



**"Impacto Económico de la Pandemia en el Transporte Aéreo Argentino: Análisis de la Readequación de Costos de Mantenimiento de Aeronaves y Recursos Humanos en Flybondi durante el año 2020."**

Programa de becas de Estímulo a la Vocación Científica del Consejo Interuniversitario Nacional (EVC-CIN. Convocatoria 2022)

Director de la Beca: Lic. Nicolás Klauss Echazú.

Co-Director de la Beca: Lic. Sergio Nicolás Salas.

Becario: Luciano Maurizio Aversano.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Consejo Interuniversitario Nacional, promotor de la Beca de Estímulo a la Vocación Científica. A través de esta oportunidad, no solo pude enfrentar los desafíos inherentes a la investigación, sino que también me permitió profundizar en un tema de interés con el objetivo de contribuir al conocimiento y, en última instancia, a la sociedad.

En segundo lugar, quiero extender mi gratitud a la Universidad Provincial de Ezeiza, especialmente al equipo directivo, por su confianza y compromiso en el desarrollo de esta investigación. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

En tercer lugar, quiero agradecer profundamente al Licenciado Nicolás Esteban Klaus Echazú, mi Director de Beca, y a mi Co-Director de Beca, el Licenciado Sergio Nicolás Salas, por depositar su confianza en mí y por acompañarme en este desafío. Su orientación, al señalar tanto aciertos como errores, y su constante motivación han sido clave para que pudiera realizar un trabajo profesional y riguroso.

En cuarto lugar, deseo agradecer al personal de Flybondi, en especial a Antonella Quarracino, Omar Buono, Mauricio Sana y Eduardo Gaspari, quienes generosamente dedicaron su tiempo y me proporcionaron información valiosa que resultó esencial para la realización de esta investigación.

Finalmente, agradezco a la Administración Nacional de Aviación Civil por brindarme información útil que contribuyó significativamente al desarrollo de este estudio.



## Índice

Índice.....	4
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tablas .....	9
Resumen.....	10
Introducción .....	11
Capítulo I. Aspectos Metodológicos .....	13
Importancia del Tema Elegido .....	13
Abordaje Metodológico .....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Limitaciones al Alcance.....	16
Capítulo II: Acerca de FB Líneas Aéreas S.A. ....	17
Modelos de Negocio en la Aviación Comercial.....	17
Aerolínea de Bajo Costo o Low Cost Carrier.....	18
Características del Modelo Low Cost Carrier.....	19
FB Líneas Aéreas S.A en el Mercado Aerocomercial Argentino .....	21
Marco Regulatorio al ingreso de nuevos oferentes .....	21
Dificultades de la Implementación del Modelo "Low Cost" en Argentina .....	25
Barreras a la Entrada del Mercado: Proceso de Audiencia Pública.....	25
Marco tarifario .....	26
Inexistencia de Aeropuertos Alternativos.....	30
Capítulo III: Análisis Contextual de la Pandemia e Impactos en el Transporte Aéreo .....	34

Inicios del COVID-19.....	34
Medidas Gubernamentales a Nivel Mundial en Respuesta a la Pandemia .....	34
Cancelación de vuelos, reducción de rutas, cierres y pérdidas financieras .....	35
Impactos de la Pandemia en la República Argentina .....	37
Cronología del Covid-19 a Nivel Nacional .....	37
Restricciones de vuelo, Protocolos y Medidas de Seguridad .....	39
Impactos de la Pandemia en el Mercado Aerocomercial Argentino .....	41
Capítulo IV. Estrategias de Readecuación de Costos de Flybondi Líneas Aéreas S.A. en la Pandemia .....	43
Estrategias que Implemento Flybondi para Subsistir a la Pandemia.....	43
Clasificación de Costos de una Línea Aérea .....	43
Costos Operativos .....	44
Costos Operativos Directos.....	44
Costos Operativos Indirectos .....	44
Costos no Operativos .....	45
Estrategias de Readecuación de Costos en el Área Laboral .....	46
Estructura de la Organización Previo al COVID-19.....	46
Equipo Directivo.....	47
Equipo de Personas .....	48
Equipo de Seguridad .....	49
Equipo de Asuntos Corporativos .....	50
Equipo de Operaciones.....	51

Gestión de Operaciones, Planificación de Tripulaciones y Desarrollo de Flota.....	51
Centro de Control de Operaciones .....	52
Operaciones de Vuelo .....	53
Operaciones Terrestres.....	54
Mantenimiento .....	55
Equipo Comercial .....	57
OnBoard Retail, Planificación Estratégica y Red, Nuevos Negocios, Medi & Ancillaries .....	57
Precios y Gestión de Ingresos, Customer Service y Marketing .....	58
Equipo de Finanzas .....	60
Control de Gestión, Contabilidad y Proveedores y Procesos .....	60
Compras, Administración de Ventas y Medios de Pago y Logística .....	61
Medidas Adoptadas por FB en Relación a su Personal.....	62
Adecuación Temporal Salarial .....	62
Personal de Convenio: .....	63
Personal Fuera de Convenio:.....	64
Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) .....	65
Desvinculaciones y Contratación del Personal .....	68
Evolución de la Nómina de Empleados.....	69
Estrategias de Readequación de Costos en Operaciones y Mantenimiento.....	70
Renegociación de Contratos de Arrendamiento de Aeronaves.....	70

Mantenimiento de Aeronaves .....	73
Conclusión .....	76
Referencias .....	78
Legislación .....	87
Anexo 1 – Intercambio de Correos Electrónicos con Personal de FB .....	92
Anexo 2 – Intercambio de Correos Electrónicos con Personal de FB .....	95
Anexo 3 – Intercambio de Correos Electrónicos con ANAC .....	103
Anexo 4 – Entrevista a Omar Buono .....	104

## Índice de Figuras

Figura 1. Evolución del tráfico mundial de público pasajero 1945 - 2020 .....	36
Figura 2. Organigrama Marzo 2020 – Mesa Directiva. ....	47
Figura 3. Organigrama Marzo 2020 – Recursos Humanos. ....	49
Figura 4. Organigrama Marzo 2020 – Equipo de Seguridad.....	50
Figura 5. Organigrama Marzo 2020 – Equipo de Asuntos Corporativos.....	51
Figura 6. Organigrama Marzo 2020 – Operaciones – Gestión de Operaciones, Planificación de Tripulaciones y Desarrollo de Flota.....	52
Figura 7. Organigrama Marzo 2020 – Operaciones – Centro de Control de Operaciones. ....	53
Figura 8. Organigrama Marzo 2020 – Operaciones de Vuelo. ....	54
Figura 9. Organigrama Marzo 2020 – Operaciones Terrestres.....	55
Figura 10. Organigrama Marzo 2020 – Mantenimiento – Gerencia de Producción, Centro de Control de Mantenimiento (CCM) y Gerencia de Calidad. ....	56
Figura 11. Organigrama Marzo 2020 – Mantenimiento – Gerencia de Ingeniería. ....	56
Figura 12. Organigrama Marzo 2020 – Comercial - OnBoard Retail, Planificación Estratégica y Red, Nuevos Negocios, Medi & Ancillaries.....	57
Figura 13. Organigrama Marzo 2020 – Comercial - Precios y Gestión de Ingresos, Customer Service y Marketing. ....	58
Figura 14. Organigrama Marzo 2020 – Comercial – Producto y Tecnología. ....	59
Figura 15. Organigrama Marzo 2020 – Control de Gestión, Contabilidad y Proveedores y Procesos.....	60
Figura 16. Organigrama Marzo 2020 – Compras, Administración de Ventas y Medios de Pago y Logística. ....	61



Figura 17. Variación de la Cantidad de Empleados – Pandemia del año 2020. ....	70
Figura 18. Trazabilidad de la flota de aeronaves – Pandemia del año 2020. ....	73

### Índice de Tablas

Tabla 1. Variación interanual de pasajeros transportados en el mercado de cabotaje 2010-2020 .	42
Tabla 2. Evolución de los costos operativos.....	45
Tabla 3. Ronda del ATP - Ronda 1 a 9 – Año 2020. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 4. Ronda del ATP - Contribuciones Patronales – Año 2020. ....	68

## Resumen

La Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notificó el 31 de diciembre del año 2019<sup>1</sup> un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad que, posteriormente, la Organización Mundial de la Salud lo identificó como SARS-CoV-2 (más conocido como COVID-19), desencadenando una alerta global que resultó en medidas de aislamiento social y preventivo a nivel internacional. Estas medidas fueron implementadas con el propósito de salvaguardar la vida humana y mitigar la propagación del virus a una escala mayor.

La repercusión de estas medidas se manifestó negativamente en todos los mercados globales, siendo el sector aerocomercial de pasajeros uno de los más afectados. Esto se explica a partir de que la generación de ingresos para las aerolíneas depende, en gran medida, de su capacidad para ofrecer servicios de transporte. De hecho, numerosas líneas aéreas experimentaron la bancarrota debido a la imposibilidad de los usuarios de consumir dichos servicios.

En el marco del presente trabajo, focalizaremos la atención en la descripción del impacto del COVID-19 en la aerolínea de bajo costo FB Líneas Aéreas S.A. (FB). En tal sentido, se analizarán las estrategias implementadas por dicha empresa con el fin de seguir operando en el mercado aerocomercial de pasajeros doméstico argentino durante el período pandémico.

---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

## Introducción

En el marco de la “Revolución de los aviones” impulsada por el gobierno de Mauricio Macri durante el año 2018, el mercado aerocomercial argentino experimentó una transición hacia un modelo de negocio diferente, el cual permitió la introducción de compañías aéreas de bajo costo (*Low Cost Carrier*, LCC) como FB y JetSmart Airlines Argentina S.A..

Ahora bien, la esencia fundamental de las compañías aéreas de bajo costo radica en asegurar la seguridad y puntualidad en los viajes aéreos a un costo inferior al ofrecido por las compañías con modelos de negocios tradicionales, clásicas o Legacy (FSNC)<sup>2</sup> donde éstas últimas destacan por su extensa red de destinos y combinaciones de vuelos de larga y corta distancia para ofrecer un servicio completo (Herrera, S. & Spera, A., 2015; Btsh, F., 2010). El surgimiento de esta modalidad de negocio en la República Argentina, durante el período comprendido entre los años 2016 a 2019, supuso una adaptación en las estrategias comerciales de las empresas Legacy, como así también de los otros modos de transporte, tales como autobuses o trenes de larga distancia.

El modelo de empresas aéreas de costos reducidos se basa en tres elementos esenciales para optimizar sus operaciones: tarifas bajas, costos monetarios reducidos y servicios básicos, con el fin de disminuir los costos operativos y fidelizar a los clientes.

La expansión de estas empresas en el mercado aerocomercial argentino se vio interrumpida por la irrupción del COVID-19 en el año 2020, un factor determinante que contribuyó al colapso de varias compañías aéreas en el mercado nacional.

---

<sup>2</sup> Siglas en inglés – Full Service Network Carriers.

En ese marco, el presente estudio describe el modelo estratégico de optimización de costos implementado por FB, tanto en lo relativo al sostenimiento laboral como en lo referente al alquiler y mantenimiento de aeronaves, a consecuencia del cierre de operaciones aéreas desde el 20 de marzo del año 2020, según lo dispuesto por el Decreto de Necesidad y Urgencia N°297/2020<sup>3</sup> del Poder Ejecutivo Nacional, donde se dictaminó el “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” (ASPO) hasta el día 12 de diciembre del 2020, fecha a partir de la cual la compañía compañía a reactivar sus operaciones de transporte aéreo en el marco de lo dispuesto en la Resolución N°221/2020<sup>4</sup>, la cual derogaba la suspensión del servicio de transporte aéreo impuesta por la Resolución N°64/2020<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<sup>4</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236115/20201015#:~:text=%2D%20Establ%C3%A9cese%20que%20las%20pasajeras%20y,que%20la%20normativa%20vigente%20requiera.>

<sup>5</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335677/norma.htm>

## Capítulo I. Aspectos Metodológicos

### Importancia del Tema Elegido

Como primera medida conviene mencionar el contexto socio-histórico y político, que permitió el ingreso al mercado aerocomercial argentino de la empresa FB. En este marco, es de particular interés mencionar que dicha empresa fue la primera en operar bajo la modalidad de precios bajos, impulsada por la denominada “Revolución de los aviones” entre 2016 y 2019 en la República Argentina. La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), conceptualiza a esta modalidad de negocio de “bajo costo”, en el Documento número 9626, de la siguiente manera:

Un transportista económico es generalmente aquél que cuenta con una estructura relativamente barata, respecto a otros transportistas comparables y ofrece tarifas económicas de pasajeros y carga. Puede tratarse de un transportista independiente, una filial o división de un transportista importante o, en algunos casos, la antigua división chárter de un grupo de líneas aéreas. (OACI, 2004, p.180).

Existe una basta literatura que refiere a las características de las empresas de bajo costo, como por ejemplo Hernán Gómez (2017) quien analiza las principales políticas empresariales de esta modalidad de negocio aéreo, destacando la importancia del mantenimiento de la flota y de los recursos humanos como pilares del desarrollo del modelo de bajo costo. Por otro lado, se han publicado varios informes de índole económico-financiero acerca de los impactos económicos, a raíz de la paralización de los mercados aerocomerciales mundiales producto de la pandemia del COVID-19, que sufrieron los transportistas aéreos. Un ejemplo de ello es el Comunicado N° 64

publicado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional<sup>6</sup> (IATA, por sus siglas en inglés) donde se estima una pérdida aproximada entre los años 2020-2022 de más de 200.000 millones de dólares americanos para las líneas aéreas del mundo. (IATA, 2021).

Como puede observarse a partir de este breve estado de la cuestión, la temática ha llamado la atención de los principales organismos del sector aéreo. No obstante a ello, se encuentra escasa literatura académica que describa cuáles fueron las estrategias que utilizaron las compañías de bajo costo en la República Argentina para hacer frente a las consecuencias económicas derivadas de la suspensión de las actividades comerciales aéreas durante gran parte del año 2020, producto de la pandemia, hasta la reanudación de las operaciones aéreas mediante la Resolución N°221/2020 publicada en el Boletín Oficial el 14 de octubre de dicho año.

Por esta razón, se considera que la investigación propuesta constituirá el punto de partida para futuros estudios que analicen las diversas políticas empresariales implementadas para mantener operativas a las empresas de transporte aéreo en contextos altamente complejos y volátiles, como el generado por la pandemia de COVID-19.

### **Abordaje Metodológico**

El proyecto de investigación se basará en una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo. En una primera instancia, resulta central contextualizar los aspectos sociales, políticos y económicos que generaron el desarrollo de diversas estrategias de readecuación de costos de la empresa FB en los aspectos vinculados al mantenimiento de las aeronaves y los recursos humanos. A fin de cumplimentar los objetivos específicos planteados, se relevarán

---

<sup>6</sup> La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) es la asociación profesional de las aerolíneas del mundo. Se fundó en 1945 y actualmente está formada por 290 compañías aéreas de 117 países que suman más del 80% del total del tráfico aéreo. Uno de sus cometidos es promover la cooperación para garantizar la seguridad, la protección y la fiabilidad de los servicios aéreos.

fuentes secundarias como informes de la IATA; informes estadísticos de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC)<sup>7</sup>, así como literatura académica sobre la temática y/o aquella que permita contextualizar el período en estudio. Además, se utilizarán fuentes primarias como entrevistas e intercambios de correos electrónicos con diversas autoridades de la empresa FB que llevaron adelante las políticas empresariales internas con el objetivo de mantener operativa a la empresa en el marco de la pandemia durante el año 2020.

### ***Objetivo General***

El objetivo general de la presente investigación es describir cuáles fueron las estrategias empresariales que implementó FB en el área del mantenimiento de aeronaves y recursos humanos durante el año 2020.

### ***Objetivos Específicos***

- Describir la estrategia de preservado de capital físico que implementó FB en el área operativa de la flota de aeronaves para la utilización y mantenimiento de las mismas durante el año 2020.
- Indagar acerca de las estrategias de mantenimiento de costos respecto a los lugares de estacionamiento de aeronaves durante el año 2020.
- Examinar cuáles fueron las estrategias relativas a los contratos de leasing de aeronaves durante el año 2020.
- Describir la política de recursos humanos en materia de sueldos del personal durante el año 2020.
- Indagar acerca de la implementación de nuevas formas de trabajo que llevó adelante la empresa durante el año 2020.

---

<sup>7</sup> Autoridad Aeronáutica Civil en la República Argentina

**Limitaciones al Alcance**

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar la aplicación e impacto de las estrategias implementadas por la línea aérea FB en un contexto pandémico, centrándose específicamente en el área de operaciones, con énfasis en el arrendamiento y mantenimiento de su flota de aeronaves y, además, en lo referente a la gestión de recursos humanos. En virtud de este enfoque, se excluyen del alcance de la investigación las estrategias desarrolladas en las demás áreas que integran la compañía. No obstante, cabe destacar que no se utiliza información de carácter reservado, como estados contables de la compañía, con el fin de preservar la confidencialidad de la empresa. A esos efectos es que se utilizan criterios generales que permiten analizar dichas estrategias desde un aspecto macro.



## Capítulo II: Acerca de FB Líneas Aéreas S.A.

### Modelos de Negocio en la Aviación Comercial

En un primer momento, resulta necesario definir en qué consiste un modelo de negocios. Según Magretta, (2002): “Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor” (p.4). En otras palabras, se alude a la capacidad de una empresa para crear valor mediante el establecimiento de una ventaja competitiva que no solo atraiga y retenga clientes, sino que también perdure a lo largo del tiempo, posibilitando la obtención de rendimientos sostenidos.

En este contexto, al dirigir nuestra atención hacia los modelos de negocios implementados en el mercado de transporte aerocomercial de pasajeros, es posible identificar los elementos fundamentales necesarios para su ejecución. En este sentido, Herrada Marta (2016) menciona que una aerolínea de bajo costos debe conformar los siguientes elementos básicos:

Los elementos básicos que debe de comprender el modelo de negocio de una aerolínea son: el nivel del servicio, la estrategia del precio (único o variable), costes (fijos, variables del vuelo y variables de los clientes), servicio al cliente (‘timing’ y retrasos), marketing estratégico (nivel de posicionamiento genérico y particular, nivel de valor) y por último la estrategia de vuelo (‘hub-and-spoke’<sup>8</sup> y vuelos directos). (p.5)

En un segundo momento, resulta imperativo abordar la coexistencia de diversos modelos de negocios dentro del mismo mercado aeronáutico. Dentro de este espectro, diversas aerolíneas operan con modelos distintos, siendo los más recurrentes el modelo de aerolínea tradicional o

---

<sup>8</sup> El sistema de distribución de tráfico aéreo conocido como "hub and spoke", traducido como de "aporte y dispersión", constituye una práctica operativa de gran relevancia en los diversos modelos de gestión de redes aéreas comerciales.

Legacy (Full Service Network Carriers - FSNC), las aerolíneas regionales, las aerolíneas nacionales o *Flags Carriers*, las aerolíneas chárteres (también conocidas como *Holidays Charters*), las aerolíneas híbridas, y finalmente, aquellas que centraremos nuestra atención en este estudio: las aerolíneas de bajo costo.

### ***Aerolínea de Bajo Costo o Low Cost Carrier***

En una primera aproximación, en el Documento 9626 emitido por la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) titulado “Manual de Reglamentación del Transporte Aéreo Internacional” se refiere a estas aerolíneas como toda aquella que:

Generalmente cuenta con una estructura relativamente barata, respecto a otros transportistas comparables y ofrece tarifas económicas de pasajeros y carga. Puede tratarse de un transportista independiente, una filial o división de un transportista importante o, en algunos casos, la antigua división chárter de un grupo de líneas aéreas. (Sección 5.1 Transportistas Aéreos, párr. 13).

Asimismo, Parra Perilla & Tovar (2020) realizaron una descripción del término líneas aéreas de bajo costo:

El término “líneas aéreas de bajo costo” donde procede de la traducción inglesa “Low Cost Airlines” y a su vez está interrelacionada con diferentes conceptos, los cuales se encuentran: Low Fare (bajo precio), Low Cost (bajo costo), y No Frills (sin adornos). (p. 2).

En relación con los últimos tres conceptos, se puede inferir que este tipo de aerolíneas surge de la imperativa búsqueda por optimizar los recursos operativos de la empresa siempre que no se vulneren elementos relativos a la seguridad operativa ni a estándares de calidad regulados,

mientras que las tarifas bajas permiten ofrecer precios más bajos en mercados desregulados (Hernán Gómez, 2017). En consecuencia, se persigue mantener los costos en niveles mínimos en comparación con los competidores de la industria, con el propósito fundamental de establecer una ventaja de costos sostenible sobre la competencia.

### **Características del Modelo Low Cost Carrier**

Ahora bien, tal como se mencionó en el apartado anterior, las características del modelo de bajo costo se construyen bajo una estructura de negocio enmarcada por la simplicidad, lo cual según Parra Perilla & Tovar (2020) implica una reconfiguración con respecto a la forma tradicional de operar de las aerolíneas tradicionales para poder soportar los costos de la operación con precios reducidos. Parra Perilla & Tovar describieron las características del modelo de negocio de bajo costo para una aerolínea de la siguiente manera:

- a) *Reducción de costos a través de la optimización de procedimientos de la operación:* Por medio de la flexibilización de las funciones de los empleados de la aerolínea para el apoyo de tareas tales como: Ayuda a bordo, en los mostradores y en las rampas ya que mientras menos personal hay por avión, se logran tarifas más bajas.
- b) *Introducción de ideas nuevas en el imaginario del pasajero:* A través de la eliminación de actividades sin valor para el pasajero tales como: enviar maletas en la bodega del avión, tomar un refrigerio durante el vuelo y, a veces incluso tener una silla asignada, no manejan el servicio de reservas de asientos ni programa de acumulación de millas ni salas VIP.
- c) *Flotas estandarizadas y modernas:* Esto facilita el entrenamiento de pilotos y mantenimiento de las aeronaves.

- d) *Tráfico aéreo de punto a punto:* Ofrecen solamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota, en lugar de vuelos de conexión en red (HUB).
- e) *Estacionamiento de la flota en las bases:* Es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo. (Gonzalez.B & Muñoz, 2014).
- f) *Optimización en el manejo del combustible:* Dentro de los programas de economía, se encuentran los programas de compra de combustible en temporadas en los cuales el precio del crudo es bajo y con planes de compra y pago a mediano y largo plazo. Esto les permite obtener ahorros considerables que le repercuten en la optimización de recursos y tener operaciones ligeras en los temas de costos para reflejarlos en el consumidor final.
- g) *Una clase única:* En el caso de las aerolíneas de bajo costo, se deja una sola disposición de sillas en todo el avión y de esta forma se realiza un solo costo al pasajero, y la venta se realiza sin importar la ubicación dentro del avión; con esta estrategia se obtienen ahorros en las configuraciones de los aviones, también se ahorra peso de la aeronave y por consiguiente gastos de combustible. Se logra obtener una mayor ubicación de sillas aumentando la capacidad de la aeronave y dentro del grupo de personal a bordo, se obtiene una disminución de los mismos pues no son requeridos por ser una sola clase.

