

Resumen Ejecutivo

Un nuevo estudio de *PDA Media & Consulting* muestra el primer análisis de la conectividad aérea en Uruguay tras el inicio de operaciones de ALAS Uruguay. Fue inevitable para ello analizar también a la propia aerolínea, la cual emerge con un lastre que no le es ajeno a su polémica forma de comunicación: casi todos los actores (y por ende los medios) la siguen denominando Alas U y llamativamente, desde el día en que se realizó el primer vuelo comercial a Asunción, se insiste en señalarla como "la cooperativa de los extrabajadores de Pluna". La autogestión, la cual muchos entienden destacable y quizás interpretan como un valor agregado por la exclusividad planetaria que representa, también ha sido manejado a nivel mediático.

En este trabajo realizado por nuestros expertos, se tuvieron en cuenta para evaluar temas como: la nueva conectividad; la brecha de la conectividad; los primeros destinos; la gestión; los valores organizacionales; los diferenciales tangibles e intangibles y también una aguda mirada al contexto en el que comienza a operar la empresa analizando su realidad financiera y las posibilidades actuales de flujo de caja.

En economías tan dependientes como la uruguaya, es fundamental el papel que cumplen los medios de comunicación en el tratamiento de temas de interés general como fue el caso de la desaparecida PLUNA y lo es ahora el de ALAS Uruguay.

El relato del final de la exaerolínea de bandera PLUNA que quedó instalado en la opinión pública dista mucho a nuestro entender de la realidad y con ALAS Uruguay está sucediendo la misma cosa. Se mezclan los temas aeronáuticos, comerciales, de seguridad y demás con intencionalidades políticas dependiendo la opinión y en muchos casos la información con ese encare.

Teniendo en cuenta entonces estas determinantes particularidades es que el estudio de PDA Media & Consulting como corresponde, se basa en el análisis objetivo del contexto y del nuevo actor.

La brecha de Conectividad

El cierre de la excompañía de bandera del Uruguay PLUNA concluyó con una pérdida de conectividad para el país hacia la región. La brecha de conectividad —de acuerdo al estudio presentado por PDA Media & Consulting en 2015— se sitúa en términos reales en más de 500 mil pasajeros anuales, lo que totaliza 2 millones de pasajeros desde 2012. A partir del ingreso de ALAS Uruguay al mercado habrá un actor capaz de asumir esta necesidad insatisfecha. El plan de negocios aspira a ocupar unos 500 mil asientos anuales, por lo que es viable que se alcance esta meta.

Los primeros destinos

Asunción del Paraguay (ASU)

ALAS Uruguay ofrecerá una capacidad anual de casi 100 mil pasajeros. Por su parte, con Amazonas y sus 2 frecuencias diarias suman una oferta de 173.000 asientos por año. Actualmente, el número de turistas del Paraguay asciende a 48.000 personas anuales, según datos del Ministerio de Turismo (MINTUR). Esto implica que deberá al menos triplicarse el tráfico entre los países. A pesar de que Paraguay muestra cifras de crecimiento de su PBI del orden de los 2 dígitos, esto resulta un objetivo muy ambicioso para el corto plazo.

Buenos Aires Aeroparque Jorge Newbery (AEP)

El mercado fluvial, terrestre y aéreo representa un "spread" de 4 millones de pasajeros anuales. 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. Si ALAS Uruguay se trazara ese objetivo a mediano plazo, esto implica aspirar a transportar casi 1,5 millones de pasajeros. La capacidad ofrecida a partir del otorgamiento de frecuencias del gobierno argentino de 5 vuelos diarios asciende a casi medio millón de pasajeros anuales, por lo que hay un margen muy atractivo de crecimiento en este segmento.

En el Puente Aéreo —"la frutillita de la torta"— se maneja la posibilidad de lograr un acuerdo comercial con Aerolíneas Argentinas, conformando así un oligopolio que aseguraría una posición estable de rendimiento y competencia en la ruta más atractiva del esquema de negocios.

San Pablo y Santiago (SAO & SCL)

Otros destinos como San Pablo (SÃO) y Santiago de Chile (SCL) compiten con el operador más importante de la región LATAM Airlines, que posee sus hubs en dichos puntos, por lo que resultaría muy difícil lograr buenos rendimientos en dichas rutas sin mantener acuerdos interlineales o de código compartido (code share) con otras líneas aéreas, proceso que al menos insumiría unos dos años para su implementación a partir del requisito de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) de obtener la certificación de seguridad IOSA para ser miembro pleno de IATA y acceder a la realización de estos acuerdos con otras aerolíneas. En la modalidad Punto-a-punto parece difícil sostener un tráfico de casi 100 mil pasajeros anuales para estos destinos. Ahí deben orientarse a brindar tarifas corporativas suficientemente atractivas como para asegurar un factor de ocupación alto.

