

Informe: Beneficios de una Aerolínea Nacional de Referencia

**Sergio Antonio Herrera
Alejandro Spera Reguitti**



Informe: Beneficios de una Aéreo línea Nacional de Referencia

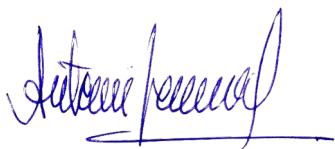
Resumen Ejecutivo

El presente estudio de *PDA Media & Consulting* pretende profundizar en el concepto de Aerolínea Nacional de Referencia al tiempo que establece las razones para su existencia, el impacto global en la economía junto al aporte genuino al Producto Interno Bruto e ingresos fiscales desde un análisis de las diferentes dimensiones de la economía, turismo y sociedad, la generación de empleo calificado por la existencia de este actor en el mercado, la forma de financiación y la necesidad del establecimiento por parte del Estado de un "Seguro de Contingencia" ante eventuales dificultades.

La razón de ser de una aerolínea es el transporte de clientes, correo y carga. Gracias a su velocidad, confiabilidad y alcance, no existe un medio de transporte tan eficiente y seguro. La conexión aérea entre ciudades representa un activo importante de infraestructura, multiplicador de beneficios sobre la capacidad productiva de los países.

Nuestros expertos en aviación comercial evaluaron temas como: las nuevas soluciones a la conectividad en tanto permanece instalada una brecha en la misma, la importancia de la infraestructura aeroportuaria en el desarrollo de una Aerolínea Nacional de Referencia, el papel del Estado, y una aguda mirada al contexto en el que comienza a operar la nueva aerolínea ALAS Uruguay, su realidad financiera, nivel de competitividad y las posibilidades actuales de flujo de caja.

Finalmente, proponemos algunos testimonios reveladores, consideraciones estratégicas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento del sector aeronáutico en el Uruguay.



Sergio Antonio Herrera
Director



Lic. Alejandro Spera
Experto en Aviación

Contenidos

- Resumen Ejecutivo
- 1. Aerolínea Nacional de Referencia
 - 1.1. Definición
 - 1.2. La importancia de la infraestructura
 - 1.3. La conectividad en la region inmediata
 - 1.3.1. La demanda de Puente Aéreo
 - 1.3.2. El mercado corporativo
- 2. El impacto económico en 4 dimensiones
 - 2.1. Las dimensiones del aporte Conrad
- 3. La creación de mano de obra calificada
 - 3.1. La generación de conocimiento
- 4. El transporte de carga
- 5. La gestión financiera
 - 5.1. La competitividad
 - 5.2. Beneficios fiscales
 - 5.3. Eficiencia vs Rentabilidad
 - 5.4. La participación del Estado
 - 5.5. Seguro de Contingencia
- 6. Testimonios sobre la importancia estratégica
- 7. Conclusiones
- Fuentes & Bibliografía
- Acerca de nuestros consultores

1. Aerolínea Nacional de Referencia

1.1. Definición

De acuerdo a nuestra concepción, **Aerolínea Nacional de Referencia (ANR)** es aquella **línea aérea cuyo objetivo es asegurar un nivel adecuado de conectividad, regulación tarifaria e impulso a la economía, turismo y sociedad de un país.**

Una ANR es una herramienta estratégica para el desarrollo de un país emergente. Posee la capacidad de generar empleos de alta calidad y productividad, que contribuyen a elevar los niveles de competitividad, intercambio comercial y dinamismo entre países conectados.

La ANR es una compañía aérea para la que el Estado debería actuar en su defensa ante la ocurrencia de contingencias o controversias de carácter internacional. En algunos casos, podría contar con ciertos beneficios en relación a las empresas extranjeras (prioridad en los *slots*, descuentos en tasas aeroportuarias y de sobrevuelo, acuerdos de subsidio con el gobierno). Sin embargo, la exigencia es que debe mantener una gestión eficiente para demostrar su viabilidad a lo largo del tiempo.

El caso de *Copa Airlines* en Panamá resulta un paradigma de una Aerolínea Nacional de Referencia. El Estado posee una sinergia intrínseca con la compañía, considerada de necesidad estratégica para su país. El *Hub de Las Américas* de *Copa Airlines* en Tocumen es el gran ícono para el impresionante desarrollo y fortalecimiento como destino turístico y de inversión, además del Canal.



Fig. 1 - Copa Airlines en el Aeropuerto de Tocumen (Panamá)

Panamá es un país con aproximadamente la misma población que el Uruguay y menos de la mitad de su territorio. Sin embargo, posee la mejor relación entre conectividad aérea y su Producto Interno Bruto (PIB). Grandes compañías multinacionales han establecido sus oficinas regionales en Panamá gracias a la conectividad expandida que ofrece.

Pedro Heilbron, CEO de *Copa Holdings S.A.*, asegura que *"la contribución de la compañía al Producto Interno Bruto (PIB/GDP) es del orden del 4%, incluso podría llegar al 6%, dependiendo del gasto inducido de los turistas."*

1.2. La importancia de la infraestructura

Uruguay apostó a la gestión privada de un Aeropuerto Internacional que ha obtenido grandes reconocimientos mundiales por su diseño y su administración en manos de Puerta del Sur, reportando una rentabilidad que lo coloca como la tercera empresa más rentable comparada con las 25 mayores terminales aéreas del mundo (sólo superada por el aeropuerto Domodédovo de Moscú y el de Hong Kong).

La nueva terminal del Aeropuerto Internacional de Carrasco (AIC) "Cesáreo L. Berisso" que fue inaugurada en 2009, insumió una inversión de 165 millones de dólares. Obtuvo varios premios mundiales: fue elegido uno de los cuatro mejores aeropuertos del mundo en "Frontier Awards 2011". Su diseño, inspirado en las dunas de arena de la zona de playas de Rocha —paisaje habitual de la costa Este del país— se caracteriza por un techo de triple



Fig. 2 - Terminal de Pasajeros del Aeropuerto Internacional de Carrasco

curvatura que se extiende por casi 400 metros, con capacidad suficiente para movilizar 4,5 millones de pasajeros anuales. Es el *hub* (centro de conexiones) más eficiente del sur de América, ya que permite la conexión de vuelos regionales con intercontinentales, sin necesidad de traslados entre aeropuertos. A su vez, cuenta con una ubicación geográfica estratégica en relación al tránsito de mercaderías y pasajeros, con una distancia de entre 1 y 3 horas por vía aérea a las principales ciudades de Sudamérica y un acceso a una población objetivo de más de 250 millones de personas, lo que constituye una oportunidad para el desarrollo de la aeronáutica bilateral.

Actualmente, la infraestructura aeroportuaria tanto en Carrasco como Punta del Este (el segundo aeropuerto en términos de volumen de pasajeros) muestra un alto nivel de capacidad ociosa. Antes del lanzamiento de ALAS Uruguay, la operativa del AIC dependía en más del 90% de las aerolíneas extranjeras.

