

Informe: La competitividad de ALAS Uruguay

La Organización de Trabajadores Aeronáuticos del Uruguay (OTAU) junto a la Asociación Civil de Pilotos de Línea Aérea (ACIPLA) trabajaron incansablemente sobre la viabilidad de un plan de negocios para la conformación de una aerolínea privada, capaz de garantizar la conectividad, la regulación tarifaria, y el desarrollo de la economía, turismo, y sociedad, entre otras metas.

Resumen Ejecutivo

El presente informe de *PDA Media & Consulting* pretende abordar profundamente la temática de la competitividad en el marco del inicio de operaciones de la nueva compañía aérea uruguaya, situándose en el contexto latinoamericano y las proyecciones para los próximos años, la elección e implementación de destinos y malla de vuelos que cubrirá la aerolínea, las necesidades y expectativas de los futuros clientes ante la oferta en el mercado de viajes, el capital humano pre-calificado con el que cuenta, las ventajas comparativas y competitivas, la financiación y aspectos económicos del proyecto, y la definición estratégica del tipo de aeronave requerido para sus vuelos.

El equipo de expertos en aviación comercial de *PDA Media & Consulting* liderado por el Lic. Alejandro Spera presentará un análisis exhaustivo de la competitividad junto a conclusiones y recomendaciones, y utilizará la innovadora herramienta infográfica para la comunicación y visualización de los aspectos más destacados del estudio.

I. El contexto Latinoamericano

De acuerdo a un estudio realizado por el fabricante de aeronaves Embraer de Brasil, en las próximas dos décadas, el tráfico de pasajeros en América Latina se incrementará anualmente en un 6%, cifra similar a la expansión del 7% que se vivió en los últimos 5 años. Con la mirada puesta en el futuro, es preciso considerar que se duplicará la cantidad de pasajeros transportados por avión al término del período.

Las proyecciones del Banco Mundial en cuanto al crecimiento de Latinoamérica apuntan a un 3,2% para el 2015 y del 3,7% en el próximo año. Para los años venideros, la región reportará un sólido crecimiento anual del orden del 3,8%, superando la media mundial del 3,2%, gracias a la incidencia de variables como el entorno económico externo favorable, estabilidad política y macroeconómica, y reducción de la pobreza. Por primera vez en la historia, la clase media supera la clase baja; América Latina se ha re-segmentado hacia una gran clase media, lo que estimulará la expansión de la aviación comercial y la integración regional. De acuerdo al Instituto Global McKinsey, en los próximos 10 años, el 65% del crecimiento económico de América Latina será conducido por pequeñas y medianas ciudades, descentralizando la generación de riqueza y multiplicando las necesidades de conectividad. El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita pasará de US\$ 9.050 a US\$ 15.960 en los próximos 20 años.

A este contexto favorable se le suma la promoción de políticas de Estado por parte de Brasil, que anunció un plan de expansión de la aviación regional con un ambicioso objetivo de que el 95% de la población del país se encuentre en un radio de 100 km a un aeropuerto. Así se crearán condiciones de acceso inmediato al medio de transporte aéreo de los más de 200 millones de habitantes de dicho mercado, contribuyendo a la facilidad de viaje de la clase media brasileña, que año a año registra un aumento en el número de visitantes a nuestro país durante la temporada de sol y playa.

En una mirada general sobre la aviación comercial en el Uruguay, se presentan grandes oportunidades. El único actor local en el mercado de transporte aéreo de pasajeros es BQB Líneas Aéreas, empresa que se encuentra debilitada debido a una gran reestructuración que implicó una reducción superior al 60% de sus actividades y opera rutas bajo autorizaciones precarias.

II. ALAS Uruguay y sus primeros 6 destinos

Según la ley 19.057, corresponde a los trabajadores de ALAS Uruguay el uso de las frecuencias otrora de PLUNA. Mas allá que la flota inicial de 4 aeronaves con la que operará no puede realizar las casi 260 frecuencias a más de 15 destinos que cumplía la ex-aerolínea de bandera, deberá negociar los "slots" u horarios de vuelo de manera bi-lateral con cada uno de los países a los que pretende volar.

ALAS Uruguay inaugurará sus operaciones una vez que obtenga el Certificado de Operador Aéreo (AOC), proceso que viene demorado de acuerdo a los plazos y diagramas de Gantt fijados durante la etapa de planificación estratégica. Seguramente, iniciará sus vuelos bajo una modalidad no regular a fin de impulsar sus servicios y generar confianza en sus principales clientes: los agentes de viaje del mercado y el consumidor final.

