



flybondi.com



Categoría 5: **Comunicación en situación de Crisis**

“#NoParamos”

Flybondi.com

Comunicaciones Corporativas

Lucía Ginzo



Introducción

Flybondi es la primera aerolínea ultra low cost de Argentina.

Creada en 2016, inició su operación en el país el 26 de enero de 2018. Actualmente, la empresa tiene 570 empleados, 5 aviones Boeing 737-800 NG y su oferta está conformada por 28 rutas a través de las cuales une a 17 destinos del país y de la región. Con una visión altamente federal, 13 de sus vuelos son entre provincias que no pasan por Buenos Aires. En 17 meses de operación, Flybondi logró el 9% de cuota de mercado en vuelos domésticos y ya es la tercera aerolínea más grande de Argentina.

Argentina era uno de los pocos mercados en el mundo que no tenía acceso a los vuelos de bajo costo y el único en su dimensión que aún no había desarrollado la industria low cost. Con solo 10 millones de pasajeros de vuelos domésticos en 2015, el mercado aéreo de la Argentina estaba subdesarrollado en comparación a otros países similares de la región. Sumado a eso, más de 50 millones de personas viajan grandes distancias en micros, sumado a que los precios de los tickets aéreos eran excesivamente altos.

La política de gobierno del Presidente Mauricio Macri, llamada "La revolución de los aviones", permitió el ingreso de nuevos players al mercado argentino, que hasta ese momento contaba con pocas aerolíneas y todas ellas de las llamadas "legacy" o aerolíneas tradicionales.

A raíz de este nuevo contexto para el negocio aerocomercial:

- Flybondi cerró una ronda de inversiones de US\$ 75 millones provenientes de inversores con un historial exitoso de inversiones en aerolíneas de bajo costo como Ryanair, Wizz, Gol, entre otras.
- En junio de 2017 la compañía fue formalmente autorizada por el Ministerio de Transporte de la Nación a operar 85 rutas: 43 son destinos domésticos y 42 regionales.
- Se habilitó el primer aeropuerto low cost de Argentina y América Latina en El Palomar, que será base de la operación de Flybondi.
- En enero de 2018 Flybondi iniciaba sus operaciones desde Córdoba y en febrero desde el Aeropuerto El Palomar, en provincia de Buenos Aires.

En la etapa previa a comenzar la operación, varios de los sindicatos aeronáuticos existentes iniciaron diálogo con Flybondi. Actualmente, la mayoría de estos representa a empleados de las principales líneas aéreas que operan en el país: Aerolíneas Argentinas, Austral, LATAM, Andes y Avianca (APLA, APTA, UPSA, UALA, APA, etc.). En ese clima de diálogo, los sindicatos se habían ocupado de realizar declaraciones en los medios de comunicación sobre la imposibilidad que tendría Flybondi para operar en caso de no llegar a acuerdos con ellos. Sin embargo, no resultaba viable avanzar bajo una óptica y una estructura laboral que no comprendía los aspectos diferenciales de la industria low cost. Flybondi iniciaba así en enero de 2018 su primer vuelo sin ningún acuerdo con los sindicatos aeronáuticos tradicionales.

En junio de 2018 se realizaba en Argentina el primer Paro General desde que Flybondi había comenzado a operar. Como antecedente de al menos los últimos 15 años, en contextos de medidas de fuerza de esta magnitud, ninguna aerolínea en el país había podido operar vuelos domésticos por dos razones: la adhesión de sus empleados agremiados y la de los empleados agremiados de los servicios tercerizados. Pero Flybondi siempre manifestó que había llegado para cambiar los cielos argentinos. Sin embargo, todo indicaba que iba a ser imposible lograrlo, que los gremios no permitirían que salgan los vuelos, que los proveedores no nos brindarían su servicio, que las condiciones de



seguridad en los aeropuertos no iban a estar dadas e incluso que los pasajeros no podrían tomar los vuelos por el paro de los otros medios de transporte.

