

**Auditoría de Gestión**

**sobre**

**Indicadores de Gestión**

**de**

**Aerolíneas Argentinas S.A.**  
**y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.**

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>OBJETO DE AUDITORÍA .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ALCANCE DEL EXAMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>ACLARACIONES PREVIAS .....</b>	<b>3</b>
3.1	Antecedentes .....	3
3.2	Plan de Negocios .....	4
3.3	Estructura Organizativa .....	4
3.4	Síntesis de la situación expuesta en el Informe aprobado por la Resolución N° 55/11 - AGN.....	5
3.4.1	Rentabilidad total y por red.....	5
3.4.2	Aviones .....	6
3.4.3	Participación en el Mercado.....	6
3.5	Temas relevantes de la industria aerocomercial.....	8
3.5.1	Teoría micro de la empresa competitiva. Importancia de los costos.....	8
3.5.2	Estructura de Costos .....	9
3.5.2.1	Concepto de evitabilidad de los costos .....	10
3.5.2.2	Costos Fijos, Variables y de Estructura .....	10
3.5.3	Determinantes de los Costos .....	11
3.5.3.1	Costos determinados externamente .....	11
3.5.3.1.1	Combustible .....	11
3.5.3.1.2	Salarios .....	12
3.5.3.1.3	Tasas .....	12
3.5.3.2	Tipo de avión y características .....	13
3.5.3.2.1	Tamaño de aeronave.....	13
3.5.3.2.2	Velocidad de la aeronave.....	13
3.5.3.2.3	Despegue, aterrizaje y maniobras.....	13
3.5.3.3	Patrones de costos.....	14
3.5.3.3.1	Distancia de rutas .....	14
3.5.3.3.2	Frecuencias .....	14
3.5.3.3.3	Tamaño de la flota.....	15
3.5.4	Situación del mercado aerocomercial entre enero 2011 y Junio 2012 .....	15
3.5.5	Consideraciones acerca del período de auditoría .....	16
<b>4</b>	<b>COMENTARIOS Y OBSERVACIONES.....</b>	<b>16</b>
4.1	INDICADORES DE GESTIÓN .....	16
4.1.1.	Análisis de la Situación Global de AR-AU durante Enero 2011-Junio 2012 de acuerdo a la información brindada por la Gerencia Económica Financiera. ....	16

4.1.1.1.	Situación global de AR-AU y comparación con compañías Similares y Competidoras, durante el período auditado.....	18
4.1.1.2.	Mercado de las rutas donde compite AR-AU.....	23
4.1.1.3.	Participación en el Mercado.....	25
4.1.1.3.1.	Cabotaje.....	25
4.1.1.3.2.	Exterior.....	27
4.1.1.4.	Frecuencias por rutas.....	29
4.1.1.5.	Flota.....	31
4.1.1.5.1.	Tamaño de aeronaves.....	31
4.1.1.5.2.	Asignación a las rutas.....	33
4.1.1.6.	Pilotos.....	34
4.1.1.7.	Producción e Ingresos.....	36
4.1.1.8.	Costos.....	38
4.1.1.8.1.	Costos Operativos.....	40
4.1.1.9.	Resultados.....	45
4.1.1.9.1.	Total.....	45
4.1.1.9.2.	Operativos.....	47
4.1.3.	INFORME DE GESTION.....	58
4.1.3.1.	Análisis estructura del Tablero de Control Corporativo.....	58
4.1.3.2.	Seguimiento de indicadores según Plan de Negocios 2010-2014.....	58
<b>5.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>6.</b>	<b>LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME.....</b>	<b>60</b>

## **PROYECTO DE INFORME**

### **PROYECTO DE INFORME DE AUDITORÍA**

#### **1 OBJETO DE AUDITORÍA**

Realizar una auditoría de gestión sobre los Indicadores de Gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. para el Ejercicio 2011 y primer semestre del Ejercicio 2012.

#### **2 ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen se elaboró con la información obtenida de la Cuenta de Inversión del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2009, 2010, 2011 y 2012, entrevistas con los responsables de distintas áreas de las sociedades que intervienen en la elaboración del Tablero de Control Corporativo, informes internos y de IATA (International Air Transport Association) provistos por la auditada, lo proyectado en el Plan de Negocios 2010-2014, revisión y utilización de resultados de otras evaluaciones y auditorías anteriores, Estados Contables de compañías aerocomerciales competidoras y/o comparables<sup>1</sup> de acceso público y bibliografía especializada en gestión de empresas aerocomerciales.

En función del enfoque dado al presente trabajo se analizaron principalmente aspectos administrativos y de organización, cuestiones operativas de la actividad y la evolución económico-financiera del grupo.

Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 03/09/12 y el 30/12/13.

Los procedimientos de auditoría aplicados fueron:

---

<sup>1</sup> Según el Plan de Negocios 2010-2014 son comparables con ARSA: Aero México, Air New Zealand y South African Airways y competidoras: LAN, TAM, Mexicana, American, Qantas, Air France e Iberia. Sólo se obtuvo información de LAN, LATAM, South African Airways, Air New Zealand y Aero México.

## PROYECTO DE INFORME

- Se analizó el Plan de Negocios 2010-2014 en lo relativo a indicadores y documentación remitida por la auditada relacionada con el estado de cumplimiento del mismo.
- Se relevó la estructura Orgánica de la empresa.
- Se evaluaron los manuales de Misiones y Funciones y de Puestos y Perfiles.
- Se analizó y verificó la consistencia interna de los Tableros de Control Corporativo 2011 y 2012 y se cotejaron con bases de datos remitidas por el auditado.
- Se relevaron los indicadores de las empresas comparables y/o competidoras según el Plan de Negocios 2010-2014.
- Se analizaron los vuelos durante junio 2012 realizados por cada uno de los aviones, identificados por matrícula, determinado marca de la aeronave, horas block, cantidad de pasajeros, cantidad de asientos ofrecidos y horarios de despegue y aterrizaje.
- Se cotejó la información obtenida con la de los Tableros de Control Corporativo 2011 y 2012 con la información de cada uno de los vuelos por matrícula.
- Se consideró el informe aprobado por la Resolución N° 55/11-AGN a fin de determinar puntos relevantes en el mismo.
- Se analizó el informe aprobado por Resolución N° 169/12-AGN “Evaluación del ambiente de control TI y de aplicaciones TI a seleccionar en Aerolíneas Argentinas S.A.”.
- Se realizaron entrevistas con los responsables de la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión y de la Gerencia de Finanzas.
- Se analizaron los Estados Contables aprobados al 31/12/08.
- Se obtuvo y analizó bibliografía disponible en materia de industria aerocomercial.
- Se recopiló y analizó información publicada por IATA y otras Aerolíneas (indicadores, Memoria, EECC y composición de flotas).

## PROYECTO DE INFORME

- Se realizaron análisis comparativos sobre diferentes aspectos en materia de indicadores en virtud de la información descripta precedentemente.

### 3 ACLARACIONES PREVIAS

#### 3.1 Antecedentes

El 22 de diciembre de 2008, mediante la sanción de la Ley N° 26.466 se declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las sociedades que integran el Grupo Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., fijando condiciones para llevar adelante el proceso y el mantenimiento de las actividades del grupo. En lo que respecta específicamente a los Recursos Humanos de la empresa dicha norma ordena el “...mantenimiento de las fuentes laborales...”.

En la tabla que prosigue se exponen los fondos transferidos a la compañía auditada en el marco del Programa de Formulación y Ejecución de las Políticas de Transportes Aero comercial cuya Unidad Ejecutora era el Ministerio de Planificación, Inversión Pública y Servicios, durante los ejercicios 2009, 2010 y 2011.

A partir del dictado del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 874/12 se cambió la denominación del Ministerio del Interior por la de Interior y Transporte, modificándose la Ley de Ministerios y atribuyéndole las competencias relacionadas con el Transporte que tenía el Ministerio de Planificación. A su vez, el Decreto N° 875/12 se incorporaron los objetivos y acciones de la Secretaría de Transporte y sus Subsecretarías al Ministerio del Interior y Transporte.

**Cuadro 1 - Transferencias APN**

<b>Transferencias de la Administración Pública Nacional a Aerolíneas Argentinas S.A.</b>				
<b>(en millones de \$)</b>				
<b>Transferencias /Año</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Asistencia Financiera</b>	2.498,70	-	-	-
<b>Gastos Operativos</b>	-	2.266,60	3.398,89	3945,91
<b>Inversión</b>	-	514,50	72,91	172,99
<b>Total</b>	2.498,70	2.781,10	3.471,80	4.118,90

Fuente: Cuenta de Inversión - Programa Formulación y Ejecución de las Políticas de Transporte Aero comercial.

## PROYECTO DE INFORME

### 3.2 Plan de Negocios

El Plan de Negocios fue expuesto ante la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones en junio de 2010 y luego, en respuesta a un pedido de informes de la citada Comisión y por instrucción de la Secretaría de Transporte fue presentado por escrito el 13/06/11.

Además, en dicho Plan de Negocios 2010-2014, se consignó como Visión que Aerolíneas Argentina tiene que *“ser la empresa aerocomercial orgullo y emblema de la República Argentina, reconocida por desarrollar una gestión pública, honesta y transparente”*, con la Misión de *“conectar a los argentinos y promover al territorio nacional como destino turístico internacional, cultural y de negocios contribuyendo a su desarrollo económico y social.”*.

Respecto de los indicadores, el documento presenta un diagnóstico de la situación de la empresa con énfasis en los temas que se consideran relevantes y expone una estrategia a seguir para cumplir con la misión. El diagnóstico y la estrategia se dividen en áreas de análisis y en cada una de éstas se determina una serie de indicadores de gestión que se proponen modificar de conformidad con el referido Plan.

### 3.3 Estructura Organizativa

La estructura Orgánica de AR-AU vigente durante el período auditado fue modificada en septiembre de 2012. En este sentido, la auditada remitió documentación relacionada con el Módulo de Organización Gerencia de Área Recursos Humanos y Organización, que se encuentra vigente desde el mes de septiembre de 2012, de donde surge que las Áreas intervinientes en temas relacionados a indicadores son:

- ✓ Gerencia de Área Económica Financiera sus dependientes:
  - Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión,
  - Jefatura de Costos
  - Jefatura de Presupuesto y Control Presupuestario
  - Jefatura de Control de Gestión

Dentro de las tareas Generales del Gerente de Área Económico Financiera, relacionadas con el tema de marras están las de controlar y seguir los resultados

## **PROYECTO DE INFORME**

económicos de la Empresa; Coordinar la elaboración y control del presupuesto económico financiero; proveer garantías respecto de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información contenida en los sistemas informáticos de la Compañía y coordinar la flota necesaria en cumplimiento del Plan de Negocios y la estrategia de la Compañía.

Entre las funciones generales de la Gerencia de Presupuesto están las de brindar las estadísticas de las operaciones de vuelo; dar los resultados de la explotación por servicios y redes; asegurar la registración y el control de los costos industriales y preparar, controlar y realizar el seguimiento del presupuesto empresario proponiendo soluciones en caso de que se generen desvíos. Asegurar la existencia de la infraestructura y el ambiente físico necesarios para la correcta realización de las tareas por parte del personal perteneciente a la gerencia.

Finalmente, las jefaturas inferiores dependientes de la Gerencia de Área, tienen como funciones principales las de controlar e informar la productividad de las tripulaciones técnicas y de cabina; controlar el gasto de aprovisionamiento y pago de viáticos, analizar los desvíos de consumo de combustible, analizar y controlar los gastos de mantenimiento tasas, etc.

### **3.4 Síntesis de la situación expuesta en el Informe aprobado por la Resolución N° 55/11 - AGN**

En este informe se exponen datos sobre la situación en que se encontraba el grupo empresario al inicio de su gestión.

#### **3.4.1 Rentabilidad total y por red**

Respecto a la rentabilidad por rutas el informe da cuenta de la difícil situación en que se encontraba la empresa ya que:

- Las rutas Interamericanas tenían una rentabilidad negativa, incluso con una ocupación del 100%.
- En la línea Europa (Barcelona, Roma y Madrid) y Oceanía (Auckland-Sydney) la rentabilidad era negativa en todas las rutas y se daba una situación similar que para las

## PROYECTO DE INFORME

rutas interamericanas, en las cuales no se hubiese alcanzado una rentabilidad positiva aún con una ocupación plena (100%).

- En la línea Regional la rentabilidad era negativa excepto en las Rutas a Florianópolis y Punta del Este. Respecto a las rutas a Montevideo y Porto Alegre la tendencia negativa se hubiera podido revertir con un coeficiente de ocupación menor al 100%. Para el resto de las rutas no se revertía el resultado incluso con 100% de ocupación.
- En la línea de Cabotaje la rentabilidad era positiva solo en los destinos a Calafate - Trelew, Salta - Jujuy y Tucumán y negativa en el resto de las rutas.

### 3.4.2 Aviones

Las compañías informaron al 30/06/09 una flota de 91 aeronaves, según la siguiente composición:

- 29 desprogramadas
- 62 en operación de las cuales 47 en línea de vuelo y 15 en mantenimiento.

La antigüedad promedio de la flota era de 19,4 años. Adicionalmente a la antigüedad de las aeronaves, se observaba amplia diversidad de modelos de modulo similar (cantidad de asientos). Esta diversidad impactaba negativamente en la gestión de las compañías y, por ende, en sus resultados.

Asimismo, se contemplaba la incorporación de 20 aeronaves Embraer-190 para la compañía Austral.

### 3.4.3 Participación en el Mercado

Conforme lo informado por la empresa, se consignó en el referido informe de auditoría de marras que en aquellas rutas con competencia, la participación de AR-AU fue la que se detalla en los cuadros siguientes, debiendo señalarse que para los destinos Internacionales y Regionales se toma la información que proporciona IATA. Por lo tanto existen destinos que eran atendidos por otras empresas y no fueron tenidos en cuenta en estos cuadros.

## PROYECTO DE INFORME

**Cuadro 2 - Participación en Internacionales**

Destinos Internacionales con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
España	45,8%	46,9%	44,5%	37,6%	36,8%	39,0%
Italia*	33,0%	34,1%	29,4%	29,7%	30,3%	100,0%
EEUU	13,5%	8,7%	10,8%	9,3%	8,1%	9,5%

Ref.: \* En el período enero a junio 2009 no se cuenta con el tráfico de Alitalia.

Fuente: Tablero Competitivo Internacional (IATA) – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

**Cuadro 3 – Participación en Regional**

Destinos Regionales con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
Venezuela*	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Uruguay**	75,7%	57,1%	88,3%	68,9%	19,9%	70,0%
Colombia*	33,7%	28,5%	39,2%	27,9%	21,4%	13,7%
Brasil	32,8%	29,3%	27,5%	23,3%	21,1%	15,0%
Perú*	30,4%	21,6%	17,6%	20,0%	10,7%	12,0%
Chile	14,5%	15,8%	14,4%	16,4%	10,9%	10,4%

Ref.: \* Dejó de operar una aerolínea, sin datos a partir de enero 07.

\*\* A partir de diciembre 08 se incorporan datos de PLUNA, no se cuenta con información anterior.

Fuente: Tablero Competitivo Internacional (IATA) – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

**Cuadro 4- Participación en Cabotaje**

Destinos Cabotaje con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
Resistencia*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	77,2%	73,0%
San Juan*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	60,4%	77,2%
Neuquén*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	48,1%	54,7%
Jujuy**	100,0%	100,0%	100,0%	92,8%	59,4%	79,4%
Tucumán***	100,0%	100,0%	100,0%	80,8%	79,8%	63,5%
Mar del Plata***	100,0%	100,0%	100,0%	67,7%	76,7%	96,9%
Comodoro Rivadavia	100,0%	89,9%	78,8%	83,2%	69,8%	82,9%
Calafate	91,6%	100,0%	91,5%	100,0%	87,6%	85,3%
Ushuaia	89,9%	100,0%	89,8%	100,0%	89,7%	84,4%
Río Gallegos	82,3%	92,6%	88,9%	87,4%	65,8%	77,7%
Salta	80,3%	58,7%	60,7%	51,0%	48,0%	49,3%
Córdoba	74,0%	72,9%	73,3%	52,9%	40,0%	50,2%
Bariloche	69,8%	68,2%	58,7%	63,7%	43,9%	53,3%
Mendoza	68,7%	62,5%	68,7%	59,1%	53,4%	51,4%
Santa Fe	66,2%	52,6%	46,8%	53,2%	44,0%	40,1%
Iguazú	64,1%	77,3%	58,8%	50,6%	50,4%	60,9%
Rosario	32,9%	16,3%	14,4%	10,1%	8,6%	10,9%

Ref.: \* A partir de Diciembre 08 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

\*\* A partir de Junio 08 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

\*\*\* A partir de Diciembre 07 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

Fuente: Tablero Competitivo Cabotaje – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

## PROYECTO DE INFORME

Como se observa de los cuadros precedentes, tanto en vuelos internacionales y regionales como de cabotaje, el grupo evidenciaba una paulatina merma en su participación en el mercado de transporte de pasajeros, salvo casos puntuales. Tal circunstancia se advirtió en los reportes gerenciales de Diciembre 2008 y Mayo 2009, donde se consignó una disminución en la participación en el mercado de cabotaje del 76% al 65%.

