



## AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A.

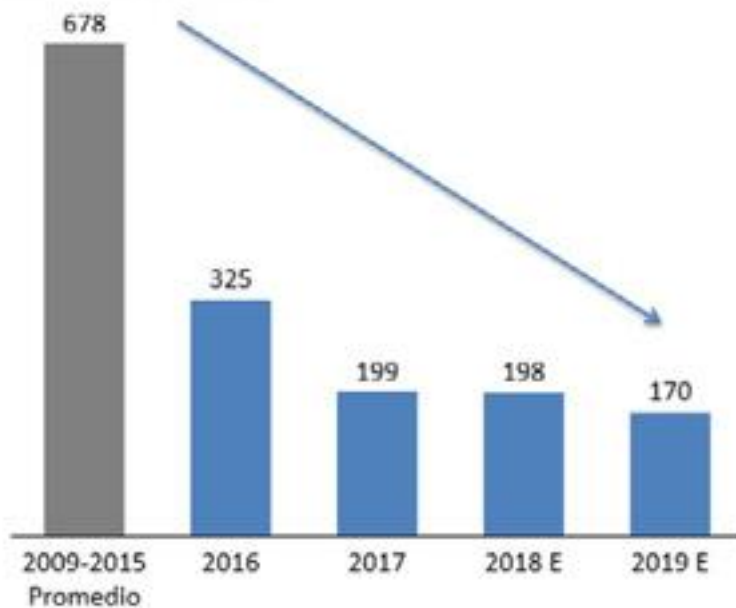
DICTAMEN TÉCNICO REVENUE MANAGEMENT Y PLANIFICACIÓN DE REDES El presente Dictamen Técnico expone los fundamentos de la solicitud de autorización para la contratación de firmas o profesionales extranjeros para la prestación del servicio de consultoría que será detallado en profundidad en este libelo, ante la falta de capacidad técnica local y la imposibilidad de suplirlo por vía de subcontratación. Demás está aclarar, la importancia que reviste para el Grupo Aerolíneas la maximización de ingresos mediante la optimización de Revenue Management, Planificación de Redes (diseño de Red) y Programación (Scheduling). Asimismo, Aerolíneas Argentinas S.A. ("ARSA") plantea la necesidad de la contratación de una firma consultora idónea aclarando al efecto que este dictamen técnico, se emite a los fines de dar cumplimiento al requisito exigido por el artículo 16 de la Ley N° 18.875 el cual prevé que: "Se podrá contratar con firmas o profesionales extranjeros únicamente en casos excepcionales, aprobados previamente por Resolución del Ministerio competente, que sólo podrá fundarse en la falta de capacidad técnica local en el asunto del servicio o de la consulta, e imposible de suplir por vía de subcontratación". ARSA considera necesario extender el proceso de selección del servicio de consultoría a oferentes extranjeros que puedan acreditar suficiente idoneidad y experiencia debido a que, limitar el procedimiento a oferentes locales llevaría a la situación de que aquel resulte desierto sin oferentes aptos, es decir consultoras calificadas y admisibles, por no existir capacidad técnica local ni poder suplir el servicio por vía de la subcontratación. Cabe señalar que, para su mejor entendimiento, este dictamen ha sido estructurado de la siguiente manera: 1. Contexto 2. Importancia de las áreas mencionadas para las líneas aéreas 3. Diagnóstico preliminar de las áreas 4. Necesidad de la contratación de una firma consultora y proceso de selección 5. Falta de capacidad técnica local

1. CONTEXTO Como punto de partida se definió una agenda con el Estado Argentino basada en cuatro pilares estratégicos a saber: 1. Sustentabilidad: eliminar el déficit financiero para no depender de aportes de capital del Estado; 2. Desarrollo de la Red: lograr un desarrollo de la industria de cabotaje que permita un crecimiento del 50% en los pasajeros transportados y fortalecer la red internacional; 3. Excelencia en Servicio y Seguridad: mantener los más altos estándares de seguridad y puntualidad de la operación asegurando la satisfacción de nuestros clientes; 4. Procesos y Transparencia: diseñar los procesos necesarios para asegurar la transparencia y solidez institucional. El Grupo Aerolíneas diseñó un plan integral de gestión con el objetivo de lograr el cumplimiento de la agenda definida, para fin del mandato presidencial actual, que se materializó en el llamado "Plan Estratégico 2020". Dentro de dicho plan, se definieron una lista de objetivos a cumplir estructurados alrededor de los pilares estratégicos y ordenados estableciendo un orden de prelación en función del impacto económico para el Grupo Aerolíneas. El potenciamiento de la correcta planificación y gestión de los ingresos fue definido como uno de los subobjetivos dentro del pilar "Sustentabilidad", entendiéndose como tal, la no dependencia de aportes de capital del accionista, es decir, que el Grupo Aerolíneas, a través de su operación, logre generar ingresos mayores a la sumatoria de sus egresos. Si bien el Grupo Aerolíneas ha avanzado mucho en la reducción del déficit y el monto de subsidios recibidos de parte del Estado Nacional, cada aporte en el que se pueda avanzar, será fundamental para este proceso. A continuación, se muestra la evolución:



### APORTES DEL ESTADO ESTIMADOS

Millones de Dólares



Para alcanzar la Sustentabilidad se definieron metas tendientes a la reducción de costos y a la generación de mayores ingresos. El potenciar estas áreas busca maximizar los ingresos a través de una correcta utilización de los recursos bajo una estricta planificación y una óptima gestión de los ingresos. 2. IMPORTANCIA DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN, DEL REVENUE MANAGEMENT Y PLANIFICACIÓN DE REDES PARA LAS LÍNEAS AÉREAS Programación, Planificación de Redes y Revenue Management son áreas centrales para cualquier línea aérea, responsables por la planificación de la oferta comercial y su posterior gestión, en busca de maximizar la rentabilidad de los recursos. El proceso de Planificación de Redes debe ser minucioso y sistemático de modo tal que logre optimizar el uso de los recursos en los mercados más convenientes y evitar así incurrir gastos innecesarios. La correcta administración del inventario a la venta, junto con la planificación de las tarifas, asegura la maximización de los ingresos sobre la oferta programada. En este sentido, un error en la programación podría llevar a la aerolínea a incurrir en costos innecesarios, y desabastecer la oferta en mercados con mayor potencial. De la misma forma, un error en la estrategia de precios podría suponer enormes pérdidas de ingresos. 3. DIAGNOSTICO PRELIMINAR La gerencia de Revenue Management enfrenta un desafío significativo por la suma de los siguientes factores: i) ingreso de nuevos competidores en el mercado doméstico y regional, ii) fuerte caída de demanda internacional que potencia aún más la agresividad competitiva, iii) eliminación del piso de la banda tarifaria en el mercado doméstico, iv) implementación de nuevos sistemas de gestión (Revenue Optimizer, O & D, Branded Fares), entre otros. En este contexto, el objetivo es acelerar la implementación en tiempo y forma de las estrategias correctas para cada mercado y ruta. Para ello, es indispensable el apoyo de terceros con experiencia concreta en Revenue Management, que trabajen codo a codo con los analistas del sector, agregando capacidad de trabajo y transmitiendo el conocimiento al equipo del Grupo Aerolíneas. En este contexto, el equipo de Planificación de Redes debe validar la existencia de oportunidades para optimizar la red a partir de Julio de 2019. Por ejemplo, potenciando el Hub Ezeiza a partir de la desregionalización de Aeroparque, potenciar el Hub Córdoba e incorporar nuevas rutas federales (que no conecten con Buenos Aires). A estos efectos, cabe aclarar que Hub es el aeropuerto en el que una compañía aérea tienen establecido un centro de conexión o distribución de vuelos. En cuanto a la Programación, el Grupo Aerolíneas tiene