- h) *Utilización de los avances tecnológicos:* Estos son utilizados en los procesos de reserva y venta de tiquetes por Internet, estos permiten ahorrar costos en papelería y todo los elementos que están vinculados a la impresión de los mismos, el pasajero al realizar el procedimiento, manejo de reserva y compra de tiquetes por internet, no requiere que sea atendido directamente. (2020, pp. 4-5).

### **FB Líneas Aéreas S.A en el Mercado Aerocomercial Argentino**

La compañía FB fue creada en el contexto de la expansión del transporte aerocomercial argentino, promovida por la Revolución de los Aviones en el año 2016. Esta iniciativa se sustentó a partir de una serie de objetivos, los cuales incluía el crecimiento de Aerolíneas Argentinas, la incorporación de nuevas líneas aéreas, el fortalecimiento de las ya existentes, la modernización de la infraestructura aeroportuaria, la reconfiguración del espacio aéreo y la mejora en la gestión del mismo. La finalidad principal de este proceso se centró en duplicar el volumen de pasajeros transportados en vuelos domésticos. Por consiguiente, todo esto se lograría mediante la oferta de tarifas asequibles y la reducción de los tiempos de espera en las conexiones de aeropuertos, generando así un mayor índice de puntualidad. A su vez, la modernización de los aeropuertos y la incorporación de nuevas tecnologías se orientarían a mejorar significativamente la experiencia de viaje de los usuarios.

### **Marco Regulatorio al Ingreso de Nuevos Oferentes**

Con relación al ingreso de nuevos participantes al mercado aerocomercial argentino, y conforme a lo establecido por la legislación vigente hasta el 31 de diciembre del 2023, la República Argentina establecía ciertos requisitos para poder ingresar a competir al mismo.

Para comprender adecuadamente cómo los nuevos oferentes podían ingresar al mercado aerocomercial de cabotaje argentino, es necesario observar los requisitos específicos para su admisión. En este contexto, en el Código Aeronáutico argentino (CAA) Ley N° 17.285<sup>9</sup>, precisamente en sus Artículos N°102, N°103 y N°109, se establecían las principales condiciones a cumplir.

Para brindar servicios de transporte aéreo, los interesados debían obtener una concesión del Poder Ejecutivo en el supuesto de que desearan operar servicios regulares, o una autorización del Poder Ejecutivo o la autoridad aeronáutica en el caso de servicios no regulares.

El proceso para solicitar concesiones o autorizaciones sería definido por el Poder Ejecutivo Nacional, y se establecería un régimen de Audiencia Pública para analizar la convivencia, necesidad y utilidad general de los servicios. Existían excepciones a este régimen para los servicios operados con aeronaves de reducido porte.

El Artículo N°102 señalaba que los posibles nuevos actores debían someterse a un proceso de audiencia pública. Ahora bien, una Audiencia Pública es una instancia en la que los ciudadanos pueden participar en las decisiones que deben tomar los organismos y entidades del Poder Ejecutivo Nacional.

En tal sentido, el CAA en sus Artículos N°102, N°129 y, a su vez, la Resolución N° 485/2016<sup>10</sup> del Ministerio de Transporte estipulaban que la Audiencia Pública sería conducida por una Junta Asesora de Transporte Aéreo (JATA), compuesta por un presidente, dos vocales y un secretario. En caso de tratarse de servicios internacionales, la JATA podía incluir un

---

<sup>9</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-17285-24963/actualizacion>

<sup>10</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-485-2016-268447>

representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, así como representantes de organismos técnicos relacionados con el transporte aéreo. Los miembros de la JATA serían designados por el ANAC. Por otro lado, todas las personas, empresas y asociaciones con un derecho o interés en el tema a tratarse, necesitaban estar debidamente inscritas en el Registro de Participantes, habilitado 48 horas antes del inicio de la audiencia, a efectos de poder formar parte de la misma.

Una vez concluida la audiencia, la JATA elaboraba un dictamen de carácter no vinculante por cada servicio propuesto. Dicho dictamen, se enviaba al Ministerio de Transporte, quien tenía la última palabra sobre otorgar o no las concesiones/autorizaciones solicitadas.

En cuanto a las concesiones de rutas, el Artículo N°103 del CAA establecía que serían otorgadas para rutas específicas y por un máximo de quince años. Sin embargo, si aún existían razones de interés público que justificaban la concesión, esta podría ser prorrogada por períodos menores, a solicitud de la empresa interesada. La solicitud de prórroga debía ser presentada con al menos un año de anticipación al vencimiento de la concesión vigente.

Ahora bien, a partir del año 2016, se llevaron a cabo tres audiencias públicas, la primera de ellas fue la Audiencia Pública N°218 en diciembre del año 2016, seguida por la Audiencia Pública N°219 en septiembre del año 2017 y la tercera y última Audiencia Pública, la N°221, que se llevó a cabo en octubre del año 2018. En este sentido, es importante destacar que la última audiencia anterior a este conjunto de eventos se celebró en el año 2005, lo que implicó un lapso de 11 años entre ambas instancias.

Durante estos eventos, se brindó la oportunidad a todos los actores involucrados en el sector de la aviación para expresar su postura. Esto incluyó a empresarios de la industria aérea,

sindicatos, expertos en la materia, organizaciones provinciales e incluso representantes de otros sectores del transporte. Por lo tanto, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las rutas existentes, teniendo en cuenta aspectos como la capacidad actual de las rutas y los índices de ocupación de las mismas.

Posteriormente, se procedió a evaluar minuciosamente la capacidad técnica, económica y operativa de los solicitantes que buscaban ingresar al mercado aerocomercial argentino. Los resultados y recomendaciones surgidos de estas audiencias fueron presentados en un informe de carácter no vinculante emitido por la JATA.

Finalmente, el Ministerio de Transporte asumió la responsabilidad de tomar la decisión definitiva sobre la asignación de rutas a los nuevos participantes, tomando en cuenta las recomendaciones brindadas por la JATA como parte del proceso de otorgamiento de rutas en el sector aéreo.

En referencia a FB, en la Audiencia Pública N° 218<sup>11</sup> que se realizó el 27 de diciembre de 2016 se solicitó la concesión para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo con aeronaves de gran porte, durante un período de quince años, por un total de noventa y nueve rutas, de las cuales cincuenta y seis corresponden a rutas domésticas y cuarenta y tres a rutas internacionales.<sup>12</sup>

En la tercera y última Audiencia Pública N° 221, que se llevó a cabo el día 5 de octubre de 2018, FB solicitó la concesión de rutas regulares y la autorización para las rutas no regulares. En lo que respecta a las rutas regulares, solicitó concesión por el término de quince años para

---

<sup>11</sup> Fuente: Dictámenes de la Junta Asesora de Transporte Aéreo (JATA) disponible en: <https://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1546/noticias-y-novedades/dictamenes-jata-de-laaudiencia-publica-n218>

<sup>12</sup> Se le otorgó la concesión mediante la Resolución N° 280-E/2017 del Ministerio de Transporte de la Nación. Se aprobaron todas las rutas.



explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo utilizando aeronaves de gran porte por un total de doscientos ochenta y cuatro rutas, de las cuales la mitad tienen carácter doméstico y la otra mitad, carácter internacional.<sup>13</sup> Esta compañía se destacó como la primera aerolínea de vuelos de bajo costo en el país, lo que representa un acontecimiento histórico significativo.

### **Dificultades de la Implementación del Modelo "Low Cost" en Argentina**

La implementación del modelo "Low Cost" en Argentina ha sido objeto de creciente interés y debate en diversos sectores. En este sentido, dicho enfoque que busca reducir costos operativos y maximizar la eficiencia en la gestión empresarial de una aerolínea, presenta tanto ventajas como desafíos significativos en el contexto argentino. En tal sentido, mencionaremos las dificultades asociadas con la adopción de este modelo, nombrando las posibles barreras que enfrentan las organizaciones al intentar implementar estrategias de bajo costo en el país.

#### ***Barreras a la Entrada del Mercado: Proceso de Audiencia Pública***

En primera instancia, como se mencionó en párrafos anteriores, la presencia de un mecanismo de Audiencia Pública dispuesto en los Artículos N°102 y 129 del CAA y, además, la Resolución N° 485/2016 del Ministerio de Transporte en conjunto, dificultaban el proceso de ingreso de los competidores al mercado aerocomercial argentino ya que, si el Estado no convocaba a audiencia, no se podía acceder al mercado, por lo que terminaba resultando en un muro para nuevos potenciales competidores que querían participar en el mercado. Este proceso implica la revisión y discusión de diversos aspectos relacionados con la operación del nuevo oferente en tópicos como rutas, tarifas, capacidades técnicas, económica-financiera y otros requisitos que dispone el Ministerio de transporte para asegurar la convivencia, necesidad y

---

<sup>13</sup> Se le otorgó la concesión mediante la Resolución N° 1087/2018 del Ministerio de Transporte de la Nación. Se aprobaron todas las rutas.

utilidad general de los servicios propuestos. Estas regulaciones establecidas por el gobierno argentino pueden ser percibidas como restrictivas o difíciles de cumplir para aquellas compañías con modelos de negocios LCC y, por tanto, puede desalentar la entrada de nuevos competidores.

### ***Marco Tarifario***

En un segundo análisis, es imperativo resaltar que el sector aerocomercial argentino se encuentra rigurosamente regulado por el CAA, el cual, en su Artículo N°109, establece que las tarifas deben ser sometidas a aprobación previa por parte de la Autoridad Aeronáutica. Este artículo aborda también aspectos relativos a itinerarios, frecuencias, capacidad y horarios de los servicios regulares. En paralelo, la Ley N° 19.030<sup>14</sup>, en su Artículo N°42, dispone que las tarifas deben fijarse teniendo en cuenta los intereses de la Nación, los usuarios y los explotadores, bajo el concepto de Tarifa Económica Retributiva (TER), salvo para prestaciones no regulares. Es pertinente señalar que, en la normativa actual, el concepto de Tarifa Económica Retributiva y la construcción tarifaria según lo dispuesto en el Artículo N°42 no se encuentran reglamentados.

Estas tarifas, además, son reglamentadas o bien complementadas por diferentes regulaciones que surgen a raíz de la crisis económica, política y social del año 2001, ya que dicho año puso en jaque a las industrias que tenían una fuerte dependencia de la moneda norteamericana, en lo referido a la adquisición de insumos importados para la producción de bienes y servicios. Por tal razón, la industria aerocomercial argentina fue una de las más impactadas ya que el 80% de los insumos que se necesitan para la producción del servicio de transporte aéreo, está dolarizado.

---

<sup>14</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19030-130065>

En este contexto, para el año 2002 mediante el Decreto N°1654/2002<sup>15</sup> se declara la Emergencia Aerocomercial, el cual establecía un sistema de bandas tarifarias y un sistema de compensación de combustible. En este contexto, el Decreto N°1654/2002 buscaba la continuidad de las operaciones velando por ecuaciones económicamente razonables para las líneas aéreas y usuarios, apuntalando asimismo al funcionamiento de todo el sistema aéreo. En otras palabras, buscaba que las empresas generaran ingresos que permitieran y aseguraran la continuidad de las mismas en el mercado.

Dicho Decreto consistía en tarifas, sin impuestos, mínimas o de referencia y máximas asociadas a cada ciudad de origen o destino. En su Artículo N°5, la tarifa denominada de Banda Negativa, permitía perforar un veinte por ciento (20%) la tarifa de referencia con determinados requisitos, por lo que, uno de los requisitos involucraba un pasaje emitido dentro de un paquete turístico que incluía alojamiento, traslado, entre otros. Y el segundo requisito era, ida y vuelta, en menos de diez días al vuelo y una estadía mínima y máxima de 2 y 10 pernoctes respectivamente. Asimismo, durante ese año se establece la denominada tarifa de residentes mediante la Resolución N°35/2002<sup>16</sup> emitida por el ex Ministerio de Producción la cual enunciaba que, dependiendo de la provincia de origen y destino, no se podría superar la tarifa de referencia o esta misma incrementada en un veinte por ciento (20%). En este sentido, para el año 2006 se proroga el Decreto N°1654/2002 mediante el Decreto N°1012/2006<sup>17</sup> y define una serie de cuestiones que se deben instrumentar para la continuidad del sistema de transporte aéreo con determinada salubridad económica.

---

<sup>15</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1654-2002-77550>

<sup>16</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-35-2002-79319>

<sup>17</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1012-2006-118650>

Para el año 2012, bajo el Mandato de Cristina Fernández de Kirchner se establece la Resolución N°23/2012<sup>18</sup> emitida por la Secretaria de Transporte, la cual modificó el cuadro tarifario para ese entonces vigente, reemplazando la tarifa máxima por Tarifa Máxima I y la Tarifa Máxima II. Donde estas últimas se aplicaban solo en aquellos casos en los que el billete fuese adquirido los últimos diez días previos a la fecha del vuelo de ida y se limitaba su comercialización a un máximo de hasta el treinta por ciento (30%) de la capacidad de la aeronave. Por otro lado, la última actualización de la tarifa de referencia fue mediante la Resolución N°1654/2014<sup>19</sup>.

Ahora bien, tras 12 años consecutivos de un modelo de gobierno, asume la presidencia el Ingeniero Mauricio Macri que trajo consigo una nueva política de gobierno dirigida al sector aerocomercial argentino. Impulsada, por la ya mencionada “Revolución de los Aviones”, mediante el Decreto N°294/2016<sup>20</sup> se eliminaron los techos tarifarios, compuestos por las Tarifas Máximas I y II y se dejó en vigencia la tarifa de referencia y la denominada Banda Negativa. El argumento hacia esta medida fue que dichas eliminaciones generarían una compulsa de precios entre los competidores y, por ende, se podrían ofrecer tarifas más accesibles para los usuarios, generando un crecimiento exponencial de los pasajeros transportados.

Para el año 2018 y en el marco de la “Revolución de los Aviones”, a través de la Resolución N°656/2018<sup>21</sup> se autorizó a los explotadores aéreos que prestaran servicios de

---

<sup>18</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-23-2012-194008>

<sup>19</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1654-2014-239866>

<sup>20</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-294-2016-258356>

<sup>21</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-656-2018-312881>

cabotaje a aplicar tarifas inferiores a la tarifa de referencia vigente para los pasajes aéreos con ida y vuelta que se realizaran con más de treinta (30) días de antelación.

Luego, en el año 2019 a través de la Resolución de ANAC N°727/2019<sup>22</sup> se incluyeron en los billetes aéreos el pago de tasa de uso de aerostación y de seguridad.

Después de cuatro años de una nueva política gubernamental impulsada por el Presidente Mauricio Macri en el servicio de transporte aéreo, asume la presidencia Alberto Fernández, quien, mediante el Decreto N°879/2021<sup>23</sup>, instauró la obligación al Ministerio de Transporte de crear un nuevo sistema de bandas tarifarias. No obstante, dicho Decreto no fue ejecutado, por lo que se induce de que podría haber generado un descontento entre los competidores con estructuras de costos bajos, ya que se verían afectados por esta regulación.

En resumen, aunque el mercado está regulado en lo que respecta al marco tarifario, la flexibilización lograda mediante la eliminación de tarifas máximas a través del Decreto N°294/2016 y la Resolución N°656/2018, que permite operar con tarifas inferiores a las vigentes, así como la falta de actualización del importe de las tarifas de referencia desde la Resolución N°1654/2014, se convierte, en el contexto económico actual, en una restricción notablemente disminuida. Por ende, esto favorece a nuevos competidores con modelos de negocios de bajo costo, como es el caso de FB y JetSmart. Es importante destacar que el modelo original de Aerolíneas de Bajo Costo se fundamenta en un mercado de libre competencia, sin regulaciones en cuanto a la fijación de importes tarifarios, similar al entorno del mercado aerocomercial norteamericano o europeo.

---

<sup>22</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-727-2019-331724>

<sup>23</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-879-2021-358649>

### ***Inexistencia de Aeropuertos Alternativos***

En una tercera instancia, es clave mencionar la inexistencia de aeropuertos alternativos en la República Argentina.

“En todos los países donde la modalidad “low cost” se ha implementado y logrado el éxito, es notorio como han generado o impulsado conectividad en aeropuertos secundarios o terciarios donde prácticamente no se registraba un caudal de operaciones importantes pero que tras su entrada en los distintos mercados han estimulado el alza de la demanda de este tipo de servicios” (Silva, 2021, p.48).

En función a lo mencionado, uno de los grandes desafíos derivados de la “Revolución de los Aviones” fue la puesta en marcha del Aeropuerto del Palomar para la operación de vuelos comerciales, ya que inicialmente era un espacio de carácter militar y servía de base de la Primera Brigada Aérea de la Fuerza Aérea Argentina y en dos ocasiones fue de uso para los vuelos de carácter comercial de Líneas Aéreas del Estado (LADE) <sup>24</sup>. No obstante, el primer precedente de la utilización de la Base Aérea de El Palomar se registra en noviembre de 2010, cuando esta instalación desempeñó el rol de anexo de Aeroparque durante un período de 45 días, como consecuencia de su cierre temporal debido a labores de construcción. Durante este lapso, se llevó a cabo la adecuación de los hangares militares para su uso como infraestructura de apoyo a la operación aeroportuaria, los cuales fueron habilitados para recibir y asistir a los pasajeros provenientes de diversas aerolíneas comerciales, tales como Pluna, Sol, Andes y Buquebus. En este intervalo temporal, se realizaron un promedio de 56 vuelos diarios.

---

<sup>24</sup> LADE es una aerolínea de fomento dependiente del Ministerio de Defensa y operada por la Fuerza Aérea Argentina. El concepto de aerolínea de fomento se encuentra contemplado en el Código Aeronáutico en el Artículo 48 como aquellas que no persiguen fines de lucro.

Para el año 2017, se decide incorporar esta terminal aérea en el Sistema Nacional de Aeropuertos (SNA)<sup>25</sup>, que además sería concesionada a la empresa Aeropuertos Argentina 2000 S.A. mediante el Decreto N° 1107/2017<sup>26</sup>. El debut del primer transportista aéreo económico de bandera nacional fue FB en esta nueva terminal. Realizado el 9 de febrero del 2018 con el vuelo FO5001 proveniente de la ciudad de Córdoba, pero con ciertas dificultades en el medio por las fuertes tormentas eléctricas que azotaban en Córdoba informadas por la ANAC.

Sin embargo, en otros destinos domésticos en que operó FB, no contaban con una terminal secundaria o bien las mismas no contaban con una infraestructura y servicios necesarios para la operación de las aeronaves del porte de los Boeing 737-800.

Los transportistas económicos, celebraron acuerdos con los gobiernos provinciales a los fines de bajar los costos operativos de las terminales aéreas del interior de la Argentina, por lo que en definitiva constituyen subsidios económicos a la operación de los transportistas económicos en los aeropuertos nacionales.<sup>27</sup> (Silva, 2021, p.49).

Ahora bien, en Argentina históricamente una de las mayores trabas para el desarrollo de la industria fue la baja inversión en sus aeropuertos. Por lo que la “Revolución de los Aviones” intentó revertir esa situación dando la posibilidad a las aerolíneas de operar en este aeropuerto alternativo de tal forma de que se descomprimieron los Aeropuertos Metropolitanos: el Ministro

---

<sup>25</sup> Mediante el Decreto N° 375/1997, se creó el Sistema Nacional de Aeropuertos (SNA) con la finalidad de mejorar la infraestructura aeroportuaria de una serie de aeródromos contribuyendo al desarrollo seguro y eficiente del transporte aerocomercial de pasajeros, cargas, servicios postales y trabajo aéreo. Actualmente el SNA, bajo tutela del Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA) se compone de 56 aeródromos, de los cuales 35 se encuentran concesionados a la empresa Aeropuertos Argentina 2000, 5 a la empresa London Supply, 6 administrados por entes públicos o público-privados y los restantes 10 no se encuentran concesionados.

<sup>26</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/176777/20171228>

<sup>27</sup> Conviene mencionar en la Argentina existen aeropuertos con mucho y poco tráfico de pasajeros, por lo que no todos cuentan con la misma infraestructura aeroportuaria.

Pistarini (situado en la localidad de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires) y el Aeroparque Jorge Newbery (ubicado en la Ciudad autónoma de Buenos Aires).

En el año 2020, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA) determinó que, a partir de diciembre de ese año, el Aeropuerto "El Palomar" no podía seguir en funcionamiento. La razón principal fue que esta terminal no cumplía con los protocolos de emergencia sanitaria necesarios en el contexto de la pandemia. En ese momento, la única base aérea que cumplía con dichos protocolos era el Aeropuerto Internacional de Ezeiza. En consecuencia, FB y su competidor de segmento directo (JetSmart Airlines Argentina S.A.) trasladaron sus operaciones al Aeropuerto Ministro Pistarini hasta marzo de 2021, cuando el Aeroparque Metropolitano reanudó sus operaciones tras la finalización de las obras en la pista. Según el Ministerio de Transporte <sup>28</sup>, la decisión de cerrar temporalmente "El Palomar" se debió a factores como la pandemia COVID-19, las difíciles condiciones económicas, la baja frecuencia de vuelos que no justificaba mantener tres terminales aéreas operativas, el deterioro de la pista y la incapacidad de adaptar la terminal a los protocolos sanitarios. Estos últimos elementos requerirían una inversión significativa, lo que implicaría detener otras obras en terminales aéreas en todo el país. Así, el Aeropuerto "El Palomar" concluyó su periodo operativo comercial, centrado principalmente en aerolíneas de bajo costo, entre 2018 y 2020, atendiendo a alrededor de 2,5 millones de pasajeros según estadísticas de la ANAC.

En resumen, la carencia de aeropuertos alternativos en la República Argentina constituye, indudablemente, uno de los retos más significativos para las aerolíneas de bajo costo que buscan establecerse en el país, ya que, los aeropuertos secundarios ostentan, comúnmente, tarifas de aterrizaje y servicios más reducidas en comparación con sus homólogos principales. Esta

---

<sup>28</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/situacion-del-aeropuerto-el-palomar>



disminución en los costos operativos se traduce en la capacidad de las aerolíneas de bajo costo para ofrecer tarifas más competitivas a los usuarios. Adicionalmente, estos aeropuertos experimentan generalmente menor congestión que los principales, propiciando tiempos de espera más breves en la pista, menor congestión del tráfico aéreo y una operación de vuelos más eficiente.

