, no se hubiera necesitado habilitar a las apuradas un aeropuerto a todas luces ineficiente como el de Palomar. Hecho éste oportuna y muy responsablemente denunciado por vecinos y por todos los sindicatos de profesionales y trabajadores del sector aerocomercial argentino alertando que con ello se atenta contra la seguridad al volar, entre otras desventajas al respecto de la operación en este aeropuerto tal cual como hoy se encuentra.

Siguiendo con nuestro análisis, los países de América Latina invirtieron, en total, un poco menos de 20.000 millones dólares en infraestructura aérea en el periodo de 2008-2015, lo que representa en promedio una inversión anual de 0,05% del PIB regional, haciendo del transporte aéreo el modo que recibe menores montos de inversión pública y privada entre todos los modos de transporte.

Un reciente estudio de IATA, en colaboración con ALTA y ACI-LAC, hizo una evaluación del impacto económico de las restricciones de capacidad aérea en América Latina, basándose en dos pronósticos de escenario de crecimiento de pasajeros moderado.

El estudio concluye que el impacto de las limitaciones de capacidad reduce significativamente la tasa potencial de crecimiento de pasajeros en América Latina durante el horizonte de pronóstico (2014-2034). El análisis sugiere que la demanda de pasajeros podría incrementarse en más de 50 millones de pasajeros si se invirtiera en la capacidad aeroportuaria necesaria para superar las restricciones.

El estudio estimó la contribución económica de la industria aerocomercial bajo los diferentes escenarios. Demostró que si la capacidad se pusiera a disposición para dar cabida al crecimiento de pasajeros sin restricciones, la contribución al PIB por parte de este sector económico podría ser superior en 42 mil millones de dólares y, asimismo posibilitaría la creación de 900.000 empleos más que en el caso de “no hacer nada”. (Óp. Cit.)

## **c. Competitividad de costos**

Dice la CEPAL: “A pesar del valor económico asociado con el crecimiento de la conectividad aérea, muchos países en América Latina continúan viendo el transporte aéreo como un servicio de lujo para los sectores de alto poder adquisitivo, en lugar de un catalizador para el crecimiento económico nacional. En consecuencia, este sector ha sido un sujeto central para la tributación. Al

mismo tiempo, las crecientes privatizaciones de los aeropuertos han resultado en un aumento de las tasas aeroportuarias de muchos países al carecer de estructuras regulatorias eficaces para contrarrestar el poder de mercado de aeropuertos que son monopolios naturales. Ambas tendencias aumentan el costo de los viajes aéreos y perjudican la competitividad económica”.

Hay una gran variación entre los países de la región, pero como promedio, las tasas e impuestos pueden representar entre USD 10-USD 15 en un viaje ida en vuelos nacionales y en torno a USD 60 en un viaje ida en una ruta internacional. Cabe destacar que estas cifras solo representan lo que se grava directamente en el billete sin contar las tasas que se cobran a nivel de avión o sobre el combustible.”

Según un reciente estudio realizado por IATA, Asociación de Transporte Aéreo Internacional, se examinó hasta qué punto los impuestos y los cargos actúan como un freno a la competitividad económica para evaluar el potencial de reforma política y regulación económica más estricta de ofrecer beneficios a largo plazo para la demanda de pasajeros, el crecimiento de la conectividad y la economía.

Según el estudio, la demanda de pasajeros sería un 15% más alta si los impuestos directos fueran eliminados y los cargos bajarán a niveles competitivos, equivalente a 80 millones de pasajeros anuales adicionales en el año 2035. En términos de impacto macroeconómico, el aumento de la conectividad y la actividad económica asociada conducirían a un aumento del PIB de 135 mil millones de dólares y a la creación de 1,4 millones de empleos adicionales.