### 3.5 Temas relevantes de la industria aerocomercial

La industria aerocomercial posee características distintivas que, al momento de análisis de la gestión, requieren un entendimiento previo del desarrollo de la actividad. Estas particularidades son el resultado de una actividad que se desarrolla en diferentes jurisdicciones, con especialistas (pilotos, copilotos, mecánicos aeronáuticos, tripulación de cabina y otros) y maquinaria compleja (aviones), bajo una exigente regulación.

Una síntesis de los principales conceptos es necesaria para desarrollar un análisis adecuado respecto de los indicadores. Con tal finalidad, seguidamente se describirá sintéticamente a los ingresos -pero desde el punto de vista de una firma competitiva como consecuencia de las características de la industria- y el poco poder con que cuenta una empresa para la determinación de los precios de los servicios prestados.

Respecto de los costos, se analizarán los principales conceptos por su importancia y particularidad del negocio.

Finalmente, por la relevancia social del transporte de pasajeros como medio de interconexión de las localidades, en base a un trabajo encargado por AR-AU, se expondrán las principales conclusiones sobre el beneficio social.

#### 3.5.1 Teoría micro de la empresa competitiva<sup>2</sup>. Importancia de los costos

La teoría micro-económica establece diferentes modelos de competencia según la configuración del mercado en estudio. De este modo se determina la teoría del equilibrio del mercado competitivo, monopolio, oligopolio y de competencia monopolística, según la

---

<sup>2</sup> Extracto del libro MICROECONOMIA INTERMEDIA, octava edición, HAL VARIANT, Editorial W. W. NORTON & COMPANY.

## PROYECTO DE INFORME

cantidad de firmas que conforman la oferta del producto. Esta cantidad de proveedores del bien o servicio del mercado en estudio depende de las barreras de entrada, la tecnología y el marco jurídico entre otros. Mientras más empresas pueden participar y más bajas sean las barreras de entrada más se acerca a la teoría de competencia perfecta.

Este último marco analítico, concluye que las firmas participantes no poseen la fuerza suficiente para imponer el precio de oferta quedando éste determinado por la competencia por obtener clientes (vender productos o servicios), llevándolas al límite de la rentabilidad donde el precio se iguala al costo por unidad (costo promedio, incluyendo beneficio o el retorno del capital más el riesgo) en el largo plazo. En el corto plazo, la igualdad es en términos marginales lo que significa que la empresa puede funcionar a pérdida, pero no para siempre, excepto que cuente con financiamiento indefinido en el tiempo y en cantidad.

Dado que los precios se determinan en la puja que queda determinada casi exógenamente a la firma, el beneficio extraordinario depende de la gestión de los costos.

### 3.5.2 Estructura de Costos<sup>3</sup>

Las empresas que participan en mercados competitivos deben administrar los costos como condición esencial de permanencia. Es decir, al no poder igualar los ingresos a los costos, dado que los precios son el resultado de la competencia entre empresas, la administración eficiente de los recursos necesarios para desarrollar la actividad se transforma en la variable esencial de rentabilidad.

De este modo, los costos de una empresa son críticos para la toma de las decisiones de los administradores. Así, las erogaciones se pueden dividir por conceptos para cumplir con tres objetivos esenciales. Primero: como forma de administración general para determinar la eficiencia de las áreas de la empresa como, por ejemplo, operaciones, servicios a pasajero, etc. Una división útil de costos para este objetivo es segmentarlos según sean operativos o no. Segundo: la apertura y estudio de los costos sirven para la

---

<sup>3</sup> Todos los conceptos de costos fueron extraídos del libro FLYING OFF COURSE, The Economics of International Airlines (2nd Edition), Routledge.

## **PROYECTO DE INFORME**

toma de decisiones respecto de inversiones tales como una nueva ruta o la compra o alquiler de una aeronave. Finalmente, en esta breve introducción, la segmentación de los costos según los objetivos de uso sirve para analizar el precio de los servicios de transporte de pasajeros y carga.

### **3.5.2.1 Concepto de evitabilidad de los costos**

Un concepto útil de los costos para la gestión de una empresa aerocomercial es el de su evitabilidad. Es un concepto temporal de los costos. El grado de evitabilidad de los costos es determinado por el tiempo que requiere para que un costo pueda ser eludido. Así algunos costos pueden ser inmediatamente evitables con una decisión gerencial, mientras que otros requieren del paso del tiempo para su eliminación. Este concepto se cruza con la dimensión técnica de la operatoria. Por ejemplo, si se decide eliminar una frecuencia de una ruta, de dos a una diaria, el costo de combustible es un costo evitable, pero el personal de embarque no, atento a que debe atender la frecuencia restante. Si se decide eliminar la ruta, ambos costos son evitables.

La decisión de comprar una aeronave de determinadas características, contratar a personal en condiciones de permanente, adquirir un edificio para la actividad aerocomercial en un lugar determinado, etc., son decisiones de costos que una vez tomadas no son evitables en el corto plazo, de ahí la importancia de cuantificarlos y monitorearlos debida y anticipadamente.

### **3.5.2.2 Costos Fijos, Variables y de Estructura**

En el desarrollo de los servicios que comercializa, Aerolíneas Argentinas utiliza un sistema de costeo por absorción separando los costos en:

#### **- Costos Operativos Variables**

Son todos aquellos gastos que se modifican de acuerdo a las variaciones del nivel de actividad. Las variables a considerar son los gastos en Horas Block (una medida de horas de vuelo), Aterrizajes, Pasajeros Transportados e Ingresos por pasajeros y cargas.

#### **- Costo Comercial Variables**

## **PROYECTO DE INFORME**

Son los costos comerciales que varían con las ventas. Las variables a considerar son Pasajeros Transportados e Ingresos por pasajeros y cargas.

### **- Costos Operativos Fijos**

Son los que no se modifican de acuerdo a las variaciones del nivel de actividad. En general se mantienen constante durante el corto plazo (medido en términos reales).

### **- Costos de Estructura**

Son todos los gastos que se originan en las diferentes actividades de la administración central. Se asignan a las redes por los ingresos de pasajes. Incluyen: remuneraciones y cargas sociales de la administración central, propaganda y publicidad, amortizaciones, edificios, equipos y automotores, tributos e impuestos y otros de estructuras.

### **3.5.3 Determinantes de los Costos**

Los costos pueden ser clasificados por el grado de influencia de los administradores sobre los mismos. Una vez determinada una ruta, el tipo de aeronave, las erogaciones se vuelven más rígidas y el control sobre los costos excede el accionar que puede instrumentar la gerencia de la firma.

#### **3.5.3.1 Costos determinados externamente**

Muchos de los valores que asumen los precios de los costos de una aerolínea son determinados externamente con poca posibilidad de negociación por parte de la compañía. Incluso, algunos de estos precios presentan fuertes fluctuaciones -v.gr. Combustibles-.

En este tipo de costos, en los que los valores que asumen son determinados por agentes ajenos al control de la empresa, resultando relevante la gestión de la gerencia para lograr eficiencia en el uso por cada unidad transportada.

##### **3.5.3.1.1 Combustible**

El gasto en combustible representa una de las erogaciones más importante de las aerolíneas y su relevancia aumenta cuando se realiza un análisis operativo de las rutas. El precio de este insumo depende de la cotización del precio del petróleo, que es

## **PROYECTO DE INFORME**

prácticamente la misma en todo el mundo, como así también de los costos de producción local y de los impuestos, lo que determina que el poder de negociación de las empresas sobre este punto es limitado a valores marginales.

Así, toda vez que el precio del combustible es prácticamente innegociable, la estrategia de las compañías aerocomerciales se encuadran en la reducción de su consumo. En este orden, la velocidad crucero, la altitud, la tasa de ascenso o descenso del vuelo, etc., son técnicas que ayudan a reducir el consumo, pero muy limitadas en su alcance. La utilización de aeronaves más nuevas que portan motores más eficientes, es la mejor opción en la reducción del consumo de combustible.

### **3.5.3.1.2 Salarios**

El costo salarial es otro de los componentes importantes de los gastos de las empresas aerocomerciales. Las normas que regulan los contratos y los convenios laborales celebrados con los trabajadores varían de acuerdo con el país de origen de la empresa y la coyuntura particular del momento de cerrar las negociaciones. Si bien estos determinantes del costo pueden variar entre países, lo cierto es que -en general-, las empresas tienen poco margen de maniobra en la imposición de sus condiciones, siendo el nivel de salario un componente determinado casi externamente. Anulada la posibilidad de controlar el precio del trabajo convenido, la cantidad de trabajadores contratados se transforma en la variable de ajuste del costo laboral, expresado esto en términos de productividad por empleado, es decir, la cantidad de pasajeros (y/o toneladas de mercadería) transportados por empleado. Así, las aerolíneas con convenios laborales con salarios relativamente bajos pueden contratar más personal (por pasajeros y/o tn transportados) que las compañías con sede en jurisdicciones con precios del trabajo más alto.

### **3.5.3.1.3 Tasas**

Otro de los costos externamente determinados que enfrentan las empresas aerocomerciales son las tasas de aterrizaje y uso del espacio aéreo. Estos costos no tienen un alto peso en el total de los gastos de las empresas, aunque su importancia se incrementa cuando se analiza el costo operativo. Sus determinantes son el peso, tipo de aeronave, la

## **PROYECTO DE INFORME**

distancia y la jurisdicción de la ruta. Por ejemplo, una aeronave que vuela a dos mercados del mismo tamaño pero uno es local y otro extranjero, el costo operativo del segundo se incrementa por la tasa de utilización del espacio aéreo. De este modo, es importante la planificación de las aeronaves a utilizar en cada mercado.

### **3.5.3.2 Tipo de avión y características**

Muchos de los aspectos tecnológicos de las aeronaves tienen un efecto en los costos operativos, siendo los más importantes -desde el punto de vista económico- el tamaño, la velocidad crucero y el rango de autonomía. Estas características toman relevancia en la productividad horaria por unidad transportada.

#### **3.5.3.2.1 Tamaño de aeronave**

Existe una relación inversa entre el tamaño de la aeronave y el costo unitario de pasajeros (o carga). La dimensión del avión influye de dos formas en el resultado operativo. Por un lado, hay una ganancia aerodinámica en el incremento del tamaño que se debe a que los aviones tienen un menor arrastre y mayor carga útil por cada kilogramo que se incrementa por el porte. Por otro lado, existe una ganancia de escala en la utilización de personal en mantenimiento, despacho de pasajeros y cargas y en vuelo. El mantenimiento y reparación de las aeronaves no se incrementa proporcionalmente con el tamaño, haciendo que estas erogaciones sean menor por asiento ofrecido. El personal de despacho de vuelos y, principalmente el personal de abordaje, no se ve afectado en la misma cuantía por el volumen de la máquina.

#### **3.5.3.2.2 Velocidad de la aeronave**

La velocidad crucero de una nave determina el costo hora de la carga útil que transporta. Mientras más rápido transporte los pasajeros y/o carga de un destino a otro más bajo es el costo por unidad. Los gastos de piloto, tasas de aterrizajes, despacho de pasajeros y otros que se devengan por vuelo, se reducen con la velocidad crucero de la aeronave.

#### **3.5.3.2.3 Despegue, aterrizaje y maniobras**

## **PROYECTO DE INFORME**

Los costos operativos de una aeronave se miden por las horas block. Esta medida se toma desde el encendido del motor hasta el apagado del mismo. Mientras tanto, además del vuelo propiamente dicho, se encuentran las maniobras de pista, aterrizaje y despegue. Además de tiempo, estas tareas implican consumo de combustible. Así, la gerencia de una aerolínea debe analizar el tamaño de la demanda de una ruta específica para seleccionar la aeronave adecuada. De este modo, en una ruta con poca demanda de pasajeros es más eficiente la utilización de una nave pequeña ya que se reduce el tiempo de maniobras y el gasto de combustible en despegue. Si la demanda crece es mejor asignar una máquina más grande para evitar el incremento de las frecuencias.

### **3.5.3.3 Patrones de costos**

#### **3.5.3.3.1 Distancia de rutas**

La distancia de los tramos es una de las medidas fundamentales en los costos de una aerolínea. Para cada tipo de ruta (larga, mediana o corta), existe un tipo adecuado de avión. La regla básica consiste en que cuanto más largo es el tramo, más bajo es el costo por unidad, hasta que el punto de tener que sacrificar carga útil (para alojar combustible) y entonces se debe cambiar el tipo de nave.

Las explicaciones se deben a: 1) las horas block necesarias para las maniobras en tierra. El ascenso y descenso del vuelo tienen un peso relativo menor en una ruta larga; 2) El consumo de combustible se reduce por el aumento del tiempo a velocidad crucero; 3) El costo de amortización/leasing de la nave se diluye por una mayor producción diaria (horas block), como así también el de los seguros y, finalmente; (4) la incidencia de los sueldos de la tripulación se reduce con el incremento de la longitud del tramo de la ruta.

#### **3.5.3.3.2 Frecuencias**

El aumento de las frecuencias aumenta la flexibilidad en la planificación de los vuelos y genera un aumento en la utilización de la tripulación y las naves. La capacidad de volver a utilizar al personal de abordaje y el avión una vez que han regresado el mismo día aumenta la eficiencia de la firma. En los vuelos de largo alcance, la mayor frecuencia permite reducir el personal de descanso en el destino.

## PROYECTO DE INFORME

### 3.5.3.3 Tamaño de la flota

El tamaño de la flota no aporta economía de escala, la ganancia proviene de la variedad de las naves. Una aerolínea compuesta por una flota de muchos tipos de aeronaves es más onerosa de mantener que la de una empresa que, contando con la misma cantidad de máquinas, está compuesta de pocos tipos de aviones. Esto se debe, principalmente, a la reducción de los costos de reparación dado que los mecánicos y repuestos son los mismos y a la necesidad de menos personal de abordaje porque pertenecen a la misma familia de aeronaves ya que poseen las mismas licencias para su operación. Otras ganancias de escala, que no impactan en el resultado operativo, se obtienen por reducción en el costo de entrenamiento de personal de abordaje y mecánicos, así como en la escala de maquinaria para reparación de los motores.

### 3.5.4 Situación del mercado aerocomercial entre enero 2011 y Junio 2012

El mercado aerocomercial de pasajeros de la Argentina en el período de auditoría representó un total de 20,3 millones de pasajeros, conformado por 13,2 millones durante el 2011 y 7,1 millones en el primer semestre del 2012. Esto significa un incremento del 6,7% en las personas transportadas en el año y medio bajo análisis respecto a 2010.

La composición por destinos<sup>4</sup> de los pasajeros se reparte según las siguientes regiones:

- 55% cabotaje;
- 29% regional (países limítrofes);
- 11% interamérica (Bogotá, Lima, México y Miami) y
- 5% europa (Barcelona, Madrid y Roma).

El 4 junio 2011 entro en erupción el volcán Puyehue que generó una nube de cenizas que cubrió gran parte del sur del país provocando la cancelación de vuelos con la consecuente reducción de los pasajeros transportados por esa ruta.

---

<sup>4</sup> Promedio del primer cuatrimestre del 2012. No se considera la región Oceanía (Auckland-Sydney) por no contar con estadísticas.

## PROYECTO DE INFORME

### 3.5.5 Consideraciones acerca del período de auditoría

Cabe destacar que para elaborar una auditoría de indicadores de gestión, el período de auditoría fijado en la presente -en determinadas variables-, debe ser comparado respecto de lapsos de tiempo mayores a los efectos de obtener comparaciones válidas.

## 4 COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

### 4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

### 4.2 GESTIÓN OPERATIVA

#### 4.2.1. INDICADORES DE GESTIÓN

**4.2.1.1. Análisis de la Situación Global de AR-AU durante Enero 2011-Junio 2012 de acuerdo a la información brindada por la Gerencia Económica Financiera. Durante enero 2011 y junio 2012, en conjunto, Aerolíneas Argentinas y Austral incrementan la pérdida en 43% respecto a 2010. La causa principal de dicha variación negativa es el deterioro del resultado operativo en un 52%.**

Los ingresos por explotación de la empresa entre Enero de 2011 y Junio de 2012, ascendieron a U\$S 2.054 millones, con un costo operativo de U\$S 2.476 millones. Los costos de estructura ascendieron a U\$S 562 millones, lo que representó una pérdida de U\$S 984 millones, y un resultado operativo deficitario de U\$S 422 millones. En el siguiente Cuadro 5 - RESULTADOS AEROLÍNEAS Y AUSTRAL, se presenta el resultado por redes para cada uno de los tres semestres bajo análisis. Así, se evidencia el incremento de los ingresos superando a los costos, hecho que mejora el resultado para el último semestre.