Flybondi llegaba a su primer día en un contexto de Paro General con la clara intención de lograr quebrar esa inercia de acatamiento. Contaba con la mejor herramienta: 433 personas que estaban convencidas de que querían trabajar y que podrían hacerlo.

Desde que inició su operación, hubo en el país 4 Paros Generales en los que el acatamiento de los sindicatos aeronáuticos fue total, paralizando casi de manera completa toda la actividad aérea del país. Menos la operación de Flybondi, que se convertía así en la única aerolínea en operar vuelos de cabotaje en el marco de una huelga general.

A continuación les contaremos las tácticas, desafíos y resultados obtenidos en cada uno de los casos expresados. ¡Bienvenidos a la libertad de volar!

Propuesta

En el marco de un paro general de transportes en Argentina, donde casi el 100% de los servicios se ven afectados, surge el desafío de gestionar la operación y comunicar que la primera aerolínea low cost de Argentina, realizará sus vuelos con normalidad.

Objetivos

- Desarrollar una posición pública y corporativa sobre nuestro compromiso con los clientes y con la operación para poder operar en el día del paro general.
- Lograr el compromiso de los empleados, los proveedores y los partners necesarios para poder operar en el marco de una crisis.
- Dar soporte a los valores y la misión de la compañía en cada etapa de esta gestión.
- Lograr minimizar el impacto en las ventas y en la ocupación de los vuelos del día del paro y estimular las mismas por ser la única aerolínea en vuelo
- Comunicar a todos los públicos involucrados y en las diferentes instancias que tiene una medida gremial de tal magnitud, que la compañía operará.

Stakeholders

Empleados, Clientes (pasajeros), Proveedores clave (AA2000, YPF, EANA, InterCargo), Organismos estatales (ANAC-Administración Nacional de Aviación Civil-, ORSNA -Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos-), Gobiernos (Ministerio de Transporte de la Nación, Ministerios o Secretarías de Turismo y Transporte provinciales y locales de las rutas operadas), Líderes de opinión, periodistas y medios de comunicación (online, gráfica, TV, Radio AM/FM y de alcance regional, nacional, provincial y local).

Mensajes Claves

En todas las comunicaciones, tanto externas como internas, se destacó que:

- Flybondi operaría con normalidad sus vuelos programados del día. Esto es posible porque sus empleados quieren trabajar (además de no estar agremiados en los sindicatos adheridos) y porque cuenta con su propio servicio de rampa en la mayoría de los aeropuertos en donde opera
- Manteniendo su operación un día de paro, Flybondi reafirma su compromiso con sus clientes de brindar la libertad de volar a todos los argentinos
- El desarrollo de la programación dependerá de si están dadas las condiciones operativas y de seguridad necesarias en los aeropuertos

Canales utilizados:



Internos: se utilizaron todos los espacios de comunicación y gestión interna de la compañía para plantear los objetivos y la dinámica de la operación (Encuentros de Comité Ejecutivo, Weekly Operations Review, Management Meeting, casilla de email de comunicaciones internas, entre otros)

Externos: comunicaciones formales a los públicos Proveedores, Organismos y Gobierno; statements y comunicados de prensa para medios de comunicación, contacto 1 a 1 con líderes de opinión, periodistas e influencers, notify web en Flybondi.com y Comunicado en la sala de Prensa, redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram) y Email/SMS a los pasajeros que utilizarán el servicio durante la jornada.

Desarrollo

Para el desarrollo del plan, se tomará cada caso de manera individual expresando acciones, pasos, ajustes y desafíos.

25 de junio 2018:¹ Se inicia en este paro el desafío de gestionar la coyuntura de manera tal que la operación aérea pueda ser realizada de manera segura, eficiente y de acuerdo a la programación. Dado que la compañía aún no contaba con autoprestación de rampa en todas sus rutas, pudo operar solo algunos de sus vuelos.