Según Eduardo Acosta, CEO de Corporación América, un holding concesionario de terminales de aeropuerto y cargas en cincuenta y tres destinos de Latinoamérica y Europa, *"un aeropuerto sin líneas aéreas no tiene razón de ser, son el socio estratégico principal. Nuestra visión es que, en el futuro, las líneas aéreas sean parte de los aeropuertos. En la*

medida que un aeropuerto se vaya desarrollando y profesionalizando, la incidencia del ingreso aeronáutico —generado por la operación de las compañías aéreas— debería reducirse en favor del crecimiento de los ingresos comerciales (tasas aeroportuarias, ventas de free-shop, estacionamiento y diferentes servicios a los pasajeros) que van en aumento. Las aerolíneas arriesgan e invierten fuertemente en aviones, marketing y publicidad —con márgenes muy pequeños— para traer importantes volúmenes de pasajeros a los aeropuertos”.

El Cr. Acosta aseguró que “el aeropuerto tiene toda su infraestructura pronta para desarrollar un hub subregional. Tenemos dos grandes polos como Ezeiza y San Pablo que atraen inversores... si nosotros logramos conectarlos de forma económica y con buena disponibilidad de frecuencias, el Uruguay se beneficiará en nuevas inversiones y el incremento del turismo.”

1.3. La conectividad en la region inmediata

Si bien la conectividad puede definirse como la capacidad de conectarse, al momento de implementar un método sistemático para crear un índice de conectividad es necesario considerar aspectos como la importancia estratégica, económica y turística de cada ciudad, volumen de pasajeros, capacidad de asientos ofrecida por las aerolíneas y la cantidad de frecuencias disponibles (oferta de *slots*), en el marco de una red de destinos posibles.

Un reciente estudio realizado por **PDA Media & Consulting** titulado “La Conectividad Aérea en el Uruguay” se constituyó en el primero de estas características sobre el impacto que significó el cierre de PLUNA en los principales indicadores que hacen a la conectividad. Un posterior informe “La Nueva Conectividad” amplió dichos conceptos a partir de la llegada de ALAS Uruguay al mercado.



Fig. 3 - Enlace a los informes de PDA Media & Consulting

Después de la desaparición de PLUNA, la crisis desatada sobre la conectividad fue innegable. A pesar de los grandes esfuerzos del gobierno que procuró recomponer la conectividad perdida a través de la “alineación” del precio del combustible y atractivos paquetes de incentivos y subsidios para compañías aéreas extranjeras, la brecha de conectividad asciende a unos 700.000 pasajeros anuales.

La brecha de conectividad se explica por las siguientes causas:

- déficit de pasajeros en conexión
- crecimiento genuino proyectado en base a los niveles de crecimiento que mostraba PLUNA y las aerolíneas que operaban en el AIC. (por la mejora del factor de ocupación y la estrategia comercial)
- destinos que se dejaron de operar



Fig. 4 - Volumen de pasajeros y brecha de conectividad

Actualmente, la oferta de vuelos (*slots*) operando en el Aeropuerto Internacional de Carrasco aún sigue un 50% por debajo de la oferta registrada en 2011 de más de 500 vuelos por semana (ver figura 5). La expansión de *PLUNA* en el período comprendido entre 2008 y 2012 permitió pasar de conectar con 11 ciudades a 21 destinos en la región, además de la realización de vuelos de cabotaje dentro de Chile y una red de acuerdos de código compartido con Europa y los Estados Unidos. Aún no se ha recuperado la conectividad hacia 1 de cada 4 destinos a los que se podía llegar en vuelos directos (punto-a-punto) en 2011, una muestra de la real necesidad estratégica de desarrollar una ANR que pueda conectar la región inmediata.

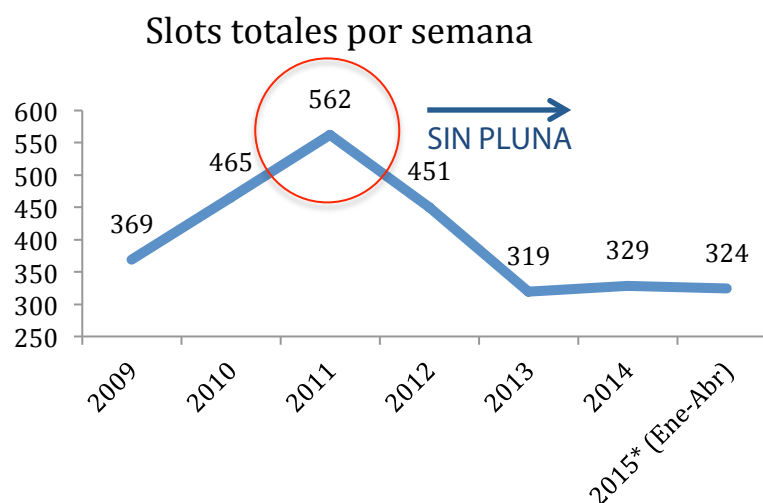


Fig. 5 - Oferta de horarios (*slots*) en el AIC

De acuerdo a un estudio realizado por *InterVistas Consulting* que intenta proporcionar estimaciones sobre el impacto que puede tener la conectividad en el nivel de productividad de los países a largo plazo, basado en un análisis estadístico comparativo entre conectividad y la productividad, se sugiere que un aumento del 10% en conectividad (en relación al PIB) aumentará el nivel de la economía en algo similar al 0,07% anual. Otros estudios sugieren un aumento considerable, del orden del 0,5%. Si tomamos el factor más conservador, la sola existencia de una ANR capaz de aumentar en un 10% la conectividad del Uruguay asegurará un crecimiento anual a largo plazo de la economía global en aproximadamente U\$S 38,5 millones de dólares* por año.

Las mejoras en la conectividad han venido de la mano de la caída de costos en las tarifas, algo que el pasajero frecuente no llega a percibir como beneficio real debido que a medida que se viaja con mayor frecuencia, el valor percibido por el pasajero en relación a cada vuelo es menor. Sin embargo, el costo de los servicios de transporte aéreo ha ido disminuyendo a razón del 1% en los últimos 40 años y se ha vuelto más competitivo respecto a otras modalidades, con caídas del costo relativo de un 2,5% anual en los últimos 25 años.

1.3.1. La demanda de Puente Aéreo

El mercado del Río de la Plata genera un importante flujo de pasajeros entre ambas naciones. Representa una cifra que superó un *spread* de 4 millones de pasajeros anuales, según el *Anuario del Ministerio de Turismo del Uruguay*, tomando en consideración los mercados receptivo y emisor terrestre, fluvial y aéreo (ver figura 6).

En los últimos años de *PLUNA* se había logrado desmonopolizar el turismo receptivo en el Uruguay. El mayor flujo de turistas regionales que llegaban, con la posibilidad de ser

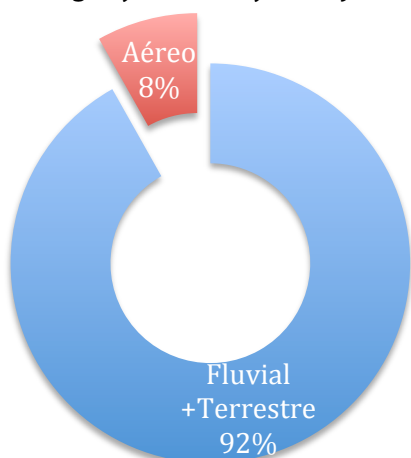


Fig. 6 - Composición Mercado del Río de la Plata

atendidos por operadores diversos, no sólo por el fluvial *Buquebus*, dueño de más del 80% del transporte fluvial y de un porcentaje mayoritario del total de turistas ingresados al país, significaba un claro oxígeno para los pequeños y medianos empresarios del turismo uruguayo. Sin embargo, en el último quinquenio, las compañías aéreas atendieron menos del 10% de esta demanda total, cifra que se ha mantenido algo estable en un promedio de 330.000 pasajeros anuales, de acuerdo a datos de la Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica (DINACIA).