#### **Cuadro 5 - RESULTADOS AEROLÍNEAS Y AUSTRAL**

## PROYECTO DE INFORME

### RESULTADOS AEROLINEAS Y AUSTRAL

	2010 semestral	I Semestre 2011	II Semestre 2011	I Semestre 2012	Período de Auditoría <sup>1</sup>	2010 vs. Período
(millones de U\$S)						
Ingresos de Explotación	585.6	632.6	702.0	719.4	2,054.1	17%
Costos Operativos	678.0	792.5	864.8	819.2	2,476.5	22%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>(92.4)</b>	<b>(159.9)</b>	<b>(162.8)</b>	<b>(99.8)</b>	<b>(422.4)</b>	<b>52%</b>
Gastos de Estructura y Otros Netos	(137.5)	(173.0)	(194.7)	(194.2)	(562.0)	36%
<b>Resultado por Redes<sup>2</sup></b>	<b>(229.9)</b>	<b>(332.9)</b>	<b>(357.5)</b>	<b>(293.9)</b>	<b>(984.4)</b>	<b>43%</b>

(1) Enero 2011- Junio 2012

(2) No incluye los gasto financieros

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

Durante el período auditado, los ingresos por explotación -que representan el 98,4% del total-, crecieron un 17%. En similitud con el coeficiente del año 2010, el 90% de los ingresos de explotación durante el período auditado, son resultado de la venta de pasajes.

Estas ventas se incrementaron un 17% producto de la suba en la tarifa promedio por pasajero, que pasó de U\$S 166 en el 2010, a U\$S 205 en el primer semestre de 2012 (+23%). Esta suba en los ingresos por pasajes se produce a pesar de la reducción de los pasajeros transportados de un 2%.

Los costos operativos se incrementaron un 21% en el mismo lapso de tiempo, con el siguiente detalle: U\$S 141 millones, producto principalmente de la suba en combustibles (+25%); personal de abordaje (+44%) y; mantenimiento propio (+39%), que en conjunto representan dos tercios de las erogaciones operativas. El resto de los costos suman un alza del 3%.

Por otra parte, los costos de estructura se incrementaron en un 35%, lo que representa U\$S 53 millones, fundamentalmente por los gastos en personal.

Un indicador básico de ganancia en una empresa, supone que los ingresos sean superiores a los gastos. Sin embargo, la auditada cubrió con los ingresos un 68% de los gastos que efectuó, 4 puntos porcentuales menos que durante el 2010. Respecto de los gastos operativos, los ingresos cubrieron solamente el 83%, 3 puntos porcentuales menos de 2010.

En lo que respecta al expendio de pasajes durante el período auditado, se observa un aumento del Coeficiente de Ocupación que pasó del 72,8% en 2010, al 75,5% en enero-

## PROYECTO DE INFORME

junio de 2012, producto de la reducción de los asientos ofrecidos respecto de los pasajeros transportados. Al mismo tiempo, se incrementaron las horas voladas (6%), las frecuencias (9%) y los aviones operativos (10%). Esta aparente contradicción se explica por la menor capacidad de las aeronaves que pasaron de un promedio de 141 asientos en 2010 a un promedio de 122 durante enero - junio 2012.

El total de personal se incrementó en un 14%. Sobre el particular debe destacarse que la dotación de pilotos aumento un 26%. Paralelamente, las aeronaves operativas pasaron de un promedio de 52 aparatos durante el 2010 a 57 en el primer semestre del 2012. De este modo, el promedio de pilotos por nave pasó de 21 a 24 entre las fechas indicadas.

Finalmente, las transferencias del Estado Nacional para el período alcanzaron un total de \$ 5.772.- millones distribuidos principalmente para gastos de operación como se muestra en el siguiente Cuadro.

### Cuadro 6 - ASISTENCIA FINANCIERA

ASISTENCIA FINANCIERA DEL ESTADO NACIONAL DURANTE EL PERIODO DE AUDITORIA (millones de \$)		
TOTAL OPERATIVO	4,634	80%
TOTAL INVERSION	1,092	19%
NO APLICADO	45	1%
<b>TOTAL ASISTENCIA</b>	<b>5,772</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia Financiera

#### 4.2.1.1.1. Situación global de AR-AU y comparación con compañías Similares y Competidoras, durante el período auditado.

**La empresa tiene poco margen de mejora en los ingresos, ya que la utilización de la flota y de ingresos por asientos es casi similar, al resto de las empresas comparables.**

En el Plan de Negocios 2010-2014, se presenta un conjunto de empresas que se consideran para la comparación en el diseño del modelo de negocio o como competidoras (ver nota al pie 1) de AR-AU. La limitación impuesta por la disponibilidad de información de acceso público sólo permite que la comparación se pueda realizar con las empresas LAN,

## **PROYECTO DE INFORME**

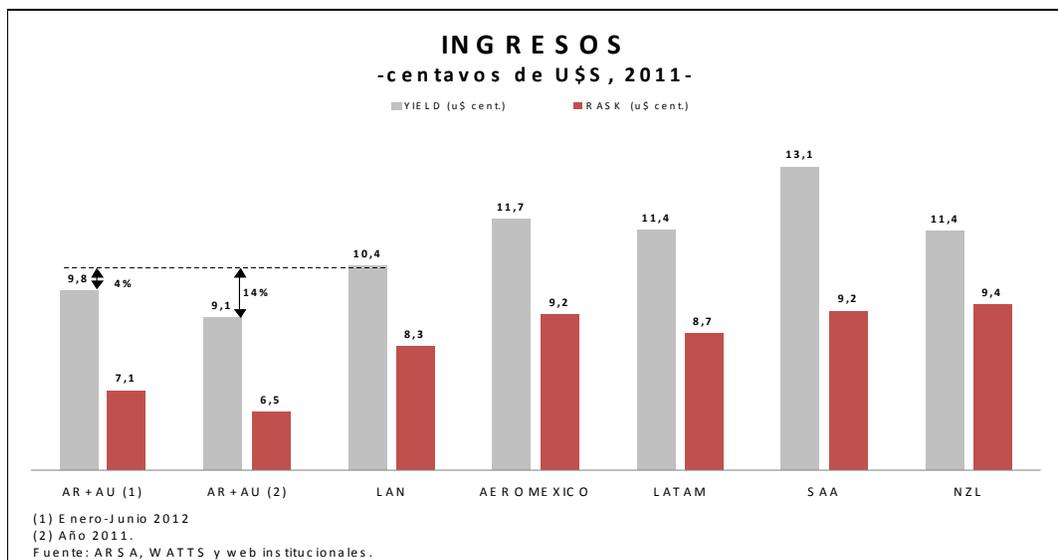
AEROMEXICO, LATAM (fusión LAN y TAM), South África Airlines (SAA) y Air New Zealand (NZL) para el año 2011.

Las diferencias en las longitudes de las rutas obligan a la unificación de los kilómetros recorridos para comparar períodos o empresas. Para el caso de los ingresos, la industria aerocomercial ha desarrollado una serie de indicadores entre los que se encuentra el RASK (Revenue Aviable Seat per Kilometre). Este guarismo se elabora a partir de los Ingresos por Pasajeros sobre los AKOs (Asiento Kilómetros Ofrecidos, esto es, la suma de la cantidad de asientos por los kilómetros recorridos por cada avión en un período) y sirve para equiparar los ingresos al nivel de asiento disponible teniendo en cuenta las distancias. Dado que ninguna de las empresas consideradas hacen los mismos recorridos, con este indicador se puede realizar la comparación. Otro guarismo que cumple con el mismo objetivo, pero considerando los asientos utilizados, es decir los pasajeros que volaron, es el YIELD (Ingresos por Pasajeros sobre PKTs -Pasajeros Kilómetros Transportados-).

La observación del YIELD durante el 2011 muestra que los ingresos de la empresa por transportar pasajeros son menores comparado con los de las otras compañías y esta diferencia se incrementa cuando se mide por el RASK, aunque estos indicadores mejoran en el primer semestre de 2012. Claro está que esta diferencia de ingresos no es significativa, en especial cuando se compara con LAN, la competidora más directa.

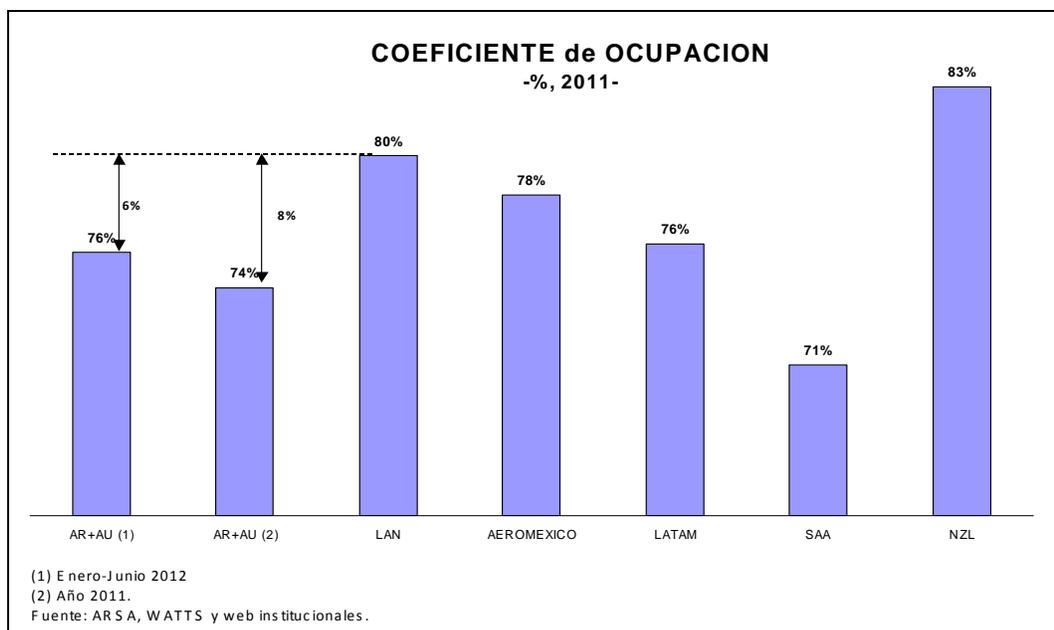
### **Gráfico 1**

## PROYECTO DE INFORME



La utilización de la flota puede medirse con el Coeficiente de Ocupación de los aviones, es decir, los asientos ocupados sobre el total disponible. Se aprecia que AR-AU mejora su coeficiente en el primer semestre de 2012, aunque sigue por debajo de la mayoría de las aerolíneas (Gráfico 2).

**Gráfico 2**



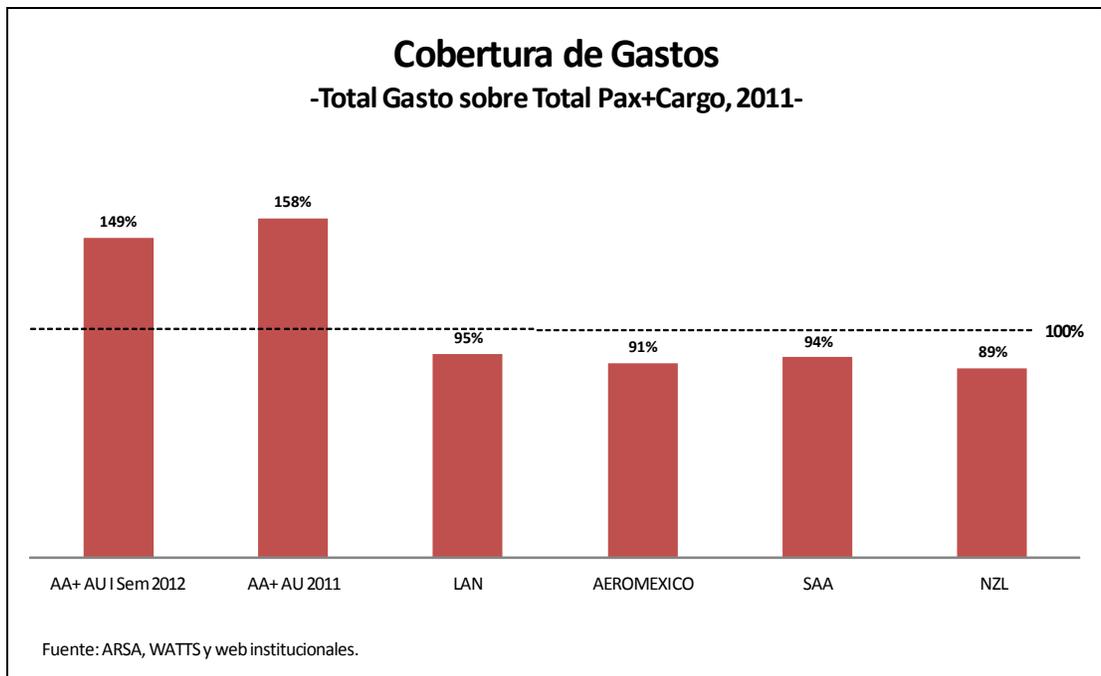
## PROYECTO DE INFORME

**Los altos gastos de AR-AU medidos en relación a los ingresos, comparándolos con empresas similares, se deben principalmente a las remuneraciones y a los costos por combustible (ver Gráficos 3 y 4).**

En el Cuadro 5 - RESULTADOS AEROLÍNEAS Y AUSTRAL del punto 4.2.1.1, se muestra la pérdida en la que incurrió la empresa en el período auditado producto de costos, tanto operativos como de estructura, sustancialmente mayores a los ingresos. Esta diferencia significó un 58% de los ingresos en el 2011 y un 49% para el primer semestre del 2012. Es decir, que por cada 100 pesos de ingresos, la empresa gastó 158 pesos para el año 2011; y de cada 100 pesos de ingresos para el primer semestre de 2012, gastó 149 pesos.

Por su parte, el grupo de las empresas aerocomerciales utilizadas para la comparación muestran un comportamiento similar, entre ellas, de los gastos en relación a los ingresos con valores entre 89% y 95% (GRAFICO 3: COBERTURA DE GASTOS). Esto demuestra lo ajustado de los márgenes de la industria que exige a la Gerencia de la empresa un manejo preciso de los gastos.

**Gráfico 3**

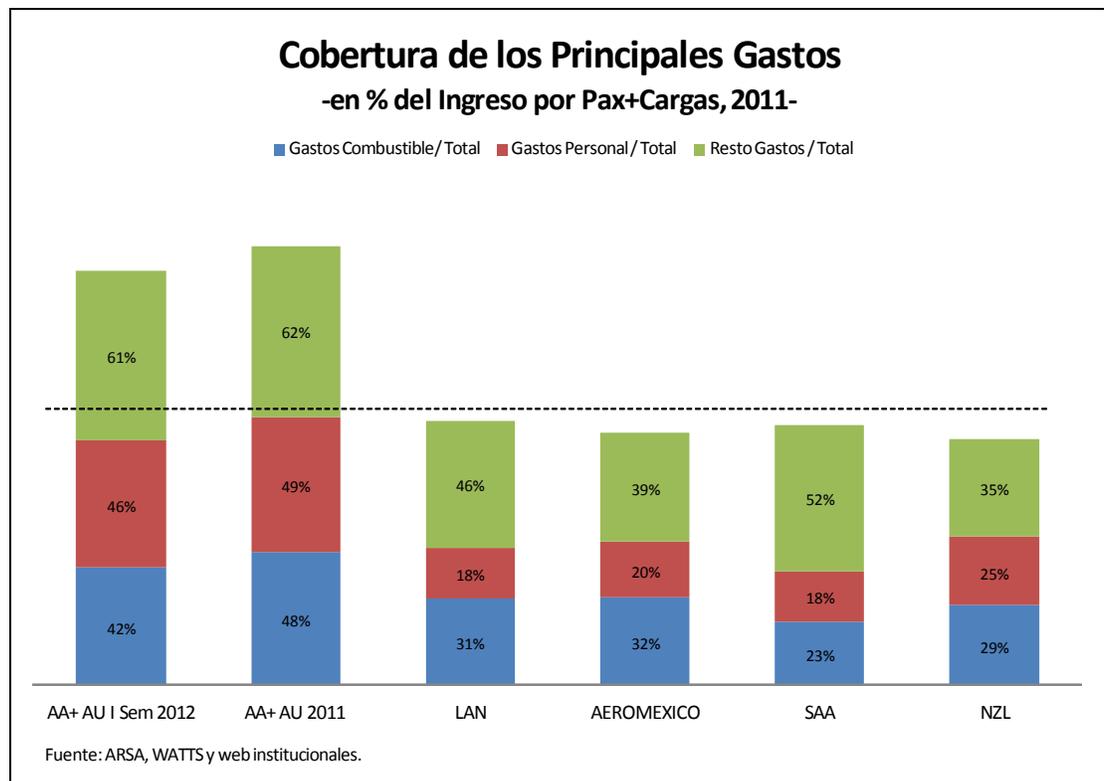


## PROYECTO DE INFORME

En el GRAFICO 4 COBERTURA DE LOS PRINCIPALES GASTOS, se observa que el combustible es la erogación más relevante en la estructura de todas las empresas, excepto en AR-AU. Contrariamente al resto de las empresas, el personal tiene la mayor participación en los gastos de la empresa auditada en el primer semestre de 2012 y casi igual en el año 2011. Así, en comparación con el promedio de las otras compañías, para cubrir el gasto en personal se necesita la mitad de los ingresos en 2011 y 46% durante la primer mitad del 2012, contra el 22% del resto de las aerolíneas.