El primer acercamiento fue con el gobierno del Paraguay, donde ya concretó un acuerdo de representación comercial (General Sales Agent - GSA) con la empresa JUCAR, actual representante de GOL Líneas Aéreas para dicho mercado. Una vez obtenida la certificación AOC, podrá someterla a consideración de las autoridades de la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil (DINAC) del Paraguay para así obtener el derecho a uso de frecuencias que le pertenecían a PLUNA.

El mismo trámite deberá ejecutarse en Brasil, ante la Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Una vez aprobado, ALAS Uruguay comenzará sirviendo los destinos de San Pablo y Río de Janeiro, y proyecta incorporar Curitiba y Porto Alegre en una segunda fase. Es muy importante esta mirada hacia el Brasil, junto a la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con las gobernaciones de diferentes localidades en un radio de 2-3 horas de vuelo, ya que puede significar un gran acierto para el ingreso de turistas nortños a nuestro país.

Pero aún más importante es desarrollar mercados corporativos. Hemos distinguido el esquema de pintura de la aeronave como un deseo de alcanzar ese nicho, que, según la encuesta 'Global Passenger Survey' de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), gasta 4 veces más que el de pasajeros en viajes de turismo. También sostiene que cada dólar invertido en turismo genera una actividad económica adicional de 3 dólares, por cuanto pondera la existencia estratégica de una aerolínea nacional de referencia (ANR) como una herramienta de inversión genuina, capaz de impulsar la economía de un país. Asimismo, la existencia de una compañía aérea asegura la exportación e importación de bienes perecederos, como productos farmacéuticos para la aplicación de medidas terapéuticas; contribuye en las urgencias médicas, transporte de productos cárnicos, pesca, o paquetes de mercancía con alto valor agregado.

Volviendo a los viajes de ejecutivos, aquí será esencial la negociación con el gobierno argentino, que a fin de este año tendrá su instancia de elecciones. Para ello, los accionistas de ALAS Uruguay tienen a favor el apoyo de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas Argentinas (APLA) y la Federación Internacional de Asociaciones de Pilotos de Línea Aérea (IFALPA). Será una negociación dura pero está en juego el destino más atractivo del plan de negocios de la compañía: el Puente Aéreo Montevideo-Buenos Aires y el del balneario más importante de Sudamérica: Punta del Este. El objetivo deberá centrarse en captar del mercado fluvial aquella porción que se perdió debido al cese de operaciones de PLUNA, que resultó en una reducción de dos tercios del flujo de pasajeros en Puente Aéreo respecto a 2011. Para ello, se deberá ofrecer más y mejores conexiones; el desafío más importante será obtener los slots (horarios) más convenientes.

Chile es un país muy estricto en cuanto a su ingreso, ya que está alineado a las políticas de la Federal Aviation Administration (FAA) de los Estados Unidos, posee una política de cielos abiertos y fomenta el crecimiento de la industria, por lo que será una importante etapa la llegada de la novel empresa uruguaya a dicho destino.

III. Las necesidades de los clientes

El estudio realizado por la Consultora Business Trends Uruguay junto a Oh Panel! registró un elevado nivel de adhesión a la start-up uruguaya por parte del público objetivo, al tiempo que se valoró positivamente la participación del personal altamente calificado de la ex-compañía de bandera. Se destacó el capital humano asociado a su experiencia y trayectoria de la mano de la seguridad.

Existe una necesidad registrada en la investigación de abrir la ruta hacia Miami, mientras que el público del Brasil demanda la instalación de una modalidad de Puente Aéreo con Punta del Este, oportunidades que pueden significar un nuevo rumbo en relación a la estrategia de operaciones aéreas para el futuro.

Los potenciales clientes definieron la experiencia global de usuario como factor determinante al momento de su elección, concepto que incluye en forma ponderada la regularidad, puntualidad, buen servicio y resolución de problemas eficientemente (gestión de contingencias). En este sentido, se hace referencia al confort de la aeronave como un driver de fidelidad, materia en la que los ejecutivos de la aerolínea pensaron a la hora de la re-configuración de la aeronave para un mayor pitch (distancia entre asientos). ALAS Uruguay tendrá un 10% más de espacio interior en sus asientos que el promedio de sus competidores regionales, contribuyendo así a la calidad del viaje y la salud de las piernas de sus pasajeros.