Acciones realizadas previo al paro

- Reunión previa con stakeholders externos (proveedores, partners y organismos públicos) para evaluar la factibilidad de la operación por primera vez
- Comunicación reactiva a los pasajeros que realizaban consultas sobre ese día.
- Comunicación 1 a 1 con líderes de opinión y periodistas sobre la intención de Flybondi de operar el día del paro

Acciones realizadas durante el paro:

- Comunicación 1 a 1 con líderes de opinión y periodistas sobre el estado de los vuelos
- Comunicado de prensa a segmentos informativos de TV, Online y Radio
- Moderación en redes sociales ante las consultas sobre el estado de la operación
- Gacetilla de prensa sobre el cierre del día con la cantidad de vuelos operados y pasajeros transportados..

Acciones posterior al paro:

- Comunicación interna del CEO a toda la compañía

25 de septiembre 2018:² Flybondi fue la única aerolínea que realizó la mayoría de sus vuelos domésticos programados, ya que por primera vez tenía su equipo de autoprestación de servicio rampa en todas las rutas.

Acciones previas al Paro General

- El anuncio del paro se realizó el 21 de septiembre, por lo que la compañía comenzó a recibir consultas de las autoridades, medios y pasajeros sobre su operación para el 25.
- Comunicación interna a todos los empleados sobre la posición de la compañía y dinámica de la operación.
- Comunicación al pasajero a través de un notify en la home de la web y moderación de consultas a Atención al Cliente.

¹ <https://www.lanacion.com.ar/politica/paro-general-del-25-septiembre-que-gremios-nid2174190>

² <https://www.lanacion.com.ar/politica/paro-general-del-25-septiembre-que-gremios-nid2174190>



- Comunicado de prensa previo anunciando sobre los vuelos programados y destinos.
- Posteos proactivos en redes sociales sobre la programación del día del paro.

Acciones durante el Paro General

- Comunicación 1 a 1 con líderes de opinión, periodistas e influencers sobre el estado de la operación.
- Comunicado de prensa sobre el estado de la operación.
- Al final del día se compartió un press release que anunciaba que más de 2.000 pasajeros habían logrado viajar gracias a Flybondi.

Acciones posteriores al Paro General

- Comunicación interna del CEO a toda la compañía

30 de abril 2019:³ Flybondi fue la única aerolínea en realizar vuelos de cabotaje y regionales.

Acciones realizadas previo al Paro General

- La semana previa al paro se realizan las comunicaciones formales a los empleados, proveedores partners y gobierno.
- Los medios de comunicación comienzan a consultar sobre la operación del 30/04. Se realiza comunicación 1 a 1.
- Comunicación al pasajero en página web y redes sociales y respuesta desde Atención al Cliente ante las consultas de pasajeros.
- Statement: *"Información importante para el 30 de abril"*, que anunciaba la cantidad de vuelos que se desarrollarían y desde qué destinos.
- Posteos proactivos en Twitter, Instagram y Facebook sobre la operación del día del paro y moderación ante consultas.

Acciones realizadas durante el Paro General

- Comunicado de prensa en tres instancias: Primera mañana, mediodía y tarde. El mismo contaba con información acerca de la cantidad de vuelos operados al momento, factor de ocupación y destinos.
- A las 19 hs se envió un press release titulado *"Más de 2.000 personas ya pudieron volar hoy"*.

Acciones realizadas después del Paro General

- Comunicación interna del CEO a toda la compañía
- Comunicación interna de las principales repercusiones en medios para toda la compañía.
- Comunicación interna del Press Report para Directorio, CEO, C Level y Gerentes

29 de mayo 2019:⁴ Flybondi fue la única aerolínea en operar toda su programación para ese día en vuelos de cabotaje e internacionales. Por primera vez, otra de las aerolíneas low cost pudo operar algunos vuelos de cabotaje desde Aeroparque.