No se trata aquí de liberar al sector de los impuestos que cualquier actividad económica debe pagar entendiendo a esta carga tributaria como el ingreso necesario para el desarrollo de toda la comunidad. Se trata de eliminar los costos directos distorsivos y que por ende limitan el desarrollo de la actividad y sus efectos multiplicadores. Se trata de aumentar la torta potencialmente distributiva –si lo miramos solo desde este ángulo- recaudando por vía indirecta (IVA, ganancias e ingresos brutos, por ejemplo) mucho más que al gravar de modo directo.

Es ésta una obligación social de los Estados –y el nuestro no puede ser la excepción- para la creación de empleo y por ende hacer participar al sector del círculo virtuoso de pleno empleo, consumo y creación de pymes proveedoras que retroalimenten el círculo.

En este objetivo, gobierno, empresas y sindicatos deben encontrar un punto de encuentro y consenso que permita la creación de políticas, regulaciones y controles que lo concreten.

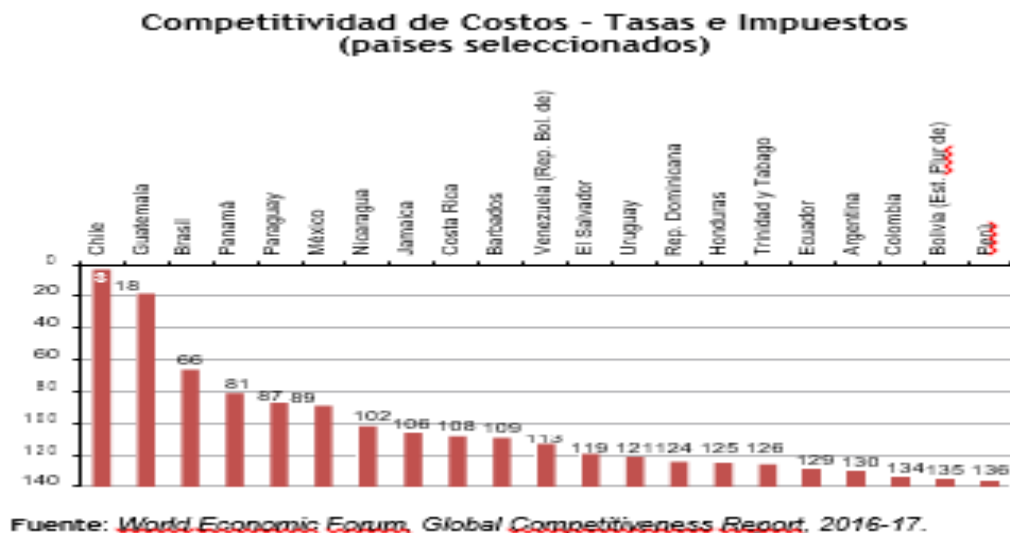
Según el estudio, nuestro país se encuentra entre los más “caros” de la región de acuerdo a las tasas e impuestos que gravan la actividad, limitando así su capacidad competitiva fuertemente. En efecto, de 21 países analizados en el estudio, Argentina ocupa el lugar décimo octavo (18°) entre los más gravosos para la actividad solo superado por Colombia, Bolivia y Perú (en ese orden). El estudio destaca a Chile como el de menor costo para la actividad.

Compárese entonces nuestra situación con la de este país. Teniendo ambos una idéntica posición geográfica respecto los mercados emisores de tráfico del hemisferio norte y Asia, puede observarse que la conectividad de estos países es absolutamente dispar en favor de Chile. Esto a pesar de tener el nuestro un potencial de desarrollo y tamaño de PBI muy superior al del país trasandino.