IV. Ventajas comparativas y competitivas: equipo humano calificado confiable y cálido

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. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus accionistas.

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

ALAS Uruguay posee un staff con el valor agregado de “empresa instalada” ya que una vez que incorpore su plantilla total de 225 trabajadores, el personal al momento del ingreso tendrá pleno conocimiento de su posición, rol y actividades a desempeñar, más allá de las instancias de capacitación reglamentarias que exige la industria. Esto representa una verdadera ventaja competitiva ante el inicio inminente de operaciones de la aerolínea, que de otra forma estaría obligada a destinar importantes recursos económicos y tiempo en capacitación. En este sentido, las reglamentaciones aeronáuticas Latinoamericanas (LAR) son muy exigentes para la reincorporación de técnicos después de 2 años sin actividad; deben someterse a cursos de re-calificación. Una aerolínea debe invertir permanentemente en capacitación, entrenamiento y actualización, pilares fundamentales en la dinámica industria aeronáutica.

Si nos referimos a la proyección de la productividad del personal basada en los indicadores de performance habituales en la industria, sitúa a la compañía uruguaya entre las mejores de la industria. Una forma de realizar esta medición es en términos del personal por avión. ALAS Uruguay alcanza una cifra de 56,25 empleados/avión, muy por debajo de los 295 que ocupa Aerolíneas Argentinas, 190 de Air France, 165 de KLM o inclusive 69 de la compañía de bajo costo JetBlue (ver figura 1).

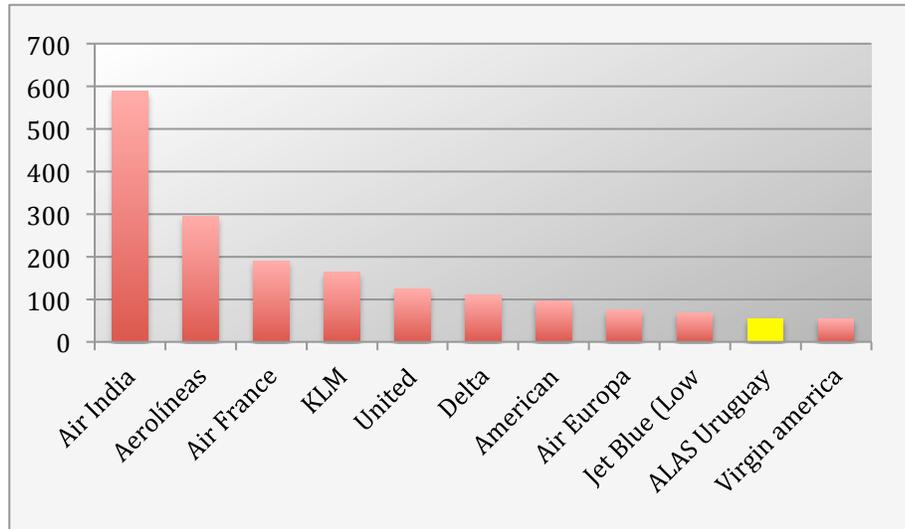


Figura 1: Gráfico comparativo de Trabajadores por avión

Si la mirada es realizada en base a los pasajeros estimados que transportará por empleado, se coloca dentro de las más eficientes, ya que transportará 2.222 pasajeros por empleado, casi el doble que el promedio de 1.278 pasajeros del conglomerado SkyTeam, que integran Air Europa, Air France, Alitalia, Delta, Garuda, KLM, y Aerolíneas Argentinas, entre otras; apenas superada por JetBlue con 2.384, de acuerdo a datos proporcionados en un estudio del Centro Internacional de Transporte Aéreo del Massachusetts Institute of Technology (MIT) de los Estados Unidos (ver figura 2).