### **Capítulo III: Análisis Contextual de la Pandemia e Impactos en el Transporte Aéreo**

#### **Inicios del COVID-19**

La pandemia del COVID-19, ha representado uno de los mayores desafíos en términos de salud pública en la historia reciente, afectando a millones de personas en todo el mundo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha desempeñado desde el 31 de diciembre del año 2020 un papel crucial en la coordinación de la respuesta internacional frente a dicho agente patógeno, facilitando la colaboración entre países y promoviendo la investigación y el desarrollo de tratamientos y vacunas. En consecuencia, a través de iniciativas como el Fondo de Respuesta Solidaria y el ensayo clínico internacional "Solidaridad", la OMS y sus asociados han trabajado incansablemente para abordar los desafíos planteados por la pandemia y proteger la salud pública a nivel mundial.

#### ***Medidas Gubernamentales a Nivel Mundial en Respuesta a la Pandemia***

La rápida propagación del COVID-19 ha trascendido fronteras, presentando un desafío global que ha requerido una respuesta coordinada a nivel internacional. En este sentido, precisamente los países de América Latina y el Caribe han enfrentado el impacto de la pandemia de manera más intensa, subrayando la urgencia de implementar estrategias efectivas para contener el virus.

En ese marco, se han impulsado diversas iniciativas con el objetivo de mitigar la propagación del virus a nivel mundial, involucrando una gama de planes de respuesta para contener su avance. En líneas generales, se han ejecutado políticas conjuntas que han abarcado desde restricciones en la movilidad de las personas hasta la adquisición de equipamiento e insumos médicos. Paralelamente al fortalecimiento de las políticas de salud pública, múltiples países han adoptado medidas de contención, que incluían restricciones en las fronteras de cada

país y el cierre de centros educativos como escuelas primarias, secundarias y universidades, además de otras medidas destinadas al distanciamiento social.

Específicamente, los gobiernos han aplicado una variedad de estrategias; algunos han impuesto cuarentenas obligatorias, como es el caso de la República Argentina, mientras que en otros se ha recomendado la cuarentena sin imposición obligatoria, y en otros se han implementado restricciones sin un confinamiento obligatorio.

### ***Cancelación de Vuelos, Reducción de Rutas, Cierres y Pérdidas Financieras***

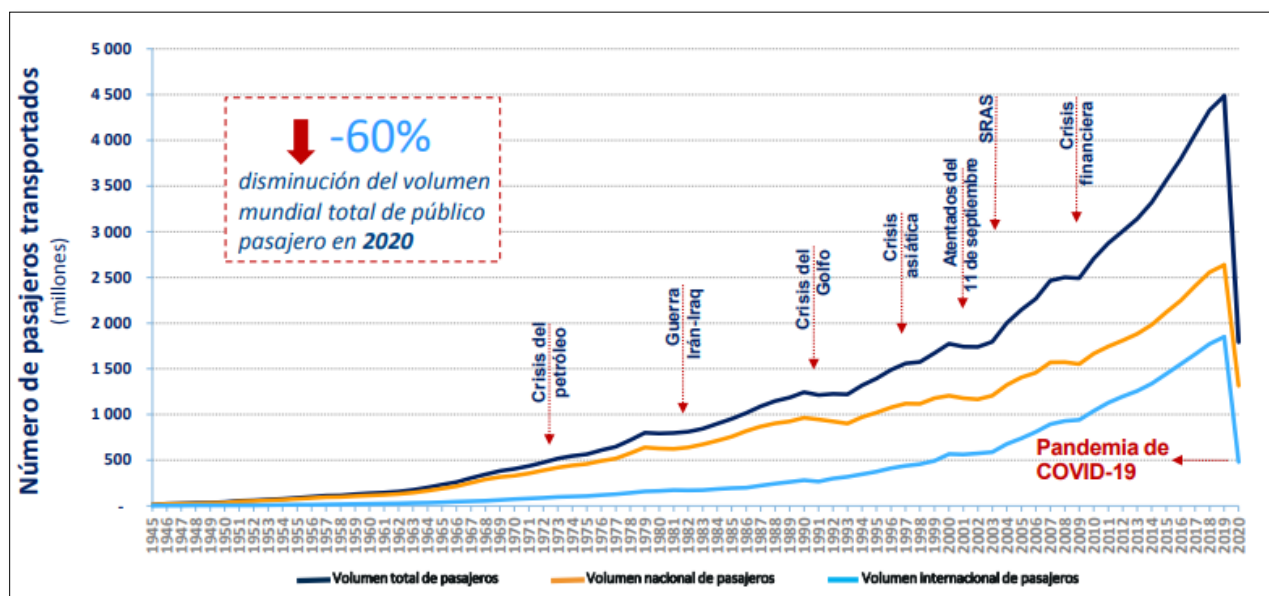
Durante la pandemia del año 2020, se observó una marcada disminución en el número de viajes realizados a nivel mundial. Este fenómeno estuvo atribuido a una serie de factores interrelacionados que afectaron la movilidad de los pasajeros en diversas regiones del mundo. Uno de los principales motivos que contribuyeron a esta tendencia fue el temor generalizado al riesgo de contagio por el virus. A su vez, la rápida propagación del mismo y la incertidumbre sobre sus formas de transmisión generaron una actitud cautelosa entre la población, que optó por restringir sus desplazamientos como medida preventiva para minimizar la exposición a dicho agente patógeno.

La cancelación masiva de eventos, atracciones turísticas, hoteles, establecimientos comerciales debido a las restricciones impuestas por la pandemia, también contribuyó a la reducción de los desplazamientos no esenciales y, por tanto, la contracción de la demanda de viaje. Asimismo, las medidas restrictivas implementadas por los gobiernos en respuesta a la emergencia sanitaria desempeñaron un papel fundamental en la reducción de la movilidad de los pasajeros, ya que, numerosos países establecieron restricciones como cierres de fronteras, cuarentenas obligatorias y limitaciones en la circulación de personas, con el fin de contener la propagación del virus y mitigar su impacto en la salud pública.

Según el Comunicado de Prensa de la OACI del 15 de enero año 2021, se observó una notable reducción en el tráfico aéreo a nivel mundial respecto a los años previos a la pandemia. Durante el año 2020, debido a la reducción de la capacidad de asientos en un 50%, el número total de pasajeros disminuyó en un 60%, lo que representó un tráfico de aproximadamente 1.800 millones de personas, en comparación con los 4.500 millones registrados en 2019.

### Figura 1

*Evolución del tráfico mundial de público pasajero 1945 - 2020*



*Nota.* Recuperado del “Comunicado de Prensa S21-0089”, OACI, 2021. p2

El descenso en la demanda de viajes en avión, como consecuencia de la pandemia, tuvo su inicio en el mes de enero del 2020, donde inicialmente afectó una reducida cantidad de países. No obstante, debido a la propagación global del virus para finales de marzo, las operaciones de transporte aéreo prácticamente cesaron, ya que, las medidas de confinamiento a gran escala implementadas en todo el mundo ocasionaron una disminución del 92% en el volumen total de

pasajeros en abril de 2020 en comparación con los niveles de 2019. Esta reducción se tradujo en un descenso promedio del 98% en el tráfico internacional y del 87% en los vuelos nacionales.

## **Impactos de la Pandemia en la República Argentina**

### ***Cronología del Covid-19 a Nivel Nacional***

Situándonos en la República Argentina, el 7 de marzo del año 2020 se registra el primer fallecimiento por coronavirus en el país, tratándose de un hombre de 64 años residente en la Ciudad de Buenos Aires. Doce días después, el 19 de marzo, el entonces presidente Alberto Fernández anunció la cuarentena la cual entraría en vigor al día siguiente mediante el mencionado DNU N° 297/2020. Dicho decreto, en aras de proteger la salud pública, estableció el ASPO para todas las personas que residieran o se encontraran temporalmente en el país, inicialmente por un período de 11 días. En ese marco, se permitió excepcionalmente la circulación del personal de 24 categorías de actividades y servicios considerados "esenciales", abarcando desde personal de salud, seguridad y limpieza hasta empleados de supermercados, comercios de proximidad y estaciones de servicio, así como trabajadores de la producción alimentaria y de insumos de salud.

Desde ese entonces hasta el 31 de enero de 2021, el Decreto mencionado fue prorrogado de forma sucesiva (aproximadamente cada dos semanas) a través de los Decretos Nros. 325/2020, 355/2020, 408/2020, 459/2020, 493/2020, 520/2020, 576/2020, 605/2020, 641/2020, 677/2020, 714/2020, 754/2020, 792/2020, 814/2020, 875/2020, 956/2020<sup>29</sup>, 1033/2020<sup>30</sup> y,

---

<sup>29</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>. ASPO prorrogado por los DNU N° 325/2020, 355/2020, 408/2020, 459/2020, 493/2020, 520/2020, 576/2020, 605/2020, 641/2020, 677/2020, 714/2020, 754/2020, 792/2020, 814/2020, 875/2020 y 956/2020.

<sup>30</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238890/20201221>

finalmente, el 67/2021<sup>31</sup>. En resumen, esta medida implicó la restricción del desplazamiento por rutas, vías y espacios públicos por un período determinado, durante el cual todas las personas debieron permanecer en sus hogares y absteniéndose de acudir a sus lugares de trabajo. Aquellas personas cuyas actividades garantizaban el suministro de productos y servicios esenciales para la reproducción social quedaron exentas del cumplimiento del ASPO y de la prohibición de circular.

El alcance geográfico de estas normativas fue nacional; sin embargo, debido a la estructura federal del país, cada una de las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tuvieron un margen de autonomía para definir las medidas concretas para la implementación del ASPO en sus territorios. Entre estas medidas se incluyeron controles estrictos para el ingreso a los territorios provinciales, restricciones horarias para la libertad de circulación, (principalmente durante los primeros meses de la emergencia sanitaria), restricciones para el uso del servicio de transporte público, cuarentenas domiciliarias, entre otras.

Sin embargo, tres meses después de la declaración de la emergencia sanitaria, se emite DNU 520/20<sup>32</sup> el cual permitió flexibilizar las medidas de restricción a nivel nacional e incorporar gradualmente la realización de diversas actividades económicas y sociales en los lugares donde la evolución de la situación epidemiológica lo permitiera, con el objetivo de incentivar la recuperación progresiva del funcionamiento económico y social. Para ello, se comenzaron a diferenciar las áreas del país, pasando de un ASPO a un distanciamiento social, preventivo y obligatorio (DISPO), de acuerdo con la evolución de los niveles de circulación del virus y la cantidad de contagios en cada provincia, departamento y aglomerado. De esta manera,

---

<sup>31</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240233/20210130>

<sup>32</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230245/20200608>

la mayoría de las provincias del país fueron habilitadas para ingresar a la nueva etapa de DISPO, permitiendo nuevas actividades y reduciendo los controles tanto internos como de ingreso a sus territorios.

### ***Restricciones de Vuelo, Protocolos y Medidas de Seguridad***

En el marco de la industria aeronáutica argentina, esta se vio profundamente afectada por la pandemia del año 2020. Como consecuencia de dicho agente patógeno, se instaura la Emergencia Sanitaria, declarada por el Gobierno Nacional a través del Boletín Oficial N°34.327<sup>33</sup> en el Decreto N°260/2020 del 12 de marzo del 2020. En su Artículo N°9, se decretó la suspensión temporal de los vuelos internacionales de pasajeros provenientes de las áreas designadas como "zonas afectadas" por un período de 30 días. En ese contexto, el Artículo N°4 del mencionado Decreto establecía las áreas afectadas por la pandemia, de las cuales comprendían a los Estados miembros de la Unión Europea, países del Espacio Schengen <sup>34</sup>, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, los Estados Unidos de América, la República de Corea, el Estado de Japón, la República Popular China y la República Islámica de Irán.

Por otro lado, el Decreto N°274/2020 del 16 de marzo estableció la prohibición del ingreso al territorio nacional de personas extranjeras no residentes hasta el 31 de marzo, mientras que a partir del 18 de marzo del 2020 mediante la Resolución N° 64/2020, emitida por el Ministerio De Transporte y en concordancia con las acciones dispuestas por el gobierno nacional para prevenir o retardar la propagación del virus, se prohibió la realización de servicios de

---

<sup>33</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: [https://s3.arsat.com.ar/cdn-bo001/suplementos/2020/03/12/primeraseccion\\_12-03-2020\\_suplemento-1.pdf](https://s3.arsat.com.ar/cdn-bo001/suplementos/2020/03/12/primeraseccion_12-03-2020_suplemento-1.pdf)

<sup>34</sup> El Espacio de Schengen está conformado por los siguientes 26 países Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Islandia, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Polonia, Portugal, República Checa, República Eslovaca, Suecia y Suiza

transporte aéreo interno. Las Resoluciones N° 71<sup>35</sup> del 20 de marzo de 2020 y N° 73<sup>36</sup> del 24 de marzo de 2020 del Ministerio De Transporte extendieron la suspensión total de los servicios de transporte aéreo de cabotaje comercial y de aviación general establecida en el Artículo N°3 de la Resolución N° 64/2020 del Ministerio De Transporte. No obstante, el Artículo N°8 de la Resolución N°64/2020 estableció las excepciones a la suspensión de servicios aéreos en pos de atender razones alimentarias, humanitarias y/o necesarias para el cumplimiento de tareas esenciales. Por otra parte, la Resolución N° 143/2020<sup>37</sup>, publicada por el mismo organismo en el mes de abril del mismo año, limitó la comercialización de los vuelos regulares a aquellos que fueran expresamente autorizados por la ANAC mientras que la Resolución siguiente, la N° 144/2020<sup>38</sup>, estableció que las aerolíneas sólo podrían comercializar vuelos con fecha de inicio de viaje a partir del 1 de septiembre.

Desde ese entonces, tanto la actividad aerocomercial como la aviación general se encontraron pausadas y sujetas a la reanudación dispuesta por el Gobierno Nacional hasta el mes de octubre, donde el 16 del corriente mes se emite la Resolución N°304/2020<sup>39</sup> publicada en el Boletín Oficial N° 34.498, donde la ANAC fija los requisitos para las empresas aéreas nacionales que, a partir del anuncio del Gobierno (con el Decreto N°792/2020 del 11 de octubre y la Resolución N°221/2020 del 13 de octubre del Ministerio de Transporte), estableciendo así la derogación del Artículo N°3 de la Resolución N° 64 del 18 de marzo de 2020 del Ministerio de Transporte, la cual establecía la reanudación de los servicios de transporte aéreo de cabotaje

---

<sup>35</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5217876/20200320?suplemento=1>

<sup>36</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227132/20200325>

<sup>37</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-143-2020-336754/texto>

<sup>38</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336755/norma.htm>

<sup>39</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343209/norma.htm>



comercial y aviación general con procedimientos y protocolos elaborados de conformidad con los lineamientos y recomendaciones del Ministerio de Salud, siendo la ANAC el organismo descentralizado fiscalizador de la implementación de las medidas mencionadas. En consonancia con el mencionado Decreto, los pasajeros que hicieran uso de los servicios deberían portar el “Certificado Único Habilitante Para Circulación – Emergencia Covid-19” y/o el instrumento sustitutivo o complementario que la normativa vigente requiriera.

Otro de los puntos que se mencionó en la Resolución N°221/2020<sup>40</sup>, era que la ANAC aprobaría las programaciones horarias de las operaciones de los servicios de transporte aéreo de cabotaje comercial atendiendo a la situación epidemiológica de cada zona del país, que fueran determinadas por las respectivas autoridades sanitarias y acuerdo provincial. Por lo que también, se dejaba asentado que los operadores de los servicios de transporte aéreo estaban obligados a extremar activamente los recaudos para prevenir de la propagación del coronavirus COVID-19.

### ***Impactos de la Pandemia en el Mercado Aerocomercial Argentino***

Es fundamental destacar que antes de la pandemia, el mercado aerocomercial argentino experimentaba un crecimiento constante en la cantidad de pasajeros transportados. Según Pablo Silva (2020) el mayor aumento porcentual se observa en 2012, con una marcada disminución en 2011 debido a la erupción del volcán Puyehue-Cordón Caulle, que paralizó parcialmente la actividad aerocomercial. Descontando este evento natural, el año siguiente con el mayor crecimiento fue 2017, mientras que 2016 mostró el menor crecimiento, posiblemente debido a la eliminación del cepo cambiario. Tras el cambio de gobierno en diciembre de 2015, la implementación de la política de la "Revolución de los Aviones" del Ministerio de Transporte resultó en un crecimiento interanual promedio del 9% entre 2016 y 2019, en comparación con el

---

<sup>40</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343163/norma.htm>

12% entre 2010 y 2015. Aunque los años 2015, 2018 y 2019 mostraron tasas de crecimiento similares, las condiciones variaron debido al aumento en el número de operadores y la flexibilización de las tarifas. Es sorprendente que el año 2017, con la incorporación de una sola aerolínea, haya experimentado un mayor crecimiento que los años 2018 y 2019, cuando ingresaron más operadores y se amplió la oferta de destinos con tarifas más accesibles.

**Tabla 1**

*Variación interanual de pasajeros transportados en el mercado de cabotaje 2010-2020*

Año	Pasajeros transportados	Variación porcentual interanual	Variación interanual de pasajero transportados
2010	6.915.664	-	-
2011	6.461.551	-7%	-454.113
2012	7.532.708	17%	1.071.157
2013	8.351.810	11%	819.102
2014	9.146.035	9%	791.269
2015	10.319.186	13%	1.186.085
2016	10.920.799	6%	591.635
2017	12.645.338	16%	1.724.539
2018	14.244.456	13%	1.601.695
2019	16.072.981	13%	1.825.948
2020	3.627.936	-77%	-12.445.045

*Nota.* Recuperado de “Estudio del mercado aerocomercial de cabotaje argentino entre los años 2010-2020: Un abordaje desde la política aérea”, por Silva, P. 2020. p76

Sin embargo, en el año 2020, se produjo uno de los impactos más significativos en la aviación comercial Argentina, superando incluso los resultados adversos de la erupción del Puyehue-Cordón Caulle en 2011. Esto se reflejó en una caída del -77% en la cantidad de pasajeros transportados en comparación con el año 2019, lo que representó un golpe sin precedentes para el mercado aerocomercial argentino.

## **Capítulo IV. Estrategias de Readecuación de Costos de Flybondi Líneas Aéreas S.A. en la Pandemia**

### **Estrategias que Implemento Flybondi para Subsistir a la Pandemia**

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, desafortunadamente la pandemia del COVID-19 afectó al mercado aerocomercial argentino al detenerse todas las operaciones de vuelos a partir del 20 de marzo de 2020 a raíz del Decreto N°297/2020. Posteriormente, el gobierno argentino prohibió la venta de cualquier vuelo que saliera antes del 1 de septiembre de 2020. En este sentido, la actividad aerocomercial se redujo prácticamente a cero hasta octubre del mismo año, cuando se reanudaron las operaciones. Durante este periodo, únicamente se permitieron ciertos servicios chárter y vuelos con aprobaciones especiales por parte de la ANAC, como vuelos humanitarios o de repatriación.

En este contexto de incertidumbre, FB, al igual que otras líneas aéreas, comienza a readecuar su estructura de costos y analizar un abanico de planes que podrían llegar a ser adecuados para poder afrontar el cese de operaciones causado por la pandemia del año 2020. Como resultado, los ingresos de FB por las ventas de billetes y servicios auxiliares disminuyeron casi en un 100%, lo que obligó a la dirección a tomar medidas drásticas para proteger el flujo de caja o “cashflow” que disponía la compañía para marzo del 2020.

### **Clasificación de Costos de una Línea Aérea**

Para analizar posteriormente las estrategias de adecuación de costos que llevó a cabo FB en el marco de la pandemia, resulta conveniente realizar una clasificación de la estructura de costos de una línea aérea. Según Moreno Ayala, J. F. (2019) la estructura de costes de una línea aérea se divide fundamentalmente en costos operativos y costos no operativos, donde los primeros se refieren a los gastos relacionados con el negocio de la línea aérea, es decir, todos

aquellos gastos que están intrínsecamente relacionados con el funcionamiento de la aeronave y que, por tanto, permite llevar a cabo la actividad principal de la aerolínea que es brindar el servicio de transporte de pasajeros. Mientras que los costos no operativos de una línea aérea son aquellos que no se consideran esenciales a la actividad principal de la aerolínea, sin embargo, son complementarios.

### ***Costos Operativos***

Como se mencionó previamente, los costos operativos son aquellos que están relacionados con la operación como tal. A su vez, en la terminología aeronáutica estos mismos se subdividen en Costos Operativos Directos (COD) y Costos Operativos Indirectos (COI) y cada uno de ellos, a su vez, en costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente de la cantidad de productos o servicios se producen. En contra posición, los costos variables son aquellos costes que fluctúan en función de la cantidad de productos o servicios producidos.

**Costos Operativos Directos.** Los COD son aquellos sin los cuales la aerolínea no podría operar, ni ofrecer servicios de transporte. Dentro de estos podemos incluir gastos de combustible, mantenimiento de aeronaves, salarios del personal de tripulación de vuelo, tasas aeroportuarias, tasas de navegación aérea, servicio de handling, entre otros. En este sentido, los COD se van a dividir en fijos y variables, por lo que los primeros pueden incluir amortizaciones, pagos de seguros aéreos, alquileres fijos, entre otros; mientras que los segundos están asociados a gastos de combustible, salarios de tripulación, tasas aeroportuarias, pagos por prestación de servicios de navegación aérea.

**Costos Operativos Indirectos.** Los COI por su parte, están relacionados con el funcionamiento de la compañía aérea y, por lo tanto, independientemente de la operación de la

aeronave. En tal sentido, se incluyen los siguientes: ventas, promociones, servicio al pasajero, escalas, compensaciones a los pasajeros en casos de retrasos o cancelaciones de vuelos.

### *Costos no Operativos*

Los costos no operativos de la aerolínea son aquellos que no se consideran esenciales a la actividad principal de la aerolínea, sin embargo, son complementarios. Los costos no operativos constituyen una parte fundamental en una aerolínea sobre todo por la cantidad de dinero que generan en ingresos, luego de haber sido considerados en los gastos. Los principales costos no operativos que se pueden mencionar son: intereses, resultados de activos, resultados de filiales, diferencias de cambio.