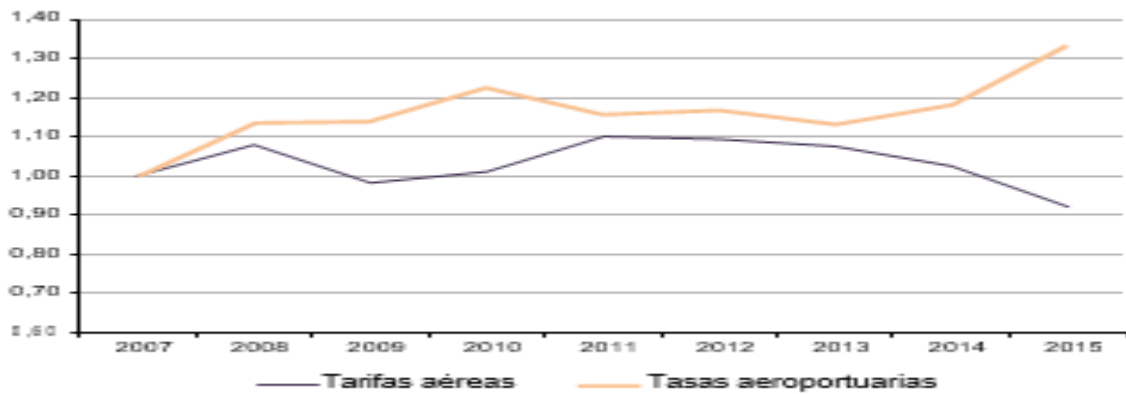
Evidentemente un modelo a estudiar con mayor detenimiento es el de Chile y que de seguro tiene que ver con lo planteado en este acápite, pero también con la internacionalización de su aerolínea de bandera o la que hace de tal y por supuesto con convenios bilaterales de tráfico y de libertades del aire disímiles a los nuestros.

Es dable destacar al respecto qué a escala mundial, el costo de la infraestructura aeroportuaria ha seguido una trayectoria opuesta a los costos de las líneas aéreas. La competencia en el sector de las aerolíneas ha obligado a éstas a reducir los costos para mantenerse comercialmente viables, ya que los ingresos por pasajero han disminuido. Por el contrario, los costos aeroportuarios aumentaron 30% entre 2010 y 2016. (Óp. cit.)

Sin duda, una política a revisar la concierne a los “monopolios naturales” de los aeropuertos en la región y en Argentina obviamente, Quizás se debe que dicha “naturalidad monopólica” no debiera serlo del todo.



### Costos Operativos de las Compañías Aéreas (2000-2016)



Fuente: ACI, ICAO, IATA, FAA.

## VII. ARGENTINA Y LATINOAMERICA

Necesario es recalcar la relación de nuestro país con la región y nos hacemos algunas preguntas y reflexiones al respecto:

- ✓ Dado las cifras descritas acerca del tema que nos ocupa en la región ¿no ameritaría pensar en Aerolíneas Argentinas como una empresa no solo nacional sino regional y dar comienzo con esto a su internacionalización?
- ✓ En esta lógica de análisis es tarea de los desarticulados MERCOSUR y UNASUR, la CELAC, FONPLATA, entre otros, incorporar en sus agendas el tema del transporte aerocomercial como eficaz herramienta para la integración social, económica y cultural de los Estados que componen la región. Mirar solo a EEUU dio como resultado muy recientemente la entrega a las aerolíneas de ese país del mercado argentino en casi su totalidad.
- ✓ Siguiendo con la lógica de integración, debe incrementarse la participación activa del Estado Argentino en organismos internacionales específicos de la actividad para la defensa de una política comercial integrativa de la región y desde allí el posicionamiento de ésta con los bloques mundiales en una negociación de obtención de traficos equilibrada y justa.

Ante la concentración de poder político y económico mundial, solo como un bloque donde se sumen PBI, saberes, voluntades y potencialidades tenemos alguna posibilidad. Quizás el concepto de “densidad nacional” pueda ser aplicable a la región.

Se debe retomar el camino de la unidad latinoamericana no solamente en términos político ideológicos sino en términos de desarrollo. Desandando la concepción actual de alineación ciega a los países centrales por ineficiente y contraria a los intereses nacionales. La ausencia de objetivos estratégicos, de un plan que beneficie al conjunto de nuestro país es una debilidad elemental a la hora de negociar con países cuyo nivel de desarrollo se vislumbra también en su falta de improvisación.