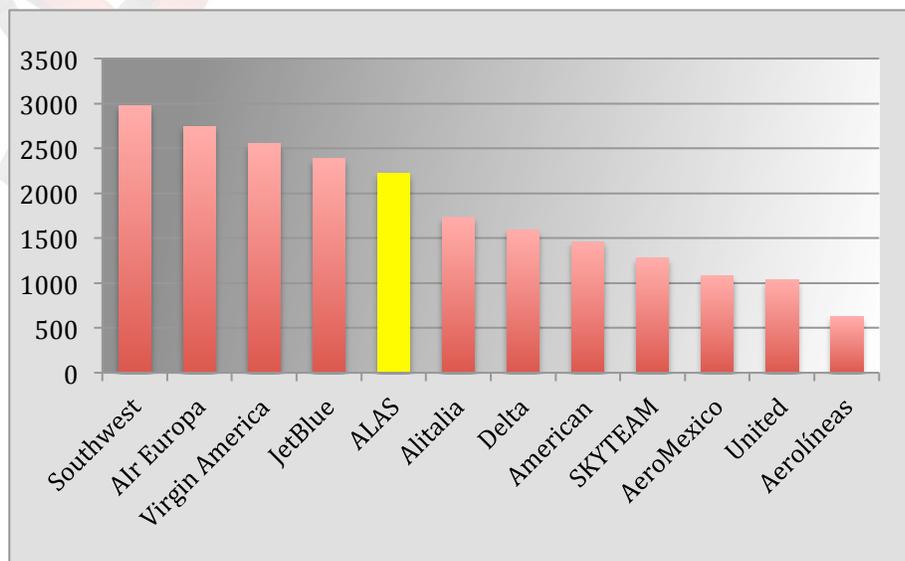


Figura 2: Gráfico de Cantidad de Pasajeros por Empleado

Si consideramos el factor de eficiencia, una de las ventajas comparativas frente a otras compañías de la industria está centrada en el rubro retribuciones: se imputa un 16% de los costos totales, incluyendo las cargas sociales (ver figura 3), cifra ostensiblemente por debajo de la industria, teniendo la consideración adicional que la demanda de personal aeronáutico incluyendo pilotos, tripulantes de cabina, despachadores y técnicos en mantenimiento en el mundo es creciente y brinda oportunidades muy atractivas que pueden llegar a triplicar los salarios que manejará la aerolínea. Pero hay quienes eligen correr los riesgos y apostar a nuestro país.

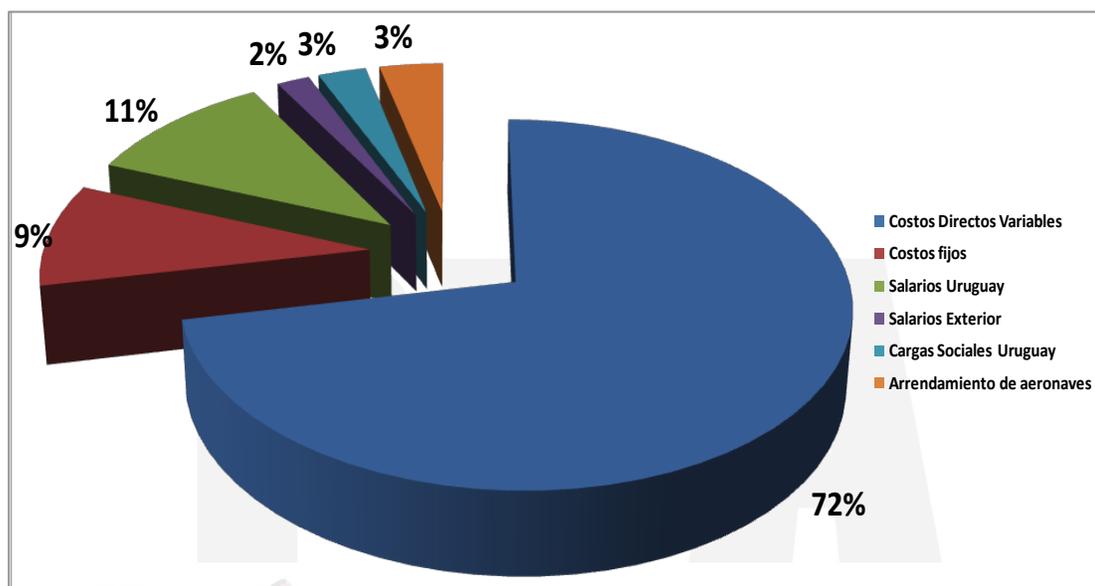


Figura 3: Composición del total de costos

El esfuerzo de los trabajadores se muestra aún más contundente mediante su aporte a un fondo de estabilidad para la integración de capital de giro en la gestión, cediendo un 25% de su salario por un período de 4 meses. En las compañías aéreas, la mayor parte de los costos operativos vienen dados por el mercado internacional (combustible, tasas aeroportuarias y de sobrevuelo, arrendamiento de aeronaves), por lo que este esfuerzo en materia de capital humano representa otra ventaja comparativa que asegura un negocio eficiente y sustentable, a la vez que significa una verdadera muestra del compromiso con la tarea profesional y el deseo de volar.