En esta gestión, establecimos las mismas acciones que en el paro anterior, las cuales dejamos establecidas como un proceso. Para este día sumamos, a diferencia del anterior, las siguientes acciones:

3

<https://www.perfil.com/noticias/politica/paro-30-abril-2019-que-gremios-adhieren-cuales-son-servicios-afectados.html>

⁴ https://www.clarin.com/politica/adhieren-paro-general-29_0_W2CgSTIzP.html



- Comunicado de Prensa a medios de Paraguay: uno de nuestros vuelos sería regional
- Ejecutivos en acción: el CEO de la compañía y el Chief Commercial Officer estuvieron presentes en el Aeropuerto El Palomar acompañando a todo el equipo de empleados que ese día trabajaron.
- Comunicado de Prensa: en 4 instancias se anunció el estado de la operación. Los mismos fueron compartidos con los medios en horarios específicos, -es decir previo a los informativos de noticieros y radio-.
- Press Release: a las 18:30 se compartió con los medios de argentina, una gacetilla titulada "Ya viajaron más de 3.000 personas". La misma expresaba la cantidad de pasajeros transportados al momento, cuántos serían al final del día y vuelos realizados.

Con la gestión en cada uno de los Paros Generales se fueron realizando aprendizajes relacionados con la anticipación que requerían los pasajeros y la información necesaria para que pudieran llegar a los aeropuertos; el tono de la comunicación a los medios y los datos que resultaban de mayor interés según el alcance; el uso de los gremios de esta información para realizar críticas mediáticas y el uso de la información en los medios según fuera su tipo de cobertura del impacto del paro.

Resultados

El alto impacto en la agenda pública y de los medios que tiene un paro de estas características se vió reflejado en el nivel de repercusiones e interés que despertó la decisión corporativa de Flybondi de operar. Dado esto, se entiende que el mayor impacto y por ende, el mayor esfuerzo en comunicación, haya estado focalizado en medios tradicionales.

Con cada situación de crisis generada por un Paro General con acatamiento de todos los medios de transporte, los resultados de la gestión fueron aumentando y mejorando. Desde el primer paro en el que hubo muchos pasajeros que no se presentaron al vuelo y menciones marginales en notas de cobertura posterior al paro, se logró pasar a instancias de una alta exposición positiva en medios durante varios días seguidos llegando a impactos récord para la compañía.

Lo que en un inicio fue una acción calificada de "imposible" por varios sectores de la sociedad e incluso temida por algunos proveedores, Flybondi logró, aún en la dinámica de la crisis, convertirla en un día normal de operación (sin la pérdida económica que significa un paro de actividades), un hito para la industria y una actitud empresarial a seguir por el resto de las compañías aéreas. La medición del impacto de la gestión podemos verla reflejada en los primeros números de cada paro:

25 de junio 2018:

- 8 vuelos operados y 1222 pasajeros transportados
- 92 repercusiones totales en medios tradicionales de comunicación, 25 en Tier 1
- El 91,3% de las notas fueron en medios online, mientras que un 4,3% en TV, 3,3% en medios gráficos y el resto en medios impresos.

25 de septiembre 2018:

- 20 vuelos operados y 3191 pasajeros transportados
- 162 repercusiones totales en medios tradicionales de comunicación, 89 en Tier 1
- El 60,2% de las notas fueron en medios online, mientras que un 18,6% corresponde a TV, 15,5% a medios impresos y 5,6% a radio.

30 de abril 2019:

- 20 vuelos operados y 3069 pasajeros transportados



- 245 repercusiones totales en medios tradicionales, 139 en medios Tier 1.
- El 60% de las notas fueron en medios online, mientras que el 16,4% en TV, el 16% en radio y el resto en impresos.

29 de mayo 2019:

- 26 vuelos operados y 3595 pasajeros transportados
- 194 repercusiones totales en medios tradicionales, 65 en medios Tier 1.
- El 80% de las notas fueron en medios online, mientras que un 8,6% corresponden a televisión, un 8% a radio y el resto a medios impresos.