La actual política de apertura de nuestros mercados sin un correlato de contraparte es a todas luces inapropiada. La lógica simplemente nos dicta primero la unidad con los pueblos hermanos de Latinoamérica y el caribe.

Lógica en términos de tamaño de PBI -aún con sus diferencias-, en potencial de crecimiento, cercanía, cultura, raíces históricas y necesidades de desarrollo similar.

Nos unen los avatares de un pasado, un presente y un destino común.

No es verdad que Argentina sea un “país europeo”, definición con la que a algunos conciudadanos les gusta definirse. No hay ningún índice serio que fundamente tal aseveración.

### **VIII. AEROLINEAS ARGENTINAS (AA)**

Entendemos a nuestra línea aérea nacional como un baluarte a potenciar dado el prestigio que la precede y su firmeza de marca consolidada, su trayectoria de innovación tecnológica (sus talleres Ezeiza fueron orgullo latinoamericano), el know how y experiencia aerocomercial de sus empleados y su permanencia en el mercado argentino, latinoamericano y mundial de larga data, aún a pesar de los desgajamientos en infraestructura y rutas de las que fue y es objeto por administraciones que le minaron y minan su capacidad de liderazgo de un sector industrial imprescindible para el país.

Nos imaginamos a AA bajo una nueva premisa, bajo un nuevo paradigma, a saber:

“AA será una empresa internacionalizada, generadora de divisas y desarrollo, con estratégica capacidad asociativa. Fuente de sistemáticos incrementos de productividad por innovación tecnológica y aprendizaje. Competitiva y capaz de poner en valor nuevamente lo mejor de su historia”

Un plan de negocios a tal fin deberá ser diagramado con la más amplia participación de los sectores involucrados y los expertos que comulguen con aquella aseveración.

El plan hará hincapié en la captación de demanda latinoamericana en el mediano plazo mediante hubs regionales de distribución a definir.

La imprescindible reestructuración de la empresa, donde NADIE de carrera en ella sobra para el logro de su nuevo objetivo protagónico inserto en la política de desarrollo del sector aerocomercial, parte de la premisa que se deberá proteger a AA como cualquier Estado protege y protegió a las industrias estratégicas hasta su momento de maduración final.

Protegerla no es evitarle la competencia pues siempre AA compitió internacionalmente y fue, justamente por esa capacidad que se la desmembró

en favor de otras líneas aéreas, en su momento menos eficientes. Iberia por caso.

“Los argumentos del proteccionismo podríamos sintetizarlos a través de los conceptos que usaron los proteccionistas alemanes como List o americanos como Hamilton, quienes decían que cuando uno desarrolla su industria necesita de un período de adaptación para que esta industria recién nacida se encuentre en condiciones de competir”.

“Argentina pasó de ser un país exportador de granos y carnes, en la década del 30, a producir autos, barcos, aviones, tener industria electrónica y manejar la energía nuclear utilizando mecanismos de promoción industrial en la década del 70”.<sup>13</sup>

Ello se logró con protección arancelaria a las industrias que se quiso desarrollar. Tal como sucedió en la década de los 50. No es casual que AA haya nacido en esa época.

Nos planteamos que AA vuelva a nacer con un objetivo más amplio y protagónico, pues nunca murió del todo, a pesar que lo intentaron y lo intentan.

#### **a. Los gremios aeronáuticos**

Ante el nuevo paradigma que proponemos para AR no pueden dejar de estar presentes en la etapa de planificación de lo que la Dirección gestione para el logro de los objetivos, los gremios de la empresa.

Si una de las ventajas competitivas que Aerolíneas posee es el know how profesional y la identificación de su gente con la marca, no puede obviarse que su representación gremial adquiera un papel protagónico en el rediseño de la empresa.

En efecto, la participación de los gremios aeronáuticos formando parte de un consejo consultivo dentro de la nueva estructura empresaria la pensamos como necesaria.

El involucramiento de éstos facilitará la gestión pues ellos son quienes también conocen de primera mano las dificultades y escollos cotidianos para lograr lo que se decida como objetivo y la metodología para llegar a él.