* Basado en un PIB en 2015 de 54.968 millones de USD, según el Instituto Uruguay XXI

A nivel mundial, las rutas menores a 500 millas náuticas (NM) —como el Puente Aéreo— representan el 35% de los vuelos operados por las compañías aéreas. Una ANR que se trazara ese objetivo a mediano plazo podría aspirar a transportar un público objetivo potencial de casi 1,5 millones de pasajeros.

El convenio bilateral de transporte aéreo entre la República Argentina y el Uruguay establece la posibilidad de realizar 60 frecuencias semanales de Puente Aéreo Montevideo-Buenos Aires-Montevideo y 43 de Punta del Este. Su texto versa, *“la empresa o empresas designadas por las Partes gozarán en el territorio de la otra Parte, el derecho de embarcar y/o desembarcar pasajeros, carga y correo de tráfico internacional”*. El acuerdo establece los puntos de destino desde la Argentina al Uruguay: Montevideo, Carmelo, Colonia, Salto, Punta del Este. Por su parte, desde el territorio Uruguayo al argentino: Buenos Aires, Rosario, Bariloche, Córdoba.



Fig. 7 - Composición de actores del Río de la Plata

1.3.2. El mercado corporativo

El mercado corporativo demanda puntualidad, más y mejores conexiones. De la oferta actualmente disponible a nivel regional, los destinos más atractivos en ese segmento resultan: el Puente Aéreo a Buenos Aires, San Pablo, Asunción, Lima y Santiago. El contexto actual de déficit de conectividad no satisface estas necesidades, a pesar de que este segmento representa un nicho muy atractivo, ya que gasta a razón de 4 veces más que los pasajeros en viajes de turismo, según reporta IATA en la encuesta *Global Passenger Survey*.

2. El impacto económico en 4 dimensiones

En materia financiera, la ANR debe ser evaluada por su eficiencia y su contribución de carácter esencial, no por su rentabilidad. Según IATA, los márgenes de rendimiento *return on investment* (ROI) de las aerolíneas miembros —un 85% del tráfico aérocomercial mundial— ronda el 2%. Es por ello, que la importancia debe centrarse en lo que representa una línea aérea para el país como generadora de un impacto económico, turístico y social a largo plazo.



Fig. 8 - Dimensiones de impacto económico y social de una ANR

De acuerdo a los estudios realizados por *Oxford Economics*, hay 4 sectores netamente cuantificables de contribución económica de una ANR:

- **Contribución económica directa**

Aquella generada por los ingresos netos del negocio. Este ratio se calcula como la producción generada por el sector menos los costos de insumos comprados.

A modo de ejemplo, las proyecciones establecidas por la nueva aerolínea ALAS Uruguay se centran en una facturación de U\$S 66 millones [†] para el primer ejercicio y U\$S 99 millones para el segundo período fiscal operativo, considerando un factor de ocupación de 64% (este coeficiente se calcula como la cantidad de asientos vendidos dividida la capacidad del avión). A partir de ello, podría calcularse la contribución económica directa.

[†] Corresponde al Plan de Negocios presentado ante el Poder Ejecutivo, pero actualmente no se está verificando en la realidad

- **Contribución económica indirecta**

Se trata de aquella generada por el consumo de bienes y servicios producidos por otras empresas en el país para la ANR (proveedores estratégicos como el distribuidor de combustible, mantenimiento de aeronaves e infraestructura, instalaciones aeroportuarias, tasas aéreas y de aeropuerto, *handling*, control de navegación, agencias reguladoras, servicios de tecnologías de la información (TI), servicios públicos, agencias de mercadeo, publicidad, tecnología y comunicaciones). Asimismo, la utilización de esta cadena de suministro genera nueva mano de obra para sectores indirectos, aspecto que consideraremos más adelante (ver figura 9).



Fig. 9 - Contribución económica indirecta de una ANR

Volviendo al ejemplo local, PLUNA en su último reporte resaltó que la facturación total de los proveedores directos representó una cifra superior a 15 millones de dólares anuales al 2011). Si extrapolamos esta cifra a ALAS Uruguay, sumaría U\$S 6,6 millones de dólares en compras en su cadena de suministro durante el primer año, aunque esta cifra será superior por la inversión realacionada a la puesta en marcha de la compañía y la estrategia de comunicación asociada al lanzamiento.

- ***Contribución económica inducida***

Se trata de aquella porción de productividad generada por la fuerza de trabajo destinada a la adquisición de bienes y servicios. Aquí se cuantifica el gasto correspondiente a los empleados y la mano de obra indirecta relacionada a la cadena de suministro.

A modo de ejemplo, si tenemos en cuenta que el plan de negocios presentado por la aerolínea ALAS Uruguay comprende un 15% de sus costos asociados a retribuciones, podríamos deducir un costo de unos 5-6 millones de dólares anuales imputados a salarios (incluidos aportes patronales).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, los gastos en servicios públicos y transporte rondan el 22,4% de los ingresos, por tanto una estimación del gasto directo de su fuerza laboral se ubicaría en 1,3 millones de dólares* anuales, sin considerar el consumo de otros bienes y servicios que pueden resultar en 2 a 3 millones de dólares adicionales.

Es preciso agregarle, a su vez, el gasto de la mano de obra indirecta (unos 1000 trabajadores)[‡]. Si tomamos un ingreso medio de 21.600 pesos per cápita a Enero de 2016[§], el gasto destinado a servicios y transporte (22,4% del ingreso) sería de U\$S 2,2 millones de dólares anuales, sin considerar el consumo de otros bienes y servicios, que puede significar 5-6 millones de dólares adicionales.

- ***Contribución económica catalítica***

Es todo aquello que genera una ANR producto del aporte hacia otras industrias, en función del incremento de conectividad. Es la verdadera razón de ser de una ANR. Aquí debe considerarse el ingreso por turismo, desarrollo de nuevos negocios, la concreción de acuerdos económicos público-privados, la apertura de nuevos mercados y la promoción de inversiones.

Una medición directa es el ingreso de divisas por concepto de turismo y el gasto de aquellos pasajeros que se registraron por las autoridades de migraciones aeroportuarias con destino Uruguay y motivo del viaje turismo, transportados por la ANR.

[‡] Ver apartado La Creación de Mano de Obra calificada

[§] Basado en el informe de Ingreso de las Personas y Hogares del Instituto Nacional de Estadística (enero 2016)

Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la contribución económica catalítica asociada a la industria del turismo verifica un triple incremento de la actividad económica; es decir, cada dólar invertido en turismo genera una actividad económica adicional de 3 dólares.

El caso de *Copa Airlines* es una muestra clara de esta relación, el último informe de *Oxford Economics* data de un aporte del 4,2% al PIB con una generación de empleo de 43.500 fuentes de trabajo. Al sumársele la contribución del sector a la industria del turismo, estas cifras aumentan a un 12% del PIB y 181.000 empleos (ver fig. 10).