Un intangible importante que representa una ventaja competitiva es el promedio de horas de vuelo de los 33 pilotos (un lujo poder elegir apenas el 25% de la bolsa de pilotos disponible, cuando la realidad mundial marca escasez debido a su constante expansión) que conformarán las tripulaciones de vuelo supera las 12.000 (una media de 18 años de actividad ininterrumpida), y todos ellos con experiencia de vuelo en el tipo de aeronave, valor que se transfiere positivamente asociado a la seguridad operacional.

En el contexto externo, hay que destacar el impacto positivo que genera la creación de una aerolínea sobre otras fuentes de trabajo de la industria (ver figura 4), teniendo en cuenta que, según datos de la industria, apenas el 21% del total de mano de obra tiene relación directa con las aerolíneas (tripulaciones, agentes de handling, mantenimiento y tierra). Más del 50% de los puestos de trabajo están afectados 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. Eso significa que a partir de la llegada de ALAS Uruguay al mercado aerocomercial, se crearán más de 1.000 nuevas fuentes de trabajo indirectas, cuyas empresas, en su conjunto, superan los niveles de facturación proyectada de la compañía, y por ende suman contribuciones muy sólidas a las arcas impositivas del Estado, entre otros aportes a la sociedad.

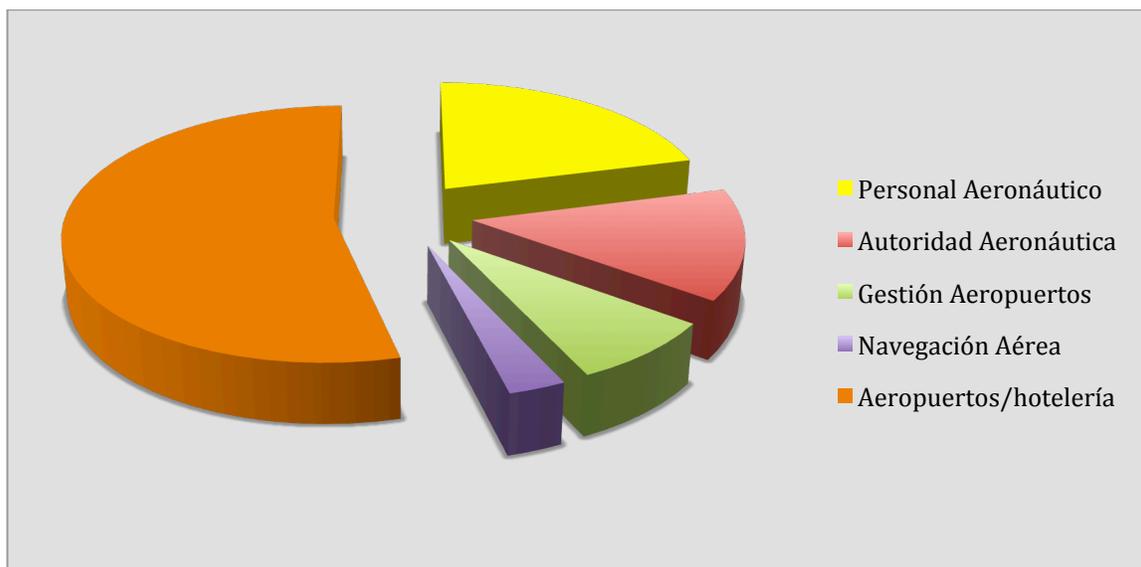


Figura 4: Distribución de Mano de Obra en la Industria Aeronáutica

V. La financiación del FONDES, aportes y costos económicos

La inversión inicial en el capital de trabajo es posible gracias a una línea de crédito de 15 millones de dólares otorgada a través del Fondo para el Desarrollo (FONDES), una herramienta financiera creada bajo el gobierno del presidente José Mujica a partir de las ganancias del Banco de la República Oriental del Uruguay, cuya intención es promover emprendimientos considerados de carácter estratégico e interés nacional. ALAS Uruguay fue declarada de interés nacional por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, por lo que se enmarca bajo esta condición.

La línea de crédito posee características similares a las de cualquier banco privado del mercado, donde el cliente debe someterse a un análisis de riesgo crediticio y cumplir con requisitos en materia de garantías hipotecarias, situación patrimonial, presentación del plan de negocios, y establece un plazo de amortización e intereses para la devolución íntegra del préstamo acordado. Los directores de DYRUS S.A. (razón social de la compañía) presentaron sus bienes personales en tanto garantías hipotecarias exigidas por el FONDES. Hasta el momento de realización del presente informe, los trabajadores aeronáuticos han cumplido cada requisito exigido por este organismo y se encuentran al día en todas sus obligaciones.