Es imposible crear una cultura del cambio para hacer de AA una empresa internacionalizada y comercialmente agresiva y viable si la totalidad de sus componentes no conocen y aprueban la visión global que se pretende. Este cambio de cultura se logra, entendemos, con el trabajo codo a codo entre los sindicatos y la alta dirección.

El rol de los sindicatos puede resumirse en tres grandes campos de participación sin que sean taxativos ni excluyentes de otras áreas de interés.

---

<sup>13</sup> Iván Hein Op. Cit



Hacemos nuestra por lógica y elemental la explicación de la metodología al respecto aplicada en su momento por Jan Carlzon ex presidente de SAS quien lograra sacar a esa empresa de la bancarrota y posicionarla entre las mejores del mundo.

1. Los gremios participarán junto con la alta dirección en el análisis, la discusión y el establecimiento de las directrices y estrategias globales de la empresa.
2. Examinarán críticamente, como un auditor interno, si la empresa cumple con sus leyes laborales y acuerdos colectivos;
3. Evaluarán periódicamente junto a la dirección los resultados que se obtienen y sugerirán las correcciones que su leal saber y entender le dicten.

“Los sindicatos que aceptan estos papeles llegan a ser contribuidores vitales, no amenazas, al proceso de la dirección. Debido a su relación con la base, los sindicatos tienen acceso a un gran fondo de conocimiento, ideas y opiniones, que podrían de otra manera no estar disponibles para la Alta Dirección. Los sindicatos tienen una estructura de contactos en la compañía que a la dirección le falta”<sup>14</sup>.

#### **b. Herramientas para la generación de demanda**

Nos imaginamos como fundamental política para AA la de generación agresiva de demanda.

Dos premisas fundamentales debieran caracterizar la gestión al respecto:

1. Que las diversas áreas de la empresa se configuren con el objetivo de que son parte esencial de las ventas (cultura de ventas) y no dejar esa función sólo a la gerencia específica.
2. Que el crecimiento de ventas provenga del aumento de nuevos negocios derivados de Nuevas Plataformas de Crecimiento (NPC). Este nuevo concepto en el mundo de los negocios, muy vinculado al de clusters implica el armado de unidades de negocios distintos a los habituales de la industria aérea.

Es decir, plantear a la empresa ante un nuevo posicionamiento estratégico con respecto a sus competidores, en donde la creación de estas plataformas permita generar nuevas familias de servicios y extender su efecto multiplicador a nuevos ámbitos.

La idea de las NPC es consolidar cadenas de valor vinculados al negocio principal. Es complementar el concepto de “corredores” productivos para “formar parte” de negocios alternativos desarrollados por sectores económicos

---

<sup>14</sup> Jan Carlzon. El momento de la verdad

generadores de tráfico. Por caso, en Mendoza, integrar la cadena de valor del negocio vitivinícola y de su subproducto el turismo enológico. Deberá conformarse para ello un equipo, (masa crítica) cuyas características principales serán la experiencia, madurez, agilidad, curiosidad e inconformismo con el statu quo.

Este concepto se basa en la idea de generar demanda, más que esperarla. En este sentido los gerentes se constituyen en “ejecutivos para el crecimiento” pues identificarán la demanda geográfica insatisfecha.

El concepto se sustenta en la proximidad cierta con el cliente donde, incluso, pueda desarrollarse el concepto de crowdsourcing.

Un canal de comunicación fluido, eficaz y dinámico entre cliente y empresa (blog, web) fidelizará y funcionará como elemento diferenciador con la competencia. La marca AA facilitará esa fidelización. La relación “personal” con la demanda directamente se considera como sumamente eficaz a la hora de ser elegidos como transportador. En un mundo de comunicación virtual, el contacto humano resulta una ventaja competitiva. El empoderamiento para la toma de decisiones de los agentes de la empresa que están en contacto real y cotidiana con el pasajero (demanda) se hace imprescindible. Sin duda un audaz cambio de paradigma que sin embargo tiene antecedentes exitosos en otras líneas aéreas. La participación de los gremios tal como se explicitó facilitará esta estrategia.