**Tabla 2**

### *Evolución de los costos operativos*

<b>Rubro/Año</b>	<b>1993</b>	<b>2002</b>	<b>2010</b>	<b>2018</b>
Combustible	12	12,9	25	27
Seguro de aviones	0,4	0,5	0,5	1,2
Tripulación técnica	7,4	9	9,2	9,5
Alquileres	5,6	6,9	2,1	2,3
Entrenamiento de tripulaciones	0,5	0,2	0,2	0,2
Otros	0,6	1,1	0,25	0,1
<b>Operaciones de Vuelo</b>	<b>26,5</b>	<b>30,6</b>	<b>37,25</b>	<b>40,3</b>
<b>Mantenimiento</b>	<b>10,1</b>	<b>11,3</b>	<b>8,5</b>	<b>8,2</b>
Amortización aviones	5	5,4	4,1	3,1
Amortización equipos de tierra	1,6	1,4	0,2	0,15
Resto	0,4	0,3	0,05	0,05
<b>Amortizaciones</b>	<b>7</b>	<b>7,1</b>	<b>4,35</b>	<b>3,3</b>
Ayudas a la navegación	2,4	2,4	2,7	2,8
Derechos de aterrizaje	4,1	4	5,3	5,1
Escalas	10,8	10,6	10,5	10,4
<b>Derechos de uso y asistencia en tierra</b>	<b>17,3</b>	<b>17</b>	<b>18,5</b>	<b>18,3</b>
<b>Servicios pasajeros</b>	<b>10,5</b>	<b>10,3</b>	<b>12,1</b>	<b>12,2</b>
<b>Venta y promoción</b>	<b>16,4</b>	<b>10,7</b>	<b>9,5</b>	<b>9,3</b>
<b>Generales y administrativos</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>6,5</b>	<b>6,1</b>
<b>Otros</b>	<b>5,1</b>	<b>5,9</b>	<b>3,3</b>	<b>2,3</b>

*Nota.* “Análisis de los costos de las aerolíneas”. Moreno Ayala, J. F, 2019. *Visionario Digital*, 3(3), 313-326.

Tal como se puede apreciar en la Tabla N°3, la mayoría de los costos están asociados a aquellos que están intrínsecamente relacionados con la operación. Por lo tanto, si tomamos el año 2018 como referencia, podemos observar que los costos por operaciones de vuelos conforman el 40,3%, le siguen los Derechos de uso y asistencia en tierra con un 18,3%, servicios de pasajero con un 12,2%, Venta y Promoción 9,3%, Mantenimiento con un 8,2%, Generales y Administrativos con un 6,1%, Amortizaciones con un 3,3% y otros gastos que representan el 2,3%.

Ahora bien, situándonos en el año 2020 y a raíz de la suspensión de las actividades aerocomerciales en la República Argentina, dichos costos operativos directos se redujeron prácticamente a un 0%. Por lo tanto, la atención de FB se centró en minimizar los costos fijos, que consistían principalmente en gastos de arrendamiento de aeronaves y repuestos, salarios del personal y otros gastos generales.

En tal sentido, podemos deducir que las estrategias de readecuación de costos estuvieron dirigidas principalmente al sostenimiento del costo laboral y al preservado de las aeronaves, ya que eran los únicos costos que se mantenían al no operar. A continuación, veremos cómo se desarrollaron dichas estrategias.

## **Estrategias de Readecuación de Costos en el Área Laboral**

### ***Estructura de la Organización Previo al COVID-19***

En una primera aproximación, resulta apropiado mencionar la estructura de la organización previo al cese de operaciones aerocomerciales en la República Argentina, a los efectos de poder entender cómo estaba compuesta la misma para posteriormente adentrarnos en la descripción de la estrategia de sostenimiento del costo laboral de FB en el marco de la pandemia.

En este sentido, la estructura de la organización estaba conformada por las siguientes áreas:

- Equipo Directivo;
- Equipo de Recursos Humanos;
- Equipo de Seguridad;
- Equipo de Asuntos Corporativos;
- Equipo de Operaciones;
- Equipo Comercial;
- Equipo de Finanzas.

### ***Equipo Directivo***

Tal como se puede observar en la siguiente Figura N°2, la mesa directiva estaba compuesta por cinco posiciones, de las cuales incluía al Presidente, el Director de Recursos Humanos (RRHH) y Relaciones Gubernamentales, liderando el área de RRHH; el Chief Financial Officer (CFO)<sup>41</sup>, liderando el área de Finanzas de la compañía; el Chief Operations Officer (COO)<sup>42</sup>, perteneciente al área de Operaciones de la organización; y el Chief Commercial Officer (CCO)<sup>43</sup>, liderando el área comercial de la empresa. Todas estas posiciones reportaban a un Director Ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO)<sup>44</sup>.

### **Figura 2**

---

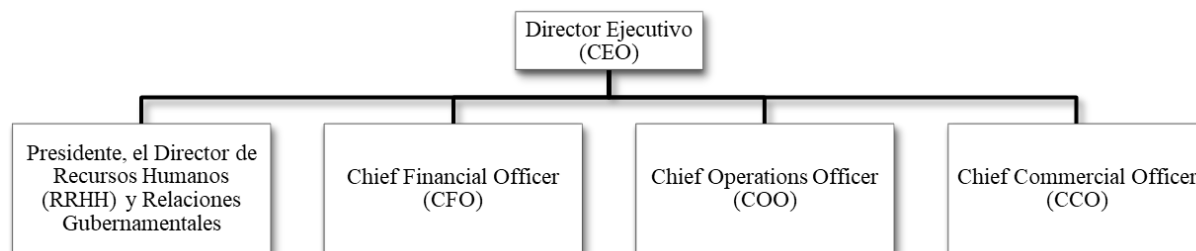
<sup>41</sup> Es una figura muy cercana al CEO, a quien se le reporta directamente. El CFO es responsable de la planificación económica y financiera de la compañía. Para ello, debe asegurar el correcto funcionamiento y gestión de la inversión y la financiación.

<sup>42</sup> El COO, o director de operaciones, es el ejecutivo que se encarga de coordinar los procesos y operaciones de una compañía.

<sup>43</sup> El director de comercial, o CCO, de una empresa es el ejecutivo que define y supervisa la ejecución de la estrategia de ventas, promociones y publicidad.

<sup>44</sup> El director ejecutivo, o CEO es quien ostenta este puesto es la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en una entidad.

*Organigrama Marzo 2020 – Mesa Directiva*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

***Equipo de Personas***

Tal como se puede apreciar en la Figura N°3, el Equipo de Recursos Humanos estaba conformado por nueve personas para el mes de marzo del año 2020 que reportaban al Director de Recursos Humanos (RRHH) y Relaciones Gubernamentales o Chief People Officer (CPO <sup>45</sup>, por sus siglas en inglés) quien era el responsable de dicha área en la compañía y que además reportaba de manera directa al Director Ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés).

En escala descendente, se encontraba el Gerente de RRHH donde por debajo se encontraban el Líder de Compensaciones y Payroll y Gestión de RH, quien este último

---

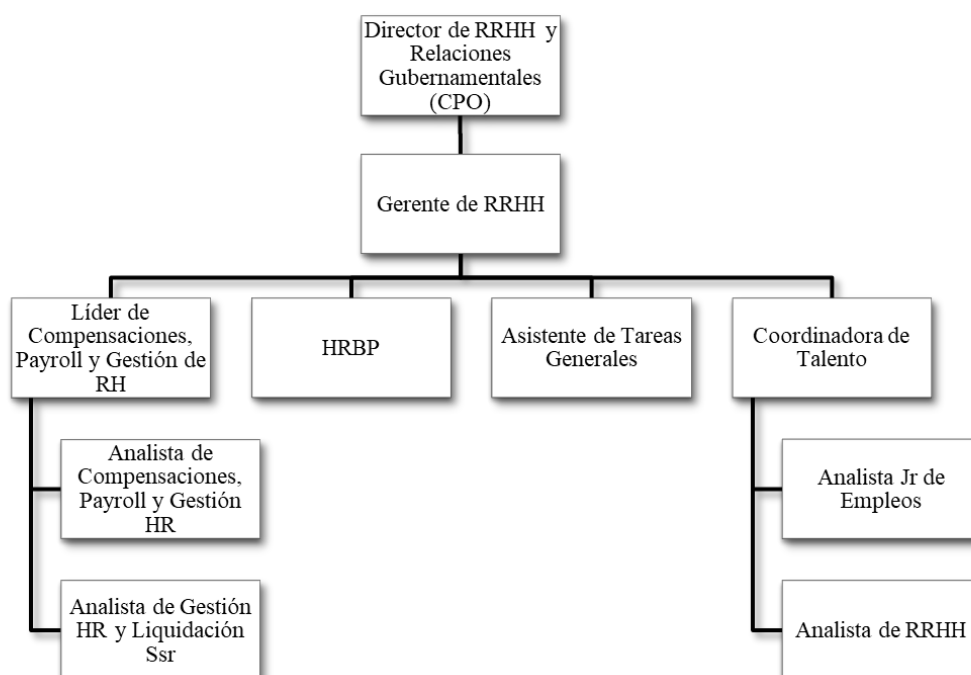
<sup>45</sup> Su función era la de supervisar todos los aspectos que afectarían a la gestión del personal y las políticas, prácticas y operaciones que se desarrollan en el marco de la relación laboral de la organización.



supervisaba a un Analista de Compensaciones, Payroll y Gestión HR y un Analista de Gestión HR y Liquidación Ssr. Por otro lado, se encontraba un Human Resources Business Partner (HRBP, por sus siglas en ingles), un Asistente de Tareas Generales, un Coordinador de Talento, quien este último supervisaba a un Analista en RRHH y un Analista Jr en Empleos.

### Figura 3

*Organigrama Marzo 2020 – Recursos Humanos*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

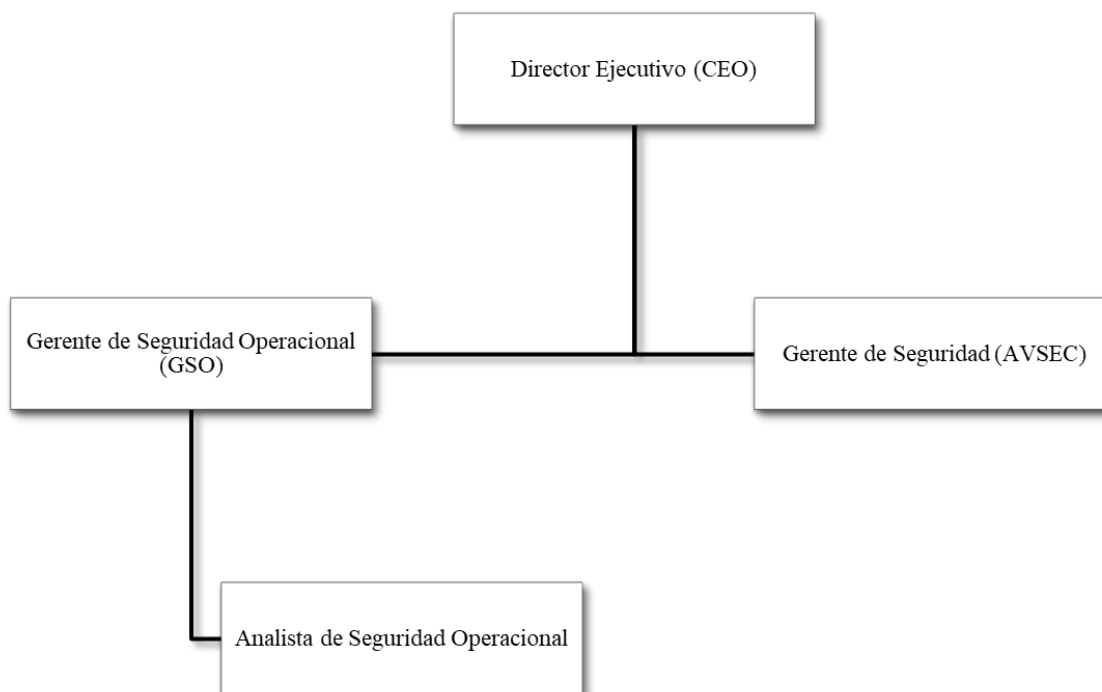
### *Equipo de Seguridad*

Como se puede observar en la Figura N°4, el Equipo de Seguridad estaba conformado por tres personas en marzo del año 2020, dividido en dos ramas. Por un lado, el sector de

seguridad corporativa y de aviación, que incluía al Gerente de Seguridad Corporativa (AVSEC)<sup>46</sup>, y por otro lado, el sector de seguridad operacional, que incluía al Gerente de Seguridad Operacional y a un Analista en Seguridad Operacional. Ambos gerentes reportaban directamente al CEO de ese entonces.

#### Figura 4

*Organigrama Marzo 2020 – Equipo de Seguridad.*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

#### ***Equipo de Asuntos Corporativos***

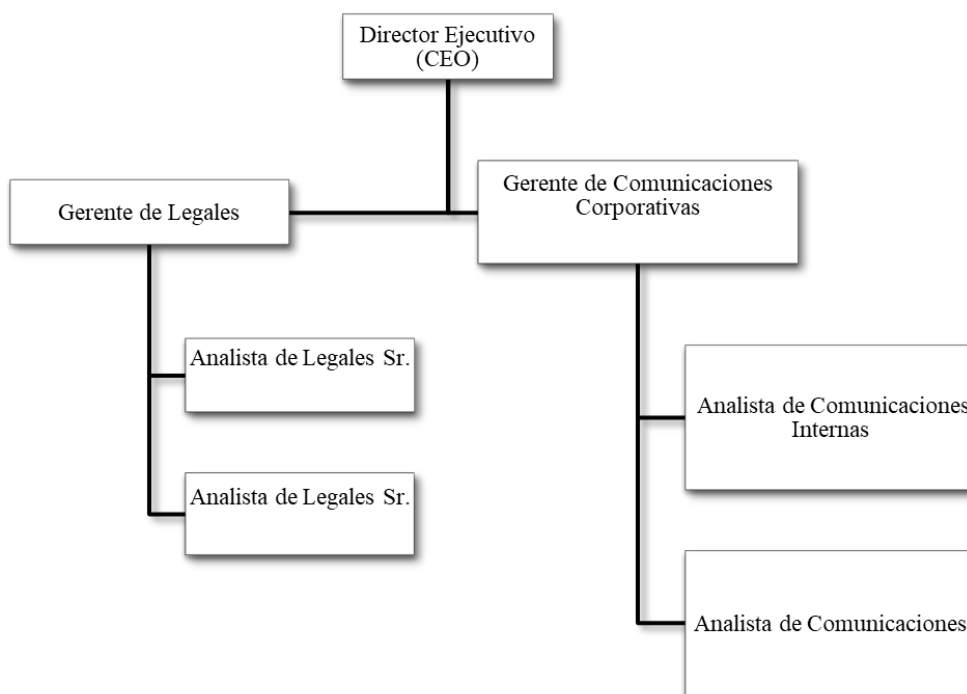
Como se puede observar en la Figura N°5, el Equipo de Asuntos Corporativos estaba conformado por seis personas para el mes de marzo del año 2020 y dividido en dos ramas. Por

<sup>46</sup> Es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita destinados a comprometer la seguridad de la aviación civil y del transporte aéreo.

un lado, por la Gerencia de Legales que, a su vez, estaba integrada por dos Analistas de Legales Sr. , y por el otro lado, la Gerencia de Comunicaciones Corporativas que estaba integrada por dos Analistas en Comunicaciones.

### Figura 5

*Organigrama Marzo 2020 – Equipo de Asuntos Corporativos*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

### ***Equipo de Operaciones***

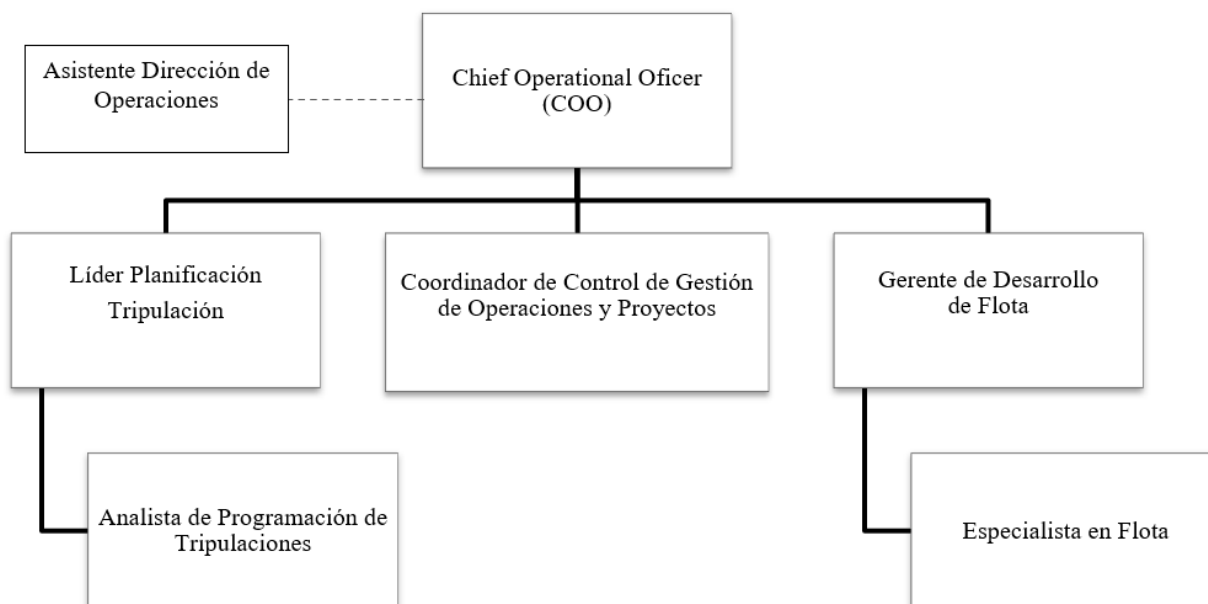
En primer lugar, resulta conveniente abordar al Equipo de Operaciones en cinco secciones para poder desglosarlo de manera apropiada.

**Gestión de Operaciones, Planificación de Tripulaciones y Desarrollo de Flota.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°6, la división de operaciones estaba conformada por un

Asistente de la Dirección de Operaciones, por un Líder de Planificación de Tripulaciones que tenía a su cargo a un Analista de Programación de Tripulaciones. Por otra parte, se encontraba al Coordinador de Control de Gestión de Operaciones y Proyectos. Y por último, el Gerente de Desarrollo de Flota quien tenía a su cargo a un Especialista de Flota.

### Figura 6

*Organigrama Marzo 2020 – Operaciones – Gestión de Operaciones, Planificación de Tripulaciones y Desarrollo de Flota.*



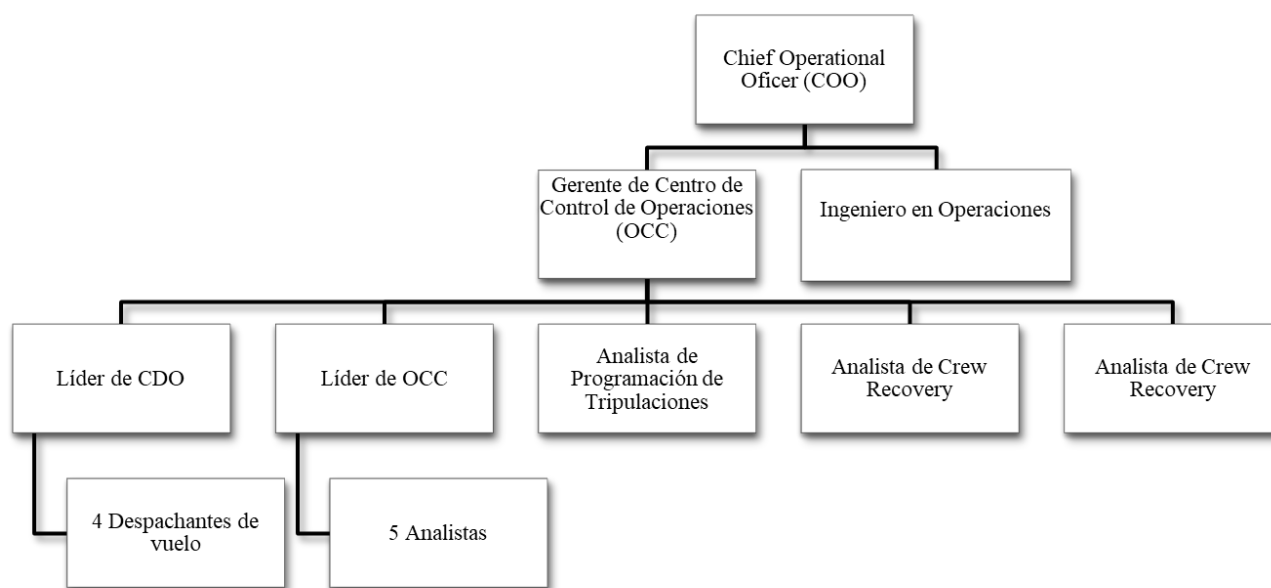
*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Centro de Control de Operaciones.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°7, el Centro de Control de Operaciones se componía por tres líderes, el Líder del Centro de Despacho Operativo quien estaba a cargo de cuatro Despachantes de Vuelo, el Líder del Centro de Control de Operaciones, quien estaba a cargo de cinco analistas, el Analista de Programación de

Tripulaciones, que tenía a cargo dos Analistas de Crew Recovery. Dichas posiciones, reportaban de manera directa al Gerente del Centro de Control de Operaciones. Por otro lado, se encontraba al Ingeniero en Operaciones, quien reportaba de manera directa al COO.

### Figura 7

*Organigrama Marzo 2020 – Operaciones – Centro de Control de Operaciones*

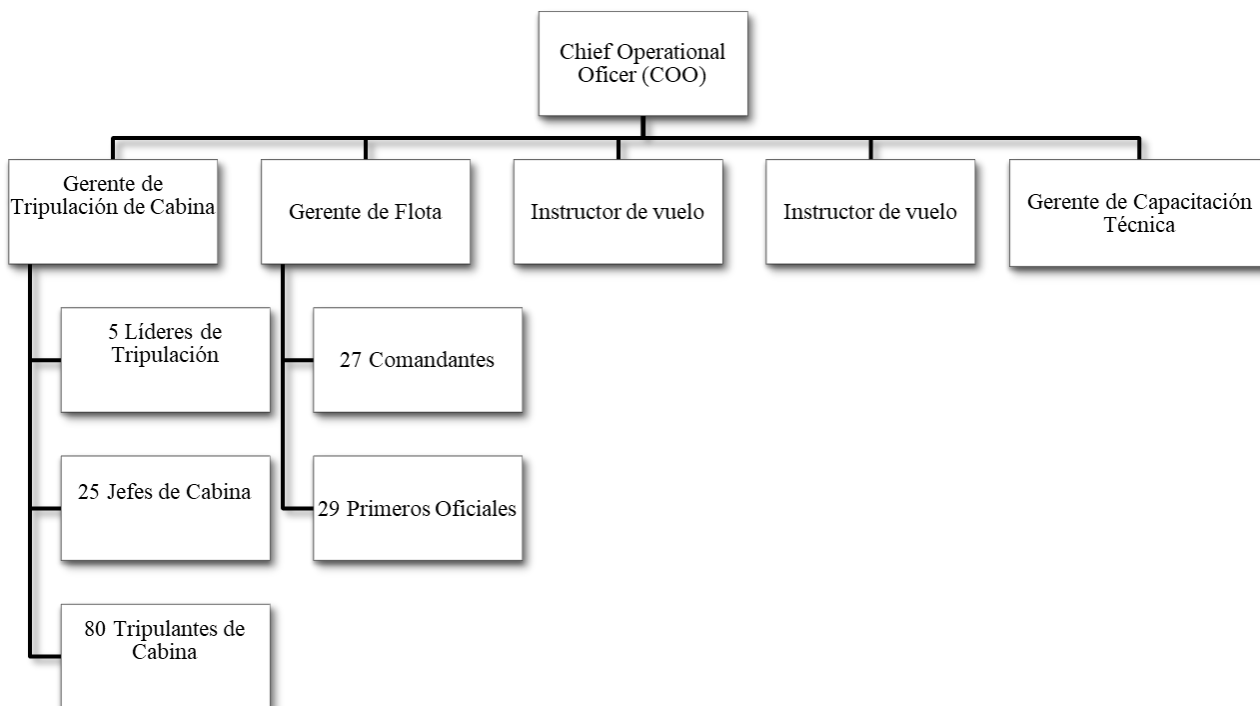


*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Operaciones de Vuelo.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°8, la división de Operaciones de vuelo se componía por tres gerencias. En primer lugar, la Gerencia de Tripulación de Cabina donde se componía de cinco Líderes de Tripulación, veinticinco Jefes de Cabina y de ochenta Tripulantes de Cabina. En segundo lugar, la Gerencia de Flota que estaba compuesta por veintisiete Comandantes y veintinueve Primeros Oficiales. En tercer lugar, la Gerencia de Capacitación Técnica, y por último, dos Instructores de Vuelo quien reportaba de manera directa al COO.