En dicho gráfico, también se muestra que combustibles tiene una incidencia mayor en las erogaciones de la auditada respecto a las comparables. Es decir, mientras que durante enero-junio 2012 AR-AU insumía el 42% de los ingresos para pagar combustible, en el resto de las empresas comparables el guarismo rondaba el 30%; significa más de \$10 más cada \$100 de facturación.

**Gráfico 4**



## PROYECTO DE INFORME

**Comparado con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75% más altos y en combustible 24% mayores, medidos en AKOs.**

Otra forma de comparar los gastos en combustible y personal es por medio del gasto unificado por los AKOs. En el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 se muestran los principales resultados.

En combustibles, este guarismo es un 24%<sup>5</sup> superior en AR-AU, respecto de las comparables, evidenciando la desventaja de la empresa nacional; por cada asiento puesto a volar, relativo a la distancia de cada ruta, en promedio AR-AU gasta 24% más.

En lo referente a personal, tres indicadores -Pilotos por Avión, Gastos en Personal por PKT y por AKOs- muestran una diferencia del 75%-80%.

**Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011**

### INDICADORES DE GASTOS

	AA+ AU I Sem 2012	AA+ AU	LAN	AERO MEXICO	LATAM	SAA	NZL
	----- año 2011 -----						
Gastos Combustible por AKOs (ctvos U\$S)	3,27	3,36	3,63	2,88	s/d	2,14	2,90
Gastos Combustible sobre Ingresos Totales	42%	48%	31%	s/d	s/d	32%	29%
Gastos Personal sobre Ingresos Totales	46%	49%	18%	s/d	s/d	s/d	25%
Pilotos por Aviones	24	23	13	15	s/d	13	12
Gastos Personal por PKTs (ctvos U\$S)	4,64	4,61	2,64	2,35	s/d	2,41	3,02
Gastos Personal por AKOs (ctvos U\$S)	3,51	3,41	2,10	1,83	s/d	1,70	2,50

Fuente: elaboración propia en base a ARSA, WATS y web institucionales.

#### 4.2.1.1.2. Mercado de las rutas donde compite AR-AU

**Las condiciones de mercado para el período presentan para la empresa, en las regiones donde compite, un incremento de 6,7% de pasajeros transportados y 23,5% de tarifas. Así, en conjunto, los ingresos del mercado se elevaron un 32%.**

<sup>5</sup> El 27% de los ingresos de LAN fueron por cargas, esto sube el valor del indicador porque se utilizó combustible de forma significativa y no se ofreció butacas; se lo excluye de la comparación

## PROYECTO DE INFORME

El mercado de pasajeros en el cual compiten AR-AU se compone de cinco redes con un total de 70 destinos, principalmente ciudades de la Argentina y países limítrofes.

En el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS, se muestra que en el período bajo análisis, las personas transportadas en el total de las rutas se incrementó en un 6,7%. Con excepción de los destinos locales, en los que se visualiza una leve disminución de pasajeros, todas<sup>6</sup> las redes que agrupan los destinos del exterior aumentaron, siendo los países limítrofes los más dinámicos.

### Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS

<b>MERCADO DE PASAJEROS</b>					<b>VARIACION DEL PERIODO</b>
<b>(PASAJEROS TOTALES TRANSPORTADOS SEGUN REDES)</b>					
<b>RED</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Ene-Jun 11</b>	<b>Jul-Dic 11</b>	<b>Ene-Jun 12</b>	
Cabotaje	3.321.969	3.097.935	2.981.549	3.305.775	-0,5%
Regional	2.042.632	2.338.283	2.429.369	2.538.801	8,6%
Interamericana	773.588	764.448	625.135	793.110	3,7%
Europa	574.445	502.760	457.457	512.966	2,0%
<b>Total</b>	<b>6.712.635</b>	<b>6.703.426</b>	<b>6.493.509</b>	<b>7.150.652</b>	<b>6,7%</b>

Nota: No incluye Oceanía

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Por otro lado, la evolución de la tarifa promedio cobradas por AR-AU para cada uno de las redes, se incrementaron en un 23,5% entre 2010 y junio 2012. En todas las zonas suben sustancialmente las tarifas, menos para los destinos de Europa que se reduce 3,2%.

### Cuadro 9 - TARIFA PROMEDIO POR RED

---

<sup>6</sup> No se cuenta con datos de Oceanía, la ruta con menos tráfico.

## PROYECTO DE INFORME

### **TARIFA PROMEDIO COBRADA POR RED**

RED	(U\$S)				VARIACION DEL PERIODO
	Año 2010	Ene-Jun 11	Jul-Dic 11	Ene-Jun 12	
Cabotaje	119	138	146	161	35,3%
Regional	148	174	165	157	6,1%
Interamericana	350	401	421	457	30,6%
Europa	531	550	609	514	-3,2%
Oceanía	465	618	609	547	17,6%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>195</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>23,5%</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

#### **4.2.1.1.3. Participación en el Mercado**

##### **4.2.1.1.3.1. Cabotaje**

**En el lapso de tiempo bajo análisis la empresa auditada si bien presenta una alta captación del mercado doméstico de pasajeros con dos tercios del total presenta una tendencia decreciente que es explicada por la pérdida en los principales destinos a mano de la empresa LAN Argentina**

El mercado de cabotaje de la Argentina se reparte con dos tercios para AR-AU y poco menos de un tercio para la empresa LAN Argentina como se muestra en el siguiente Cuadro 10 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CABOTAJE; marginalmente aparecen Andes y Sol que fueron perdiendo participación.

#### **Cuadro 10 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CABOTAJE**

## PROYECTO DE INFORME

### PARTICIPACION DE MERCADO DE CABOTAJE

COMPAÑÍA	Año 2010	Ene-Jun 11	Jul-Dic 11	Ene-Jun 12	VARIACION DEL PERIODO	
					relativo	p. p.
	----- %sobre el total-----					
AR + AU	68,9%	67,1%	66,8%	65,5%	-4,9%	-3,4%
LAN Argentina	28,0%	29,7%	30,3%	32,3%	15,4%	4,3%
Andes	1,7%	2,2%	2,1%	1,5%	-11,8%	-0,2%
Sol	1,2%	0,9%	0,8%	0,7%	-41,7%	-0,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

También se desprende del cuadro anterior que la única empresa que gana participación es LAN Argentina que incrementa en 4,3 puntos porcentuales del mercado local a costa de 3,4 puntos de AR-AU y 0,7 puntos del resto. A pesar de la pérdida de cuota de mercado, las empresas estatales siguen con una fuerte presencia.

La merma en la participación se explica por la pérdida en 13 de los 21 destinos con competencia durante el año 2011 y en 11 de los 19 en el año 2012, habiendo ganado cuota de mercado en el resto de las rutas. Cabe aclarar que, de los 6 principales destinos - Córdoba, Mendoza, Iguazú, Salta, Ushuaia y Tucumán- por cantidad de pasajeros transportados que suman más de la mitad de todo el mercado de cabotaje, en sólo 1 la auditada ha sumado participación, perdiendo en las restantes 5.

## PROYECTO DE INFORME

Enfocando la competencia entre AR-AU y LAN Argentina, en el Cuadro 11 - COMPETENCIA AA-AU Y LAN ARGENTINA se muestra que entre el año 2011 y junio 2012 LAN ha ganado participación en 9 de los 13 destinos donde compiten, pero en el conjunto la participación sigue siendo de 60-40 a favor de la auditada.

**Cuadro 11 - COMPETENCIA AA-AU Y LAN ARGENTINA**

### COMPETENCIA AA-AU Y LAN ARGENTINA

Destino	2011		1º sem 2012		Variación del periodo	
	AA/AU	LAN	AA/AU	LAN	AA/AU	LAN
Cordoba	53%	47%	61%	39%	15%	-17%
Bariloche	52%	48%	52%	48%	0%	0%
Mendoza	61%	39%	57%	43%	-7%	10%
Iguazu	57%	43%	51%	49%	-11%	14%
Salta	54%	46%	47%	53%	-13%	15%
Ushuaia	81%	19%	78%	22%	-4%	16%
Neuquen	47%	53%	45%	55%	-4%	4%
Comodoro Rivadavia	79%	21%	79%	21%	0%	0%
Calafate	87%	13%	84%	16%	-3%	23%
Tucuman	56%	44%	53%	47%	-5%	7%
Rio Gallegos	74%	26%	72%	28%	-3%	8%
San Juan	76%	24%	77%	23%	1%	-4%
Bahia Blanca	59%	41%	49%	51%	-17%	24%

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

#### 4.2.1.1.3.2. Exterior

**AR-AU mantiene razonables niveles de cuota de mercado en las principales rutas donde participa, pero pierde participación en las que compite con LAN+TAM. Si a esto se le agrega la situación de cabotaje, este conglomerado significa una fuerte amenaza para el negocio aerocomercial de AR-AU.**

Los destinos del exterior del país se dividen en redes, REGIONAL, INTERAMERICANA, EUROPA y OCEANÍA (ésta última no se incluye en el cuadro por falta de información). En el Cuadro 12 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO EXTERIOR AR-AU, se presenta la

## PROYECTO DE INFORME

participación de mercado en cada una de las rutas ordenadas por redes y tamaño, como así también la evolución durante el período de auditoría y, finalmente, la cuota de mercado del conglomerado de empresas LAN+TAM.

**Cuadro 12 - PARTICIPACION DE MERCADO DE AR-AU**

<b><u>PARTICIPACION DE MERCADO DE AR-AU</u></b>								<b>PARTICIPACION DE LAN y TAM</b>
(% sobre el total de pasajeros <sup>(*)</sup> de cada ruta, a/desde Argentina)								
RED	RUTA	Ene-Nov 2010	Ene-Abr 2011	Ene-Nov 2011	Ene-Abr 2012	VARIACION DEL PERIODO		
						relativo	p. p.	p. p.
REGIONAL	San Pablo	15,6%	19,2%	19,2%	20,8%	33,3%	5,2%	48,3%
	Santiago de Chile	14,0%	11,6%	13,9%	14,1%	0,7%	0,1%	79,6%
	Río de Janeiro	32,1%	32,2%	31,7%	27,9%	-13,1%	-4,2%	39,5%
	Porto Alegre	17,2%	15,9%	16,8%	14,9%	-13,4%	-2,3%	25,9%
	Asunción	24,8%	15,1%	16,8%	18,0%	-27,4%	-6,8%	56,4%
	Montevideo (**)	78,9%	100,0%	99,5%	99,6%	26,2%	20,7%	0,5%
	Florianopolis	15,7%	17,1%	9,7%	16,5%	5,1%	0,8%	0,8%
	Punta del Este (**)	50,3%	100,0%	100,0%	100,0%	98,8%	49,7%	0,0%
INTERAMERICANA	Miami	23,3%	24,8%	25,5%	22,8%	-2,1%	-0,5%	24,4%
	Lima	14,3%	11,1%	11,3%	8,8%	-38,5%	-5,5%	61,2%
	Bogotá	30,1%	40,1%	37,1%	40,0%	32,9%	9,9%	0,0%
	México	0,0%	18,4%	25,4%	13,9%	n.d.	13,9%	0,0%
EUROPA	Madrid	36,0%	31,5%	33,2%	30,6%	-15,0%	-5,4%	0,0%
	Roma	32,1%	30,8%	32,0%	28,8%	-10,3%	-3,3%	0,0%
	Barcelona	65,8%	76,1%	78,2%	80,5%	22,3%	14,7%	0,0%

(\*) Incluye los carriers tradicionales y excluye los low cost. No se considera Oceanía por no disponer de información.

(\*\*) PLUNA informa sobre pasajeros transportados sólo en enero de 2010.

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

En el cuadro anterior se visualiza que de los 15 destinos la empresa ha ganado participación de mercado en 6, se mantuvo en 3 y disminuyó en los 6 restantes. De las dos principales rutas, San Pablo y Santiago de Chile, la auditada gana participación en la primera y se mantiene en la segunda. De los destinos donde disminuye su cuota de mercado, Río de Janeiro y Lima son los dos más importantes por su tamaño. Cabe destacar, el dominio de los destinos uruguayos<sup>7</sup>, la alta participación de mercado en la ruta Barcelona, con 80% del mercado, y la buena presencia en Bogotá, Madrid, Roma, Río de

<sup>7</sup> La empresa PLUNA no presenta datos de pasajeros transportados desde Enero de 2010.

## PROYECTO DE INFORME

Janeiro y, en menor medida, Miami, San Pablo y Asunción. Es decir, la empresa participa con buena cuota de mercado en 7 de las 10 principales rutas consideradas.

Finalmente, en la última columna del cuadros se puede ver la cuota de mercado del conglomerado LAN+TAM que es la principal competidora de AR-AU. Por un lado, se observa que de los siete destinos donde participa activamente -se exceptúa Montevideo y Florianópolis-, LAN+TAM posee mayores cuotas de mercado que la línea de bandera nacional. Por otro lado, en cinco de estas rutas AR-AU pierde participación en el período de auditoría y sólo en una gana (San Pablo).

### 4.2.1.1.4. Frecuencias por rutas

**Las frecuencias se incrementan en un 8% fundamentalmente por el incremento de los destinos cortos a los países vecinos.**

Quitando del análisis al año 2011, para evitar los trastornos en los vuelos a causa de la erupción del volcán Puyehue, se observa un incremento en 1.228 (+8%) frecuencias entre el primer semestre del 2012 y el mismo del 2010. Esta variación se explica por 828 frecuencias en cabotaje y las restantes 400 en el exterior.

Durante el período bajo análisis la empresa realizó 48.055 frecuencias, equivalente a un promedio de 16.018 por semestre. Comparado con el 2010, esto significa un incremento de 474 frecuencias que representan una suba del 3%.

La fuerte reducción de las frecuencias de los destinos de la región Sur, como consecuencia de la erupción del volcán Puyehue, fue compensada por el buen ritmo de crecimiento de las otras dos regiones, Centro y Norte, y así -para el período de auditoría-, las frecuencias del interior del país casi no variaron. De este modo, el incremento en el total se explica por los vuelos al exterior con epicentro en los destinos regionales, siendo San Pablo, Río de Janeiro y Santiago de Chile las rutas con mayor dinamismo.

En los destinos del interior, se destacan por su incremento las rutas de Córdoba y Mendoza, a causa del HUB<sup>8</sup> Córdoba y la Ruta del Petróleo, Rosario y Salta, mientras que Bariloche y Calafate no se recuperaron luego de la caída del 2011.

---

<sup>8</sup> Concentrador, centro de distribución de los pasajeros.

## PROYECTO DE INFORME

En las rutas del exterior, las variaciones más importantes se explican por la suba de frecuencias a San Pablo, Santiago de Chile, por la apertura de la ruta a México y en menor medida por el incremento de vuelos a Barcelona dentro de la región Europa.

En el Cuadro 13 - FRECUENCIA DE VUELOS, se muestran las frecuencias de las principales rutas de cada región y su evolución.