De acuerdo a las proyecciones establecidas en el plan de negocios, la facturación anual de ALAS Uruguay se sitúa en 66 millones de dólares durante el primer año (ver figura 5), basándose en un factor de ocupación (LF) de 59% y en 99 millones de dólares en el segundo período fiscal, considerando un factor de ocupación de 64% (este coeficiente se calcula como la cantidad de asientos vendidos dividida la capacidad del avión).

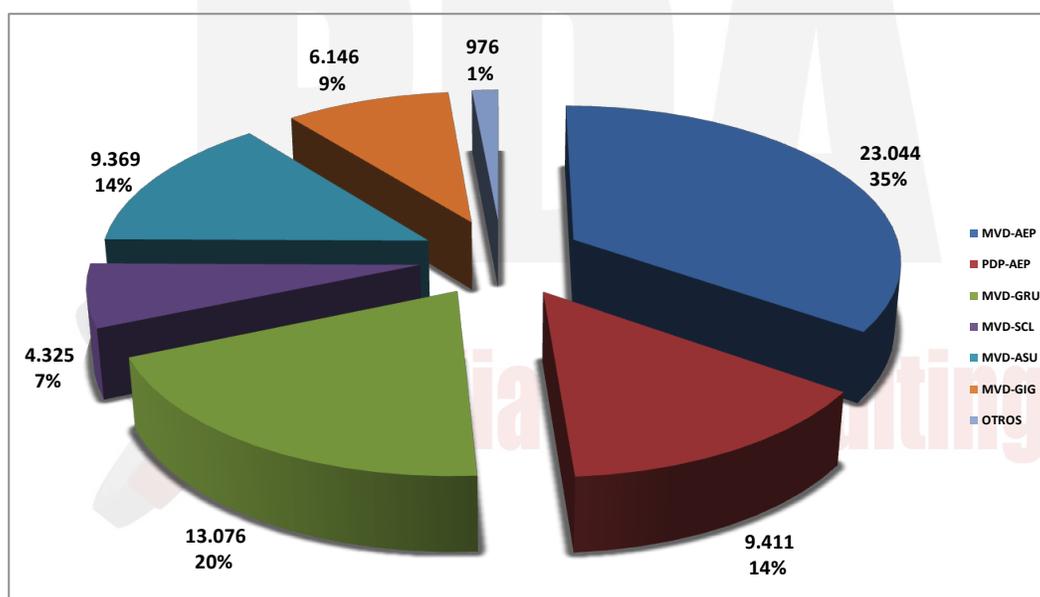


Figura 5: Composición Ingreso Neto (2015)

La recaudación para las arcas del Estado en materia impositiva, incluyendo los aportes por Impuesto a las Retribuciones Personales, aportes patronales y demás impuestos de imposición directa se estima en 20 millones de dólares en 2 años.

En materia de erogaciones, el costo variable más importante, como en todas las aerolíneas, es el gasto de combustible. En el proyecto representa un 45% de los costos directos variables. Por su parte, el total de costos variables -que incluye mantenimiento de aeronaves (13%), gastos de aeropuerto, rampa y tasas de sobrevuelo (24%), otros costos operacionales (14%), previsión de recursos para contingencias (2%) y la aeronave de respaldo (2%) - incide en un 72% de los costos totales de funcionamiento de la empresa. Apenas el 3% de los costos totales se imputa al pago de arrendamiento de aeronaves, el 9% se asigna a los costos fijos y el restante 16% está compuesto por los salarios y cargas sociales (ver figura 6).