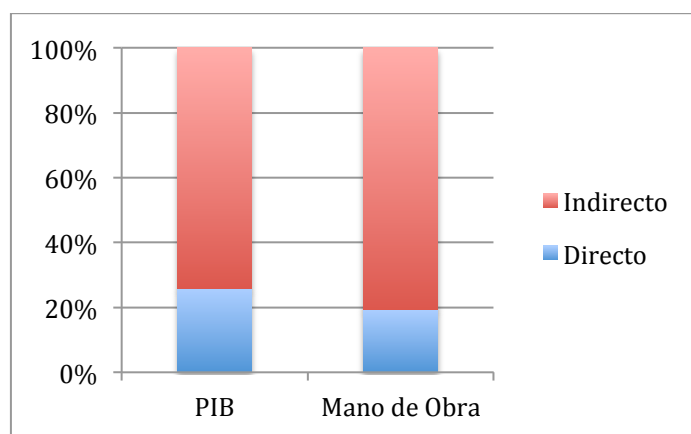


Fig. 10 - Relación de impacto económico directo y catalítico vs Mano de obra directa e indirecta

Volviendo al ejemplo de la excompañía PLUNA, de acuerdo al último informe de *KPMG*, en la temporada de verano enero-febrero 2011, tuvo un incremento real en el volúmen de pasajeros del 52% en relación al mismo período del año anterior en el Aeropuerto de Laguna del Sauce, Punta del Este, pasando de 168.000 a 255.000 personas, y se alcanzó el récord de pasajeros transportados en un solo día: 5.250 personas. Los casi 100.000 pasajeros adicionales generaron divisas estimadas en unos U\$S 80 millones de dólares. Estos datos surgen a partir de la información oficial del Ministerio de Turismo y Deporte, considerando el monto de gasto por turista según el país de origen del mismo.

Sería muy complejo llevar adelante una medición del aporte catalítico en relación a otros sectores de la actividad económica del país, y excede el objetivo del presente estudio. Según el último informe de comercio exterior del Instituto Uruguay XXI, las exportaciones hacia Brasil participan en el 11% y Argentina el 4% del total de exportaciones, por lo que resulta esencial mantener una oferta adecuada de vuelos (conectividad) hacia la región inmediata orientada al sector corporativo para la concreción de estos y otros negocios.

• **Contribución tributaria**

Si bien no constituye una de las 4 dimensiones de aporte, la contribución tributaria del sector aeronáutico es un elemento esencial del impacto económico sobre el país, ya que es el insumo para la financiación de políticas sociales y demás obligaciones del Estado.

La contribución tributaria comprende los ingresos fiscales por concepto de impuestos aeronáuticos (7,5% sobre la facturación), impuesto al valor agregado sobre la facturación (IVA 22%), aportes a la seguridad social, patronales y de sus empleados, impuesto a la renta de personas físicas (IRPF).

A modo de ejemplo, en el año 2011, según lo reportado por la excompañía de bandera PLUNA, superó ingresos por U\$S 143 millones de dólares y un aporte directo de impuestos para el Estado de U\$S 19 millones de dólares. En el período de sus últimos 5 años fiscales previo al cierre de operaciones, este aporte impositivo superó los U\$S 84 millones de dólares (no se consideran otras contribuciones fiscales, como se puede verse en la figura 11).

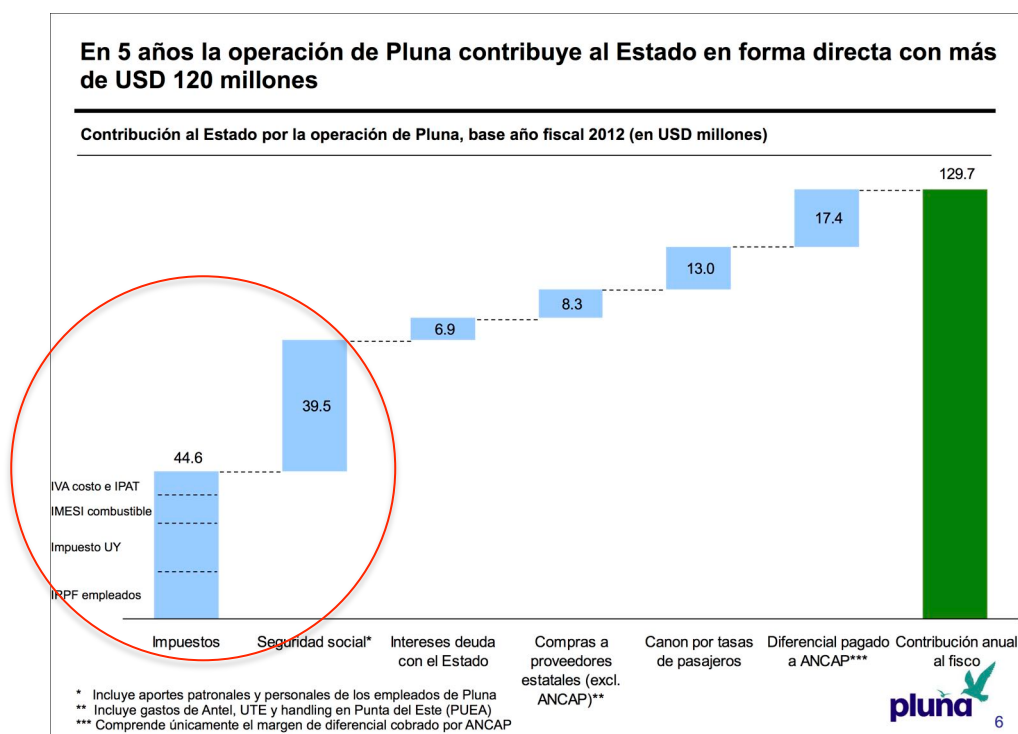


Fig. 11 - Aportes al fisco en últimos 5 años PLUNA

Según las proyecciones establecidas por la nueva aerolínea ALAS Uruguay, el impuesto aeronáutico generaría aproximadamente U\$S 6 millones de dólares anuales. La recaudación impositiva directa, incluyendo los aportes por Impuesto a la Renta de Personas Físicas (IRPF), aportes patronales y demás impuestos de imposición directa de su personal contratado (unos 230 trabajadores proyectados) se estima en 10 millones de dólares anuales. Actualmente, la plantilla activa ronda el 55% de lo proyectado. Por su parte, el aporte por concepto de IVA sería de U\$S 15 millones durante el primer año fiscal.

A su vez, debería considerarse el aporte tributario de la cadena de suministros y los impuestos al consumo final recaudados por el gasto inducido de los empleados. Una estimación basada en los niveles de facturación de los proveedores estratégicos de la excompañía PLUNA, muestra niveles de producción en el orden del 10% de su facturación, por lo que podríamos aproximar de manera conservadora el aporte tributario de la cadena de suministro para el caso de ALAS Uruguay en unos 2 millones de dólares anuales.