**Cuadro 13 - FRECUENCIAS DE VUELOS**

RED / RUTA		1º SEM 2010 (1)	2º SEM 2010	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012 (2)	Prom Periodo (3)	Diferencia Promedio del Periodo vs. 2010		Diferencia 1º SEM 2012 vs. 1º SEM 2010	
								Abs.	%	Abs.	%
C A B O T A J E	<b>Norte</b>	<b>3,311</b>	<b>3,388</b>	<b>3,393</b>	<b>3,803</b>	<b>3,748</b>	<b>3,648</b>	<b>299</b>	<b>8%</b>	<b>437</b>	<b>13%</b>
	Iguazú	772	880	850	891	795	845	19	2%	23	3%
	Salta	622	644	689	713	745	716	83	12%	123	20%
	Tucumán	547	534	523	682	592	599	59	10%	45	8%
	Posadas	288	278	273	310	317	300	17	6%	29	10%
	Resistencia	267	284	291	288	309	296	21	7%	42	16%
	Corrientes	179	153	150	190	223	188	22	12%	44	25%
	Resto Norte	636	615	617	729	767	704	79	11%	131	21%
	<b>Centro</b>	<b>3,564</b>	<b>3,235</b>	<b>3,642</b>	<b>4,088</b>	<b>4,573</b>	<b>4,101</b>	<b>702</b>	<b>17%</b>	<b>1,009</b>	<b>28%</b>
	Córdoba	1,268	1,188	1,251	1,594	1,577	1,474	246	17%	309	24%
	Mendoza	966	949	1,135	1,216	1,300	1,217	260	21%	334	35%
	Mar del Plata	364	221	312	257	356	308	16	5%	-8	-2%
	Rosario	150	90	153	157	345	218	98	45%	195	130%
	Resto Centro	816	787	791	864	995	883	82	9%	179	22%
	<b>Sur</b>	<b>4,409</b>	<b>4,504</b>	<b>3,724</b>	<b>3,083</b>	<b>3,791</b>	<b>3,533</b>	<b>-924</b>	<b>-26%</b>	<b>-618</b>	<b>-14%</b>
	Ushuaia	596	702	611	708	634	651	2	0%	38	6%
	Neuquén	549	545	495	329	576	467	-80	-17%	27	5%
	Comodoro Rivadavia	641	601	492	385	562	480	-141	-29%	-79	-12%
	Bariloche	833	898	698	12	479	396	-469	-118%	-354	-42%
Calafate	595	626	464	422	295	295	-315	-107%	-173	-29%	
Resto Sur	1,195	1,132	964	1,649	1,118	1,244	80	6%	-77	-6%	
<b>Regional</b>	<b>3,462</b>	<b>3,226</b>	<b>3,436</b>	<b>3,777</b>	<b>3,744</b>	<b>3,652</b>	<b>308</b>	<b>8%</b>	<b>282</b>	<b>8%</b>	
E X T E R I O R	San Pablo	737	737	974	1,031	1,008	1,004	267	27%	271	37%
	Montevideo	698	698	480	731	597	603	-95	-16%	-101	-14%
	Río de Janeiro	493	493	633	575	502	570	78	14%	10	2%
	Santiago de Chile	595	626	572	795	730	699	89	13%	135	23%
	Asunción	287	272	159	173	182	171	-108	-63%	-105	-37%
	Resto Regional	653	401	618	472	725	605	78	13%	72	11%
	<b>Interamérica</b>	<b>544</b>	<b>534</b>	<b>585</b>	<b>639</b>	<b>631</b>	<b>618</b>	<b>79</b>	<b>13%</b>	<b>87</b>	<b>16%</b>
	Miami	181	183	179	179	182	180	-2	-1%	1	1%
	Lima	180	167	165	181	182	176	3	1%	2	1%
	México	0	0	66	94	85	82	82	100%	85	
	Resto Interamérica	183	184	175	185	182	181	-3	-2%	-1	-1%
<b>Europa</b>	<b>334</b>	<b>378</b>	<b>380</b>	<b>386</b>	<b>390</b>	<b>385</b>	<b>29</b>	<b>8%</b>	<b>56</b>	<b>17%</b>	
<b>Oceanía</b>	<b>103</b>	<b>96</b>	<b>88</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>-19</b>	<b>-23%</b>	<b>-25</b>	<b>-24%</b>	
<b>Total</b>	<b>15,727</b>	<b>15,361</b>	<b>15,248</b>	<b>15,852</b>	<b>16,955</b>	<b>16,018</b>	<b>474</b>	<b>3%</b>	<b>1,228</b>	<b>8%</b>	

Fuente: Tablero Control Corporativo 2010, 2011 (1ª entrega) y 2012.

## PROYECTO DE INFORME

### 4.2.1.1.5. Flota

En el período auditado, la empresa ha realizado una reestructuración de la flota operativa que ha finalizado en el primer semestre del 2012. Esta reestructuración concluyó con el reemplazo de los aviones MD (McDonnell Douglas) por los Embraer 190 para Austral, mientras que Aerolíneas Argentinas reemplazó los MD y B737-500 por los B737-700 NG y reestructuró los aviones de fuselaje ancho con los A 340-200 y A 340-300.

Esta modernización de la flota mejora la imagen de la empresa a causa de la actualización de la cabina de pasajeros, conforme los objetivos establecidos del Plan de Negocios 2010-2014.

#### 4.2.1.1.5.1. Tamaño de aeronaves

**La reestructuración de la flota en el período auditado redundó en, prácticamente, la misma cantidad de aviones aunque más pequeños para los tramos cortos y para los internacionales de largo alcance con la consecuente reducción de disponibilidad de asientos en el conjunto.**

La actual configuración de la flota se compone de 55 aeronaves que en conjunto representan 7.977 asientos, es decir, 146 asientos promedio por avión. Esto representa un 8% menos del promedio de 159 butacas para pasajeros durante el 2010. Para el conjunto de las naves, esta reducción de los asientos se produce por la incorporación de aviones de menor tamaño en la mencionada reestructuración de la flota.

Analizando solamente a Austral, la incorporación de los Embraer 190 de 96 asientos por los MD de 148 butacas, determinó que el avión promedio para la firma sea de 103 plazas en 2012, un 28% menos que los 144 asientos de 2010.

En lo que respecta a las aeronaves de fuselaje angosto de Aerolíneas Argentinas, el cambio de los B737-500 por los B737-700 NG con 20 asientos más por avión, implicó el incremento de 120 a 131 asientos por aparato (+10%) promedio.

Finalmente, la flota de fuselaje ancho de Aerolíneas Argentinas pierde en promedio butacas 42 por avión (-13%), al concentrarse en los A340-200 y A340-300. Esto significa que las naves de largo alcance ofrecen en promedio 271 asientos con dos configuraciones; 280 asientos para el A340-300 y 249 para el A340-200.

## PROYECTO DE INFORME

En el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA se muestra el cambio de flota respecto al año 2010 con la configuración de asientos por naves.

**Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA**

### FLOTA OPERATIVA

		2010	2011	1º SEM 2012	CAPACIDAD DE ASIENTOS POR AVION	TOTAL DE ASIENTOS DISPONIBLES POR TIPO DE FLOTA			
		-----flota promedio-----				2010	2011	1º SEM 2012	
Aerolíneas Argentinas	Fuselaje Angosto	B 737-500	13	10	3	108	1,426	1,123	324
		B 737-700	12	13	16	128	1,472	1,626	2,022
		B 737-800	-	-	2	190	-	-	342
		MD 88 AR	2	2	1	148	296	355	148
		Total fuselaje angosto	27	26	22		3,194	3,104	2,836
		Asiento por Avión					120	122	131
	Variación Respecto 2010 (%)							2%	10%
	Fuselaje Ancho	A 340-200	3	4	4	249	847	946	946
		A 340-300	2	3	6	280	644	756	1,736
		B 747-400	3	3	0.2	421	1,137	1,095	84
		Total fuselaje ancho	8	9	10		2,627	2,797	2,766
		Asiento por Avión					313	307	271
	Variación Respecto 2010 (%)							-2%	-13%
	Total Aerolíneas Argentinas		35	35	32		5,821	5,901	5,603
Asiento por Avión						166	171	176	
Variación Respecto 2010 (%)							3%	6%	
Austral	Fuselaje Angosto	EMBRAER 190	1	13	20	96	134	1,248	1,901
		MD 81/83/88	16	11	3	148	2,294	1,613	474
	Total Austral		17	24	23		2,428	2,861	2,374
	Asiento por Avión						144	120	103
Variación Respecto 2010 (%)							-17%	-28%	
Total	Total		52	59	55		8,249	8,762	7,977
	Asiento por Avión						159	150	146
	Variación Respecto 2010 (%)							-6%	-8%

Fuente: Tablero Control Corporativo 2010, 2011 y 2012.

## PROYECTO DE INFORME

### 4.2.1.1.5.2. Asignación a las rutas

Para junio 2012, la empresa presenta una asignación de naves heterogénea en las rutas SAN PABLO, SANTIAGO DE CHILE y RIO DE JANEIRO. En la ruta a LIMA presenta una nave diferente al resto de los destino similares.

En la reestructuración de la flota a junio de 2012, se visualiza que la misma se compone de cinco tipos de aviones, tal como se observa en el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN.

**Cuadro 15 - HORAS DE VUELO POR RUTAS DEL EXTERIOR SEGUN AVION**

		<b>HORAS DE VUELO POR RUTAS DEL EXTERIOR SEGUN AVION</b>					
		(% SOBRE EL TOTAL DE HORAS VOLADAS DURANTE JUNIO 2012)					
		TOTAL	A 340-200	A 340-300	B 737-700	B 737-800	E190
REGIONAL	San Pablo	100%	-	-	36%	28%	36%
	Santiago de Chile	100%	-	-	25%	-	75%
	Rio de Janeiro	100%	-	-	74%	2%	24%
	Porto Alegre	100%	-	-	100%	-	-
	Asunción	100%	-	-	100%	-	-
	Montevideo	100%	-	-	25%	-	75%
	Santa Cruz de la Sierra	100%	-	-	90%	10%	-
INTERAMERICANA	Miami	100%	13%	87%	-	-	-
	Lima	100%	-	-	100%	-	-
	Bogotá	100%	30%	70%	-	-	-
	México	100%	63%	37%	-	-	-
	Caracas	100%	6%	94%	-	-	-
EUROPA	Madrid	100%	17%	83%	-	-	-
	Roma	100%	66%	34%	-	-	-
	Barcelona	100%	35%	65%	-	-	-
Oceanía	Sydney	100%	85%	15%	-	-	-

Fuente: GERENCIA DE PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTION

Los vuelos para zona INTERAMERICANA y EUROPA se realizan con los A340-200 y A340-300, excepto el destino LIMA que es atendido por el B737-700. En el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA del punto anterior, se muestra la disponibilidad de asientos para cada nave.

Sin perjuicio que corresponde considerar en la asignación de rutas la disponibilidad de las máquinas, (por ejemplo, la utilización de la misma aeronave en las rutas SÍDNEY y CARACAS), en las zonas INTERAMERICANA y EUROPA que reúnen las rutas más largas, se muestra una aparente contradicción de asientos por nave ofrecida. En este orden, para MÉXICO se utiliza más veces una nave con menos butacas (249), mientras que para

## PROYECTO DE INFORME

BOGOTÁ se utiliza el 70% de las veces la máquina más grande (280). Caso similar sucede con ROMA, donde la distancia es mayor a BOGOTÁ.

En la ruta a SAN PABLO conforme se visualiza en el cuadro anterior, hay gran disparidad de naves y, consecuentemente, asientos, que atienden esa ruta.

### 4.2.1.1.6. Pilotos

**En el período de auditoría, AR-AU incrementa en un 13% la dotación de tripulación técnica por aeronave operativa, generando un deterioro del 16% en la productividad medida en horas volada por piloto, a la vez que produce una baja de 23% en la productividad medida por asientos ofrecidos por piloto (AKOs sobre pilotos).**

**El gasto promedio en pilotos se incrementa en un 17% que, sumado a la suba de la dotación, presiona sobre la estructura de costos incrementando la participación de la masa salarial de los comandantes sobre el total de erogaciones en 2,5 puntos porcentuales.**

La responsabilidad por transportar pasajeros y cargas junto con la complejidad del manejo de una aeronave hacen de los pilotos figuras centrales de la industria aerocomercial. Esta importancia se refleja en la estructura de costos y en los salarios pagados y transforma a los pilotos en un indicador relevante para el análisis de la gestión. Es decir, por normas de seguridad, convenios laborales, riesgos de demandas, etc., las compañías deben afrontar el alto costo de los pilotos de la forma más eficiente.

Observando la estructura de gastos de la empresa se refleja que los sueldos de los pilotos representaron un 8,3% del total de erogaciones en el período bajo análisis. Esto significa un incremento de casi un punto porcentual (0,9%) en la estructura de erogaciones. Para el primer semestre del 2012, los gastos en personal representaron un 11,5% de los costos operativos, incrementándose en un 2,5% puntos porcentuales su participación.

Este incremento de la masa salarial de los pilotos superior al de los costos, tanto totales como operativos-, se explica por la incorporación promedio de 282 pilotos a la dotación (+26%) junto con un incremento de casi USD 2.000 (+17%) del salario promedio mensual para el año y medio en consideración. Así, los pilotos pasaron del 11,7% en 2010, al 14,1% para el primer trimestre del 2012 sobre el total de los empleados.

## PROYECTO DE INFORME

**Cuadro 16 - INDICADORES DE PILOTOS, COSTOS**  
**INDICADORES DE PILOTOS, COSTOS**

	2010	2011	2012 junio	Período	Variación	
					2010 vs Período	2010 vs 2012
	------(porcentaje, %)-				-- puntos porcentuale (%) --	
Participación de los Sueldos en Pilotos sobre el Gasto Total (%)	7.3%	7.8%	9.2%	8.3%	0.9%	1.9%
Participación de los sueldos en Pilotos en el Gasto Operativo (%)	9.0%	9.7%	11.5%	10.3%	1.3%	2.5%
					---- variación (%) ----	
Cantidad de Pilotos	1,085	1,362	1,367	1,365	26%	26%
Sueldo Promedio de los Pilotos (U\$S)	8,624	9,060	10,602	10,087	17%	23%

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Respecto a la productividad física, se observa que el incremento de la dotación de pilotos afectó la cantidad de AKOs por piloto provocando una reducción de 23% en el período. En síntesis, en promedio, disminuyó la producción de cada uno de los pilotos.

Esta baja en la productividad se refleja en la cantidad de comandantes por aeronave operativa que pasa de un promedio de 21 en 2010 a 24 en el período de análisis; un incremento de 13% y la consecuente pérdida de productividad.

**Cuadro 17 - INDICADORES DE PILOTOS, PRODUCCION**  
**INDICADORES DE PILOTOS, PRODUCCION**

	2010	2011	2012 junio	Período	Variación	
					2010 vs Período	2010 vs 2012
AKOs por Pilotos	17,262,673	13,544,053	13,012,436	13,278,244	-23%	-25%
Pilotos por Nave Operativa	21	23	24	24	13%	15%
Pilotos que Volaron	n.d.	991	993	992	n.d.	n.d.
(% , sobre total pilotos)	n.d.	73%	73%	73%	n.d.	n.d.
Pilotos que no Volaron	n.d.	371	374	373	n.d.	n.d.
(% , sobre total pilotos)	n.d.	27%	27%	27%	n.d.	n.d.
% de Horas Pagadas efectivamente Voladas	n.d.	40%	37%	38%	n.d.	n.d.
Horas mensuales Voladas por Piloto que voló	36	36	37	37	1%	2%
Horas mensuales Voladas por Total de Pilotos	32	26	27	27	-16%	-15%

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

## PROYECTO DE INFORME

Las horas mensuales voladas por piloto (que efectivamente volaron) se sostiene (+1%) a pesar del aumento en un 32% las horas voladas de la flota. Pero si se considera al total de pilotos el guarismo se reduce en un 16%, reflejo esto del exceso en la dotación.

El promedio mensual de comandantes que no volaron ascendió a 373, es decir un 27% del total. Paralelamente, del total de horas de trabajo pagadas a los pilotos el 38% corresponde a horas voladas.

### **4.2.1.1.7. Producción e Ingresos**

**Los ingresos se incrementan durante el período, a pesar de la baja de los pasajeros transportado por causa de la reducción de cabotaje durante 2011. Medidos en AKOs, el incremento de los ingresos es mayor por la baja de los pasajeros transportados por kilómetro. En esta unidad de medida, los ingresos de los destinos locales se incrementan un 32%.**

Durante el período de auditoría, los ingresos de la compañía alcanzaron los USD 1.984 millones que representaron un incremento del 17% anual respecto a los del 2010. Éstos ingresos se componen en USD 1.924 millones por transporte de personas (97%) y los restantes USD 60 millones por transporte de mercaderías.

En la apertura de los ingresos por región, se visualiza en el Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN, que CABOTAJE representa el 46% entre Enero 2011 y Junio 2012, luego sigue EUROPA con 20%, INTERAMERICANA con 15%, REGIONAL con el 14% y, finalmente, OCEANÍA con el 4%. Excepto por el incremento de la región INTERAMERICANA que suma 4 puntos porcentuales, la distribución de ingresos se mantiene similar a la del 2010.

En cuadro de marras, se muestra además que todas las regiones incrementaron sus ingresos, destacándose la suba del 61% de INTERAMERICANA, que se explica principalmente por la apertura de la nueva ruta a MÉXICO-CANCÚN.