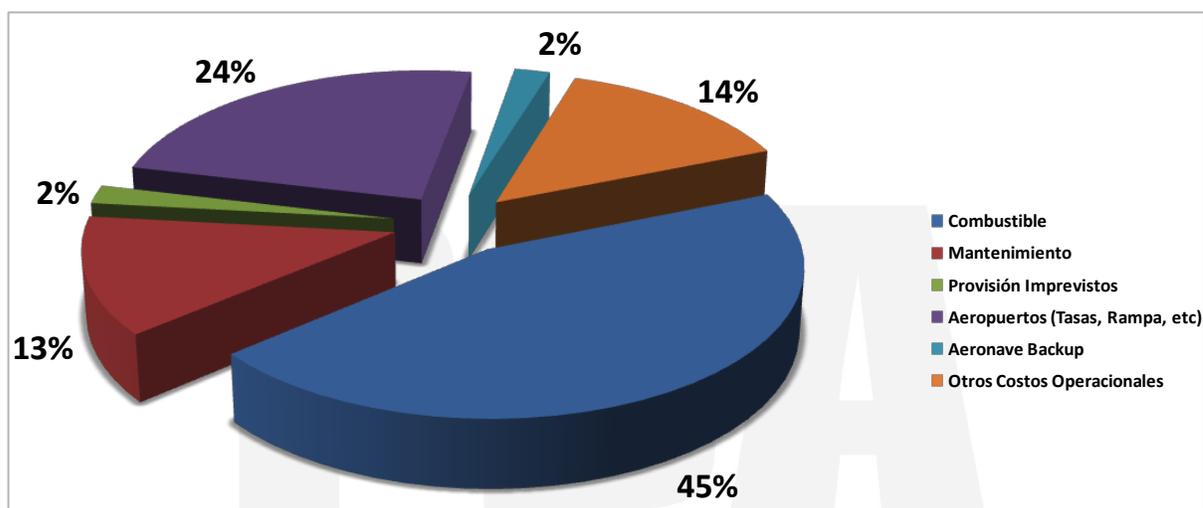


Figura 6: Composición de los Costos Directos Variables

VI. El Boeing 737-300

Actualmente, el 70% de los jets de la región son de pasillo único. En esa categoría, el avión más volado del mundo es el Boeing 737 en sus diferentes versiones, con más de 8.000 unidades vendidas y órdenes de compra al fabricante por más de 12.000 aeronaves; representa el 75% del mercado de la aviación comercial mundial en su conjunto. De acuerdo al estudio del ciclo de vida del producto realizado por la Boeing en su informe "Key Findings on Airplane Economic Life" el 90% de los 737-300 entregados por la fábrica actualmente están al servicio de operadores aéreos en el mundo, lo que implica que este equipo aún tiene larga vida operativa por delante.

Es un avión altamente confiable, posee amplia variedad de soporte de proveedores de partes y mantenimiento con presencia en las diferentes bases que operará ALAS Uruguay. Su autonomía, cercana a los 5.000 km (alrededor de 5 horas de vuelo), permite la realización de vuelos de corto y mediano alcance hasta destinos del Caribe, posible zona de exploración para chárteres. La capacidad de pasajeros definida en 132 asientos en única clase Económica, bodegas de 30 metros cúbicos (o 5.740 kilogramos) para carga, y sus motores General Electric de 22.000 libras de potencia mantienen una relación adecuada en cuanto al consumo de combustible, optimizando el gasto en ruta junto al cuidado del medio ambiente.

La primera aeronave, matriculada CX-OAA fue fabricada en 1999 (ver figura 7). Si bien la edad promedio de los jets comerciales en América Latina ha ido mejorando desde un promedio de 14,8 años, gracias a la fusión estratégica de las principales operadores aéreos como LAN con TAM, Avianca con TACA, GOL con WebJet y AZUL con TRIP, se trata de un equipo en óptimas condiciones, fue sometido a las más extensas y rigurosas inspecciones de mantenimiento, realizadas por el fabricante Boeing. En el mercado de jets privados, la media de edad es de 18,5 años al 2013. Las aeronaves que incorporará ALAS Uruguay mejoran estas cifras y podrán competir al mismo nivel operativo y de confort para el pasajero que el ofrecido por las grandes empresas de la región.



Figura 7: La primera aeronave de ALAS Uruguay (CX-OAA)

Conclusiones

El contexto de crecimiento económico sostenido a largo plazo en América Latina es favorable hacia la creación de nuevas aerolíneas, que puedan satisfacer necesidades de conectividad y atención a las demandas por mejora de calidad de vida en términos de segmentación social.

Las políticas de Estado son esenciales para la promoción de la actividad aeronáutica; existe una oportunidad de desarrollo del mercado brasileño mediante la concreción de alianzas con sus gobernaciones a partir de su definición política de instalación de aeropuertos en un rango de 100 km accesibles al 95% de la población. El público del Brasil pretende la instalación de una modalidad de Puente Aéreo con Punta del Este.