El aporte tributario por concepto del consumo inducido de empleados directos e indirectos (totalizando 1230 empleos)** , tomando un ingreso medio de 21.600 pesos per cápita a Enero de 2016^{††}, basándonos en los impuestos devengados del gasto de servicios y transporte (22,4% del ingreso) sería de U\$S 1,2 millones de dólares anuales, sin considerar el aporte tributario por el impuesto al valor agregado (IVA) en el consumo de otros bienes y servicios, que puede significar 2 a 3 millones de dólares adicionales.

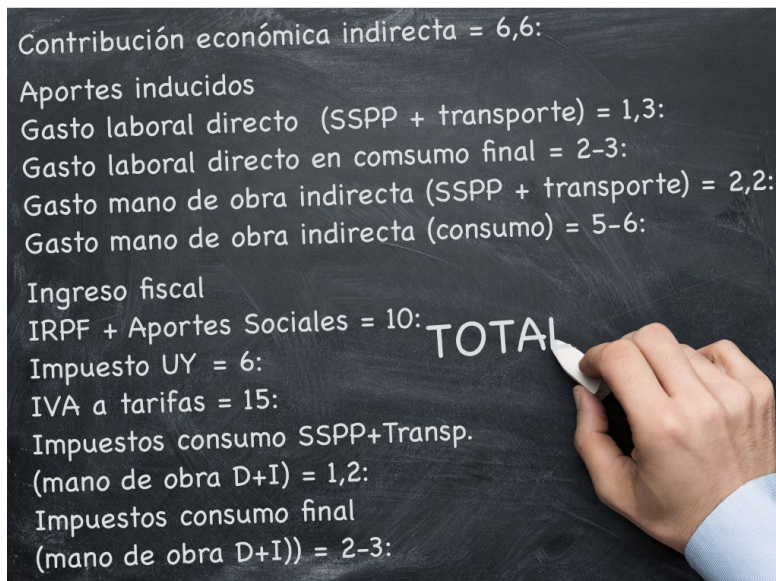


Fig. 12 - Aportes indirectos, inducidos y tributarios de ALAS Uruguay

** Ver apartado La Creación de Mano de Obra calificada

^{††} Basado en el informe de Ingreso de las Personas y Hogares del Instituto Nacional de Estadística (enero 2016)

2.1. Las dimensiones del aporte Conrad

Otra mirada sobre el aporte en 4 dimensiones resulta de analizar la asociación estratégica del *Hotel Conrad Casino & Spa de Punta del Este* con los operadores aéreos. Históricamente, *Conrad* llegó a transportar hacia Punta del Este una cifra cercana a los 60 mil pasajeros anuales. Ya en 2012, *PLUNA* había logrado instaurar un vuelo diario entre San Pablo y Punta del Este, como complemento de sus dos frecuencias diarias durante todo el año a Buenos Aires.

El público objetivo del *Conrad* abarca grupos familiares de nivel socio-económico medio-alto y alto (NSE AB), que llegan a nuestro principal balneario y generan importantes ingresos de divisas para el país (aporte catalítico) a través de la adquisición de diversos bienes y servicios turísticos en los comercios de Punta del Este. Desde el punto de vista del emprendimiento, esta forma de turismo posee una importante contribución económica para el país en los cuatro niveles: directo, indirecto, inducido y catalítico. Nadie discute su participación y existencia estratégica en el principal balneario de Sudamérica.

A partir de la adquisición del 45% del paquete accionario del Hotel por parte del grupo chileno *Enjoy* en 2013, la nueva administración comenzó la promoción de productos turísticos de *Conrad Punta del Este Resort & Casino* hacia nuevas ciudades, como Curitiba, Belo Horizonte, Brasilia, Asunción y Chile. *Enjoy Conrad* participó en nuevas ferias y workshops de Turismo —como FITPAR (Feria Internacional de Turismo del Paraguay), *World Travel Market* (WTM) en San Pablo y *Hilton Weeks* en Buenos Aires y Río de Janeiro— y fortaleció el trabajo conjunto con compañías de reservas *online* como *Booking*, *Despegar* y *Buquebus*. Asimismo, se cerraron convenios con Aerolíneas Argentinas y el grupo LATAM logrando dos frecuencias semanales en la ruta San Pablo-Punta del Este-San Pablo, una muestra más del esfuerzo entre privados hacia el aporte en cuatro dimensiones. Este año, tiene previsto la realización de más de 100 chárteres, incluyendo algunos provenientes de Río de Janeiro y ya ha contratado y evaluado satisfactoriamente los servicios de ALAS Uruguay.

El conglomerado de operadores "*Destino Punta del Este*", por su parte, vela con ansiedad por la consolidación de la nueva aerolínea que podría transformarse en un socio estratégico del Centro de Convenciones de Maldonado, contribuyendo así a la desestacionalización del balneario.

3. La creación de Mano de Obra calificada

En el contexto externo directo e indirecto, hay que destacar el impacto positivo que genera la existencia de una ANR sobre las fuentes de trabajo de diferentes sectores.

Un estudio presentado por *Air Transport Action Group*, afirma que el 21% del total de mano de obra tiene relación directa con las aerolíneas (tripulaciones, agentes de handling, mantenimiento y tierra). Esto confirma que gran parte de la generación de empleo de la industria es indirecta, aunque necesaria para el funcionamiento operativo de una ANR.

El gráfico de la figura 13 muestra la composición de fuentes de trabajo generadas gracias a la industria aeronáutica, donde puede verse que más del 50% de los puestos corresponden a aeropuertos, hotelería, tiendas minoristas y restaurantes, un 8% dedicado a la gestión de aeropuertos, rampa y seguridad, un 14% afectados a la gestión de la Autoridad Aeronáutica Civil, y un 3% en navegación aérea y otros proveedores.

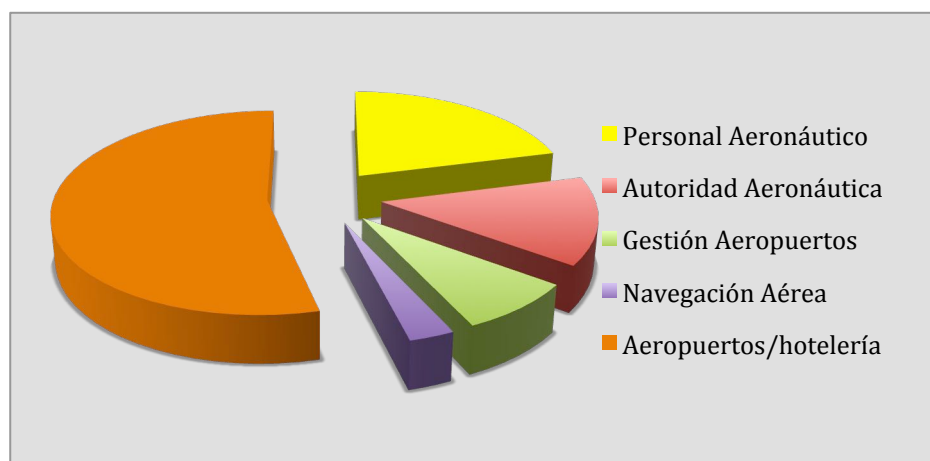


Fig. 13 - Composición de mano de obra generada por el sector aeronáutico

Bajo esta relación, la existencia de una ANR en el Uruguay podría generar más de 1.000 nuevas fuentes de trabajo indirectas. Según datos publicados por el Ministerio de Turismo, al 2013 hubo 1.849 personas afectadas al servicio de pasajeros en el rubro transporte aéreo, lo que representó el 1,8% de la mano de obra del sector turístico. Al cierre de *PLUNA* en 2012 se perdieron más de 700 fuentes de trabajo directas de la compañía (un 40% de puestos en relación al número de empleos actuales) aunque se estima en más de 4.000 bajas relacionadas a la cadena de suministro.