identificadas algunas restricciones relevantes que impactan su eficiencia. El foco debe estar orientado parcialmente a validar y mapear las restricciones más relevantes, pero sobre todo a lograr una mejor ejecución en la Programación. Para ello se deberán identificar, cuantificar y priorizar las barreras, definir el plan de trabajo, y llevarlo a cabo con resultados concretos en la programación y en la operación. 4. **NECESIDAD DE LA CONTRATACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA Y PROCESO DE SELECCIÓN** En este contexto, ante la imperiosa necesidad de maximizar el valor económico de los recursos del Grupo Aerolíneas, se definió la necesidad de la contratación de un servicio de consultoría a fin de: 1. Realizar un diagnóstico y evaluación de alternativas; 2. Brindar soporte a la implementación y ejecución para capturar las oportunidades identificadas en el menor plazo posible. Resulta imprescindible que aquel potencial prestador del servicio de consultoría haya llevado a cabo procesos de similar envergadura por los que pueda acreditar vasta y comprobable experiencia de forma de asegurar que se obtendrá, como resultado de la contratación, un diagnóstico de las oportunidades de mejora en la generación de ingresos, y sobre todo un plan de acción y la ejecución del mismo acorde a las mejores prácticas de la industria. En el ámbito local no existe prestador de origen nacional que pueda acompañar al Grupo Aerolíneas en este proceso, no sólo por su envergadura sino también por su especificidad técnica. Cabe aclarar que, las únicas aerolíneas de origen argentino con operación de magnitud y relevancia internacional son las del Grupo Aerolíneas, razón por la cual también no se han desarrollado proyectos de este tipo para otros competidores en el mercado local. Debido a que este proyecto marcará un hito en la trayectoria del Grupo Aerolíneas, se considera necesario contar con el apoyo de una firma consultora con probados e inmediatamente disponibles conocimientos distintivos, en los siguientes temas: 1. Desarrollo de consultorías estratégicas 2. Experiencia en áreas de Revenue Management, Programación de Redes y Programación en Aerolíneas 3. Desarrollo de consultorías para líneas áreas 4. Desarrollo comercial, marketing y estrategia, entre otros Cabe señalar que, asegurar contratación de una consultora que reúna todas esas características, solo es alcanzable con la utilización de un método de selección en el que el precio no sea el único requerimiento de calificación, sino que se pondere la calidad, la experiencia y la disponibilidad inmediata de los conocimientos y recursos necesarios por parte de la firma consultora. Todo ello, obliga a considerar ponderadamente otros criterios al puro precio debido a que la reformulación del programa requiere que los servicios sean altamente especializados. Es nuestro objetivo que la reformulación de las prácticas de Revenue Management, Planificación de Redes y Programación tenga importantes repercusiones futuras, maximizando el valor económico que generan para el Grupo Aerolíneas. En refuerzo de lo anterior, creemos firmemente que esta experiencia a solicitar a la firma consultora como criterio fundamental de evaluación, debe haber sido adquirida a partir de la sumatoria de diversas experiencias de redefinición de estas áreas en otras líneas aéreas. Es en este punto que nuestra especial posición en el mercado argentino nos permite afirmar con convicción que, ninguna empresa en el mercado local ha desarrollado ni trabajado, aunque sea mínimamente, en el diagnóstico y/o rediseño de estas áreas en una línea aérea del tamaño y relevancia de la del Grupo Aerolíneas. Para darle de contexto a este requerimiento de experiencia global, cabe señalar que, en Argentina, no existen aerolíneas con experiencia sólida en estos temas ya que en su mayoría se gestionan desde sus casas matrices, como por ejemplo los casos de LATAM y Norwegian. Por todo lo hasta aquí expuesto es que resulta necesario, en esta instancia, contar con la presencia de oferentes que resulten idóneos, por lo que resulta necesario contar con la participación de firmas consultoras extranjeras. 5. **FALTA DE CAPACIDAD TÉCNICA LOCAL** Como ya lo hemos señalado, la normativa prevé que los servicios de ingeniería y de consultoría solo se podrán contratar con firmas extranjeras en casos excepcionales. A ese respecto, cabe destacar que, en virtud del grado único de conocimiento que el Grupo Aerolíneas tiene sobre su mercado, tiene la convicción de que no existe ningún caso en el cual las aerolíneas locales hayan adaptado sus estrategias de Revenue Management, Planificación de Redes y Programación con el apoyo de una firma consultora netamente argentina. Por lo expuesto reiteramos



que no se han desarrollado, ni se encuentran disponibles, en el país las capacidades técnicas en empresas consultoras locales, capaces de afrontar este desafío. Por ello es que, la mayor conveniencia de la oferta ganadora debería evaluarse atendiendo tanto al precio como al servicio ofrecido. En este sentido, el contrato debe adjudicarse a la oferta que resulte ser la “más conveniente”, esto es, “que cumpla sustancialmente con las exigencias establecidas en el llamado y satisfaga las necesidades del objeto del Concurso”. Al efecto, de una lista propuesta por la Forbes US con el proveedor de estadísticas online Statista, las siguientes diez son consideradas las mejores consultoras (cada una en su especialidad) a nivel internacional: Accenture, AT Kearney, Bain & Company, KPMG, The Boston Consulting Group, Deloitte Consulting, IBM Global Business Services, McKinsey & Company, Ernst & Young Advisory Services y Pricewaterhouse Coopers Advisory Services. Específicamente, en los casos más relevantes de la región, las líneas áreas fueron asesoradas por las siguientes consultoras: 1. LATAM (2010): McKinsey & Company 2. Gol – (2013): Accenture -Seabury Adicionalmente, cabe destacar que el Grupo Aerolíneas pretende competir de igual a igual con el resto de las aerolíneas del mundo, especialmente las antes citadas, para lo cual debe velar por alcanzar y mantener niveles de know-how del más alto estándar. En ese sentido, este dictamen técnico, se emite a los fines de dar cumplimiento al recaudo exigido por el artículo 16 de la Ley N° 18.875 el que en su parte pertinente prevé que “Se podrá contratar con firmas o profesionales extranjeros únicamente en casos excepcionales, aprobados previamente por Resolución del Ministerio competente, que sólo podrá fundarse en la falta de capacidad técnica local en el asunto del servicio o de la consulta, e imposible de suplir por vía de subcontratación, debiendo darse a publicidad el dictamen técnico correspondiente”. En virtud de lo expuesto, dada la relevancia y complejidad del proceso de optimización de Revenue Management, Planificación de Redes y Programación que el Grupo Aerolíneas pretende encarar y ante la inexistencia de capacidades técnicas locales e imposible de suplir por vía de subcontratación, los abajo firmantes entienden imperioso, a fin de asegurar la mayor concurrencia de oferentes calificados y alternativas comprables, extender el procedimiento de contratación a firmas consultoras del exterior. Firman: Luis Malvido (Gerente General) – Felicitas Ciccarelli (Directora de Gestión de Rutas y Planificación Comercial) – Juan Cruz Frola (Gerente de Itinerarios).

e. 05/02/2019 N° 6109/19 v. 05/02/2019

**Fecha de publicacion:** 05/02/2019