**Figura 8**

*Organigrama Marzo 2020 – Operaciones de Vuelo*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Operaciones Terrestres.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°9, la división de Operaciones Terrestres se componía en primer lugar por el Gerente de Rampa y Seguridad e Higiene, el cual tenía a su cargo un Jefe de Rampa, treinta y uno Supervisores de Rampa, cincuenta y ocho Operadores de Rampa, veinte y nueve Maleteros, tres Mecánicos de rampa, y por último, un Técnico de Seguridad e Higiene. En segundo lugar, por el Gerente del Aeropuerto del Palomar, quien tenía a su cargo tres Líder de Aeropuerto, cuatro Coordinadores de Check In, y por último, veinte y ocho Agentes de Tráfico. En tercer lugar, los demás aeropuertos contaban con doce líderes de Aeropuerto, siete Líderes de Vuelo, y por último cincuenta y siete Agentes de Tráfico distribuidos en cada escala en la que operaba FB en ese entonces. Por último, se

encontraba la Coordinadora de Estándares, Procedimientos y Capacitaciones que al igual que los mencionados Gerentes, también reportaba al Gerente de Operaciones Terrestres.

### Figura 9

#### *Organigrama Marzo 2020 – Operaciones Terrestres*



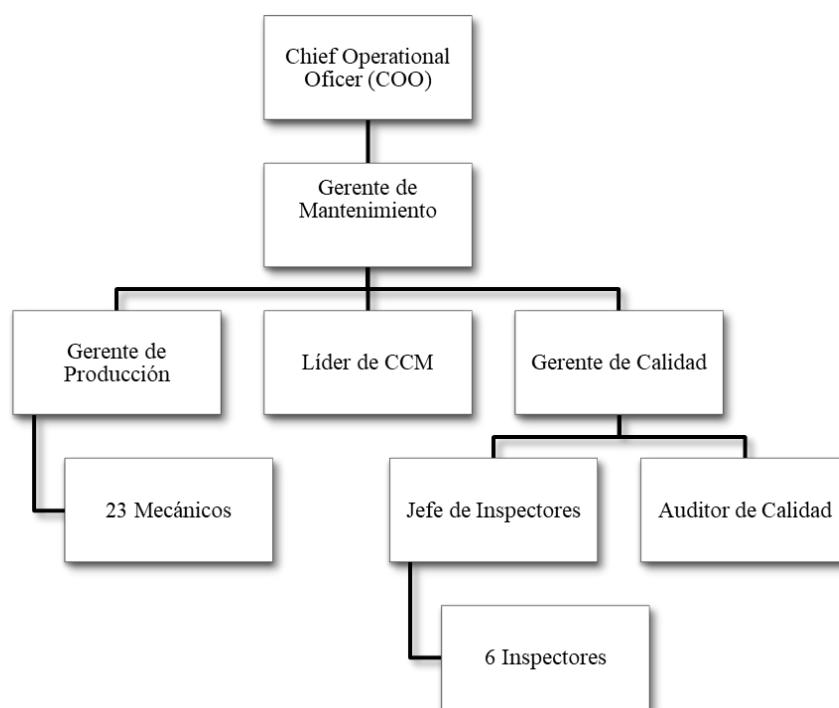
*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Mantenimiento.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°10 y N°11, la división de Mantenimiento se componía en primer lugar por la Gerencia de Producción que tenía a su cargo a veinte y tres mecánicos. En segundo lugar, un Líder del Centro de Control de Mantenimiento. En tercer Lugar, por un Gerente de Calidad que tenía a cargo a un Jefe de Inspectores que a su vez supervisaba a seis Inspectores, y por el otro lado, un Auditor de Calidad. En cuarto lugar, por la Gerencia de Ingeniería, que tenía a su cargo a un Ingeniero en Aviónica, un Ingeniero en

Sistemas Aeronáuticos, un Ingeniero en Motores, dos Asistentes de Mantenimiento, un Controlador de Planeamiento, un Previsionista Aeronáutico, un Planificador de Mantenimiento, 10 pañoleros, y por último a un Jefe de Logística. Todas las Gerencias reportaban al Gerente de Mantenimiento.

### Figura 10

*Organigrama Marzo 2020 – Mantenimiento – Gerencia de Producción, Centro de Control de Mantenimiento (CCM) y Gerencia de Calidad*

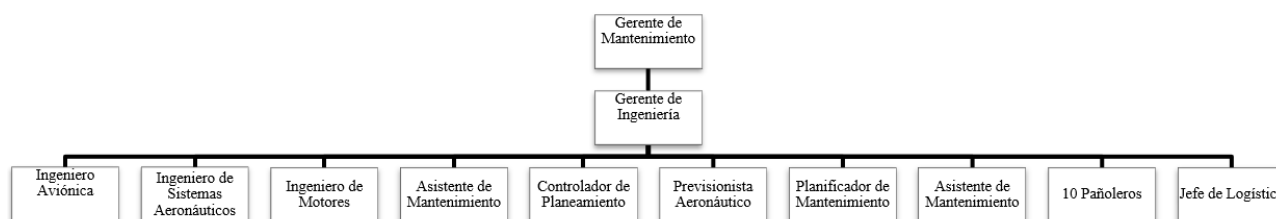


*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

### Figura 11

*Organigrama Marzo 2020 – Mantenimiento – Gerencia de Ingeniería*





*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

### ***Equipo Comercial***

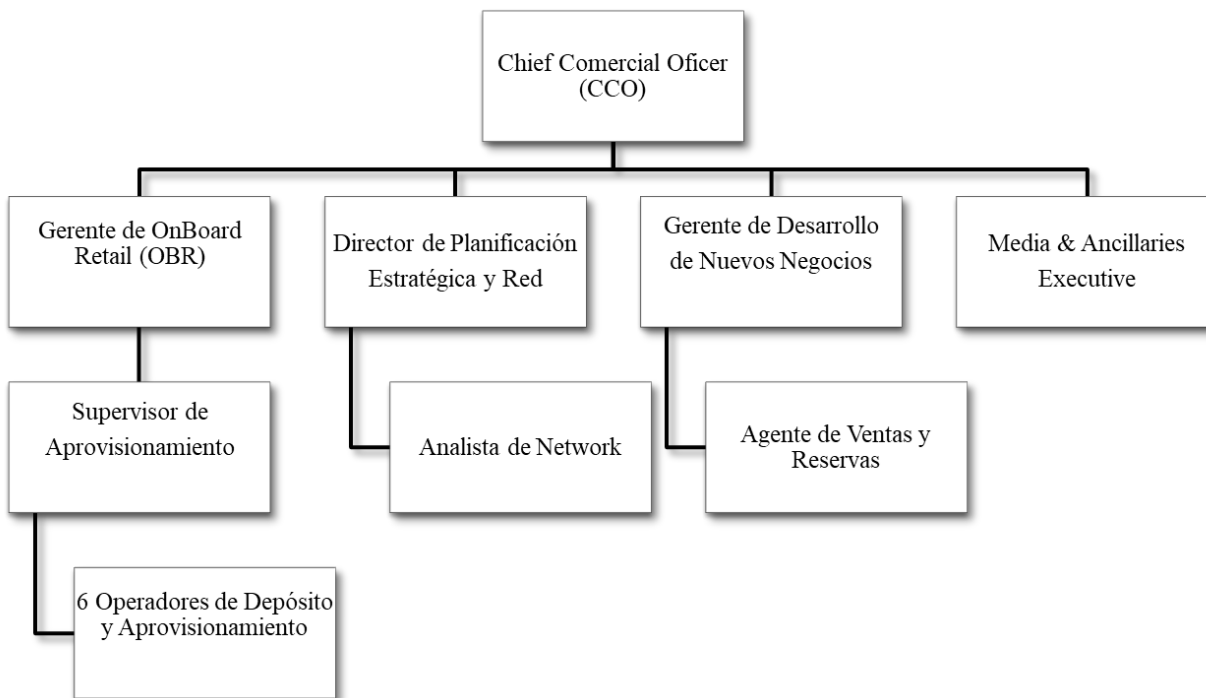
Al igual que el Equipo de Operaciones, resulta conveniente dividirlo en tres divisiones.

**OnBoard Retail, Planificación Estratégica y Red, Nuevos Negocios, Medi & Ancillaries.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°12, la división de Comercial se componía en primer lugar por el Gerente de OnBoard Retail (OBR)<sup>47</sup> que tenía a su cargo a un Supervisor de Aprovisionamiento; este último, a su vez, supervisaba a seis Operadores de Depósito y Aprovisionamiento. En segundo lugar, al Director de Planificación Estratégica y Red, quien tenía a su cargo a una Analista de Network. En Tercer lugar, a la Gerencia de Desarrollo de Nuevos Negocios, quien tenía a su cargo un Agente de Ventas y Reservas. En cuarto lugar, a un Ejecutivo en Media & Ancillaries. Todos los Gerentes reparaban de manera directa al CCO.

### **Figura 12**

*Organigrama Marzo 2020 – Comercial - OnBoard Retail, Planificación Estratégica y Red, Nuevos Negocios, Medi & Ancillaries.*

<sup>47</sup> Venta de comidas y refrigerios a bordo de la aeronave. Es una práctica muy utilizada en las líneas aéreas que llevan a cabo un modelo de LCC para generar ingresos extras.

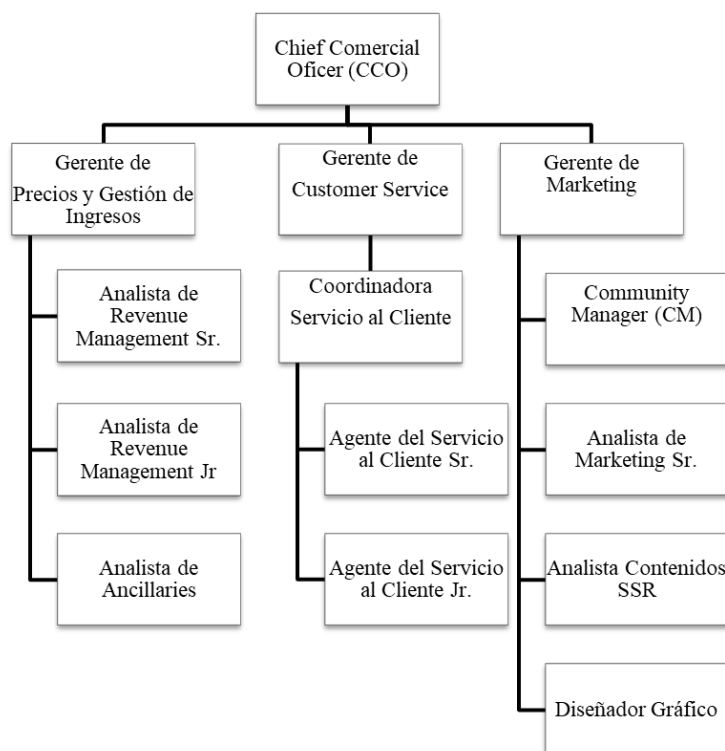


*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Precios y Gestión de Ingresos, Customer Service y Marketing.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°13, la segunda división de Equipo Comercial se componía en primer lugar de la Gerencia de Precios y Gestión de Ingresos, quien tenía a su cargo a dos Analistas de Revenue Management y un Analista de Ancillaries. En segundo lugar, la Gerencia de Servicio al Cliente o Customer Service, la cual se componía de una Coordinadora de Servicio al Cliente que supervisaba a dos Agente del Servicio al Cliente. En tercer lugar, la Gerencia de Marketing, compuesta por un Community Manager, un Analista de Marketing, un Analista de Contenido y un Diseñador gráfico.

### **Figura 13**

*Organigrama Marzo 2020 – Comercial - Precios y Gestión de Ingresos, Customer Service y Marketing*

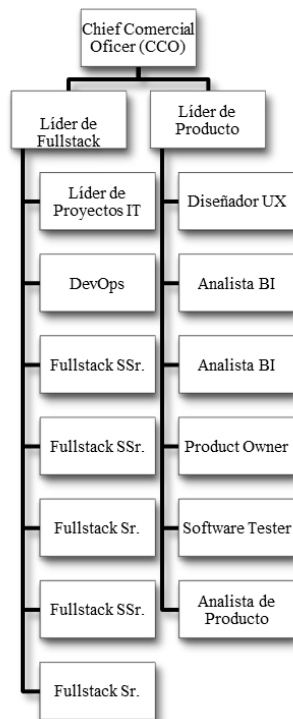


*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Producto y Tecnología.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°14, la segunda división de Equipo Comercial se componía en primer lugar de un Líder de FullStack que tenía a su cargo a un Líder de Proyectos IT, un DevOps y cinco desarrolladores FullStack. En segundo lugar, un Líder de Producto que tenía a su cargo a un Diseñador UX, dos Analista BI, un Product Owner, un Software Tester y un Analista de Producto.

#### **Figura 14**

*Organigrama Marzo 2020 – Comercial – Producto y Tecnología*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

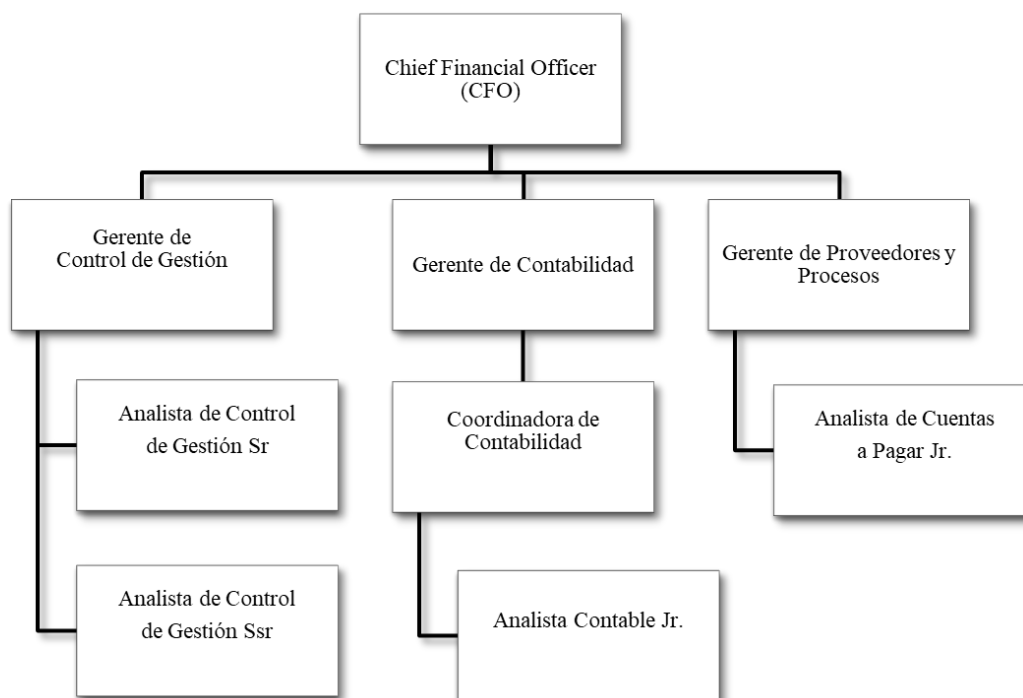
### ***Equipo de Finanzas***

Al igual que los anteriores equipos, resulta conveniente abordar al Equipo de Finanzas en dos secciones para poder desglosarlo de manera apropiada.

**Control de Gestión, Contabilidad y Proveedores y Procesos.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°15, la primera división del Equipo de Finanzas se componía en primer lugar de un Gerente de Control de Gestión que tenía a su cargo a dos Analistas de Control de Gestión. En segundo lugar, un Gerente de Contabilidad que tenía a su cargo a una Coordinadora de Contabilidad y una Analista Contable Jr. En tercer lugar, una Gerencia de Proveedores y Procesos que tenía a su cargo a un Analista de Cuentas a Pagar Jr.

**Figura 15**

*Organigrama Marzo 2020 – Control de Gestión, Contabilidad y Proveedores y Procesos.*

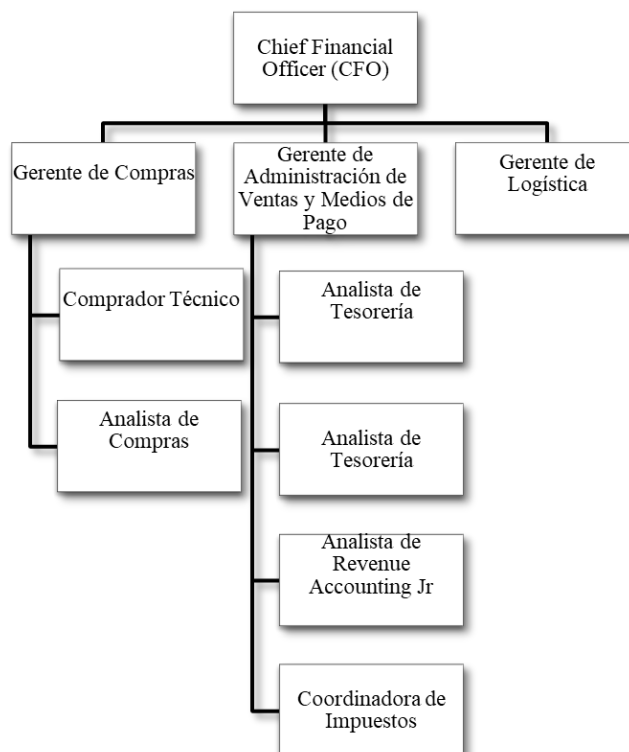


*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

**Compras, Administración de Ventas y Medios de Pago y Logística.** Tal como se puede apreciar en la Figura N°16, la segunda división del Equipo de Finanzas se componía en primer lugar de un Gerente de Compras que tenía a su cargo a un Comprador Técnico y a un Analista de Compras. En segundo lugar, una Gerencia de Administración de Ventas y Medios de Pago que estaba conformada por dos analistas de Tesorería y una Coordinadora de Impuestos. En cuarto lugar, una Gerente de Logística.

**Figura 16**

*Organigrama Marzo 2020 – Compras, Administración de Ventas y Medios de Pago y Logística*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

### ***Medidas Adoptadas por FB en Relación a su Personal***

**Adecuación Temporal Salarial.** Según el CEO de FB (Sana, 2024), uno de los objetivos que tenía la línea aérea era el de preservar el capital humano que disponía la empresa para marzo del 2020 identificado por FB como un público crítico, ya que los colaboradores que conformaban la empresa se consideraban esenciales para dar una respuesta temprana ante una inesperada reapertura del mercado aerocomercial argentino. Es por ello que en el marco de una grave situación de fuerza mayor, imprevisible y que determinó la paralización de las actividades aerocomerciales a partir del 20 de marzo de 2020 como consecuencia de las medidas de contención y mitigación de la Pandemia del COVID-19, la compañía se vio obligada a tomar contacto con sus empleados en el mes de abril a través de una nota que se la denominó

“Adecuación Temporal”, en donde se les comunicó al personal de la organización que la compañía había decidido focalizarse en la preservación del nivel de empleo de la totalidad de la nómina correspondiente a dicho mes.

A través de este comunicado, la empresa desplegaba una estrategia defensiva a efectos de preservar el capital humano, estableciendo un acuerdo con sus empleados de una retracción salarial de un determinado porcentaje de los haberes que percibía el personal por mes, y que dicho porcentaje variaba conforme a la posición en la que se desempeñaba el empleado hasta tanto estuvieran vigentes las restricciones de las operaciones de vuelos.

Desde la compañía proporcionaron los porcentajes<sup>48</sup> que variaban conforme al tipo de contrato que tenían y del convenio al cual estaban suscritos:

***Personal de Convenio<sup>49</sup>:***

- Agentes de tráfico (PT)<sup>50</sup>, maleteros (PT y FT<sup>51</sup>), operadores de rampa (PT) un 12%;
- Agentes de tráfico (FT), supervisores de rampa (PT), maleteros jr, pañoleros, operadores de depósito y aprovisionamiento un 18%;
- Líderes de aeropuertos (PT), tripulantes de cabina, supervisores de check in, mecánicos de rampa, operadores de rampa, líderes de vuelo un 25%;
- Supervisor rampa (FT), líder de tripulación, jefe de cabina, líder aeropuerto (FT), supervisor de aprovisionamiento un 30%;
- Mecánico, primer oficial un 32%;
- Inspectores de mantenimiento un 36%;

---

<sup>48</sup> Fuente: Comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta como Anexo.

<sup>49</sup> El personal bajo convenio es el representado por el Sindicato de la empresa ATAF.

<sup>50</sup> Part-Time o Tiempo parcial

<sup>51</sup> Full – Time o Tiempo completo

- Primer oficial sr un 38%;
- Comandante y comandante instructor un 42%.

***Personal Fuera de Convenio***<sup>52</sup>:

- Analistas administrativos un 15%;
- Líderes, coordinadores y jefes un 30%;
- Gerentes un 37%;
- Comité Ejecutivo (CEO y C-level) un 50%.