### **Cuadro 18 - INGRESOS POR REGION**

## PROYECTO DE INFORME

Los pasajeros transportados en el período se redujeron en 5% anual respecto al 2010,

### INGRESOS POR REGION

(MILLONES DE USD)

REGION	2010	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012	PERIODO	2010 vs PERIODO (% ANUAL)	PARTICIPACION EN EL TOTAL DE INGRESOS DEL PERIODO
CABOTAJE	537	281	299	339	919	14%	46%
REGIONAL	154	94	95	95	284	23%	14%
INTERAMERICA	120	84	102	105	290	61%	15%
EUROPA	248	124	156	117	398	7%	20%
OCEANIA	56	30	26	28	84	-1%	4%
RESTO (*)	16	1	3	4	9	-64%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.132</b>	<b>614</b>	<b>682</b>	<b>688</b>	<b>1.984</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

(\*) Incluye contratos y no asignados

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

explicado fundamentalmente por la caída del 11% en los vuelos de CABOTAJE y en menor medida por la ruta SÍDNEY como se muestra en el Cuadro 19 - PASAJEROS TRANSPORTADOS. Esta reducción, se compensó con el incremento de las personas transportadas en REGIONAL e INTERAMERICANA.

#### Cuadro 19 - PASAJEROS TRANSPORTADOS

### PASAJEROS TRANSPORTADOS

REGION	2010	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012	PERIODO	2010 vs PERIODO (% ANUAL)
CABOTAJE	4,535,575	2,067,577	1,923,356	2,093,900	6,084,833	-11%
REGIONAL	1,040,636	535,717	598,958	603,985	1,738,660	11%
INTERAMERICA	322,330	198,695	198,695	198,695	596,085	23%
EUROPA	388,262	191,205	209,736	172,581	573,522	0%
OCEANIA	95,952	41,449	36,096	38,499	116,044	-19%
<b>TOTAL</b>	<b>6,400,269</b>	<b>3,035,277</b>	<b>2,982,609</b>	<b>3,133,818</b>	<b>9,151,704</b>	<b>-5%</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Como se muestra en el punto 4.2.1.1.4 Frecuencias por rutas los vuelos realizados durante el período en conjunto se incrementaron en un 3%. Es decir que, si se conjuga lo expuesto

## PROYECTO DE INFORME

en dicho apartado con lo mostrado en el Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN se puede apreciar un incremento de los ingresos por frecuencia.

Finalmente, se considera los ingresos por AKOs para poder comparar lo recaudado por cada uno de los asientos puestos en producción unificado por la distancia. En el Cuadro 20 - INGRESOS POR AKOs se muestra la suba del 20% de los ingresos unitarios explicados fundamentalmente por CABOTAJE.

**Cuadro 20 - INGRESOS POR AKOs**

<b>INGRESOS POR AKOs</b>						
<b>(USD, cent.)</b>						
<b>REGION</b>	<b>2010</b>	<b>1ºSEM2011</b>	<b>2ºSEM2011</b>	<b>1ºSEM2012</b>	<b>PERIODO</b>	<b>2010 vs PERIODO(%)</b>
CABOTAJE	7,1	8,6	9,4	10,3	9,4	32%
REGIONAL	7,2	8,2	7,7	8,1	8,0	11%
INTERAMERICA	4,7	5,3	5,8	6,2	5,8	25%
EUROPA	4,9	4,7	5,9	5,3	5,3	7%
OCEANIA	4,5	5,5	5,7	5,7	5,6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,3</b>	<b>20%</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Como se muestra más arriba (Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN), los ingresos se incrementan en un 17% en total. Los INGRESOS por AKOs suben un 20% debido a la reducción de aproximadamente 3% de los AKOs. En este punto cabe aclarar que la baja en los ingresos AKOs se debe a la reducción de vuelos por el volcán para las rutas locales y por la reducción de los vuelos a Australia. En el caso de REGIONAL e INTERAMERICANA se incrementan los AKOs por aumento de frecuencias, mientras que EUROPA no varía.

### 4.2.1.1.8. Costos

**Durante el período bajo análisis, los costos totales crecen a un promedio de 23% anual explicado por la suba de 33% anual en estructura y 21% por año en operativo. Medidos por AKOS, los costos totales suben un 27%.**

## PROYECTO DE INFORME

**Las redes más dinámicas son Interamericana (+59% anual) y Regional (+48% anual).**

Los costos de la empresa durante el período de auditoría ascienden a USD 2.995 millones y se incrementaron un 23% desde el 2010. Los Costos Operativos totalizaron USD 2.400 millones y representan el 79% del total de las erogaciones, quedando un 19% para los Costos de Estructura y 2% para Otros. En el Cuadro 21 - COSTOS POR REGIÓN se muestra que los operativos crecen a un ritmo del 21% mientras que los de estructura lo hacen al 33% durante el año y medio bajo análisis.

Los Costos Operativos (ver anexo I), son elaborados por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión y son los que utiliza la empresa en su Tablero Corporativo.

Aclarado esto, en el cuadro de barras se muestra la apertura por región que refleja la importancia de CABOTAJE. En su operatoria, cabotaje genera el 31% de los costos totales de la empresa. A su vez, se puede visualizar la fuerte dinámica de INTERAMERICANA y REGIONAL, por un lado, y la caída de OCEANÍA junto con el menor ritmo de CABOTAJE, por el otro.

**Cuadro 21 - COSTOS POR REGION**

<b>COSTOS POR REGION</b>							
(MILLONES DE USD)							
REGION	2010	1ºSEM2011	2ºSEM2011	1ºSEM2012	PERIODO	2010 vs PERIODO (% ANUAL)	PARTICIPACION EN EL TOTAL DE GASTOS DEL PERIODO
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>1.327</b>	<b>774</b>	<b>841</b>	<b>785</b>	<b>2.400</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>
CABOTAJE	590	319	327	309	955	8%	31%
REGIONAL	171	114	139	127	380	48%	12%
INTERAMERICA	148	106	125	122	353	59%	12%
EUROPA	280	169	179	152	500	19%	16%
OCEANIA	78	36	32	36	104	-11%	3%
RESTO (*)	59	29	39	39	108	21%	4%
<b>COSTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>298</b>	<b>182</b>	<b>210</b>	<b>203</b>	<b>594</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>62</b>	<b>42%</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1.654</b>	<b>975</b>	<b>1.075</b>	<b>1.008</b>	<b>3.057</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>

(\*) Incluye contratos y no asignados

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

La lectura por semestre muestra que el incremento en los costos operativos se generaliza en cada una de las regiones, excepto OCEANÍA, a la vez que sucede lo mismo en los gastos

## PROYECTO DE INFORME

estructurales. Los datos de Junio de 2012 evidencian una reducción respecto al último semestre del 2011, pero siguen sustancialmente por encima del promedio del 2010.

### **4.2.1.1.8.1. Costos Operativos**

**Los costos operativos medidos en AKOs del conjunto de la red Regional son mayores a los de Cabotaje, debido a la utilización de aviones pequeños en rutas de mercados grandes del extranjero, que encarecen el uso del espacio aéreo y servicios del aeropuerto.**

La apertura de los costos operativos<sup>9</sup> se realiza considerando los principales conceptos agrupados según su naturaleza.

En el Cuadro 22 - COSTOS OPERATIVOS, se muestra la evolución según los tipos de gastos para el período y su comparación con el 2010. Así, se refleja el fuerte crecimiento del costo en combustible, producto del alza del valor de petróleo, que al ser el concepto más importante en la estructura de costos operativos, aporta el mayor caudal sobre la suba del total. Continúa en importancia el personal de abordaje, con sus gastos por viáticos asociados, con un incremento porcentual similar a combustible (31%). Con menor impacto en el total, pero con la mayor variación, los gastos en Handling subieron un 33%. El resto de los conceptos se incrementan, pero a un ritmo mucho menor, aunque no bajo.

### **Cuadro 22 - COSTOS OPERATIVOS**

---

<sup>9</sup> En esta apertura no se distingue entre costo operativo fijo y variable porque se analiza la empresa en su conjunto en un lapso que abarca dos años y medio, es decir, que mientras más agrupado y más largo el período todos los costos operativos tienden a ser variables.

## PROYECTO DE INFORME

### COSTOS OPERATIVOS

(MILLONES DE USD)

TIPO DE GASTO	2010	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012	PERIODO	2010 vs PERIODO (% ANUAL)	PARTICIPACION EN EL TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS DEL PERIODO
Combustible	465	301	319	290	911	31%	38%
Tripulación (*)	221	127	155	151	433	31%	18%
Mantenimiento	253	136	152	135	423	12%	18%
Alquiler y deprec.	134	71	74	67	211	5%	9%
Tasa y protección Radio	67	34	36	35	105	5%	4%
Aprov. Abordo	40	22	22	24	68	13%	3%
Handling	61	38	41	42	121	33%	5%
Otros	87	44	42	41	128	-2%	5%
<b>Total</b>	<b>1,327</b>	<b>774</b>	<b>841</b>	<b>785</b>	<b>2,400</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

(\*) Incluye viáticos

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

En el Cuadro 22 se muestra que los tres primeros conceptos suman el 74% del total de los gastos operativos del período, y que los dos más importantes -combustible y tripulación-, fueron los más dinámicos.

Las regiones son agrupadas por las rutas que atienden y éstas, desde el punto de vista de los costos operativos, se caracterizan principalmente por distancia y jurisdicción. Esto lleva a un patrón de costos diferente según el destino. Así, se observa en el Cuadro 23 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR REGIÓN que las zonas más alejadas erogan proporcionalmente más en combustible que las regiones más cercanas, (44%-48% contra 30%-36%). También se evidencia que las tasas aeroportuarias y de espacio aéreo son sustancialmente menores en la estructura de CABOTAJE. Otros conceptos, como tripulación y mantenimiento, presentan menos dispersión de su peso específico dentro de la estructura de gastos de cada una de la redes.

#### **Cuadro 23 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR REGION**

## PROYECTO DE INFORME

### ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR REGION

(% y USD millones, período)						
TIPO DE GASTO	CABOTAJE	REGIONAL	INTERAME- RICA	EUROPA	OCEANIA	TOTAL
Combustible	36%	30%	44%	48%	48%	38%
Tripulación (*)	20%	19%	17%	16%	21%	18%
Mantenimiento	18%	15%	12%	12%	13%	18%
Alquiler y deprec.	10%	12%	8%	7%	5%	9%
Tasa y protección Radio	1%	8%	6%	8%	5%	4%
Aprov. Abordo	3%	3%	4%	3%	1%	3%
Handling	6%	7%	3%	2%	4%	5%
Otros	7%	7%	5%	3%	4%	5%
<b>Total (% y USD mill.)</b>	<b>100%</b> <b>955</b>	<b>100%</b> <b>380</b>	<b>100%</b> <b>353</b>	<b>100%</b> <b>500</b>	<b>100%</b> <b>104</b>	<b>100%</b> <b>2,400</b>

(\*) Incluye viáticos

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Los costos se producen principalmente para cumplir con la finalidad de la empresa, es decir poner en vuelo asientos para los pasajeros. Si a ello se considera, además, la distancia, la medida unificada para la comparación más representativa es la de Costos Operativos por AKOs (OCASK, por Operative Cost Available Seat per Kilometre). En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN, se muestran estas erogaciones unificadas por asientos y distancia para cada una de las redes en el período bajo análisis.

#### **Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGUN REGION**

## PROYECTO DE INFORME

### ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGUN REGION

(USD CENTAVOS, ENERO 2011-JUNIO 2012)

TIPO DE GASTO	CABOTAJE	REGIONAL	INTERAME- RICA	EUROPA	OCEANIA	TOTAL
Combustible	3.5	3.2	3.1	3.2	3.3	3.3
Tripulación (*)	1.9	2.0	1.2	1.1	1.4	1.6
Mantenimiento	1.8	1.6	0.8	0.8	0.9	1.5
Alquiler y deprec.	0.9	1.3	0.6	0.5	0.4	0.8
Tasa y protección Radio	0.1	0.8	0.4	0.5	0.3	0.4
Aprov. Abordo	0.3	0.3	0.3	0.2	0.1	0.3
Handling	0.6	0.8	0.2	0.1	0.3	0.4
Otros	0.7	0.7	0.4	0.2	0.2	0.5
<b>Total</b>	<b>9.8</b>	<b>10.7</b>	<b>7.1</b>	<b>6.7</b>	<b>6.9</b>	<b>8.8</b>

(\*) Incluye viáticos

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

En este cuadro se muestra que el combustible es el principal costo operativo en todas las rutas, pero a diferencia de los valores absolutos o relativos a cada red que se presentan en los dos cuadros anteriores, la consideración de la distancia y la cantidad de butacas (tamaño de la nave promedio que atiende la región) refleja la uniformidad de esta erogación<sup>10</sup> para cada una de las zonas.

También se muestra que en el total la tripulación y mantenimiento (posee un fuerte contenido de sueldos de mecánicos) suman en conjunto lo mismo que combustible.

Ya se mostró más arriba (ver el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN en el punto 4.2.1.1.5.2, junto con el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA del punto 4.2.1.1.5) que las tres regiones más distantes son cubiertas con el mismo tipo de avión, el A340-200 y el A340-300, excepto por la ruta LIMA. Es decir, poseen los mismos costos por kilómetro, dado que ofrecen un mix de asientos similares. Esto se presenta claramente en la estructura de gastos sobre AKOs, que resultan similares entre las tres redes.

En CABOTAJE, donde se generan el 41% de los costos operativos del período, se muestra que la diversidad en distancia y tamaño de mercado de los destinos, se atiende con

<sup>10</sup> La eficiencia en el consumo de combustible viene dada por el fabricante del avión.

## PROYECTO DE INFORME

diferentes tamaños de aviones -desde 96 asientos hasta 148-, con mayor peso a medida que transcurrió el tiempo de los E190 (96 butacas) y de los B737-700 (128 asientos), debido a la reestructuración de la flota.

En este orden, la cantidad de rutas obliga a incrementar las frecuencias con lo que repercute en los costos. Es decir, aviones más chicos, mayores frecuencias y distancias cortas, presionan sobre los costos -medidos en Akos-, comparados con distancias más largas de rutas con mayor caudal de pasajeros. De todos modos, si las naves son configuradas desde el punto de vista de los costos<sup>11</sup> de acuerdo a las rutas, la tarifa de mercado debería cubrir correctamente las erogaciones. En este sentido, se muestra en el Cuadro 20 - INGRESOS POR AKOs, que CABOTAJE es la red que mayor ingreso representó, utilizando esta medida.

Siguiendo el mismo razonamiento, pero en la red REGIONAL, se muestra el alto costo operativo por AKOs respecto al resto de las zonas teniendo en cuenta el tamaño de los mercados que atiende (ver el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS, en el punto 4.2.1.1.2) y la distancia de los mismos. Es decir, que la auditada utiliza los mismos aviones para atender CABOTAJE y otros destinos con mercados mayores y distancias más largas, sin perjuicio del incremento en los costos por utilización de rutas internacionales, tasas de aeropuertos de mayores dimensiones, pilotos y tripulación que se encarecen por salir del país. Ello queda evidenciado en el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN, en el punto 4.2.1.1.5.2.

### **4.2.1.1.8.1.1. Fijos de Estructura**

El Total de gastos de Estructura para el 1º semestre del 2012, asciende a U\$S 202 millones de los cuales el 60 % corresponden a gastos de Estructura Central. En este sentido, dentro de los conceptos más importantes y que representan un 91 % del total de gastos se pueden

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, la ruta CORDOBA, para el fin del período -junio 2012-, fue principalmente atendida por los aviones de 96 y 128 asientos. Desde el punto de vista de los costos, no se justifica porque los 32 pasajeros de diferencia pagan la misma tarifa que los 96 del avión más pequeño y los costos son casi los mismos. Si el mercado permite aviones de 128, se obtiene más renta con estos. El justificativo de esta situación debe buscarse entre otras áreas como Comercial y Operatoria.

## PROYECTO DE INFORME

determinar: Remuneraciones y Viáticos (65%), Tributos, Impuestos Bancarios Servicios Varios, Servicios Contratados Seguridad y Vigilancia.

De este modo, si se suman los gastos de estructura y otros a los operativos en el análisis con los AKOs, se obtiene el costo total de producción por asiento ofrecido y unificado por los kilómetros de las rutas. En el Cuadro 25 - GASTOS SOBRE AKOs, se presenta la descomposición de los referidos conceptos, para cada una de las fechas de análisis. Cabe destacar que las erogaciones de estructura y otros crecieron mucho más que los costos operativos, generando así, un incremento de la participación de aquellos sobre el total de los costos que encuentra el máximo en el primer semestre de 2012.