La relación cercana con generadores de demanda, como lo constituyen las Cámaras empresarias, tales como la Cámara Argentina de Turismo; Federación de Agentes de Viajes de la República Argentina; Asociación de Agentes de Viajes de Capital Federal y de las diversas regiones y provincias del país; Cámara de Organizadores de Congreso de la Rca. Argentina; Federación de Hoteles; Asociación de Hoteles de Turismo, amén de las sectoriales por actividad económica, resulta en una acción comercial ofensiva y a la larga de fidelización de la marca.

Se trata de lograr presencia efectiva y visible de la empresa entre sus generadores de demanda y su público usuario actual y potencial. Bregamos por una empresa orientada al cliente y no solamente sustentada en el precio de sus tarifas.

### **c. Apuntes para un Plan de Negocios**

Entendemos que un el Plan de Negocios para AA debiera prever, entre otros y sin ser taxativo:

1. Utilizar la membresía de AR en la alianza SkyTeam para realizar acuerdos de al menos código compartido, que nos permita obtener derechos de 5ta. a 8va. Libertad, como en algún momento sucediera. Argentina, sobre todo con el perjudicial convenio firmado con EEUU, ha ofrecido frecuencias en vuelos hacia el país ruinosas si no son en correlato con las que la Argentina mediante AA pueda volar hacia el país firmante del convenio e incluso en su cabotaje.

2. Estudiar la factibilidad de reponer la ruta transpolar con destino Nueva Zelanda y Australia fundada por la FFAA con un Hércules C130 en 1973 y comenzada a volar comercialmente por AA el 7/6/1980 hasta el 1/4/2014 (34 años) por supuestos motivos de pérdida económica. Dicha ruta, ante el retiro de AA, fue volada con superávit por Air New Zeland y Quantas (Australia), ésta hasta la actualidad. Norwegian estudia actualmente la factibilidad de hacerla con el fin de llegar a esos destinos pero además al Sudeste Asiático y China, tal como LATAM lo hace con aviones propios y en código compartido desde Bs. As. con conexión en Santiago de Chile. Dicho estudio debe prever la futura política exterior comercial y turística del país con respecto a esos mercados de Oceanía y Asia a la que la línea aérea nacional debería servir y de donde obtendría su demanda de pasajeros y carga. No es descartable tampoco un Hub de distribución en Asia y Oceanía (a definir) para alcanzar destinos más distantes por medio de AA con aviones propios o en código compartido. Los aviones de gran porte de la actualidad y con menor consumo de combustible pudieran hacer el vuelo rentable teniendo en cuenta la existencia de tráfico de pasajeros y carga (imprescindible). Por esta ruta el vuelo desde Baires se reduce en casi nueve horas que al realizarlo por el Pacífico.
3. Un departamento ad hoc para profundizar el trabajo en sinergia con el organismo turístico nacional y con el de relaciones económicas de Cancillería y/o Ministerio de Economía es necesario implementar dentro de la estructura de la empresa. La captación de flujos turísticos y comerciales hacia y desde el país es absolutamente necesario. Las alianzas al respecto a desarrollarse en el exterior mediante sucursales o embajadas argentinas o mediante alianzas sólidas comerciales con operadores turísticos debe ser una política de importancia relevante. Se estudiará la conveniencia de reactivar la tarifa Visite Argentina de venta exclusiva en el exterior del país. La preventa de la misma puede convertirse en una ventaja competitiva desde el punto financiero.
4. Debe analizarse la conveniencia de incorporar a inversores con derechos societarios económicos más no políticos en AA, asimismo explorar los negocios donde AA pueda participar como socio de una probable nueva empresa proveedora de demanda. Como parte de la conformación de una cadena de valor, por ejemplo.
5. Estudiar la implementación de financiación a jubilados extranjeros cuyo destino turístico sea nuestro país y/o los países limítrofes al nuestro, mediante sucursales del Banco de la Nación Argentina (BNA) o sus bancos corresponsales en el exterior. Se implementarán paquetes turísticos regionales con esta demanda como objetivo específico.
6. Aerolíneas Cargo para la satisfacción de la demanda regional latinoamericana. Operación mediante hubs y convenios de 5ta. a 8va. Libertad. En este sentido y teniendo en cuenta que el país cuenta con infraestructura aeroportuaria específica se debe involucrar a las provincias con el fin de satisfacer las necesidades de las economías regionales y dotar de demanda a la línea aérea nacional.