Dicha medida implementada por la compañía se considera una práctica legal en el marco regulatorio de la República Argentina, conforme al Artículo N°223 BIS de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744<sup>53</sup>. Este artículo establece que el empleador puede, durante un período determinado, suspender las tareas del trabajador, pagando una asignación no remunerativa<sup>54</sup>. En este contexto, la suspensión acordada según el Artículo N°223 BIS de la LCT preveía un sistema en el cual el trabajador era suspendido por el tiempo que resultara necesario para la compañía, en acuerdo con el organismo sindical correspondiente, en este caso, Asociación de Trabajadores de Flybondi (ATAF). Mediante este acuerdo, FB se comprometía a pagar una suma no remunerativa equivalente a un porcentaje del salario neto, lo cual permitía preservar la subsistencia del

---

<sup>52</sup> Es el personal excluido de la convención: Directores, Gerentes, y el personal que asista en forma directa a los mismos, así como todo el personal que desarrolle tareas en los siguientes sectores o áreas: Dirección de Personas, Dirección de Legales, Dirección de Finanzas, IT (Sistemas), Comunicaciones Corporativas, Dirección Comercial, cualquiera sea su lugar de prestación de servicios, cargo y/o función.

<sup>53</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>

<sup>54</sup> Se entiende por prestación no remunerativa a las asignaciones en dinero que se entreguen en compensación por suspensiones de la prestación laboral y que se fundaren en las causales de falta o disminución de trabajo, no imputables al empleador, o fuerza mayor debidamente comprobada, pactadas individual o colectivamente u homologadas por la autoridad de aplicación, conforme normas legales vigentes, y cuando en virtud de tales causales el trabajador no realice la prestación laboral a su cargo. Sólo tributará las contribuciones establecidas en las Leyes 23.660 y 23.661.



empleado. Esta suma solo estaba sujeta a aportes y contribuciones a la obra social y a la ART, excluyendo la parte impositiva y tributaria.

Según una entrevista que se le realizó al CCO y CEO interino de aquel entonces, Mauricio Sana, la implementación de este acuerdo entre los colaboradores y el sindicato y la suscripción al beneficio del ATP permitió reducir los costos fijos aproximadamente en un 40% en relación a la masa salarial.

**Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP).** En cuanto a las ayudas económicas que proporcionó el Estado argentino para asistir a las empresas en aquel entonces y siguiendo la misma línea en cuanto sostenimiento del costo laboral, el Estado argentino emitió el Decreto N°332/2020<sup>55</sup> para crear el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Este programa surgió como respuesta a las dificultades generadas por la Emergencia Sanitaria y tenía como objetivo proporcionar alivio económico inmediato a las empresas y trabajadores afectados por la caída de la actividad económica debido a las medidas de contingencia implementadas durante la pandemia.

En cuanto a los beneficios proporcionados por el Programa ATP se encontraban cuatro tipos:

- Postergación o Reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales<sup>56</sup> al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA);
- Salario complementario abonado por el Estado Nacional a los trabajadores en relación de dependencia del sector privado;

---

<sup>55</sup> Texto completo de la norma disponible en la siguiente dirección web: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336003/texact.htm>

<sup>56</sup> Las contribuciones patronales que los empleadores debían abonar en el año 2020, se destinaban a financiar el sistema de seguridad social, por lo que se compone de la Jubilación (16% sobre el salario bruto) , PAMI (2% sobre el salario bruto) , Obra Social (6% sobre el salario bruto), Fondo Nacional de Empleo (1,5% sobre el salario bruto) y Seguro de Vida Obligatorio (0,03% sobre el salario bruto)

- Crédito a Tasa Cero para personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes y para trabajadores autónomos;
- Sistema integral de prestaciones por desempleo.

En cuanto al monto de la asignación del salario complementario, se determinó como equivalente al 50% del salario neto del trabajador/a correspondiente al mes de febrero de 2020, no pudiendo ser inferior a una suma equivalente a un salario mínimo vital y móvil (SMVyM) (\$16.875) ni superar dos SMVyM (\$33.750), o al total del salario neto correspondiente a ese mes. Para acceder a este beneficio, las empresas debían cumplir con ciertos requisitos establecidos por el programa. Estos incluían:

- Actividades económicas afectadas críticamente en las zonas geográficas donde se desarrollaban.
- Una cantidad significativa de trabajadores contagiados por COVID-19, en aislamiento obligatorio, o con dispensa laboral por pertenecer a grupos de riesgo o tener obligaciones de cuidado familiar relacionadas con el COVID-19.
- Una sustancial reducción en su facturación posterior al 12 de marzo de 2020.

En función de esta asistencia económica ofrecida por el Gobierno argentino, FB decide utilizar el Programa ATP como una herramienta complementaria, que además beneficiaría a la estrategia del sostenimiento del costo laboral a través de dos de los beneficios que planteaba este programa, el pago del salario complementario y la postergación y reducción del 95% de las contribuciones patronales.

Tal como se puede apreciar en la Tabla N°4, FB fue beneficiada producto de la implementación de este programa desde el primer momento, por lo que estuvo suscrita en este

beneficio desde la Ronda N°1 que fue en el mes de abril hasta la última, que fue la Ronda N°9 para diciembre del 2020. En este sentido, queda reflejado que la mayor cantidad de perceptores ocurrió en la Ronda N°1 con un total de 550 empleados, pero que luego disminuyó gradualmente conforme pasaban los meses hasta llegar a un total 486 perceptores para diciembre del año 2020.

En una primera instancia, podemos observar que la mayor reducción en el número de perceptores se evidencia entre abril y mayo, con una caída de 36 empleados (de 550 a 514), lo que representa una disminución del 6.55%. Posteriormente, la reducción en el número de perceptores se vuelve más gradual, con una disminución media de aproximadamente 2.6 perceptores por mes desde mayo hasta diciembre.

En una segunda instancia, también se puede observar que, entre los meses de julio y octubre, el número de perceptores se estabiliza alrededor de 499 empleados, indicando un periodo de relativa estabilidad en el uso del ATP dentro de la empresa.

Y en una tercera y última instancia, se observa que en lo que respecta a los últimos tres meses del año, ocurre una ligera disminución adicional en el número de perceptores, pasando de 499 en octubre a 486 en diciembre.

<b>Cantidad de Perceptores</b>	<b>Ronda del ATP</b>	<b>Salario Devengado (mes)</b>
550	1	Abril
514	2	Mayo
503	3	Junio
501	4	Julio
499	5	Agosto
499	6	Septiembre
499	7	Octubre

489                      8                      Noviembre

486                      9                      Diciembre

*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Desarrollo Productivo

Ahora bien, en cuanto al beneficio de las contribuciones patronales que incluía el Programa ATP, tal como se puede observar en la Tabla N°5, FB se vio beneficiada de la postergación del pago de las contribuciones desde el mes de abril hasta julio y una reducción del 95% del pago de las mismas para el mes de agosto.

### Tabla 3

*Ronda del ATP - Contribuciones Patronales – Año 2020.*

<b>Beneficio de Contribuciones Patronales</b>	<b>Ronda ATP</b>	<b>Salario Devengado (mes)</b>
Postergación	1	Abril
Postergación	2	Mayo
Postergación	3	Junio
Postergación	4	Julio
Reducción del 95%	5	Agosto

*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Desarrollo Productivo.

**Desvinculaciones y Contratación del Personal.** En cuanto a las desvinculaciones de personal, como se mencionó previamente, FB decidió priorizar la retención de toda su nómina de empleados, evitando realizar despidos masivos o implementar un programa de retiro voluntario mientras las restricciones de vuelos permanecían vigentes. Sin embargo, es importante destacar que, en los casos en que un colaborador decidía renunciar a su puesto de trabajo, no se buscaba

un reemplazo para esa posición, salvo en situaciones excepcionales en las que el puesto se consideraba de vital importancia.

### **Nuevas Modalidades de Trabajo: Implementación de Trabajo Flexible o Remoto.**

Durante el período comprendido entre el cese de operaciones y la reanudación de las operaciones aéreas de FB, se implementaron nuevas modalidades de trabajo para el personal de la empresa. En este sentido, los empleados que conformaban áreas que no estaban directamente relacionadas con las operaciones, como Recursos Humanos, Comercial, Finanzas y Asuntos Corporativos, continuaron realizando sus tareas habituales a través de la modalidad de trabajo a distancia, comúnmente conocida como *"home office"*. Esta transición fue posible gracias a que cada colaborador disponía de una notebook, lo que les permitía contar con el equipamiento necesario para desarrollar sus funciones de manera efectiva desde sus hogares.

Por otro lado, los empleados de áreas intrínsecamente ligadas a las operaciones no pudieron desempeñar sus actividades habituales desde el cese de operaciones en abril hasta la reanudación de las mismas en diciembre. Sin embargo, con el fin de evitar que estos empleados quedaran sin tareas laborales, se implementaron convocatorias de carácter voluntario para participar en actividades de apoyo a las áreas que continuaban operando normalmente. Estas áreas, como el Equipo de Customer Service, experimentaron un aumento en la carga laboral, lo que hacía necesaria la asistencia adicional.

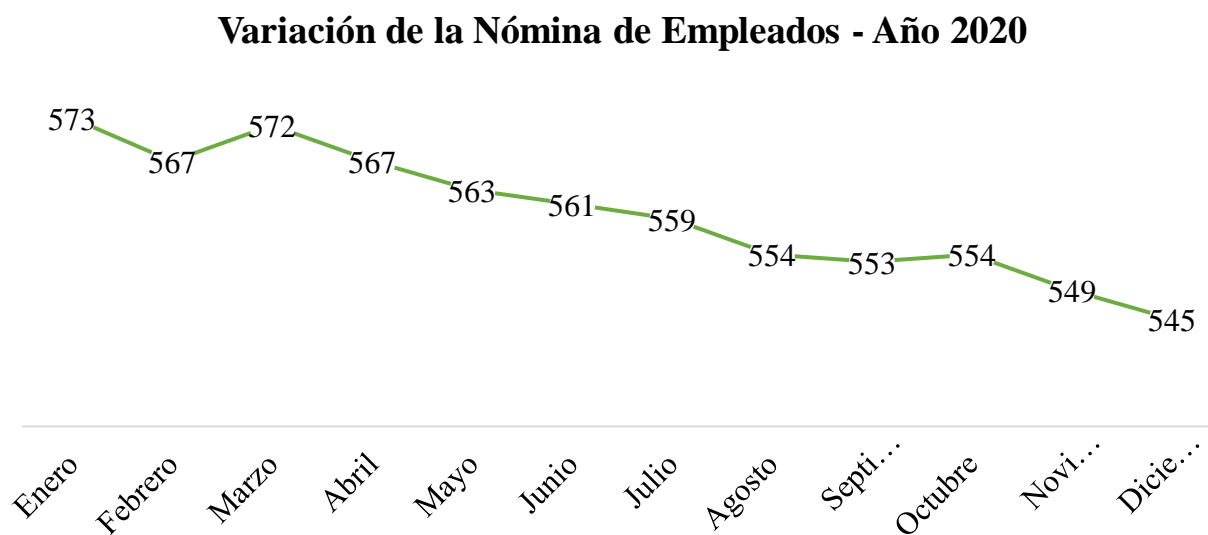
**Evolución de la Nómina de Empleados.** Tal como se muestra en la Figura N°17, la reducción salarial y la falta de ingresos debido a la imposibilidad de operar en el marco de las restricciones de vuelo han tenido un impacto significativo en la estabilidad laboral de FB. Dicho gráfico muestra el número de bajas mensuales, evidenciando una tendencia decreciente en la cantidad de empleados desde abril hasta diciembre del 2020. Inicialmente, la nómina contaba

con 567 empleados al comienzo de la implementación de la reducción salarial, reduciéndose a 547 colaboradores al final del período analizado. Esto representa un decrecimiento del -4% en la nómina de empleados de abril a diciembre, con un promedio de 4 bajas de empleados por mes.

Por otro lado, se observa que los meses con menor reducción en el número de empleados fueron mayo y junio, mientras que julio, octubre y diciembre registraron la mayor cantidad de bajas. Estas últimas podrían estar relacionadas con el efecto de la reducción salarial, motivando a algunos empleados a dejar la empresa debido a ofertas salariales mayormente atractivas ofrecidas por otras compañías en ese momento.

### Figura 17

*Variación de la Cantidad de Empleados – Pandemia del año 2020.*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos proporcionados en una comunicación personal con Antonella Quarracino. La misma se adjunta en el Anexo 1.

### **Estrategias de Readecuación de Costos en Operaciones y Mantenimiento**

#### ***Renegociación de Contratos de Arrendamiento de Aeronaves***

Luego de haber abordado el sostenimiento laboral de sus empleados, se procedió a desarrollar el segundo hito de la estrategia que involucraba la reducción del coste por arrendamiento de aeronaves. En este sentido, resulta apropiado observar la trazabilidad de la flota de la compañía a través de la siguiente Figura N°18, pasando por los inicios de la compañía, hasta llegar año 2020.

Al finalizar el año 2017, la aerolínea contaba con una sola aeronave, un Boeing 737-800AS, con matrícula LV-HKS. Para el año 2018, FB experimento un crecimiento en su flota de aeronaves alcanzando un total de cinco unidades del modelo B738, de las cuales sus matriculas eran LV-HFR, LV-HFQ, LV-HKR, LV-HKS y LV-HQY. Para el año 2019, la flota se mantuvo constante en cinco unidades del B738, con las matrículas LV-HFR, LV-HFQ, LV-HKN, LV-HKS y LV-HQY.

A comienzos del año 2020, la línea aérea aún contaba con las mismas cinco aeronaves. Sin embargo, debido al cese de operaciones aéreas en la República Argentina a causa del COVID-19, y en el marco de la reducción de la estructura de costos, FB se enfocó en disminuir los gastos por arrendamiento de aeronaves, ya que la compañía creía que el valor del leasing por cinco aeronaves era considerablemente alto mientras estuviera paralizada la industria aerocomercial argentina.

En cuanto a la renegociación de contratos, el Director de Operaciones Eduardo Gaspari comentó en una entrevista (AviaciónOnline, 2020) que la compañía tuvo que renegociar los términos de los contratos con los arrendadores de las aeronaves, ya que, desafortunadamente antes de la pandemia, FB tenía perspectivas de ingresos que discreparon severamente con la realidad encontrada durante la crisis sanitaria a causa de la reducción de los ingresos.

En ese marco, el Director de Operaciones mencionó que la abundante oferta de aeronaves, debido a la devolución masiva, facilitó la búsqueda de acuerdos adaptados al nuevo contexto financiero de las aerolíneas. En este sentido, el Gaspari agregó que respecto a la reducción de la cuota de alquiler de aeronaves, se registró una disminución del 30% al 40% del valor de la renta mensual, así como también, de los costos por material de repuesto, ya que se redujeron considerablemente en comparación con los valores de marzo de 2020 y, como resultado, la compañía decidió devolver progresivamente tres de sus cinco aeronaves (LV-HFQ, LV-HKS, LV-HQY) las cuales tenían un valor superior en términos de renta fija de aeronaves respecto a las dos restantes aeronaves (LV-HKN y LV-HFR) que tenían una renta inferior.

En cuanto a estas últimas dos aeronaves se negociaron concesiones de pago con sus respectivos arrendadores, por un lado, la aeronave con matrícula LV-HKN fue enviada a pedido del arrendador a al Aeropuerto de San Antonio, Texas, Estados Unidos, para ser preservada allí mismo y realizar la Revisión C<sup>57</sup>. Por otro lado, en cuanto a la aeronave LV-HFR, la misma se encontró en condiciones de vuelo durante toda la pandemia<sup>58</sup>. Esta última decisión se basó a efectos de tener una aeronave para dar una respuesta temprana a la demanda en el supuesto de que volvieran a operar comercialmente, para realizar vuelos charters durante la pandemia, pero principalmente para no perder el Certificado de Explotador Aéreo (CESA), ya que en el "Manual de Procedimientos para Certificación y Supervisión de Explotadores de Transporte Aerocomercial" (2010), específicamente en el Capítulo 19 - Vigencia del CESA, Especificaciones Relativas a las Operaciones, se establece que la línea aérea debe poseer la acreditación como propietaria de UNA (1) aeronave, o disponer de un contrato de alquiler,

---

<sup>57</sup> Revisión C: Se trata de una revisión completa y extensa por áreas de toda la aeronave que se realiza cada 20 o 24 meses. Por lo tanto, se comprueba la seguridad de todos los sistemas, componentes y estructuras, pero de manera más intensa.

<sup>58</sup> Gaspari, E, comunicación personal, 17 de agosto del 2024

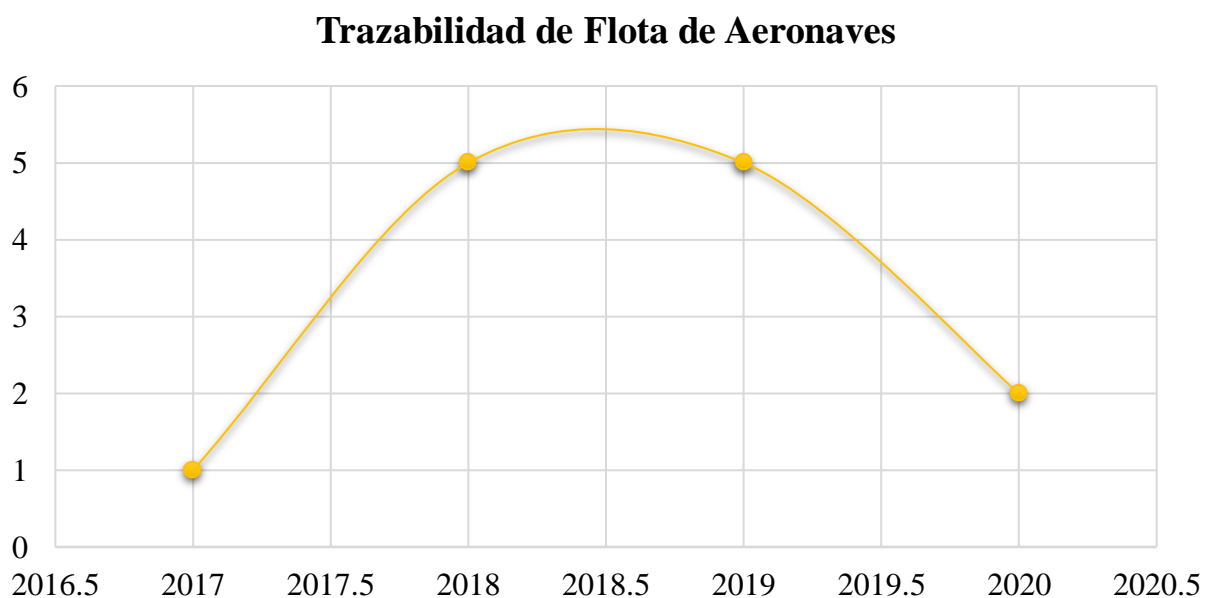


leasing o arrendamiento de UNA (1) aeronave que cumpla con las condiciones necesarias para la operación.

En cuanto a la estrategia de renegociación de contratos y devolución de aeronaves, FB logró reducir su cuota de alquiler de aeronaves en aproximadamente USD\$900.000 por mes a través de esta estrategia. Según informaba Esteban Tossuti en una entrevista para BAE Negocios (2020), la compañía debía enfrentar un gasto de leasing de aproximadamente USD\$200,000 por cada aeronave. Por lo tanto, al devolver tres de sus aeronaves más caras en cuanto alquiler de aeronaves y, además, renegociar concesiones de pago por las dos restantes a un 30% a 40% menos respecto a las condiciones de marzo del 2020, disminuyó aproximadamente en un 90% el costo fijo por arrendamiento de aeronaves durante los siguientes meses de la pandemia.

### Figura 18

*Trazabilidad de la flota de aeronaves – Pandemia del año 2020.*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos estadísticos de la ANAC

### ***Mantenimiento de Aeronaves***

En cuanto al mantenimiento de las aeronaves, resulta apropiado mencionar el marco legal para la ejecución de las tareas de mantenimiento en el contexto de la pandemia. Es por ello que en el Artículo N°6 del DNU N°297/2020 quedaron exceptuadas del ASPO y de la prohibición de circular, personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, detallados en sus incisos, cuyos desplazamientos debían limitarse al estricto cumplimiento de las actividades y servicios allí listados. En lo que respecta a la aviación civil, en ninguno de los 24 incisos del Artículo N°6 se menciona al personal afectado a la actividad aérea de todas sus ramas, incluyendo al personal que interviene al mantenimiento aeronáutico.

Sin embargo, el día 1 de abril del 2020, se dictó la Decisión Administrativa N°446/2020, en la cual se exceptúa de la obligación de tramitar y portar el “Certificado Único Habilitante para Circulación – COVID-19” a, entre otros, las personas incluidas en los supuestos previstos en el inciso 18) “transporte público de pasajeros”.

En base a este inciso, las empresas de transporte aerocomercial de gran porte han tenido la posibilidad de contar con su personal operativo en disponibilidad de servicio en función de la demanda de vuelos encuadrados en las excepciones previstas.

En este contexto donde la totalidad de la flota de aeronaves que poseía FB se encontraba inmovilizada en el Aeropuerto Internacional del Palomar, y como todo sistema complejo que es diseñado para funcionar, el no hacerlo deviene en una serie de medidas precautorias para su buena conservación y posterior retorno a la actividad aeronáutica. Dicho esto, todo el equipo de mantenimiento de FB procedió a implementar tareas de preservado de aeronaves a la totalidad de la flota que disponía, excepto a la aeronave LV-HFR que, como se mencionó en líneas anteriores, fue la única aeronave que quedó en condición de vuelo durante toda la pandemia.

No obstante, es importante mencionar que existen distintos tipos de preservado y que van a estar dados en función al tiempo por el cual la aeronave vaya a estar fuera de servicio. En este contexto, la línea aérea implementó tareas de mantenimiento para preservar sus aeronaves a raíz del cierre de la actividad aerocomercial. Dentro de estas tareas de preservado, se incluían el *Normal Parking*, *Active Storage* y *Prolonged Parking*. En este sentido, resulta apropiado definir dichas tareas mediante el Manual de Mantenimiento de Aeronave (AMM) del Boeing 737-800NG que establece en su Capítulo 10 – *Parking and Mooring*:

1. *Normal Parking*: se refiere al mantenimiento que se realiza cuando una aeronave está estacionada por períodos cortos de tiempo o hasta 7 días, y se espera que vuelva a estar en servicio pronto. Se utiliza cuando el avión está en tierra por un período breve, típicamente entre vuelos diarios o durante una breve interrupción en el servicio.
2. *Active Storage*: se refiere a las prácticas de mantenimiento cuando un avión está fuera de servicio por un período prolongado, pero aún se realizan visitas y mantenimientos frecuentes para mantener el avión listo para un rápido regreso al servicio. Se usa para períodos de almacenamiento de hasta 180 días. Durante este tiempo, se realizan inspecciones y mantenimientos regulares para minimizar el trabajo necesario para volver a poner el avión en estado de vuelo.
3. *Prolonged Parking*: se refiere a las prácticas de mantenimiento cuando un avión está estacionado por períodos de tiempo más largos y se necesita preparación especial para preservar la integridad del avión. Se usa cuando la duración del almacenamiento es incierta o se sabe que será por un período extendido, más allá de los 180 días que cubre el "Active Storage".