El caso paradigmático de *Copa Airlines* en Panamá muestra un nivel de empleo de unas 6.000 personas en forma directa y 38.000 puestos de trabajo indirectos más 9.000 empleados en el exterior del país, cifras que muestran la importante contribución a la mano de obra del país centroamericano.

3.1. La generación de conocimiento

Una ANR brinda grandes oportunidades de desarrollo profesional y generación de conocimiento, elevando los estándares de calidad y productividad del personal a niveles similares de desempeño de los que muestra la industria en el Primer Mundo. Se trata de empleos de alta productividad y generadores de mayor valor agregado para el país.

Actualmente, el Estado uruguayo pretende realizar un esfuerzo importante hacia la ejecución de políticas públicas de empleo y capacitación profesional a través de la articulación interinstitucional impulsada desde el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). En este sentido, uno de los lineamientos estratégicos marcados para el período 2015-2020 es el apoyo a las políticas públicas vinculadas a la mejora de la competitividad como clave para el proceso de desarrollo del país. A modo de ejemplo, la excompañía *PLUNA* invirtió más de U\$S 6 millones de dólares en capacitación en 4 años; una ANR representa un ícono en materia de capacitación hacia la excelencia profesional.

4. El transporte de carga

El transporte aéreo es esencial en el traslado y distribución de carga de alto valor en agregado en relación a su peso por unidad. Si bien una ANR no apunta a brindar un servicio de carga exclusivamente, puede complementar el sector logístico en pequeños paquetes, perecibles o de alto valor unitario.

Esta unidad de negocio significa un aporte más a la dinamización de la economía y comercio exterior del país.

Si bien excede el objetivo de el presente estudio, representa un negocio muy importante para el Aeropuerto Internacional de Carrasco que posee una terminal dedicada a este rubro aeronáutico.

5. La gestión financiera

Una adecuada financiación es parte fundamental de la eficiencia de una ANR. Para que sea exitosa, su gestión debe basarse en un tres aspectos fundamentales: capitalización adecuada, competitividad y beneficios fiscales o subsidios.

El último informe de IATA exhibe un aumento de un 10% en el tráfico del 2015 para Latinoamérica pero advierte el impacto financiero que impone la caída económica del Brasil y el riesgo e inflacionario en la Argentina —los principales mercados de ALAS Uruguay—. Asimismo, según el informe, el sector de cargas tuvo una contracción anual del 6,4% producto de las caídas en exportaciones e intercambio comercial de la región. El beneficio bruto (EBITDA) (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) que estima IATA para 2016 es del orden del 1,1% luego de cerrar un año con pérdidas de más de 300 millones de dólares en el sector aeronáutico latinoamericano. Esto se traduce en una media de USD 1,26 de ganancia por pasajero, previendo un incremento del tráfico del orden del 5,6%.

Bajo este contexto, la obligación primordial en la conducción de la gestión de una ANR será tomar decisiones conducidas por mercados y objetivos comerciales más allá de razones políticas, de prestigio o argumentos de tipo "emocionales". La optimización en el manejo de los recursos debe ser el método sistemático a seguir.

5.1. La competitividad

La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior (productividad) a costos inferiores (ventajas comparativas que redunden en eficiencia) que sus competidores nacionales e internacionales.

Las mediciones a nivel de empresa se realizan a través de los denominados Indicadores de Gestión (Key Performance Indicators - KPI) asociados a rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros.

Si consideramos el caso de ALAS Uruguay, la productividad planificada del personal es de las mejores de la industria y la experiencia y capacitación del factor humano juega a favor de la competitividad bajo el modelo de negocios de autogestión que pretende validar. La nueva aerolínea posee la responsabilidad de medir y controlar estos indicadores, a la vez que logra eficiencias y optimización de recursos. Actualmente, los bajos precios del

combustible permiten obtener mejores eficiencias en materia de costos (este insumo representa un 45% de los costos directos variables).

Respecto a tarifas, seguramente contribuirá a regular hacia la baja los precios actuales del mercado, aunque cargando con ciertas desventajas en cuanto a la competitividad resultante de la operación del equipo Boeing 737-300 respecto a otras aeronaves más modernas y eficientes que utiliza la competencia según la ruta en cuestión (por ejemplo, *Amazonas* en Montevideo-Asunción-Montevideo). No debería orientar su estrategia de marketing a precios a mediano plazo ya que no posee espalda financiera para sostener el costo de oportunidad.

5.2. Beneficios Fiscales

En la exportación, es habitual que el Estado otorgue beneficios en materia de exoneración impositiva. Es uno de los argumentos que solicitaba *PLUNA* al Poder Ejecutivo previo al cierre en 2012.

La reciente fijación del 0% en el impuesto a los pasajes cuyo inicio o destino no sea el Uruguay es una señal alentadora para el sector de distribución y venta de pasajes. Esta tasa del 7,5% se seguía cobrando para subsidiar las radios del interior, por el uso del espectro radiofónico para las radioayudas de navegación aérea, motivo que ya no debería aplicarse en función de los adelantos tecnológicos en la aeronáutica comercial.

En Europa, los gobiernos ofrecen financiación y subsidios en rutas consideradas estratégicas, pero que no son comercialmente viables. De acuerdo a la Comisión Europea hay más de 200 rutas subsidiadas bajo el Sistema Público de Obligación de Servicios de la Unión Europea (PSO) en países como Francia, Italia, Grecia, Noruega, Suecia y Portugal. En los Estados Unidos existe un sistema llamado Servicios Aéreos Esenciales que brinda asistencia a compañías a lo largo de un período de 5 años, durante el que apuestan a dicha ruta. Como contrapartida, la aerolínea posee el monopolio de la misma y se le exige mantener un adecuado nivel de servicio y regularidad.

Por estas latitudes, Brasil anunció un plan de expansión de la aviación regional con un ambicioso objetivo: el 95% de la población del país deberá encontrarse en un radio de 100 km a un aeropuerto. Con esta decisión de carácter estratégico, se crearán condiciones de acceso inmediato al medio de transporte aéreo para los más de 200 millones de habitantes de dicho mercado, contribuyendo a la facilidad de acceso a viajes por parte de la clase media brasileña. Durante la gestión de *PLUNA*, se obtuvo el apoyo de gobernaciones como la de Mina Gerais y Paraná en Brasil para la realización de vuelos a Belo Horizonte y Foz de Iguazú, bajo la concepción estratégica de Brasil de que con la llegada de más servicios de transporte regular llegan más visitantes y —según hemos visto— la economía de la comunidad se multiplica.

5.3. Eficiencia vs Rentabilidad

Hemos subrayado la exigencia en una ANR que debe mantener una gestión eficiente para demostrar su viabilidad y competitividad a lo largo del tiempo. Esto no implica que necesariamente sea rentable durante su existencia (la media de U\$S 1,26 de utilidad por pasajero proyectada por IATA para 2016 muestra lo complejo que es obtener este margen insignificante).

