



AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A. Y AUSTRAL LÍNEAS CIELOS DEL SUR S.A.

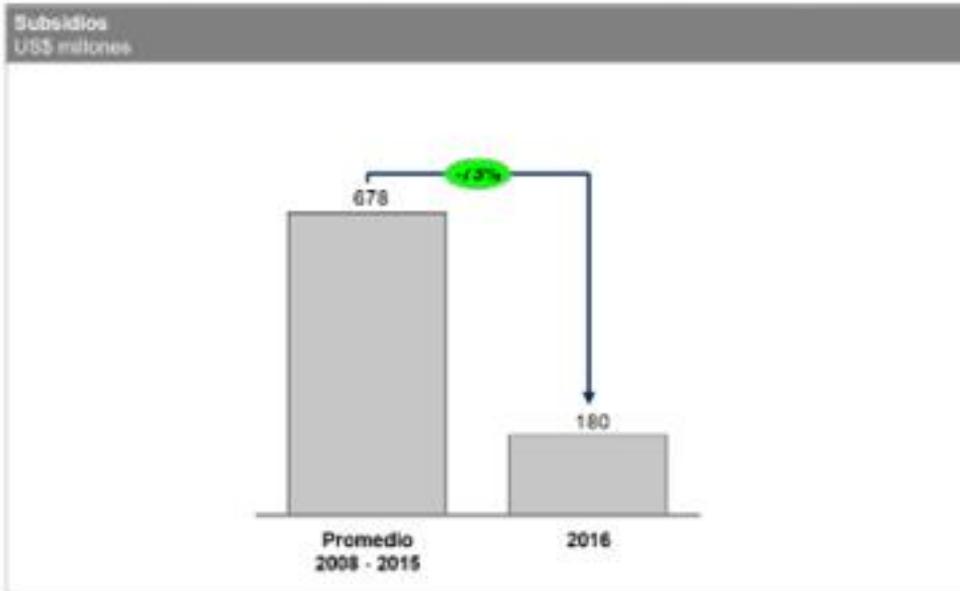
DICTAMEN TÉCNICO GRUPO AEROLÍNEAS

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 Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Áreas Cielos del Sur S.A., en adelante “Grupo Aerolíneas” la reformulación del Programa de Pasajeros Frecuentes (en adelante “Aerolíneas Plus”) con el fin de maximizar el aporte económico que el programa aportaría al Grupo. Asimismo, plantear 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”. El Grupo Aerolíneas 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 los programas de fidelización para líneas aéreas 3. Diagnóstico preliminar de Aerolíneas Plus 4. Proyecto de Rediseño del Programa 5. Necesidad de la contratación de una firma consultora y proceso de selección 6. Falta de capacidad técnica local

1. **CONTEXTO** Como punto de partida de la nueva gestión del Grupo Aerolíneas 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 del programa de fidelización Aerolíneas Plus fue definido como uno de los sub-objetivos 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:



Evolución Subsidios del Estado Nacional



Para alcanzar la Sustentabilidad se definieron metas tendientes a la reducción de costos y a la generación de mayores ingresos. El potenciar el programa de fidelización busca maximizar los ingresos que el mismo aporta al Grupo Aerolíneas, aprovechando la capacidad ociosa en nuestra flota de aviones (fenómeno normal en cualquier línea aérea el mundo), sin que ello implique un aumento de los costos en la operación.

2. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN PARA LÍNEAS AÉREAS

Tradicionalmente los programas de pasajero frecuente o programas de fidelización para líneas aéreas fueron diseñados para asegurar la preferencia y lealtad de los pasajeros, con el objetivo de que vuelen cada vez más. En reconocimiento a la lealtad, las líneas aéreas actualmente suelen otorgar distintos beneficios que mejoran la experiencia de viaje del cliente (accesos a salones vip, embarque preferente, equipaje adicional sin costo, entre otros) así como millas o puntos que permiten eventualmente acceder a pasajes como premio. Hay estudios que reflejan que, los pasajeros que son socios de programas de fidelización cambian radicalmente su comportamiento, como consecuencia de querer acceder a estos beneficios, a saber: (a) eligen a la aerolínea entre varias alternativas (vuelan más), (b) están dispuestos a pagar tarifas más cercanas al valor percibido (generan un ingreso incremental o un mayor retorno), y (c) transfieren sus puntos / millas de instituciones financieras para engrosar sus balances de puntos y así acceder más fácilmente a los premios (crean nuevas fuentes de ingresos a la empresa).