Mencionados procedimientos aseguran que la aeronave esté protegida contra la corrosión, daños y degradación de sistemas durante el tiempo que esté fuera de servicio, permitiendo una rápida y eficiente vuelta al servicio cuando sea necesario. Sin embargo, cuando se requería devolver la aeronave a su lessor, la aeronave debía encontrarse en su estado original para que vuelva a su uso normal de operación, por lo tanto, se realizaban tareas de des-preservación que implicaban un conjunto de procedimientos para poner la aeronave nuevamente en una condición operativa después de un período de almacenamiento.

En cuanto a la estrategia de reducción de costos en el mantenimiento de aeronaves, se negoció con el administrador del aeropuerto, Aeropuertos Argentina S.A., las tasas de estacionamiento durante todo el período.<sup>59</sup>

## **Conclusión**

A lo largo de esta investigación, se han destacado las estrategias defensivas implementadas por FB a efectos de sobrevivir durante nueve meses sin ingresos derivados del transporte de pasajeros debido a la pandemia del COVID-19. En consecuencia, (Sana, 2024) mencionó que, ante este escenario de imprevisibilidad, la compañía ejecutó un plan estratégico general que buscaba la supervivencia de la misma, donde inicialmente se consideraba que se debían abordar dos públicos críticos que ayudarían a la supervivencia de la compañía durante y posterior a la pandemia.

En este sentido, se había definido como público crítico a los colaboradores que conformaban la línea aérea, ya que se debía priorizar a ese personal en el supuesto de que se reiniciaran las operaciones; desligarse de estos mismos suponía un esfuerzo mayor que mantenerlos dentro de la nómina. Posteriormente, la compañía se propuso reducir las rentas por

---

<sup>59</sup> Gaspari, E, comunicación personal, 17 de agosto del 2024

alquiler de aeronaves ya que, al no obtener ingresos, resultaba complejo seguir abonando las rentas por las 5 aeronaves que disponía la compañía.

Por lo tanto, las acciones adoptadas se centraron en dos áreas principales: el sostenimiento laboral de sus empleados y la reducción de costos operativos relacionados con el arrendamiento de aeronaves y su mantenimiento.

En cuanto a la estrategia de sostenimiento laboral de FB durante la pandemia, fue relativamente efectiva al mantener la mayoría de sus empleados y reducir su costo laboral en un 40% mensual. La implementación de la adecuación temporal salarial, combinada con los beneficios del Programa ATP, permitió a la empresa enfrentar la crisis sin recurrir a despidos masivos o programas de retiros voluntarios. A pesar de las bajas voluntarias y la ausencia de nuevas contrataciones, la compañía logró mantener una relativa estabilidad laboral, preservando su capacidad operativa mínima hasta la reanudación de las actividades el 12 de diciembre de 2020. Esto resalta la importancia de una gestión flexible y adaptativa en tiempos de crisis, asegurando tanto la supervivencia empresarial como el bienestar de los empleados.

En cuanto a la reducción de costos operativos, FB implementó con éxito la renegociación de contratos de arrendamiento de aeronaves y, además, una negociación de las tasas de estacionamiento durante todo el periodo que estuvieron estacionadas las aeronaves. Estas medidas permitieron a la aerolínea reducir en un 90% sus costos fijos operativos mensuales durante la pandemia. No solo aliviaron la presión financiera inmediata, sino que también prepararon a la compañía para una recuperación temprana y eficiente.

Las acciones llevadas a cabo por FB durante la pandemia del 2020 demostraron su capacidad para adaptarse y gestionar eficazmente sus recursos en tiempos de crisis. El

compromiso de todo su personal, ajustándose a un modelo de resiliencia y flexibilidad, fue fundamental para superar los desafíos presentados por la pandemia. Esta investigación subraya la importancia de implementar estrategias defensivas bien planificadas y adaptativas, que no solo aseguren la supervivencia empresarial en momentos de adversidad, sino que también preparen el terreno para una recuperación sólida y sostenible.

### Referencias

Abramo, N. (2018) . *Aerolíneas de bajo costo en el mercado argentino*. Repositorio Universidad

De San Andrés. Recuperado de

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16031/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Abramo,%20Nicol%c3%a1s%20Nicasio.pdf>

Administración Nacional de Aviación Civil. (11 de junio de 2019). *Anuario estadístico 2018*.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte. Recuperado de

<https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/60f1c836-a664-4365-96c1-96a3de5c153c>

Administración Nacional de Aviación Civil. (14 de febrero de 2020). *Anuario estadístico 2019*.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte.

<https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/055dd8be-984f-4c3c-b2ae-ce5037902295>

Administración Nacional de Aviación Civil. (5 de enero de 2021). *Informe mensual diciembre*

2020. Ciudad Autónoma d Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte.

Recuperado de [https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/3b096ea1-68f4-4684-b8ac-](https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/3b096ea1-68f4-4684-b8ac-2d12532cfcf8)

[2d12532cfcf8](https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/3b096ea1-68f4-4684-b8ac-2d12532cfcf8)

Administración Nacional de Aviación Civil. (5 de enero de 2021). *Informe mensual diciembre*

2020. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte.

Recuperado de <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/3b096ea1-68f4-4684-b8ac-2d12532cfcf8>

Administración Nacional de Aviación Civil. (s.f.). *Dictámenes JATA de la Audiencia Pública N° 218*. Recuperado de <https://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1546/noticias-y-novedades/dictamenes-jata-de-la-audiencia-publica-n218>

Administración Nacional de Aviación Civil. (s.f.). *Dictámenes JATA de la Audiencia Pública N° 219*. Recuperado de <https://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1660/noticias-y-novedades/dictamenes-jata-de-la-audiencia-publica-n219>

Administración Nacional de Aviación Civil. (s.f.). *Dictámenes de la JATA de la Audiencia Pública N° 221*. Recuperado de <http://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1880/noticias-y-novedades/dictamenes-jata-de-la-audiencia-publica-n221>

Administración Nacional de Aviación Civil. (2010). *Manual de Procedimientos para Certificación y Supervisión de Explotadores de Transporte Aerocomercial. Administración Nacional de Aviación Civil*. [http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/empresas/transporte\\_aereo/area\\_tecnico\\_operativa/afectacion\\_desafectacion\\_aeronaves\\_pilotos/mac\\_tac\\_enm\\_10\\_2019.pdf](http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/empresas/transporte_aereo/area_tecnico_operativa/afectacion_desafectacion_aeronaves_pilotos/mac_tac_enm_10_2019.pdf)

Administración Nacional de Aviación Civil. (s.f.). *Tabla de Movimientos y pasajeros 2001-2018*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte. <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/>

Administración Nacional de Aviación Civil. (s.f.). *Tabla de Movimientos y pasajeros 2019-2023*.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Transporte. Recuperado de <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/>

Aviacionline.com. (2020, 26 de junio). *Flybondi planea devolver dos aviones de su flota actual - Entrevista a su Director de Operaciones* [Video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TLAKI2RPoRQ>

Barale, V ; González, S; & Porta, P (2022). *Análisis del Impacto de la Pandemia (COVID-19) en el capital de trabajo y liquidez en el sector de Aerolíneas Comerciales de Pasajeros*. [en línea] Trabajo final de especialización. Montevideo: Udelar. FCEA, 2022. Recuperado de

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/36438/1/MPG721.pdf>

Bargados, A. (2021). *Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo*. Scielo. Recuperado de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712021000100122&amp;script=sci\\_arttext&amp;tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712021000100122&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=en)

Barone, M., & Marino, P. (2020). *Vista de La actividad aeronáutica en tiempos de pandemia de COVID-19*. (pp. 75-80). Open Journal Systems.

<https://revistas.ucalp.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/145/112>

Bru, L (2021). *El libre mercado en el transporte aéreo argentino*. Perspectivas. Recuperado de

<https://revistas.ucalp.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/208/170>

Boeing Commercial Airplanes. (2024). *Manual de operación del Boeing 737-800NG*. Boeing Commercial Airplanes



- Bouché, S. (2019). *¿Están dadas las condiciones regulatorias y de infraestructura para el desarrollo de las aerolíneas low cost en Argentina?* [Tesis de Grado, Universidad De San Andrés]. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16825/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Bouch%c3%a9%20Ocampo%2c%20Sim%c3%b3n.pdf>
- Btsh, F. (2010). *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?* [Tesis de Grado, Universidad De San Andrés]. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/245/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Francis%20Btsh.pdf>
- Casa Rosada (s.f) [online] *Carta del Ministerio de Transporte – La Revolución de los Aviones. República Argentina.* Recuperado de <https://www.casarosada.gob.ar/79informacion/carta-jeatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los%20aviones>
- COVID-19: cronología de la actuación de la OMS.* (27 de abril de 2020). World Health Organization (WHO). <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- COVID-19: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica* | CEPAL. (2 de septiembre de 2020). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/notas/covid-19-impactos-inmediatos-transporte-aereo-mediano-plazo-la-industria-aeronautica>

- Cundari, F (2018). *Lanzamiento del nuevo modelo de venta de pasajes de LATAM para el mercado doméstico argentino*. (pp. 19-20). Repositorio Universidad De San Andrés. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15921/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Cundari,%20Fabiola.pdf>
- Darago, S. (2021). *Flybondi despega: se quedó con un solo avión en la pandemia y ahora tiene planes para recuperarse*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/flybondi-despega-queda-avion-pandemia-ahora-tiene-planes-recuperarse-n10891>
- Datos Argentina. (s.f.). *Dataset*. <https://datos.gob.ar/dataset/produccion-asistencia-emergencia-al-trabajo-produccion-atp>
- Dicono, T. (2021). *Caracterización del mercado aerocomercial en el Mercosur entre los años 2015-2020: estudios de caso de Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia*. Observatorio Transporte Aéreo y Turismo. Recuperado de <https://web.upe.edu.ar/wp-content/uploads/2022/06/PROYECTO-DE-INVESTIGACION-CIENTIFICA.pdf>
- Dictamen de la Junta Asesora del Transporte Aéreo N° 595*. Recuperado de [http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/noticias\\_novedades/2017/dictamenes-jata/fb.pdf](http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/noticias_novedades/2017/dictamenes-jata/fb.pdf) (Audiencia Pública 218).
- El volumen total de pasajeros en 2020 se redujo un 60 % y el asalto de la COVID-19 a la movilidad internacional no se detiene*. (15 de marzo de 2021). ICAO.INT. <https://www.icao.int/newsroom/newsdoc2021fix/com.02.21.sp.pdf>

- Moreno, G. (2020, 8 de abril). *El presidente de Flybondi cuenta cómo bajó sueldos entre 12 y 50%*. BAE Negocios. <https://www.baenegocios.com/negocios/El-presidente-de-Flybondi-cuenta-como-pudo-bajar-sueldos-entre-12-y-50-20200408-0101.html>
- Herrada, M. (2016). *Análisis de los principales modelos de negocio que llevan a cabo las aerolíneas* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Almería]. [https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6857/11930\\_TFG%20MARTA%20VALVERDE%20HERRRADA%20PDF.pdf?sequence=1](https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6857/11930_TFG%20MARTA%20VALVERDE%20HERRRADA%20PDF.pdf?sequence=1).
- Herrera, S. A., & Spera, A. (s.f.). *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*. Portal de América - Pensamos el turismo. <https://portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos de negocio en la Aviacion Comercial.pdf>
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review. Recuperado de [https://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matter2.pdf](https://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf)
- Marcigliano, A. (2007). *Cielos baratos. Historia y presente de las low cost*. Buenos Aires: Ladevi ediciones. Recuperado de <https://www.studocu.com/pt-br/document/univel-centro-universitario/direito-ambiental/cielos-baratos-historia-y-presente-de-las-lows-costs-copia/12496699>
- Martínez Rodríguez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Almería]. [https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_EL%20MODELO%20DE%20](https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20)

[20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1.](#)

Mazó, E. (29 de junio de 2017). *Aprobaron 85 rutas aéreas para Flybondi*. Aviacionline.com.

<https://www.aviacionline.com/2017/06/aprobaron-85-rutas-aereas-para-flybondi/>

Mazó, E. (15 de diciembre de 2018). *Flybondi obtuvo la concesión de 284 nuevas rutas*.

Aviacionline.com. <https://www.aviacionline.com/2018/12/flybondi-obtuvo-la-concesion-de-276-nuevas-rutas/>

Mazó, E. (26 de junio de 2020). *En búsqueda de mejores opciones, Flybondi planea devolver dos aviones de su flota actual*. Aviacionline.com.

<https://www.aviacionline.com/2020/06/en-busqueda-de-mejores-contratos-flybondi-planea-devolver-dos-aviones-de-su-flota-actual/>

Mazó, E. (10 de julio de 2020). *Flybondi acuerda con sus gremios extender reducción salarial*.

Aviacionline.com. <https://www.aviacionline.com/2020/07/flybondi-acuerda-con-sus-gremios-extender-reduccion-salarialc/>

Mazó, E. (11 de diciembre de 2020). *Volvió a la Argentina el Boeing 737-800 LV-HFR de Flybondi*. Aviacionline.com.

<https://www.aviacionline.com/2020/12/volvio-a-la-argentina-el-boeing-737-800-lv-hfr-de-flybondi/>

Ministerio de Capital Humano. (s.f.). *Iniciar Acuerdo de Suspensión de Trabajadores según*

*Artículo 223 bis de Ley de Contrato de Trabajo*.

Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/iniciar-acuerdo-de-suspension-de-trabajadores-segun-articulo-223-bis-de-ley-de-contrato-de-trabajo>

Ministerio de Desarrollo Productivo - Unidad Gabinete de Asesores - Dirección Nacional de Estudios para la Producción (CEP XXI). (8 de junio de 2021). *Salarios - Ronda ATP 1 a 5*. Datos Abiertos de Desarrollo Productivo. <https://datos.produccion.gob.ar/dataset/asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp/archivo/d2b7f903-fb2a-4a66-8877-681cdce60a05>

Ministerio de Desarrollo Productivo - Unidad Gabinete de Asesores - Dirección Nacional de Estudios para la Producción (CEP XXI). (9 de junio de 2021). *Salarios - Ronda ATP 6 a 9*. Datos Abiertos de Desarrollo Productivo. <https://datos.produccion.gob.ar/dataset/asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp/archivo/93cf1dc6-97df-4d9d-ab88-7cdf4b14443d>

Ministerio de Economía. (2020). *Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>

Ministerio de Turismo y Deporte. (8 de octubre de 2020). Previaje: una inversión histórica para reactivar al turismo mediante la devolución del 50% de los gastos turísticos en crédito. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/previaje-una-inversion-historica-para-reactivar-al-turismo-mediante-la-devolucion-del-50-de>

Moreno Ayala, J. F. (2019). *Análisis de los costos de las aerolíneas*. Visionario Digital, 3(3), 313-326. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.856>

Luciano Aversano. (12 de agosto de 2024). *Flybondi y la Supervivencia en la Pandemia: Entrevista con el CEO Mauricio Sana* [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8ZoKtuYVBNw>

- Organización Internacional de Aviación Civil. (2009). *Datos de tráfico de los transportistas aéreos y estadísticas del flujo de tráfico (Nota de estudio OACI STA/10-WP/9)*. Montreal, Canadá: OACI. Recuperado de [https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10\\_Wp009\\_es.pdf](https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp009_es.pdf)
- Organización Internacional de Aviación Civil. (2004). *Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional. (Doc. 9626)*. Montreal, Canadá: OACI. Recuperado de [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626\\_es.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626_es.pdf)
- Parra Perilla, L. V., & Tovar, R. F. M. (2020). *Análisis Comparativo Del Modelo De Negocio de las Aerolíneas Bajo Costo (Modelos Nacionales Vs Modelos Internacionales)*. Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo, (12), 15. Recuperado de <https://revistaturpade.lasallebajo.edu.mx/index.php/turpade/article/view/34/33>
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). *Las áreas funcionales de la empresa*. Publicaciones Didácticas, 288-291. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235860095.pdf>
- Potenze, P. L. (11 de junio de 2018). *Flybondi (I): La construcción - Gaceta Aeronáutica*. Gaceta Aeronáutica. Recuperado de <https://www.gacetaaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=29244>
- Silva León, P. (2021). *Estudio del mercado aerocomercial de cabotaje argentino entre los años 2010-2020: Un abordaje desde la política aérea*. Observatorio Transporte Aéreo y Turismo. Recuperado de <https://web.upe.edu.ar/wp-content/uploads/2022/09/Estudio-del-mercado-aerocomercial-de-cabotaje-argentino-entre-los-anos-2010-2020.-Un-abordaje-desde-la-politica-aerea.pdf>

Slipczuk, M. (4 de junio de 2020). *¿Qué beneficios para las empresas ofrece la Argentina por el coronavirus? Chequeado*. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/que-beneficios-para-las-empresas-ofrece-la-argentina-por-el-coronavirus/>

Sobre nosotros | Flybondi. (s.f.). Home | Flybondi. <https://flybondi.com/ar/sobre-nosotros>

*Suspensiones: qué dice el Artículo 223 BIS de la Ley de Contrato de Trabajo - CCIRR - Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región*. (2020, 14 de abril). CCIRR - Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región. <https://ccirr.org.ar/w9/vernoticia.aspx?j=1&i=7465>

Werner, A. (19 de marzo de 2020). *La pandemia del coronavirus y América Latina: Es el momento de tomar medidas decisivas*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2020/03/19/blog-covid-19-pandemic-and-latin-america-and-the-caribbean-time-for-strong-policy-actions>

*What Are Legacy Carriers? | Book Flights With Legacy Carriers*. (s.f.). Alternative Airlines | *Book Flights on 100s of Airlines*. Recuperado de <https://www.alternativeairlines.com/legacy-carriers>

## **Legislación**

Decreto 879 de 2021 [Ministerio de Transporte]. Régimen de Asignación de Capacidad y/o Frecuencias para los Servicios Aéreos Regulares Internacionales. Boletín Nacional, 24 de diciembre de 2021 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-879-2021-358649/texto>

Decreto 1654 de 2002 [Poder Ejecutivo Nacional]. Transporte Aerocomercial, Declárese el Estado de Emergencia del Transporte Aerocomercial que se desarrolla en todo el

territorio de la Nación Argentina por operadores nacionales sujetos a la competencia de la Autoridad Nacional por el plazo de vigencia de la Ley N° 25.561. Boletín Nacional, 6 de septiembre del 2002 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1654-2002-77550/texto>

Decreto 1012 de 2006 [Poder Ejecutivo Nacional]. Estado de Emergencia – Declárese continuidad. Boletín Nacional, 8 de agosto del 2006 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1012-2006-118650/texto>

Decreto 294 de 2016 [Poder Ejecutivo Nacional]. Determinación de Tarifas Máximas – Suprímase. Boletín Nacional, 3 de febrero del 2016 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-294-2016-258356/texto>

Decreto 274 de 2020 [Poder Ejecutivo Nacional]. Prohibición de ingreso al territorio nacional. Boletín Nacional, 16 de marzo del 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-274-2020-335479/texto>

Decreto 297 de 2020 [Poder Ejecutivo Nacional]. Aislamiento social preventivo y obligatorio. Boletín Nacional, 20 de marzo del 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741/texto>

Decreto 260 de 2020 [Poder Ejecutivo Nacional]. Emergencia Sanitaria. Coronavirus (COVID-19). Disposiciones. Boletín Nacional, 12 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-260-2020-335423/texto>

Decreto 332 de 2020 [Poder Ejecutivo Nacional]. Programa De Asistencia De Emergencia Al Trabajo Y La Producción. Boletín Nacional, 1 de abril del 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-332-2020-336003/texto>



Resolución E 408 de 2017 [Ministerio de Transporte]. Por la cual se otorga la concesión de determinadas rutas aéreas a la empresa FB Líneas Aéreas Sociedad Anónima. Boletín Nacional, 29 de junio del 2017 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-408-2017-276339>

Resolución 1087 de 2018 [Ministerio de Transporte]. Por la cual se otorga la concesión de determinadas rutas aéreas a la empresa FB Líneas Aéreas Sociedad Anónima. Boletín Nacional, 13 de diciembre del 2018 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1087-2018-317511>

Resolución 727 de 2019 [Administración Nacional de Aviación Civil]. Por el cual se modifica la Resolución 1532 de 1998. Boletín Nacional, 14 de noviembre de 2019 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-727-2019-331724/texto>

Resolución 35 de 2002 [Ministerio de la Producción]. Tarifas, Servicios Aéreos Regulares Internos. Boletín Nacional, 6 de noviembre de 2002 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-35-2002-79319/texto>

Resolución 656 de 2018 [Ministerio de Transporte]. Explotadores de Servicios Regulares de Transporte Aéreo Interno – Autorización. Boletín Nacional, 31 de julio de 2018 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-656-2018-312881/texto>

Resolución 23 de 2012 [Secretaría de Transporte]. Sobre cambios y actualización de las tarifas clase económica de los servicios aerocomerciales regulares domésticos de pasajeros. Boletín Nacional, 10 de febrero de 2012 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-23-2012-194008/texto>

Resolución 1654 de 2014. [Secretaría de Transporte]. Sobre la actualización de las tarifas clase económica de los servicios aerocomerciales regulares domésticos de pasajeros. Boletín Nacional, 22 de diciembre de 2014 (Argentina). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1654-2014-239866/texto>

Resolución 64 de 2020 [Ministerio de Transporte]. Por el cual se establece la suspensión temporal de los servicios de transporte aéreo comercial regular y aviación general entre otros. Boletín Nacional, 18 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-64-2020-335677/texto>

Resolución 221 de 2020 [Ministerio de Transporte]. Resolución N° 64/2020 – Modificación. Boletín Nacional, 15 de octubre de 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-221-2020-343163/texto>

Código Aeronáutico Argentino [CAA]. Ley 17.285. 17 de mayo de 1967. (Argentina). <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/24963/texact.htm>

Ley 19030 de 1971. Normas de aplicación para la prestación de servicios aerocomerciales. 7 de mayo de 1971 .<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/130065/texact.htm>

Ley 20744 de 1974. Régimen del contrato de trabajo. 20 de septiembre de 1974.  
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>

### **Anexo 1 – Intercambio de Correos Electrónicos con Personal de FB**

Estimada Antonella, ¿cómo estás?