**Cuadro 25- GASTOS SOBRE AKOs**

<b>GASTOS SOBRE AKOs</b>						
<b>(USD CENTAVOS, PROMEDIO MENSUAL ENERO 2011-JUNIO 2012)</b>						
	<b>2010</b>	<b>1º SEM 2011</b>	<b>2º SEM 2011</b>	<b>1º SEM 2012</b>	<b>PERIODO</b>	<b>2010 vs PERIODO (%)</b>
OPERATIVOS	7.1	8.5	9.1	8.8	8.8	24%
ESTRUCTURA	1.6	2.0	2.3	2.3	2.2	36%
OTROS	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>8.9</b>	<b>10.7</b>	<b>11.6</b>	<b>11.4</b>	<b>11.3</b>	<b>27%</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

### **4.2.1.1.9. Resultados**

#### **4.2.1.1.9.1. Total**

En cada uno de los tres semestres analizados, se evidencia que el resultado negativo final fue mayor al ya deficitario promedio semestral del 2010 (+42%). El resultado operativo en promedio presentó una mejora en la primera parte del 2012. Medidos en relación a los asientos ofrecidos ponderado por la distancia, AKOs, los guarismos desmejoran.

Si se descuenta el exceso del gasto en personal sobre los resultados, no se revierte el signo en los dos tipos de resultados.

## PROYECTO DE INFORME

En los puntos anteriores se consignaron -sintéticamente-, la producción, los ingresos y los costos entre Enero 2011 y Junio 2012. Corresponde entonces, concentrar la atención en el resultado.

En el período, el resultado final por redes<sup>12</sup> fue deficitario en USD 969 millones, mientras que el operativo fue de un quebranto de USD 417 millones.

En el Cuadro 26 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL, se exhibe que el resultado operativo empeora durante el 2011, y que para el primer semestre del 2012, vuelve a ser tan deficitario como en el 2010. El resultado final muestra la misma trayectoria, pero en el último semestre del período no se iguala con respecto al 2010, evidenciando una situación peor.

### Cuadro 26 - RESULTADO OPERATIVO FINAL

	<b>RESULTADO OPERATIVO Y FINAL</b>				
	<b>(MILLONES DE USD)</b>				
	<b>2010</b>	<b>1º SEM</b>	<b>2º SEM</b>	<b>1º SEM</b>	<b>PERIODO</b>
	<b>semestral</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	
Resultado Operativo	-98	-160	-160	-97	-417
Resultado Final	-230	-333	-358	-279	-969
Remuneraciones	212	270	359	312	941
a gastos operativos (*)	142	176	209	208	592
a gastos estructura	70	94	151	104	349
Resultado Operativo simulado (**)	-39	-87	-74	-12	-173
Resultado Final simulado (**)	-142	-222	-210	-150	-582

(\*) Remuneraciones al personal de Tripulación Técnica/Cabina y Mantenimiento Propio

(\*\*) Resultado suponiendo Gasto en Personal real es 1,7 veces al que debería ser según promedio de empresas comparables

En el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 del punto 4.2.1.1.1, se muestra, en la comparación con otras empresas, que los costos en personal por AKO de AR-AU son 1,7 veces mayores al promedio de las cuatro compañías (3,45 sobre 2).

Con el objetivo de exhibir el impacto de la sobredimensión del gasto en personal, se realiza un ejercicio que consiste en descontar el exceso del gasto en empleados en el resultado

<sup>12</sup> El resultado por redes es el que se presenta en el Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012 que no incluye los resultados de intereses y pago de deudas.

## PROYECTO DE INFORME

final y operativo. Los últimos dos renglones del Cuadro 26 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL presentan los cálculos de este ejercicio que muestra que la sobredimensión del gasto en personal en relación a la producción no revierte el déficit de la firma, ni siquiera el operativo. Aunque cabe notar, que para el primer semestre del 2012 estos cálculos evidencian una mejora operativa, si no fuese notoriamente alto el gasto de la dotación de la planta.

Midiendo el resultado en relación a los asientos ofrecidos, como se muestra en el Cuadro 27 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR AKOs, se evidencia el mismo comportamiento pero con el agravante de que los AKOs se redujeron en el primer semestre de 2012, generando un deterioro mayor, respecto a 2010.

### Cuadro 276 - RESULTADO OPERATIVO FINAL POR AKOs

#### RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR AKOs

(CENTAVOS DE USD y %)

	2010 semestral	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012	PERIODO	2010 vs PERIODO	2010 vs I 2012
Resultado Operativo	-1.04	-1.74	-1.72	-1.09	-1.52	46%	5%
Resultado Final	-2.45	-3.64	-3.85	-3.13	-3.54	44%	28%

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Finalmente, descontar el exceso del gasto en personal sobre los resultados, no revierte el signo en los dos tipos de resultados, lo que evidencia que el déficit tiene, además, otras causas.

#### 4.2.1.1.9.2. Operativos

##### 4.2.1.1.9.2.1. Por Red

Desde el punto de vista operativo, entre enero 2011 y junio 2012, la empresa pierde en todas sus redes, lo que complica aún más la situación. El primer semestre del 2012 es igual de deficitaria que durante el 2010, pero se muestra una fuerte mejora en CABOTAJE opacada por los malos resultados de las redes del exterior. El mercado

## **PROYECTO DE INFORME**

**local sustenta, en parte, la pérdida operativa del exterior en el primer semestre de 2012.**

**La inclusión de los costos de mantenimiento de las sucursales del exterior con sus 441 empleados, deteriora más el resultado operativo de la firma en los destinos del extranjero.**

Los resultados globales de la empresa que se mostraron en el punto anterior, se pueden descomponer por redes que agrupan las rutas geográficamente. Esta apertura permite visualizar la contribución de cada zona en el resultado total.

El Cuadro 28 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR RED, presenta esta información junto con la variación del período y del primer semestre del 2012 respecto al 2010. Se exhibe que todas las redes fueron deficitarias operativamente durante el período, siendo EUROPA la más deficitaria y, CABOTAJE, la que menos empeora las cuentas globales de la compañía.

La situación descrita no permite visualizar en el corto plazo un equilibrio entre los ingresos y egresos de la empresa.

Es decir, la situación deficitaria que se evidencia en todas las rutas durante el período bajo análisis, se extiende desde el interior al exterior del país. Esta conclusión se agrava cuando se analiza que durante el año 2010 sucedió lo mismo e incluso, en algunas redes -V. Gr. ejemplo REGIONAL-, la pérdida fue sustancialmente menor.

### **Cuadro 78 - RESULTADO OPERATIVO FINAL POR RED**

## PROYECTO DE INFORME

### RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR RED

		(MILLONES DE USD y %)							
Red		2010 semestral	1º SEM 2011	2º SEM 2011	1º SEM 2012	PERIODO	2010 vs PERIODO (% ANUAL)	2010 vs I 2012 (%)	
CABOTAJE	Resultado Operativo	-26.5	-37.9	-27.9	30.3	-35.6	-55%	-214%	
	Resultado Final	-96.5	-124.3	-126.7	-69.5	-320.5	11%	-28%	
REGIONAL	Resultado Operativo	-8.6	-20.5	-44.5	-31.8	-96.8	275%	269%	
	Resultado Final	-31.8	-53.4	-78.8	-59.7	-191.9	101%	88%	
INTERAMER ICA	Resultado Operativo	-14.0	-22.2	-23.3	-17.6	-63.1	50%	26%	
	Resultado Final	-28.1	-44.3	-50.7	-43.9	-138.8	64%	56%	
EUROPA	Resultado Operativo	-16.0	-44.6	-22.8	-34.6	-102.1	112%	116%	
	Resultado Final	-42.6	-76.2	-64.1	-61.2	-201.5	57%	43%	
OCEANIA	Resultado Operativo	-10.6	-6.2	-5.2	-8.3	-19.8	-38%	-21%	
	Resultado Final	-17.3	-13.2	-14.6	-15.3	-43.0	-17%	-12%	
CONT. Y NO ASIG.(*)	Resultado Operativo	-21.9	-28.1	-36.0	-35.1	-99.2	51%	60%	
	Resultado Final	-13.5	-21.6	-22.7	-29.0	-73.3	81%	115%	
<b>TOTAL</b>	<b>Resultado Operativo</b>	<b>-98</b>	<b>-160</b>	<b>-160</b>	<b>-97</b>	<b>-417</b>	<b>42%</b>	<b>0%</b>	
	<b>Resultado Final</b>	<b>-230</b>	<b>-333</b>	<b>-358</b>	<b>-279</b>	<b>-969</b>	<b>41%</b>	<b>21%</b>	

(\*) Por diferencia sobre el Total debio a que en los tableros competitivos la suma de los parciales no es igual al total. No asignado comprende principalmente Mantenimiento Propio en Costos Operativos Fijos.

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

Respecto a los resultados operativos, sintéticamente, en el cuadro se muestra que:

- La red REGIONAL es la que más deteriora el resultado (casi cuadruplica la pérdida). Ello así, pese que en 2010 era la que menos pérdida generaba.
- La Red EUROPA duplicó su contribución a la pérdida operativa en el período auditado.
- La Red INTERAMERICANA, también empeora sus pérdidas durante el período.
- La Red OCEANÍA mejora, reduciendo el resultado negativo.
- CABOTAJE es la única red que revierte el signo, aportando en el primer semestre de 2012, U\$S 30 millones para amortiguar el quebranto de la empresa.

#### 4.2.1.1.9.2.2. Por Ruta

**Todas las Rutas del exterior (excepto Florianópolis – estacional-) son operativamente deficitarias en el primer semestre de 2011 y 2012.**

La reestructuración de la flota que finalizó a principios de 2012, permite efectuar algunas consideraciones sobre la matriz de rentabilidad de las rutas. Así, se puede consignar que AR-AU no cambiará sustancialmente la configuración de su negocio en lo inmediato.

## PROYECTO DE INFORME

Dicho esto, se procedió a calcular el resultado operativo por rutas en el primer semestre de 2012. En el GRAFICO 5: COBERTURA DE GASTOS OPERATIVOS POR RUTA se ordenaron los destinos alcanzados según la Cobertura de Gastos Operativos con ingresos de Explotación, o sea, gastos sobre ingresos (nótese que si el guarismo es mayor a 100% la ruta resulta en pérdida operativa). También en este gráfico, se colorearon de gris las rutas de cabotaje y se dejaron de blanco las del exterior con el objetivo de mostrar que todas los destinos foráneos son deficitarios (Florianópolis es un destino estacional).

Focalizados en los destinos del exterior<sup>13</sup>, en el Cuadro 29 - RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2011 y en Cuadro 30 - RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2012, se presenta para cada una de las rutas agrupadas en sus respectivas redes: las cuentas de resultado; la contribución a la pérdida de la red de cada ruta; el coeficiente de equilibrio (mayor a 1 significa pérdida operativa, igual a 1 equilibrio operativo y menor a 1 beneficio operativo); el Coeficiente de Ocupación y en la última columna el Resultado Operativo sobre AKOs.

En términos generales, todas las rutas, excepto FLORIANÓPOLIS que es una ruta estacional y aporta muy poco al resultado global, son deficitarias operativamente en los dos períodos. Este déficit del conjunto de rutas del exterior se mantiene casi igual en los U\$S 92 millones para los dos semestres, pero se incrementa un 5% medido en AKOs (U\$S centavos 1,57 vs 1,65). Esta similitud del déficit operativo no se compone de los mismos resultados para cada una de las rutas, es decir, entre los períodos, algunos destinos mejoraron su resultado operativo, mientras que otros lo empeoraron.

**La red INTERAMERICANA reduce déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012 a causa de baja de déficit de MIAMI y MÉXICO-CANCÚN, contrarrestado por el deterioro de CARACAS, BOGOTÁ y LIMA. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.**

---

<sup>13</sup> Sin perjuicio de las conclusiones de un análisis por ruta de los destinos de CABOTAJE, durante el primer semestre del 2012 los resultados de esta red, finalizada la reestructuración de la flota y sin los inconvenientes del volcán, aportan superávit operativo a la empresa lo que significa una correcta gestión en lo global.

## PROYECTO DE INFORME

La red INTERAMERICANA reduce la pérdida entre los dos semestres a causa de la mejora en el déficit operativo de MIAMI, que se reduce a la mitad por el incremento de los ingresos sin aumentar los costos; y la reducción de la pérdida de MÉXICO-CANCÚN, con incremento del coeficiente de ocupación. Sin perjuicio de ello, se ve afectada por la suba de los costos que supera al incremento de los ingresos en CARACAS, BOGOTÁ y LIMA. Cabe notar que en esta red, la única ruta atendida con un avión diferente es LIMA (ver Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN punto 4.2.1.1.5.2), que a su vez, es la que mayor pérdida por AKOs presenta en la primer mitad del 2012; 2,3 veces más que el promedio de las otras rutas atendidas con aparatos similares.

El Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, muestra que el costo de la tripulación es de U\$S 1,2 centavos por AKO. Además, en el punto 4.2.1.1.6 se muestra la baja productividad de los pilotos al volar en promedio la mitad del tiempo. Un ejercicio simple muestra que si el costo en AKOs de la tripulación de abordó<sup>14</sup> de la red, basado en la productividad de los pilotos, se reduce a la mitad, es decir U\$S 0,6 centavos por AKO, la pérdida operativa de cada una de las rutas persistiría.

Volviendo al Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se muestra que el costo en combustible en todas las redes es muy similar, siendo para INTERAMERICANA de U\$S 3,1 centavos por AKO. Por otro lado, en el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 del punto 4.2.1.1.1, se muestra el costo en combustible por AKO que asciende a U\$S 3,27 centavos para toda la empresa y se calcula que éste valor representa un 24% más que el promedio de las otras compañías. Otra vez, con un ejercicio simple se obtiene un costo de combustible por AKO de U\$S 2,5 centavos para la red ( $2,5 + 24\% = 3,1$ ). Casualmente la diferencia es de U\$S 0,6 centavos.

---

<sup>14</sup> Este es un supuesto excesivo porque el costo de la tripulación de cabina no puede reducirse a la mitad.



## PROYECTO DE INFORME

Combinando ambos ejercicios, es decir, reducir la pérdida en U\$S 1,2 centavos (U\$S 0,6 por personal y U\$S 0,6 centavos por combustible) en cada una de las rutas de la red, resulta para el primer semestre de 2012 en un superávit operativo en MIAMI, CARACAS y BOGOTÁ, mientras MÉXICO-CANCÚN y LIMA seguirían siendo deficitarias, ésta última mucho más. La red INTERAMERICANA sería apenas superavitaria operativamente. Cabe remarcar que los coeficientes de ocupación de las rutas son altos, dejando poco margen para aumentarlos. Una aclaración, la red INTERAMERICANA cuenta con 70 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.

**La red EUROPA reduce déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012 a causa de baja de déficit de MADRID, contrarrestado por el deterioro de ROMA y BARCELONA. Descontado la mitad del costo de personal de abordó, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.**

La zona EUROPA también reduce su pérdida operativa fundamentalmente por la mejora del déficit de MADRID que paso de U\$S 25 millones en el primer semestre del 2011 a U\$S 10,4 millones en la primera mitad del 2012. En este destino hubo una reducción de los ingresos, pero el ajuste de los costos fue mucho mayor; se mejoró el coeficiente de ocupación de las naves, es decir más pasajeros por avión. Las otras dos rutas empeoraron su situación, especialmente ROMA, que perdió casi U\$S 3 millones más.

Esta zona, es más homogénea en los destinos y aviones que se utilizan que la anterior, es decir, siguiendo los mismos cuadros que cuando se analizó INTERAMERICANA, se puede ver que EUROPA posee los mismos aviones, con distancias similares y con coeficientes de ocupación similares y altos. Así, en esta red, la extrapolación de los guarismos debería ser más efectiva. Siguiendo los mismos cuadros y aplicando los mismos supuestos sobre personal de abordó y combustible, sólo MADRID sería superavitaria y no llegaría a compensar la pérdida de las otras dos. BARCELONA perdería lo que gana MADRID y ROMA aportaría todo el déficit. Una aclaración, la red EUROPA cuenta con 147 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.

## PROYECTO DE INFORME

**La red OCEANÍA (una sola ruta, SYDNEY) empeora déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.**

OCEANÍA, con su única ruta, empeoró el déficit operativo entre períodos a causa de la baja en los ingresos, aunque con una reducción de los costos. A su vez, mantiene el coeficiente de ocupación en 75% que es razonable. La reducción del costo en personal y combustible aplicando los mismos cálculos que en las otras redes no revertirían la situación de quebranto operativo. Una aclaración, la red OCEANÍA cuenta con 20 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.