Punta del Este (PDP)

La operativa temporaria desde el Aeropuerto de Laguna del Sauce es muy alentadora para la terminal aérea que había quedado como una suerte de aeródromo deportivo y de aviación general. La llegada de TAM por medio del acuerdo alcanzado con el grupo "Enjoy Contad" para la realización de chárteres semanales, Sol de Argentina y Azul del Brasil con vuelos regulares volvieron a recomponer la conectividad del principal balneario de Sudamérica.

Por su parte, la apertura de la base de ALAS Uruguay es una señal muy positiva para la regulación tarifaria y la llegada de nuevos turistas. El conglomerado de operadores "Destino Punta del Este" vela con ansiedad por la consolidación de la nueva empresa, que a su vez, podrá transformarse en un socio estratégico del Centro de Convenciones de Maldonado, contribuyendo así a la desestacionalización del balneario.

La gestión

El gran desafío en esta materia será lograr una gestión eficiente, un manejo de recursos óptimo. El último informe de IATA exhibe un aumento de un 10% en el tráfico del último año 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 llamado EBITDA —por sus siglas en Inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; 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%.

En materia de flujo de fondos, a partir del comienzo de las operaciones de ALAS Uruguay aparecen importantes costos variables que hasta el momento no estaban contemplados, por ejemplo, la incidencia del 45% de los costos operativos que se imputa al combustible. En ese contexto, apenas el 15-16% corresponde a salarios, lo que puede contrastarse con un 78% de carga salarial en el transporte público, según lo declarado recientemente por los gremios del transporte.

Valores organizacionales

La aerolínea ALAS Uruguay intentará basarse en el atributo de regularidad, que es la gran herramienta generadora de confianza en el cliente, es decir, el cumplimiento de los vuelos de acuerdo a lo programado. Como se trata de un producto netamente perecedero —es decir, una vez que el vuelo despegó se consumió la capacidad ofrecida que no pudo ocuparse— la estimación de demanda y la estrategia comercial en relación a la aplicación de tarifas será un aspecto fundamental a la hora de salir a cada uno de los mercados, que deberá tomar en consideración los diferentes públicos según rutas y forma de alcanzarlos a través de promociones específicas. Para ello, deberá apelar a la innovación, tanto desde el punto de vista de la oferta para hacer más atractivo y competitivo su servicio como en relación a los diversos canales y formas de comunicación. No puede darse el lujo de realizar campañas publicitarias como la que administró al momento del lanzamiento, simplemente porque no cuenta con los recursos económicos para sostenerlo.

Diferencial - Tangibles e intangibles

Según un estudio realizado por PDA Media & Consulting, ALAS Uruguay posee un 10% más de espacio entre asientos ("pitch") en clase Económica que las demás compañías que operan en el Aeropuerto Internacional de Carrasco. Asimismo, el servicio a bordo que presentaron en su vuelo inauguración confirma la tendencia hacia alimentos saludables que contribuyen a una mejor alimentación a bordo, y por ende a un mayor descanso y mejora de los efectos del jet-lag. En cuanto a lo intangible, habrá que evaluar los niveles de satisfacción en los puntos de contacto a lo largo del servicio en los "momentos de la verdad", aunque a priori la herencia de la valoración del personal ex-PLUNA en materia de relación con el cliente es muy positiva.

Respecto a tarifas, no debería aplicar una estrategia de marketing orientada a precios simplemente porque no tiene espalda financiera para sostener el costo de oportunidad. 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 ej. Amazonas en Montevideo-Asunción-Montevideo). 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 singular de la novel aerolínea.

Conclusiones

ALAS Uruguay puede ser un actor que contribuya eficazmente a resolver la brecha de conectividad generada por la desaparición de las compañías antecesoras PLUNA y BQB.

ALAS Uruguay puede posicionarse como una herramienta estratégica en relación al aporte económico, turístico y social del país. Para ello, deberá impulsar la medición de diferentes indicadores que resulten en una muestra objetiva, transparente y contundente de sus resultados, más allá de los económicos.

Existen grandes oportunidades de crecimiento en el mercado del Puente Aéreo del Río de la Plata, mientras se hace difícil alcanzar buenos rendimientos en el punto-a-punto hacia los principales hubs de la región como Santiago y San Pablo.

En la propuesta del servicio posee fortalezas respecto a su competitividad así como diferenciales tangibles e intangibles que podrán brindar valor a su oferta de servicio.

Deberá ser muy cautelosa con su gestión y manejo de recursos limitado al capital inicial de trabajo otorgado por la línea de crédito del Fondo para el Desarrollo (FONDES) de 15 millones de dólares, considerando el bajo margen de USD 1,26 por pasajero previsto por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) para 2016 en la región.

La aerolínea tiene que fundar las bases de relacionamiento con el cliente a partir de la generación de confianza, cumpliendo con lo prometido, abriendo canales de comunicación directa y realizando una buena gestión de contingencias.

Existe una amenaza en la coyuntura económica regional a corto plazo en los mercados brasileño y argentino, aunque los pronósticos en el tráfico aéreo son de crecimiento sostenido.

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.

Sergio Antonio Herrera

Director

Lic. Alejandro Spera Reguitti

Consultor Asociado

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.