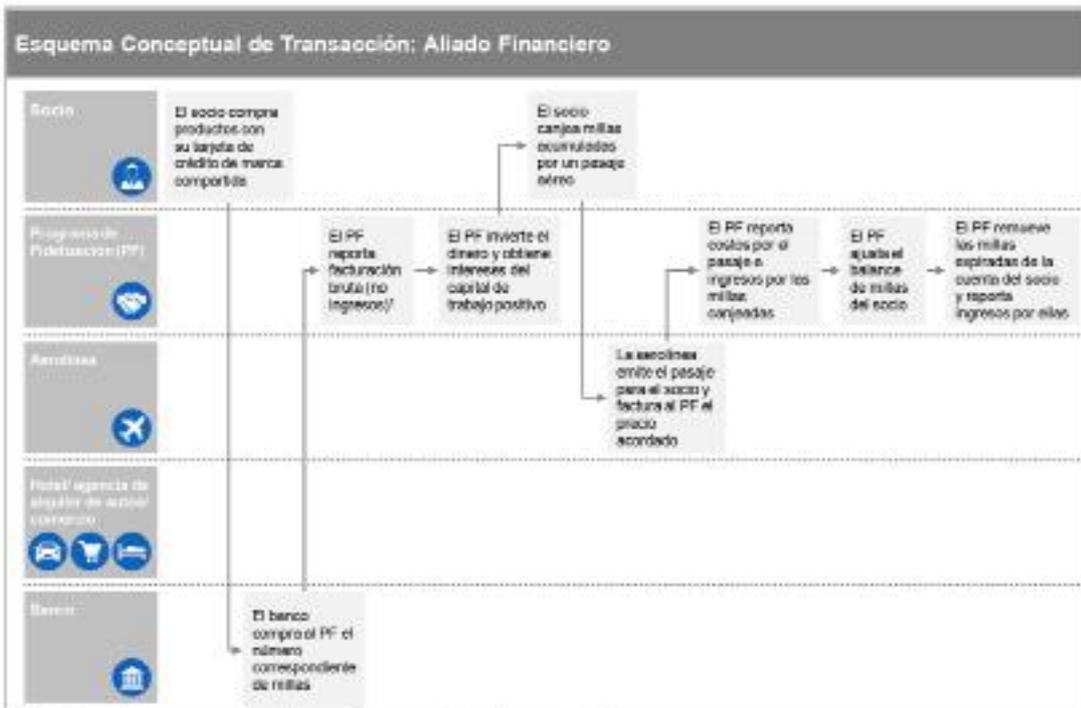


Impacto de Programas de Fidelización líderes sobre el comportamiento del consumidor



En el caso de los socios de los programas de fidelización y especialmente en lo referido a la acumulación de las millas o puntos con el fin de viajar “gratis”, muchas líneas aéreas han desarrollado un negocio de venta de millas a instituciones financieras y comerciales para que estos a su vez, pudieran entregar estas millas a sus clientes, fidelizándolos.

Ecosistema de un Programa de Fidelización



¹ Normalmente, los ingresos sólo pueden reportarse cuando las millas son canjeadas o expiran

En este orden de ideas, la venta de millas se ha convertido en una fuente de generación de ingresos fundamental, a punto tal que, muchos de estos programas han dejado de ser un sector de las aerolíneas que les dieron origen para convertirse en empresas independientes. Cabe, destacar que esa no es



nuestra intención, pero el ejemplo vale para demostrar el potencial y valor económico que estos programas representan.