Se debe estudiar las verdaderas necesidades de metros cúbicos de bodega con refrigeración y sin ella que requiere la producción argentina, a qué destinos y con qué frecuencia. Es decir, on demand por sector productivo y por provincia. De igual modo el dimensionamiento de la carga aérea con destino al país, para lo cual sería oportuno el contacto estrecho con la Fundación Exportar, el Ministerio de Producción y la sección comercial de la Cancillería Argentina. Este sondeo de generadores de demanda de carga se enriquecerá mediante contactos directos en reuniones regionales, con el apoyo de los gerentes de sucursal y las Cámaras Empresarias pertinentes.

7. Debe diagramarse la pre venta internacional (divisas) en el país y el exterior mediante operación propia o de código compartido.
8. El uso de “gestión de ingresos” o revenue management se hace imprescindible.
9. Un análisis de procedimientos y una reingeniería de los mismos es imprescindible en la tarea de ajustar costos, optimizar recursos y diseñar servicios. Líneas de crédito blandas del BID, serían un recurso para la implementación de tal programa.

Sergio Mastrapasqua  
Licenciado en Turismo

Sergio Mastrapasqua es Licenciado en Turismo.

Máster en Administración y Economía de los Sistemas de Transportes. Becario de la Organización Mundial de Turismo. Máster en gerenciamiento vitivinícola.

Se desempeñó, durante 20 años en diversos cargos gerenciales en el país y el exterior de Aerolíneas Argentinas y Dinar Líneas Aéreas

En el área pública fue asesor de la comisión de transportes de la HCDN para la estatización de Aerolíneas Argentinas; Director de Relaciones Institucionales en el Bloque del Partido Justicialista en la misma Cámara del Congreso Nacional.

Fue Director de Transporte de la Provincia de Mendoza y de la Estación Terminal de ómnibus de Mendoza; Jefe del programa de Infraestructura Turística; Coordinador del programa de transporte ferroviario y Secretario Técnico del Programa ampliación de Infraestructura del Aeropuerto Internacional de Mendoza. Todos ellos dependiendo del Ministerio de Obras y Servicios Públicos del Gobierno dicha provincia.

Fue Secretario del Consejo Nacional de Transporte en representación del Gobierno de Mendoza ante el Ministerio de Transportes de la Nación. Designado por éste como asesor del Gobierno del Perú para la construcción de la Terminal de Ómnibus de la ciudad de Tacna en dicho país.

Se desempeñó como jefe de asesores de la Vicegobernación de la Provincia de Mendoza en el Poder Legislativo de la provincia citada.

Fue Delegado de la Secretaría de Turismo de la Nación ante el Gobierno de la Provincia de Mendoza.

Su experiencia en la conducción empresaria pyme es amplia, dado que entre los años 1997 a 2001 fue Gerente General de Bodegas y Viñedos Altus y desde 2001 a 2015 fue presidente y socio mayoritario de Bodega Margot S.A., siendo además representante en Mendoza de la Confederación General Económica Argentina

Desde 2015 a la fecha retoma su profesión primigenia como Consultor especializado en Transporte Aero comercial.

Es miembro fundador de FURDETRA, Fundación para el Desarrollo y el Trabajo Regional en Mendoza.

Tiene 64 años. Dos hijas que son su inspiración.

Mendoza, agosto de 2019