**La red REGIONAL es la que más empeora déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012. La ruta SAN PABLO duplica el déficit entre períodos. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revierte la pérdida operativa.**

Finalmente, REGIONAL cuenta con el déficit que más empeora y revierte la mejoras operativas de INTERAMERICANA y EUROPA en el primer semestre de 2012 presenta la configuración más heterogénea de naves.

Los destinos que incluyen a SAN PABLO, RIO DE JANEIRO y SANTIAGO DE CHILE, representan la mayor parte de la pérdida durante la primer mitad del 2012.

En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se muestra que los costos de la red, exceptuando combustible y aprovisionamiento de abordaje, son sustancialmente superiores al resto de las redes del exterior, aunque cabe remarcar que se trata de destinos más cercanos con su influencia sobre los AKOs. Además, se muestra que los costos medidos de este modo, son mayores a los de CABOTAJE.

En el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN del punto 4.2.1.1.5.2, se muestra la asignación de aviones para cada una de las rutas. Se desprende que sólo dos rutas, PORTO ALEGRE y ASUNCIÓN, son atendidas por un sólo tipo de avión. El caso más extremo, corresponde a SAN PABLO que en partes iguales utilizó tres tamaños de aeronaves con 96, 128 y 190 asientos (ver Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA).

## **PROYECTO DE INFORME**

Por otro lado, en el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS del punto 4.2.1.1.2, se concluye que el mercado REGIONAL es el más grande de los externos y el más dinámico del período. También se muestra, en el Cuadro 13 - FRECUENCIA DE VUELOS del punto 4.2.1.1.4, que los destinos de la red son los que más crecen, explicado fundamentalmente por SAN PABLO, RIO DE JANEIRO y SANTIAGO DE CHILE.

En las aclaraciones previas se establece que existe una avión para cada tamaño de mercado dada las distancias, en síntesis, más grande el mercado y más larga la distancia más rentable son las naves con mayor capacidad de pasajeros.

Considerando lo hasta ahora dicho sobre las rutas de REGIONAL, se observa que SAN PABLO, que representa un tercio de la pérdida durante el primer semestre del 2012, es atendido por naves pequeñas y se incrementaron las frecuencias. Este aumento de vuelos genera el consecuente aumento del gasto por tripulación, alquiler y depreciación, tasa y protección radioeléctrica y asignación de mantenimiento. Este caso, sirve de ejemplo para mostrar la situación de los casos de esta red. En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se marcan con círculo estos puntos.

Volviendo al ejercicio de descontar el efecto del exceso de personal y el gasto en combustible en cada ruta según el promedio de la red, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revertiría la situación deficitaria en términos operativa.

Finalmente, cabe una aclaración, la red REGIONAL cuenta con 204 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.

### **Cuadro 8 - RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR SEMESTRE 2011**

## PROYECTO DE INFORME

### RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTE 2011

RUTA SEGUN RED	Ingresos Explotación - miles USD	Egresos Operativos (USD)	Resultado Operativo - miles USD	Contribución al déficit operativo de la red	Gastos sobre ingresos	Coef Ocup acum 2011	Resultado Operativo sobre AKOs
	-----u\$s millones-----			%	%		u\$s cent.
Miami	37,705	-49,113	-11,408	52%	1.30	79%	-1.56
Caracas	17,459	-18,452	-993	5%	1.06	72%	-0.36
Bogotá	10,961	-11,945	-984	4%	1.09	68%	-0.53
Lima	8,486	-10,302	-1,816	8%	1.21	75%	-1.33
México - Cancún							
México	9,064	-15,822	-6,758	31%	1.75	59%	-2.75
<b>INTERAMERICANA</b>	<b>83,675</b>	<b>-105,634</b>	<b>-21,959</b>	<b>100%</b>	<b>1.26</b>	<b>0%</b>	<b>-1.40</b>
Madrid	69,955	-94,792	-24,837	56%	1.36	72%	-1.67
Barcelona	27,491	-34,802	-7,311	17%	1.27	79%	-1.33
Roma	26,720	-38,878	-12,158	27%	1.46	80%	-2.11
<b>EUROPA</b>	<b>124,166</b>	<b>-168,472</b>	<b>-44,306</b>	<b>100%</b>	<b>1.36</b>	<b>0%</b>	<b>-1.70</b>
Auckland - Sydney	30,087	-36,367	-6,280	100%	1.21	75%	-1.16
Sydney							
<b>OCEANIA</b>	<b>30,087</b>	<b>-36,367</b>	<b>-6,280</b>	<b>100%</b>	<b>1.21</b>	<b>0%</b>	<b>-1.16</b>
Rio de Janeiro	24,305	-28,221	-3,916	20%	1.16	65%	-1.16
Asunción	3,508	-4,104	-596	3%	1.17	65%	-1.38
Sao Pablo	33,229	-39,459	-6,230	32%	1.19	65%	-1.54
Santa Cruz de la Sierra	5,237	-6,942	-1,705	9%	1.33	71%	-2.21
Santiago de Chile - Mendoza							
Santiago de Chile	12,450	-16,468	-4,018	21%	1.32	58%	-2.43
Punte del Este	3,502	-3,967	-465	2%	1.13	64%	-2.69
Florianopolis	1,615	-1,060	555	-3%	0.66	76%	4.69
Rio de Janeiro - Iguazú							
Porto Alegre	3,714	-4,237	-523	3%	1.14	65%	-1.48
San Salvador de Bahía	1,150	-1,112	38	0%	0.97	71%	0.23
San Pablo - Florianopolis							
Montevideo	5,077	-7,596	-2,519	13%	1.50	54%	-10.50
<b>REGIONAL</b>	<b>93,787</b>	<b>-113,166</b>	<b>-19,379</b>	<b>100%</b>	<b>1.21</b>	<b>0%</b>	<b>-1.71</b>
<b>TOTAL REDES EXTERIOR</b>	<b>331,715</b>	<b>-423,639</b>	<b>-91,924</b>		<b>1.28</b>	<b>0%</b>	<b>-1.57</b>

Nota: los parciales pueden diferir por asignaciones de redes

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

## PROYECTO DE INFORME

**Cuadro 30 - RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2012**

### RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2012

RUTA SEGUN RED	Ingresos	Egresos	Resultado	Contribucio	Gastos	Coef Ocup	Resultado
	Explotación	Operativos	Operativo -	n al deficit	sobre	acum 2012	Operativo
	- miles USD	(USD)	miles USD	operativo de	ingresos		sobre
	-----u\$s millones-----			la red			AKOs
				%	%		u\$s cent.
Miami	43,931	-49,291	-5,360	31%	1.12	79%	-0.73
Caracas	18,881	-20,523	-1,642	9%	1.09	71%	-0.61
Bogotá	12,889	-14,824	-1,935	11%	1.15	76%	-1.03
Lima	10,075	-13,631	-3,556	20%	1.35	76%	-2.30
México - Cancún	17,005	-21,547	-4,542	26%	1.27	73%	-1.52
México	2,042	-2,369	-327	2%	1.16	61%	-0.91
<b>INTERAMERICANA</b>	<b>104,823</b>	<b>-122,185</b>	<b>-17,362</b>	<b>100%</b>	<b>1.17</b>	<b>0%</b>	<b>-1.03</b>
Madrid	60,210	-70,655	-10,445	31%	1.17	82%	-0.97
Barcelona	30,425	-39,091	-8,666	25%	1.28	81%	-1.54
Roma	26,850	-41,851	-15,001	44%	1.56	77%	-2.58
<b>EUROPA</b>	<b>117,485</b>	<b>-151,597</b>	<b>-34,112</b>	<b>100%</b>	<b>1.29</b>	<b>0%</b>	<b>-1.53</b>
Auckland - Sydney	27,578	-35,667	-8,089	97%	1.29	75%	-1.68
Sydney	129	-417	-288	3%	3.23	47%	-
<b>OCEANIA</b>	<b>27,707</b>	<b>-36,084</b>	<b>-8,377</b>	<b>100%</b>	<b>1.30</b>	<b>0%</b>	<b>-1.74</b>
Rio de Janeiro	20,210	-24,656	-4,446	14%	1.22	67%	-1.65
Asunción	3,094	-5,300	-2,206	7%	1.71	58%	-4.40
Sao Pablo	28,395	-41,144	-12,749	40%	1.45	63%	-3.10
Santa Cruz de la Sierra	8,353	-8,524	-171	1%	1.02	81%	-0.18
Santiago de Chile - Mendoza	9,352	-11,119	-1,767	5%	1.19	67%	-1.84
Santiago de Chile	7,930	-11,067	-3,137	10%	1.40	64%	-3.22
Punte del Este	3,667	-4,234	-567	2%	1.15	63%	-3.59
Florianopolis	1,420	-1,366	54	0%	0.96	85%	0.66
Rio de Janeiro - Iguazú	3,181	-4,520	-1,339	4%	1.42	59%	-2.91
Porto Alegre	3,399	-5,123	-1,724	5%	1.51	61%	-4.19
San Salvador de Bahia							
San Pablo - Florianopolis	664	-1,107	-443	1%	1.67	53%	-3.36
Montevideo	5,391	-9,068	-3,677	11%	1.68	54%	-12.43
<b>REGIONAL</b>	<b>95,056</b>	<b>-127,228</b>	<b>-32,172</b>	<b>100%</b>	<b>1.34</b>	<b>0%</b>	<b>-2.74</b>
<b>TOTAL REDES EXTERIOR</b>	<b>345,071</b>	<b>-437,094</b>	<b>-92,023</b>		<b>1.27</b>	<b>0%</b>	<b>-1.65</b>

Nota: los parciales pueden diferir por asignaciones de redes

Fuente: Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012

## **PROYECTO DE INFORME**

### **4.2.2. INFORME DE GESTION**

#### **4.2.2.1. Análisis estructura del Tablero de Control Corporativo**

**El Tablero de Control Corporativo suministrado en la auditoría del período 2008 contiene más información con mayor explicación para un adecuado análisis y una mejor interpretación para tomar decisiones comparado con los aprobados para el período Enero 2011- Junio 2012, los cuales se entregaron en forma parcial ante reiteradas solicitudes.**

Con el objeto de analizar el informe suministrado y oportunamente solicitado en esta auditoría se realizó una comparación con el informe del año 2008 utilizado en la auditoría anterior.

Se destaca que el informe del año 2008 tiene una estructura más vasta que la del 2011 y 2012:

- a-** El informe del 2008 comienza con “Aclaraciones Previas” un “resumen ejecutivo” y “un análisis detallado” conteniendo información complementaria para una correcta interpretación de los datos incluidos en el informe. En el informe del 2011 y 2012 la información vertida como aclaraciones previas y resumen ejecutivo es más escueta y con datos estadísticos sin detalles aclaratorios.
- b-** En el análisis detallado del informe 2008 se incorporan luego de cada tema analizado acciones sugeridas llevadas a cabo y avances logrados y/o análisis cualitativos, en tanto que en los informes suministrados para el 2011 y 2012 estas acciones no se adjuntan.
- c-** Existen análisis que se realizan en el informe del 2008 que en los correspondientes a 2011 y 2012 no se adjuntan y son de importancia. Como ejemplo se cita Cuadro de “Costo por Frecuencia en Rutas”, agrupado por tipo de aeronave.

#### **4.2.2.2. Seguimiento de indicadores según Plan de Negocios 2010-2014**

**En los Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012 no se analizan todos los indicadores establecidos en el Plan de Negocios 2010/2014.**

## **PROYECTO DE INFORME**

Del mismo modo se procedió a verificar si se analizan y/o se aplican los indicadores establecidos en el Plan de Negocios 2010/2014 destacándose lo siguiente:

En el Tablero de Control Corporativo suministrado no se verifican:

- Antigüedad de la Flota
- Plan de Retiro de Aviones
- Ventas Directas Sobre Ingresos
- Costo de Catering por Pasajero
- Costo de infraestructura Costo de Capital aviones sobre ASK
- Costo de mantenimiento sobre ASK
- Costo de handling sobre cantidad de despegues
- ASK sobre Total empleados

No se detallan los motivos por los que habiendo realizado un plan de negocios no se analicen la totalidad de los indicadores presentados en dicho informe.

### **5. RECOMENDACIONES**

**5.1.** Analizar la forma de optimizar el uso de personal, especialmente tripulación técnica, o incrementar la cantidad de naves y rutas (incrementar AKOs) para absorber el exceso de dotación de planta. (Cde. 4.2.1.1.1, 4.2.1.1.6 y 4.2.1.1.8.1) y su influencia en los costos (Cde. 4.2.1.1.8).

**5.2.** Asignar eficientemente las naves a las rutas del exterior y utilizar aviones acorde al tamaño de mercado atendido, especialmente los destinos SAN PABLO, RIO DE JANEIRO, SANTIAGO DE CHILE y LIMA (Cde. 4.2.1.1.8 y 4.2.1.1.9.2.2).

**5.3.** Analizar la conveniencia en las rutas del exterior de los Embraer-190, toda vez que pertenecen a Austral y el convenio laboral de tripulante de cabina estipula mayores erogaciones para la empresa por salir del país que los establecidos para Aerolíneas Argentinas (Cde. 4.2.1.1.5.2).

**5.4.** Analizar cursos de acción a fin de evitar que las rutas locales sustenten con sus ganancias el déficit de los destinos del exterior, dado el objetivo de "conectividad" de los

## **PROYECTO DE INFORME**

argentinos, toda vez que los recursos deberían disponerse para solventar la posible pérdida de los destinos locales (Cde. 4.2.1.1.9.2.1 y Cde. 4.2.1.1.9.2.2).

**5.5.** Tomar las decisiones necesarias con el objeto de revertir el balance operativo de BARCELONA, MADRID, ROMA, SÍDNEY y SAN PABLO, lo cual permitirá lograr el equilibrio contable (Cde. 4.2.1.1.9.2.2).

**5.6.** Analizar la eficiencia en el consumo de combustible de las aeronaves según los AKOs (Cde. 4.2.1.1.1).

**5.7.** Reducir el costo del personal del exterior o ajustarlo a volúmenes acorde con el tamaño de las rutas (Cde. 4.2.1.1.9.2.2).

**5.8.** Tomar acciones para reducir la pérdida de cuota de mercado tanto en cabotaje como en regional (Cde. 4.2.1.1.3.1).

**5.9.** Ampliar “Aclaraciones Previas” de los Tableros de Control Corporativo par una correcta interpretación de los datos incluidos en el informe (Cde. 4.2.2.1).

**5.10.** Reincorporar en el Tableros de Control Corporativo las "acciones sugeridas llevadas a cabo y avances logrados y/o análisis cualitativos" como en el Tablero de Control de Diciembre 2008 (Cde. 4.2.2.1).

**5.11.** Reincorporar en el Tableros de Control Corporativo el “Costo por Frecuencia en Rutas” en el análisis del costo por tipo de avión. (Cde. 4.2.2.1).

## **6. LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME**

Ciudad de Buenos Aires,

## PROYECTO DE INFORME

ANEXO

### Costos de Estructura Asignados a la Red

En la estructura de costos de la compañía se establecen como Gastos de estructura los siguientes conceptos:

**Costo Comercial Fijo Sucursales:** Agrupa los gastos fijos o de estructura imputables directamente a la red que les corresponde y luego a la línea con el ingreso de pasajes de cada una (cost driver)

**Costo Comercial Fijo Aeropuertos:** Agrupa los gastos fijos o de estructura de cada aeropuerto los cuales se imputan directamente a la red que les corresponde y luego a la línea con el ingreso de pasajes de cada una (cost driver)

**Área Central de Aeropuertos:** Agrupa los gastos fijos o de estructura correspondiente a la Gerencia de Aeropuertos y las bases Aeroparque y Ezeiza. Se distribuyen estos gastos a las redes y líneas con el cost driver pasajeros transportados de cada red/línea.

**Área Comercial Central:** Agrupa los gastos fijos o de estructura correspondiente a la Gerencia de Área Comercial de la sucursal principal de la red Buenos Aires (Peru2). Se distribuyen estos gastos a las redes y líneas con el cost driver pasajeros transportados de cada red/línea.

**Gastos de Estructura Central:** Corresponden a todos aquellos gastos que se originan en las diferentes actividades de la Administración Central. Se asignan a las redes y líneas por los ingresos de pasajes Ej.:

- Remuneraciones y Cargas Sociales
- Propaganda y Publicidad
- Amortizaciones de edificios equipos y automotores
- Tributos Impuestos I. Brutos Tasas Etc.

El Total de gastos de Estructura para el 1º semestre del 2012 son en miles de U\$S 202.630,00 correspondiendo el 60 % a gastos de Estructura Central. Y a su vez dentro de

## **PROYECTO DE INFORME**

los conceptos más importantes se pueden determinar: Remuneraciones y Viáticos (65%), Tributos, Impuestos Bancarios Servicios Varios, Servicios Contratados Seguridad y Vigilancia representando el 91 % del total de gastos.