Mi nombre es Luciano Aversano y soy estudiante de la Universidad Provincial de Ezeiza y recientemente fui seleccionado y becado por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en la Beca de Estímulo a la Vocación Científica (EVC). He decidido realizar mi trabajo de investigación sobre cómo Flybondi Líneas Aéreas logró superar los desafíos surgidos a raíz de la pandemia. Mi objetivo es describir las estrategias que la compañía implementó para mantenerse en funcionamiento durante ese período y no quebrar.

En este sentido, me encuentro en la tarea de solicitarle, de ser posible, la siguiente información para realizar mi trabajo:

1. Organigrama de la compañía a marzo del 2020.
2. Cantidad de empleados totales por mes para el año 2020.
3. Porcentajes de reducción correspondientes a la adecuación temporal.

Saludos cordiales.

Luciano!

(Aversano, L, comunicación personal, 6 de agosto del 2024).

---

Estimado Luciano,

Muchas gracias por tu contacto.

Adjunto los documentos solicitados y le deseo el mayor de los éxitos en su trabajo facultativo.

Quedo a disposición ante cualquier consulta.

Saludos cordiales,

<Archivo adjunto [.xlsx]>

<Archivo adjunto [.pptx]>

(Quarracino, A, comunicación personal, 8 de agosto del 2024).

---

Estimada Antonella,

Espero que te encuentres bien. Quisiera agradecerte profundamente por tu valioso aporte.

Si no es un inconveniente y está dentro de tus posibilidades, me gustaría hacerte algunas preguntas con el fin de contextualizar ciertos aspectos relevantes para mi trabajo. A continuación, detallo mis inquietudes:

¿Cómo se comunicó a los empleados de FB la adecuación salarial?

En el archivo titulado "Variación de la Nómina 2020", ¿cuál es la diferencia entre el personal bajo convenio y aquel que no está adherido a este?

En el marco donde la movilidad se veía reducida a causa del ASPO (DNU N°297/2020) y, por tanto, no se podía concurrir a las oficinas de FB. ¿Cuáles fueron las nuevas modalidades de trabajo que implementó la compañía desde el cese de operaciones hasta la reanudación de las mismas en el año 2020?

Respecto al personal de operaciones de vuelo, dado que no pudieron realizar sus tareas habituales debido al cierre de operaciones, ¿se implementaron actividades de carácter voluntario para asistir al personal de oficina?

Agradezco de antemano tu disposición.

Saludos cordiales,

Luciano

(Aversano, L, comunicación personal, 13 de agosto del 2024).

---

Hola Luciano,

Paso a responder tus consultas:

**¿Cómo se comunicó a los empleados de FB la adecuación salarial?**

Se lo comunicó a través de una nota de "Adecuación salarial" para que cada colaborador firme.

Se subió a la plataforma TuRecibo, donde se cargan los recibos de haberes y notificaciones al personal.

**En el archivo titulado "Variación de la Nómina 2020", ¿cuál es la diferencia entre el personal bajo convenio y aquel que no está adherido a este?**

El personal bajo convenio es el representado por el Sindicato por empresa ATAF. Es el personal excluido de la convención: Directores, Gerentes, y el personal que asista en forma directa a los mismos, así como todo el personal que desarrolle tareas en los siguientes sectores o áreas: Dirección de Personas, Dirección de Legales, Dirección de Finanzas, IT (Sistemas), Comunicaciones Corporativas, Dirección Comercial, cualquiera sea su lugar de prestación de servicios, cargo y/o función.

**En el marco donde la movilidad se veía reducida a causa del ASPO (DNU N°297/2020) y, por tanto, no se podía concurrir a las oficinas de FB. ¿Cuáles fueron las nuevas modalidades de trabajo que implementó la compañía desde el cese de operaciones hasta la**

**reanudación de las mismas en el año 2020?** Temporalmente se habilitó el esquema de home office para todos los empleados administrativos, ya que dentro del material de trabajo se entregaba una notebook y por ende contaban con el equipamiento.

**Respecto al personal de operaciones de vuelo, dado que no pudieron realizar sus tareas habituales debido al cierre de operaciones, ¿se implementaron actividades de carácter voluntario para asistir al personal de oficina?**

En algunas áreas administrativas que tuvieron un incremento pronunciado en su carga laboral (como por ejemplo el área de Atención al cliente), se solicitaron voluntarios para ayudar con las tareas.

(Quarracino, A, comunicación personal, 20 de agosto del 2024).

---

## **Anexo 2 – Intercambio de Correos Electrónicos con Personal de FB**

Estimado Eduardo, Cómo estás?

Soy Luciano Aversano y me pongo en contacto contigo ya que recientemente fui seleccionado y becado por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en la Beca de Estímulo a la Vocación Científica (EVC). En este sentido, he decidido realizar mi trabajo de investigación sobre cómo Flybondi logró superar los desafíos surgidos a raíz de la pandemia. Mi objetivo es describir las estrategias que la compañía implementó para mantenerse en funcionamiento durante ese período y no quebrar.

Durante la pandemia, al no operar, los costos variables (aquellos intrínsecamente relacionados con la operación) se redujeron a cero. Sin embargo, los costos fijos se mantuvieron, por lo que la

compañía se centró en reducir estos costos, que incluyen el sostenimiento del costo laboral, el arrendamiento de aeronaves y los repuestos.

En ese marco, me gustaría de ser posible que me ayudes con las siguientes inquietudes que me surgieron en cuanto a la reducción de costos de aeronaves y de mantenimiento de las mismas en la pandemia del 2020.

#### PREGUNTAS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

1. ¿Cuál fue la estrategia de reducción del costo en cuanto al arrendamiento de aeronaves?
2. ¿Cuántas aeronaves se devolvieron y por qué? ¿Era parte de la renegociación de los contratos?
3. ¿Cuáles fueron las aeronaves con las que decidieron mantener los contratos y por qué?
4. Según una entrevista de Esteban Tossuti para BAE Negocios en marzo del 2020, se mencionó que el pago de alquiler de cada aeronave era de US\$200,000 y Flybondi disponía de 5 aeronaves modelos B738, lo que implicaba un costo de arrendamiento de aproximadamente US\$1,000,000. ¿Cuánto se pudo ahorrar a través de esta renegociación en términos de costo por arrendamiento de aeronaves por mes? Proporcione un porcentaje si no es posible dar el número exacto.

#### MANTENIMIENTO DE AERONAVES

##### Estacionamiento y Mantenimiento de la Flota

1. ¿Dónde se encontraron estacionadas la totalidad de la flota de aeronaves luego del 20 de marzo?
2. ¿Qué tareas se les realizaron hasta que se devolvieron al lessor? ¿Se negoció algún contrato con el prestador del espacio para que se pudieran parquear las aeronaves?



3. ¿Se negoció algún contrato con el prestador del espacio para que se pudiera parquear la aeronave?

#### Tareas de Mantenimiento

1. ¿Hubo alguna estrategia de reducción de costos en cuanto al mantenimiento de aeronaves?
2. ¿Qué tareas de mantenimiento o de preservado se realizaron a las aeronaves hasta tanto fueran devueltas? ¿Se realizaron tareas especiales de preservado conforme al manual de operaciones del B737NG, como por ejemplo, normal parking, active storage o prolonged parking? y durante cuánto tiempo?
3. ¿Participaban solo mecánicos e inspectores o todo el equipo de mantenimiento?
4. ¿Las aeronaves estuvieron siempre estacionadas desde abril a diciembre o se realizaron vuelos especiales, tales como charters o de repatriación en algunos meses en particular?

Saludos cordiales,

Luciano.

(Aversano, L, comunicación personal, 16 de agosto del 2024).

---

Hola Luciano, un gusto saludarte.

Debajo entre líneas mis respuestas.

#### PREGUNTAS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

**¿Cuál fue la estrategia de reducción del costo en cuanto al arrendamiento de aeronaves?**

Desde el mes de marzo de 2020 y como consecuencia del cese de operación en argentina y distintas acciones en la industria en el mundo, se dieron dos condiciones de contexto que llevaron a FB a tomar una decisión que permitió a la luz de los acontecimientos que iban a ocurrir en el futuro (desconocidos para todos) recuperar la operación de la empresa y alcanzar una cuota de mercado mayor que antes de esa fecha.

Debido a que el mercado internacional se deprimía profundamente, muchas empresas quebraron y devolvieron aviones, sumado a la incertidumbre mundial acerca del horizonte de recuperación de esa situación y la situación local (lockout total), casi la totalidad de los lessors propusieron la flexibilización de las condiciones de redelivery (no solicitar el pago del valor presente neto del contrato por ejemplo), opción que fue tomada por la compañía como una oportunidad de conservar los valores más difíciles y lentos de recuperar (personal calificado por ejemplo)

**¿Cuántas aeronaves se devolvieron y por qué? ¿Era parte de la renegociación de los contratos?**

Se devolvieron tres aeronaves en las condiciones señaladas en el punto anterior; se conservó una en argentina (la de menor costo de renta) y se estacionó a pedido del lessor la quinta aeronave con la que contaba la empresa a marzo de 2020.

**¿Cuáles fueron las aeronaves con las que decidieron mantener los contratos y por qué?**

Se mantuvo la aeronave de menor costo operativo en condiciones de vuelo durante todo el período y, la segunda aeronave estacionada en USA debido a ser las dos de menor costo y a que

el lessor de esta segunda aeronave estaba dispuesto a arrendar a valores significativamente más bajos, aeronaves adicionales una vez restablecida la operación.

**Según una entrevista de Esteban Tossuti para BAE Negocios en marzo del 2020, se mencionó que el pago de alquiler de cada aeronave era de US\$200,000 y Flybondi disponía de 5 aeronaves modelos B738, lo que implicaba un costo de arrendamiento de aproximadamente US\$1,000,000. ¿Cuánto se pudo ahorrar a través de esta renegociación en términos de costo por arrendamiento de aeronaves por mes? Proporcione un porcentaje si no es posible dar el número exacto.**

Debido a la devolución de aviones en el mercado mundial y las quiebras o reducciones de operación que muchas empresas adoptaron para sobrellevar la situación y la perspectiva anunciada por los analistas de mercado para la post pandemia, las rentas sugeridas por los arrendadores bajaron hasta un 40% respecto de las cuotas pactadas en los contratos con anterioridad al cese de operaciones.

## MANTENIMIENTO DE AERONAVES

Estacionamiento y Mantenimiento de la Flota

**¿Dónde se encontraron estacionadas la totalidad de la flota de aeronaves luego del 20 de marzo?**

Mientras la flota se encontraba en Argentina los aviones se encontraban en el Aeropuerto de El Palomar (EPA); los aviones devueltos se estacionaron en TULSA (tres); un cuarto avión se estacionó en Marana y el quinto avión que permaneció en Argentina lo hizo en EPA.

**¿Qué tareas se les realizaron hasta que se devolvieron al lessor? ¿Se negoció algún contrato con el prestador del espacio para que se pudieran parquear las aeronaves?**

Debido a las condiciones de contrato, es obligación del lessee de mantener el avión en estado de aeronavegabilidad continuada; debido a esto, todos los aviones fueron mantenidos en las condiciones requeridas por los manuales para aviones estacionados (short term parking, por ejemplo) y solo uno de ellos en condición operativa; la que fue aprovechada para vuelos charter con aprobaciones especiales del momento.

Se negociaron con el administrador del aeropuerto, las tasas de estacionamiento durante todo el período; así como con todo el resto de los proveedores.

**¿Se negoció algún contrato con el prestador del espacio para que se pudiera parquear la aeronave?**

Se negoció contrato con el administrador y también las condiciones de regreso a la operación (aunque en fecha incierta) debido a que durante el período de cese de operación se anunció el cierre del aeropuerto y por supuesto las condiciones anunciadas para la empresa para el regreso a la operación no eran para nada favorables considerando como se estaba configurando la industria local en junio 2020 (salida del mercado de LATAM, Norwegian, Avianca, Andes, entre otros).

Tareas de Mantenimiento

**¿Hubo alguna estrategia de reducción de costos en cuanto al mantenimiento de aeronaves?**

Durante todo el período de pandemia se reorganizó toda el área de mantenimiento y más profundamente en el aspecto relacionado con la disposición de partes en stock en las bases en argentina; esto con el objeto de asegurar la confiabilidad de despacho; adicionalmente se definieron y concretaron luego determinadas habilitaciones y alcances para prescindir de trabajos de terceros; un ejemplo de esto es el taller de ruedas propio.

**¿Qué tareas de mantenimiento o de preservado se realizaron a las aeronaves hasta tanto fueran devueltas? ¿Se realizaron tareas especiales de preservado conforme al manual de operaciones del B737NG, como por ejemplo, normal parking, active storage o prolonged parking? y durante cuánto tiempo?**

Todas estas tareas se realizaron por el lapso de cuatro meses.

**¿Participaban solo mecánicos e inspectores o todo el equipo de mantenimiento?**

Todo el equipo de mantenimiento participó de las tareas de conservación de los aviones debido a que todos los niveles del área de producción son necesarios para estas tareas; por supuesto esto implicó una complejidad adicional para las personas, debido a las normas publicadas por el estado nacional, las provincias y los municipios; lo que hizo compleja la tarea.

**¿Las aeronaves estuvieron siempre estacionadas desde abril a diciembre o se realizaron vuelos especiales, tales como charters o de repatriación en algunos meses en particular?**

Se realizaron vuelos especiales pero los mismos solo se hicieron con una matrícula (la que quedó como única aeronave hasta marzo 2021) y todos los vuelos luego de devolver las tres iniciales y de estacionar en USA la cuarta aeronave.

Los vuelos que se realizaron fueron charters internos; no se realizaron vuelos de repatriación debido a que la asignación de esos vuelos la realizaba el estado nacional y ninguno fue adjudicado a FB.

(Gaspari, E, comunicación personal, 17 de agosto del 2024).

---

### Anexo 3 – Intercambio de Correos Electrónicos con ANAC

De mi mayor consideración:

Con relación al Expediente de Referencia, por medio del cual el usuario Luciano Maurizio AVERSANO ingresó a esta ANAC una solicitud de Acceso a la Información, de conformidad a lo dispuesto en la Ley de DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA N° 27275/2016, se informa lo correspondiente al apartado Mantenimiento de Aeronaves de incumbencia de este DAT:

<b>Aeronave</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Fecha de desafectación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Lugares de Estacionamiento</b>
Boeing 737- 800 MSN 33.029	LV-HFQ	2-jul-20	No estaba en FB al reinicio de las operaciones	El Palomar (Base FB)
Boeing 737- 800 MSN 34.406	LV-HQY	14-jul-20	No estaba en FB al reinicio de las operaciones	El Palomar (Base FB)
Boeing 737- 800 MSN 33.821	LV-HKS	1-sep-20	No estaba en FB al reinicio de las operaciones	El Palomar (Base FB)
Boeing 737- 800 MSN 28.071	LV-HFR	25-mar-22	Estaba en FB al reinicio de las operaciones	El Palomar (Base FB)
Boeing 737- 800 MSN 30.734	LV-HKN	Continúa en FB	Estaba en FB al reinicio de las operaciones	El Palomar (Base FB) y San Antonio, Texas, EE.UU. (Taller 1B-516)

Respecto del tipo de mantenimiento que se les realizó: Tareas contempladas en el Plan de Mantenimiento aprobado por ANAC, incluyendo inspecciones Diarias y Semanales en función de la necesidad de los vuelos. Tareas del Manual de Mantenimiento de Aeronave según necesidad relacionadas con el estacionamiento ATA 10 (Parking, Prolonged Parking, etc.) y servicios ATA 12 (Fuel, Hydraulic, Oil, Lubrication, etc.), preservado y despreservado. Cumplimiento de Directivas de Aeronavegabilidad. Tareas referentes a limpieza de compartimientos, limpieza de cockpit y desinfección/sanitización de la aeronave.

Acerca de los Aeropuertos en los que estuvieron, en función de los vuelos a los que fueron autorizados, el tema no es competencia de este DAT.

Sin otro particular saluda atte.

(Parini, L, comunicación personal, 16 de agosto del 2024).

---

#### **Anexo 4 – Entrevista a Omar Buono**

A continuación, se adjunta la entrevista realizada el 25 de noviembre del año 2022 al Ingeniero Omar Buono, quien fue Gerente de Mantenimiento de FB durante la pandemia del año 2020. La entrevista consistió en un cuestionario de preguntas respecto al mantenimiento de aeronaves en la pandemia del 2020.

En las siguientes líneas, se presentan las preguntas con sus respectivas respuestas:



**1 – ¿Qué ocurrió luego decretarse el aislamiento social preventivo obligatorio con respecto al área de mantenimiento de aeronaves?**

Tuvimos que ponernos a trabajar en la implementación de los protocolos de COVID-19 y continuar con las tareas de mantenimiento en los aviones que, aunque no estén volando, deben seguir realizándose. Estas son las tareas que nosotros conocemos como tareas de preservación.

**2 - Al sufrir la cancelación de la totalidad de los vuelos durante varios meses ¿Qué pasó con respecto a los periodos de mantenimiento programado de la flota ¿El fabricante o el leasor les dio una prórroga?**

No, ni el fabricante ni el arrendador. Está contemplado en los manuales de las aeronaves por el fabricante para situaciones en las que los aviones dejan de volar y, precisamente, hay que realizar tareas de preservación. Dependiendo del tiempo que las aeronaves estén paradas, se realizan distintos tipos de preservación: un Normal Parking, un Active Storage o una Preservación por Tiempo Prolongado. Eso fue lo que nos vimos obligados a hacer para mantener las aeronaves en condiciones.

**3 - Al verse obligados a trabajar a distancia ¿Qué pasó con el personal que realizaba el mantenimiento de las aeronaves? ¿Se los dispuso para cubrir otras áreas más vulneradas? o se los dispuso de una manera estratégica a realizar tareas que ayudaran a mitigar las pérdidas?**

En el área de mantenimiento, el personal de soporte, ya sea de ingeniería o de planificación, estuvo trabajando de manera remota, pero continuó con sus labores porque era necesario controlar los planes de mantenimiento. Por otro lado, el personal de ingeniería intervenía cuando surgían novedades, ya que durante las instancias de preservación a veces surgen cuestiones que se deben resolver. El personal de mantenimiento, compuesto por mecánicos e inspectores, estuvo trabajando directamente sobre los aviones. Con todos los cuidados necesarios debido a la situación que se vivía en ese momento, pero continuaron trabajando en las aeronaves.

**4 - En relación a todas las dificultades que se generaron como consecuencia de la pandemia, surgió alguna modificación con respecto a la contratación del personal y el desempleo?**

Respecto a eso, te puedo comentar que la empresa llevó a cabo un plan para atravesar el momento y poder subsistir, que consistió en una reducción de sueldos para todos los que en ese momento éramos parte de la empresa. La reducción se aplicó de acuerdo con los distintos niveles de remuneración, procurando que quienes percibían menores ingresos se vieran menos afectados. Esto se implementó en todas las áreas de la empresa. Gracias a esa medida, se pudo mantener viva la empresa y no despedir a ningún Flybondier. Por lo tanto, todos tuvimos la suerte de mantener nuestros empleos y prepararnos para el día después.

**5 – Entonces... ¿Cuál fue la estrategia clave para sostener la continuidad de los empleados en el área de mantenimiento al sufrir tantas negatividades y aportar productividad de la empresa?**

Como te comentaba respecto a la pregunta anterior, eso fue a nivel de toda la empresa y, luego, tratamos de tomar acciones puntuales dentro del área de mantenimiento. En este sentido, trabajamos durante mucho tiempo con el personal de materiales y de ingeniería, junto con Control de Gestión de Operaciones, en un proyecto que consistió en mejorar el stock de los materiales que tenemos para atender las situaciones derivadas de las novedades técnicas de la flota. Hicimos un estudio bastante profundo de cómo mejorar y optimizar ese stock.

Por otra parte, te comento que ese stock lo denominamos MBK, que es un Main Base Kit, provisto por una empresa con la cual tenemos un acuerdo de suministro de partes y componentes. Estuvimos trabajando en optimizar qué necesitábamos y qué podríamos reemplazar para reducir costos. Fue un trabajo muy grande e importante, y nos ha dado innumerables beneficios que, ahora que hemos reanudado las operaciones, estamos viendo en la práctica.

**6 - Luego de una flexibilización por parte del Estado con respecto a las prórrogas del Decreto del ASPO en el que se podía volver a trabajar con ciertos cuidados, pero aún no se podía volar. ¿Se llevaron a cabo los mantenimientos de ciertas aeronaves de la flota o se mantuvo en inactividad?**

Nosotros, desde el área de mantenimiento, en ningún momento estuvimos inactivos. Siempre seguimos trabajando en los aviones y continuamos de la misma manera; en ningún momento se interrumpió el trabajo.

**7 - Durante toda la pandemia y ya para el 15 de octubre la ANAC dispuso la reanudación de los servicios de transporte aéreo de cabotaje y, consecuentemente me lleva a preguntarte si ya para esa altura la empresa tenía al menos alguna aeronave 100% aeronavegable para poder reactivar el flujo de caja la misma.**

Sí, cuando retomamos las operaciones, lo hicimos con una aeronave: el LV-HFR, que fue el primer avión con el que empezamos a volar, incluso habiendo realizado algunos vuelos chárter previamente durante la pandemia. Luego de este avión, fuimos incorporando progresivamente los otros hasta llegar al día de hoy (25 de noviembre de 2022), en el que tenemos ocho aeronaves en servicio.

**8 - Por otro lado, me gustaría preguntarte si la pandemia les dejó alguna estrategia para ahorrar costos en lo que es el área del mantenimiento de aeronaves, como por ejemplo políticas paperless o alguna otra como disponer de los manuales de mantenimiento de manera digital.**

Sí, desde el inicio de la empresa trabajamos con manuales de mantenimiento digitales a través del portal del fabricante My Boeing Fleet, donde tenemos todos los manuales. Además, la empresa ha mantenido una política de 'paperless' desde sus inicios.

Como te comentaba antes, para nosotros el trabajo que realizamos con el MBK fue muy importante, ya que nos permitió optimizar el stock, mejorar los costos y reducir los tiempos de parada de los aviones por novedades técnicas. Esto se logró porque retiramos algunas partes e incorporamos otras que, a nuestro juicio y con la experiencia de operación que habíamos acumulado hasta ese momento, eran más críticas. Como ya te mencioné, hoy estamos disfrutando de los beneficios de esos resultados.

**9 - La última pregunta o algún tema relevante que te hubiese gustado profundizar que no haya mencionado anteriormente teniendo en cuenta las vivencias surgidas durante la pandemia?**

No, el único comentario que quiero hacerte es que la pandemia fue algo que jamás nos hubiésemos imaginado y nos llevó a hacer cosas que tampoco hubiésemos imaginado. Cada uno de los integrantes de la empresa hizo un sacrificio enorme, mejorando nuestro instinto de supervivencia y dándole mucho más valor a muchas cosas. También sirvió para darnos cuenta de lo que somos capaces de hacer para seguir adelante con la compañía.