El cambio de gobierno en la República Argentina y la incertidumbre sobre las políticas aeronáuticas que vendrán puede representar una amenaza ante la necesidad de mantener negociaciones por los slots hacia Buenos Aires y la implementación del proyecto de acuerdo a los plazos y condiciones planificadas.

Debería considerarse la apertura de destinos en los países vecinos de forma equilibrada, con el objetivo de contribuir al movimiento de pasajeros en conexión (tránsito) vía el Aeropuerto Internacional de Carrasco. Para ello, será necesario establecer canales de diálogo permanente con los gobiernos, instituciones y organizaciones de la región.

El gobierno debe promover políticas de Estado que consideren a ALAS Uruguay como una Aerolínea Nacional de Referencia (ANR), contemplando medidas de apoyo a la industria aeronáutica que hagan viable su existencia como medio de transporte, el único servicio capaz de unir ciudades de forma rápida, segura y eficiente.

El inicio de las operaciones de Alas Uruguay permitirá una regulación de los precios de los pasajes, mayor conectividad, fomento del turismo receptivo y una alternativa real para el desarrollo de eventos en Uruguay. El país se verá beneficiado, pero especialmente el consumidor que, durante la crisis aeronáutica instalada en 2012, se vio obligado a pagar tarifas muy altas y casi monopólicas, en particular hacia los destinos en los países vecinos, tanto en el área del Río de la Plata como los viajes hacia el Brasil.

La creación de una aerolínea genera un impacto positivo sobre otras fuentes de trabajo de la industria: se creará más de 1.000 nuevas fuentes de trabajo indirectas, cuyas empresas, en su conjunto, superan los niveles de facturación proyectados por la compañía, y por ende suman contribuciones muy sólidas a las arcas impositivas del Estado, entre otros aportes a la sociedad. La recaudación impositiva directa, incluyendo los aportes por Impuesto a las Rentas de Personas Físicas (IRPF), aportes patronales y demás impuestos de imposición directa se estima en 20 millones de dólares en 2 años.

El concepto de “empresa instalada” representa una ventaja comparativa y competitiva de cara al inicio de sus operaciones. El capital humano asociado a sus años de trayectoria (intangibles representados por la experiencia de vuelo de los pilotos en el tipo de aeronave) son valores que se transfieren positivamente, asociados a la seguridad operacional.

La proyección de la productividad del personal, basada en los indicadores de performance (KPI), sitúa a la compañía uruguaya entre las mejores de la industria. Una de las ventajas comparativas frente a otras compañías está centrada en el rubro retribuciones.

La inexperiencia en materia de planificación estratégica y gestión por parte del directorio podría representar una debilidad para el manejo óptimo de los recursos, con repercusión directa en la eficiencia y rentabilidad de la compañía.

Se verifica el repago del aporte inicial de capital de trabajo del Fondo de Desarrollo (FONDES) del Banco de la República Oriental del Uruguay de 15 millones de dólares, produciendo un impacto positivo sobre la opinión pública.

El Boeing 737-300 es un avión altamente confiable, posee amplia variedad de soporte de proveedores de partes y mantenimiento con presencia en las diferentes bases que operará ALAS Uruguay. Su autonomía permite la realización de vuelos de corto y mediano alcance hasta destinos del Caribe, posible zona de exploración para chárteres. Las aeronaves que incorporará ALAS Uruguay podrán competir al mismo nivel operativo y de confort para el pasajero que el ofrecido por las grandes empresas de la región.

ALAS Uruguay debería apuntar al mercado corporativo, que demanda puntualidad, más y mejores conexiones (Puente Aéreo, San Pablo). A través de la innovación debe ser capaz de generar más valor a este producto/servicio, ya que este segmento de pasajeros está dispuesto a gastar más en su viaje. Para ello, la disponibilidad de una aeronave de respaldo (backup) puede resultar en una buena estrategia que asegure el cumplimiento de la regularidad, puntualidad, buen servicio y gestión de contingencias.

Sería recomendable que ALAS Uruguay desarrollara un canal de comunicación fluido con la opinión pública (incluyendo presencia permanente en las redes sociales), para mantenerla informada en relación a los resultados obtenidos en cada período, resaltando su situación en relación a la competitividad, gestión de recursos, fortalezas y oportunidades del mercado. A todos los efectos en este rubro, desde la eventualidad de la ocurrencia de incidentes o accidentes o el simple mantenimiento de la información correcta y profesional, se recomienda la contratación de una consultora especializada en comunicación corporativa.