La discusión de *eficiencia vs rentabilidad* puede ejemplificarse al comparar la gestión de *Aerolíneas Argentinas* y *PLUNA* de la mano del ingreso catalítico por concepto turismo, en el período que cierra el ejercicio del año 2011.

En la República Argentina se observó un ingreso por concepto de turismo de más de U\$S 5.200 (cinco mil doscientos) millones de dólares, *Aerolíneas Argentinas* arrojó un resultado de números rojos por valor de U\$S 800 millones de dólares.

En el mismo año 2011, en esta orilla, los resultados fueron: por concepto de ingreso de divisas por turismo casi U\$S 2.200 (dos mil doscientos) millones de dólares, mientras *PLUNA* arrojó un resultado operativo negativo de U\$S 8 millones de dólares.

USD 5200: y USD 800: contra USD 2200: y USD 8: Sin embargo, *Aerolíneas Argentinas* sigue activa y *PLUNA* fue liquidada (ver figura 14).

Compañía	Resultado (millones de USD)	Contribución catalítica (millones de USD)
	(8)	2.200
	(800)	5.200

Fig. 14 - Resultado vs Contribución catalítica en el Río de la Plata

5.4. La participación del Estado

A diferencia de línea de bandera, el Estado no tiene una participación accionaria directa o de gestión activa en una ANR. Algunos ejemplos del modelo de Aerolínea Nacional de Referencia incluyen *Copa Airlines*, *Iberia*, *LAN*, *Air France*, *Cathay Pacific* (ver figura 15).



Fig. 15 - Compañías aéreas consideradas ANR

El Uruguay debe archivar la posibilidad de participación del Estado en la conformación societaria, pero tiene la obligación de monitorear, evaluar y contener a una ANR. La perenne propiedad de las rutas y frecuencias, siempre será la condición inviolable de otorgarle al Estado la última palabra.

5.5. Seguro de Contingencia

En la industria de la aviación comercial existen períodos o ejercicios en los que una empresa eficiente no necesariamente será rentable. Todos los factores que acontecen en la región impactan en la ANR. Durante los últimos años de PLUNA, hubo un contexto regional e internacional caracterizado por la Gripe H1N1, terremotos en Chile, crisis *subprime*, volatilidad en torno al precio del petróleo por la crisis en Medio Oriente, cenizas volcánicas que inhabilitaron la operación aérea durante varios días, y una estrategia de respuesta por parte del gobierno argentino de Cristina Fernández de Kirchner ante la instalación del *Hub del Sur* en el Aeropuerto de Carrasco que transformó a Aeroparque Jorge Newbery en aeropuerto de operaciones regionales.

Estas contingencias deben recibir un tratamiento especial y establecer protocolos de acción por parte de las políticas de Estado. Deben ser capaces de brindar soluciones o compensaciones para aquellas contingencias que generan pérdidas por razones de servicio a la sociedad y le confieren ineficiencia al resto de las operaciones. Debe instrumentarse una suerte de "*Seguro de Contingencia*", a los efectos de asegurar la operación continua, donde el Estado fortalezca a la ANR toda vez que exista una contingencia externa importante que así lo requiera.

6. Testimonios sobre la importancia estratégica



La importancia estratégica y el aporte significativo de una ANR no es motivo de duda para el Cr. Eduardo Acosta, alto ejecutivo a cargo de la gestión de cinco de los mejores aeropuertos de América del Sur según la guía *Sleeping in Airports*: *"en materia de grandes números de un país, el apoyo para que opere una compañía aérea representa un costo muy bajo en relación a lo que puede generar, y se traduce en una gran oportunidad para el desarrollo de la aviación comercial en el Uruguay"*.

Según el presidente de la Cámara de Comercio de la Aeronáutica del Uruguay (CAMAERO), Hugo Perelli, *"la aviación paradójicamente es más riesgosa en tierra que en el aire... Es por ello que, los Estados deben crear las condiciones adecuadas para que las líneas aéreas puedan operar con estabilidad y previsibilidad. La aviación comercial es una actividad necesaria, ineludible y multiplicadora de beneficios para toda la comunidad."*



Pedro Helbron, CEO de Copa Airlines asegura que *"la aerolínea contribuye de una manera significativa en cada uno de los países que sirve, ya que el mundo actualmente está conducido gracias a la conectividad aérea."*

Enrique Cueto, CEO de LAN demanda que *"debemos convivir con el caos donde no se percibe que la industria aérea realmente conecta, trae turismo, trae negocios, nos acerca al mundo y nos brinda oportunidades para todos"*.



El libro *PLUNA - El Riesgo de Volar Alto*, resume que *"el valor intangible de una ANR es uno de los activos fundamentales, que no puede ser ignorado por quienes defienden el patrimonio nacional y la soberanía, pero menos debe ser ignorado a la hora de entenderlo y transmitirlo a la sociedad"*. Y continúa, *"para recuperar la conectividad, la imprescindible adecuación tarifaria y la imagen país, partiendo de la base de contar con un trípode elemental como son: aeronaves, frecuencias y recursos humanos, hay que ir hacia una Aerolínea Nacional de Referencia."*

7. Conclusiones

La existencia de una ANR permite el crecimiento de sectores clave de la economía, turismo y sociedad.

La conectividad genuina con la región inmediata proporciona un marco de estímulo hacia la productividad y competitividad del país. Una amenaza a la conectividad es la fuerte dependencia de las compañías extranjeras y el bajo volumen de mercado.

El beneficio que aportan los operadores extranjeros hace a la conectividad, pero excluye la generación de empleo directo e indirecto, junto a aportes de salarios, utilidades, tributos y gastos inducidos del sector aeronáutico que generan efectos multiplicadores sobre el PIB a largo plazo.

Los beneficios catalíticos representan la razón de ser de una ANR, más allá de el impacto económico global y la capacidad de generar empleo de calidad.

La falta de políticas de Estado en relación al sector aeronáutico representa una amenaza para la economía del Uruguay y pone en riesgo la fuerte inversión en infraestructura aeronáutica realizada en el Aeropuerto Internacional de Carrasco.

Sería muy acertado asumir una actitud proactiva en materia aeronáutica para la integración del país en la región, que incluya la negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales, la apertura de nuevos mercados y el cumplimiento del Acuerdo de Fortaleza suscrito por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

El plan de expansión de la aviación regional en Brasil representa una oportunidad para el desarrollo de nuevos mercados. Asimismo, la experiencia registrada con algunas gobernaciones del Brasil que promueven sus destinos a través de subsidios a la aviación puede ser una vía de ampliación de la conectividad por parte de una ANR orientada hacia dicho país.

La ANR debe someterse a un monitoreo permanente a través de indicadores de gestión en relación a la competitividad, productividad, gestión de recursos, fortalezas y oportunidades del mercado que resulten en una muestra objetiva, transparente y contundente de su aporte a la economía, más allá de los resultados económicos.

La capitalización de una ANR debe ser adecuada a sus necesidades de financiamiento más allá de sus utilidades, buscando los mecanismos pertinentes junto al aparato económico del Estado. El Estado debe velar por la monitorización y adecuación permanente en las

tarifas de combustible de acuerdo a los precios de la region, y en la adopción de medidas de apoyo que hagan propicia su existencia y supervivencia. Podría asignarse el impuesto aeronáutico al Seguro de Contingencia propuesto como forma de capitalizaciones integradas por el Estado a la ANR.

Una ANR sería un socio estratégico primordial para la desestacionalización de Punta del Este y la promoción de inversiones y eventos en el nuevo *"Centro de Congresos & Convenciones de Maldonado"*.

Una ANR que se trazara el objetivo de atender el mercado del Río de la Plata, a mediano plazo podría aspirar a transportar un público objetivo potencial de casi 1,5 millones de pasajeros. Debe realizar todos los esfuerzos junto al operador aeroportuario local para atender este destino de forma ágil, puntual y eficiente, brindando un producto de valor agregado orientado al mercado corporativo. Este segmento demanda puntualidad, más y mejores conexiones. A través de la innovación debe ser capaz de generar más valor a este producto/servicio. Esto permitirá una regulación natural de tarifas, mayor conectividad, fomento del turismo receptivo y una alternativa real para el desarrollo de eventos en el Uruguay.

Fuentes & Bibliografía

- "Anuario del Ministerio de Turismo del Uruguay", MINTUR (2014)
- "Beneficios económicos del transporte aéreo en Panamá", Oxford Economics (2014)
- "Convenio Bilateral de Transporte Aéreo Argentina-Uruguay"
- "Costos de Transporte y Comercio Internacional en la Segunda Era de la Globalización", Ver Hummels (2007)
- "Gastos e Ingresos de las Personas y los Hogares" (enero 2016), Instituto Nacional de Estadística, Uruguay.
- "IATA Annual Review 2015", IATA (2015)
- "Informe de Comercio Exterior", Instituto Uruguay XXI (2015)
- "Informe de ejercicio 2011", KPMG (2012)
- "International Air Transport Association's Global Passenger Survey", IATA (2014)
- "La Sinergia entre Alas Uruguay y Corporación América es un Hecho", Alejandro Spera (2016)
- "Measuring the Economic Rate of Return On Investment in Aviation", Intervistas Consulting (2006)
- "PLUNA, el riesgo de volar alto", Sergio Antonio Herrera (2014)

Acerca de PDA Consulting

Desde hace casi una década, portaldeamerica.com se ha consolidado como el sitio de referencia para el turismo y aviación comercial en la región. Hemos publicado más de 40.000 artículos y editado junto al Grupo *Penguin Random House* contenidos de alto impacto que enriquecen el intercambio profundo sobre la temática de la industria.

Nuestro compromiso, especialización y experiencia nos ha permitido desarrollar diferentes formas de comunicación integral, incluyendo radio, medios audiovisuales y organización de eventos de carácter estratégico.

Realizamos investigación, análisis e interpretación del mercado aeronáutico y turístico, con reportes personalizados y/o generación de conocimiento para publicación en diferentes medios.

Realizamos consultoría, auditoría y reingeniería con la meta de alcanzar mejores niveles de calidad en planificación estratégica, capital humano, comunicación corporativa y excelencia operacional a través de la transferencia de conocimientos e implementación de diferentes herramientas de gestión, con capacidad para aportar soluciones en toda la cadena de valor.

La flexibilidad en el diseño de soluciones específicas, el compromiso superior con nuestros clientes y los resultados constituyen nuestros valores, junto al trabajo de un equipo involucrado en la consecución de los objetivos fijados.

Acerca de nuestros consultores

SERGIO ANTONIO HERRERA



Director de PDA Media & Consulting, Portal de América Web, Portal de América Radio y Portal del Uruguay. Fundador, Past Presidente del Círculo de Periodistas de Turismo del Uruguay (CIPETUR). Dilatada trayectoria como operador turístico, actividad en la cual fue destacado innovador y dió vida a un sistema que modificó para siempre la forma de hacer turismo terrestre en la región, incorporando nuevas técnicas operativas y varios destinos turísticos. Como Secretario Ejecutivo de la Cámara Uruguaya de Turismo, con la presidencia de Mario Amestoy, en la década del '90, diseñó un modelo y condujo las caravanas de promoción del Uruguay en el exterior, teniendo a su cargo las presentaciones ante operadores y prensa de cada país, con el programa *Uruguay Natural Invita*, auspiciado por el Ministerio de Turismo a cargo de José Villar Gómez.

Asesor de la Presidencia de la Cámara de Comercio de la Aeronáutica. Su modelo "*Aerolínea Nacional de Referencia (ANR)*" fue presentado en las *Jornadas de Reformulación y Análisis de Política Aeronáutica* realizadas por la Junta Nacional de Aeronáutica en Diciembre de 2012 y publicadas en el libro "*PLUNA, el riesgo de volar alto.*"

Distinguido por la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU) en diciembre de 2009 por propender al desarrollo del periodismo especializado en turismo. Recibió la Medalla al Mérito Turístico otorgada por PRENSATUR en junio de 2010.

Reconocido por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) por la cobertura de la Conferencia IATA-FIDAE, *Wings of Change 2012* realizada en Santiago de Chile. Designado Socio Honorario de la Asociación Colombiana de Periodistas y Escritores de Turismo (ACOPET) por la Excelencia en el Ejercicio del Periodismo Turístico. En mayo de 2014, *Penguin Random House*, para su sello Sudamericana, editó el libro de su autoría: "*PLUNA, el riesgo de volar alto.*"

ALEJANDRO SPERA REGUITTI



Consultor Asociado PDA Media & Consulting. Licenciado en Comunicaciones, con sólida experiencia en operaciones, comunicación corporativa, y normalización. Especialista en Gestión de la Calidad UNIT-ISO 9000. Ha realizado consultoría, auditoría y reingeniería para operadores aéreos alrededor del mundo, brindando cursos de capacitación e implementación de diferentes herramientas de gestión, bajo normas de Seguridad Operacional IOSA/IATA e ISO-9000. Ha realizado auditorías de gestión operativa a *Aerosur* (Bolivia), *Euro Atlantic Airways* (Portugal) y *Andes* (Argentina).

Asesor y consultor en Certificación de Operador Aéreo AOC (*Airline Operator Certificate*) en Ecuador y en el Uruguay; desarrollador de manuales técnicos, operativos y de comunicación bajo normas LAR (*Latin American Regulations*), junto a validación de nuevos protocolos, mejores prácticas y servicios para elevar la experiencia de usuario. Uno de los más activos participantes en la certificación, elaboración de manuales y entrenamiento del personal de ALAS Uruguay.

Fue miembro activo del Foro de Seguridad de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA-CSWG) y representante en certificaciones ante LATU Sistemas/Quality Austria (LSQA). Ha brindado cursos de capacitación técnica a formadores (train the trainer) para el medio aeronáutico (*VARIG Brasil / LAC Ecuador / Aerolíneas Argentinas*) bajo inspección de la Autoridad Aeronáutica.

Project Leader de Inflight Entertainment & Communications (IFEC) para aeronaves Boeing 757/767, y del servicio innovador de Sightseeing Tours en carritos de golf, declarado de Interés Turístico Nacional por parte del Ministerio de Turismo del Uruguay.

PDA



Media & Consulting