Varios programas de viajero frecuente ya han capitalizado la oportunidad

| Año | Programa | Impacto |
|------|--|---|
| 2005 |  | <ul style="list-style-type: none"> Primera IPO del mercado; valuación inicial de US\$ 2,000M; 5 millones de miembros Aumento de ingresos de 26% anual desde IPO |
| 2008 |  | <ul style="list-style-type: none"> Valuado en US\$ 3,000M; 10 millones de miembros 9% de crecimiento anual de ingresos |
| 2010 |  | <ul style="list-style-type: none"> IPO por \$720M; valuación inicial de ~\$1,400M |
| 2013 |  | <ul style="list-style-type: none"> IPO por \$565M, valuación inicial de ~US\$1,300M |
| 2015 |  | <ul style="list-style-type: none"> Valuación de Life Miles de US\$1,150M luego de inversión de Advent de \$340M; valor de Avianca de US\$ 1,300M |

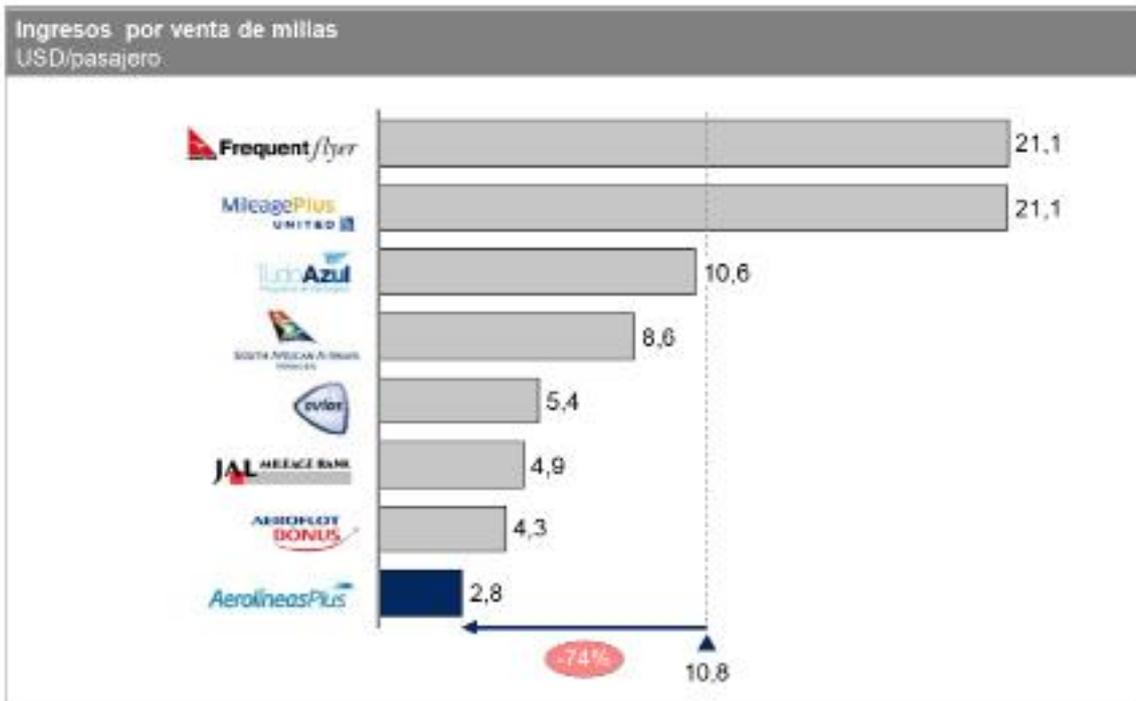
FUENTE: Reportes de análisis y comunicados de prensa

La oportunidad crecimiento y generación en el mercado argentino, en términos de lealtad es tan evidente(1), que empresas extranjeras líderes como “Smiles”, han anunciado recientemente la apertura de una filial en Buenos Aires, con el objetivo de negociar acuerdos con bancos para aumentar sus ingresos en nuevos mercados.

3. DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE AEROLINEAS PLUS En relación con los programas existentes en las distintas líneas aéreas, de la región y el mundo, el programa Aerolíneas Plus muestra un pronunciado estado de inmadurez y atraso. La evidencia más tangible, es la limitada capacidad de generación de ingresos en concepto de venta de millas a terceros, muy por debajo del promedio de la industria., De acuerdo a los indicadores, las líneas aéreas generan anualmente entre US\$ 4,3 y US\$ 21,1 por pasajero transportado en concepto de venta de millas, sin embargo en el año 2017 el Grupo Aerolíneas, a través de Aerolíneas Plus, generó en concepto de venta de millas US\$ 2,8 por pasajero transportado versus un promedio de US\$ 10,8 generado por la industria. En el diagrama a continuación puede observarse la comparativa respecto a otros operadores. Vale decir que, estos actores han podido desarrollar sus programas de fidelización a través de un proceso en conjunto con consultoras que poseen el expertise requerido para realizar el análisis, la planificación y el fortalecimiento de estos programas. Ninguna de las consultoras que desarrollaron los programas de los operadores del mercado se asientan en el ámbito local.



Aerolíneas Plus genera un ingreso por pasajero 74% inferior al promedio de la industria



FUENTE: "The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue", by IdeaWorksCompany

La distancia con el resto de los operadores plasmada en el diagrama anterior, refleja la dificultad para acortar esta brecha de ingresos y esto se debe principalmente a lo complicado que es para los socios hacer tangible el beneficio de pasaje gratis, con la utilización de millas acumuladas. Al no percibir un real beneficio con la acumulación de millas, el programa deja de tener peso en la decisión de compra no cumpliendo su función de fidelización y como consecuencia lógica, los aliados (por ejemplo, entidades bancarias) no ven real valor en la inversión de recursos económicos en la compra de millas de Aerolíneas Plus para entregar a sus clientes. Las principales deficiencias del programa, con respecto a otros programas más valorados y rentables son:

1. Valores de canjes estáticos que limitan el acceso al inventario del Grupo Aerolíneas: la línea área limita los lugares disponibles en sus vuelos para el canje de millas por no poder adecuar la cantidad de millas a cobrar al valor del mercado del pasaje.
2. Falta de canjes dinámicos: mejores prácticas utilizan sistemas avanzados de precificación, que corren en paralelo a los sistemas de Revenue Management, y que permiten ajustar la cantidad de millas necesarias para acceder a un ticket premio a medida que los pasajes que quedan son más caros (ya sea porque los aviones se van llenando, o porque se acerca la fecha de partida del vuelo).
3. Inexistencia de costos internos de transferencia, dificultan una toma de decisión basada en la rentabilidad para la empresa en su totalidad, limitando el accionar del programa de viajero frecuente.
4. Dificultad de interacción a través de la plataforma de tecnología, dificulta el cobro de servicios adicionales (por ejemplo: Pesos más Millas, cargos por cambios, cargos por transferencia de millas).
5. Falta de alternativas de canje no aéreo: las millas de Aerolíneas Plus solo pueden utilizarse para obtener pasajes gratis ya que no existen productos de canje no aéreos. Muchos socios no llegan a acumular millas suficientes para acceder a un pasaje y llegan al vencimiento de las millas sin poder darles un uso y en consecuencia se frustran con el programa perdiendo interés. El Grupo Aerolíneas considera de extrema criticidad y urgencia la necesidad de corregir esta situación y mejorar el actual desaprovechamiento del inmenso potencial que el programa representa. La oportunidad de acotar esta brecha de ingreso hace impostergable la necesidad de una



revisión y rediseño del programa que permita definir e implementar mejoras de forma inmediata. Cabe resaltar, que, de alcanzar el promedio de la industria, el Grupo Aerolíneas generaría aproximadamente USD80.000.000 (dólares estadounidenses ochenta millones) de ingresos adicionales, es decir, 10.000.000 millones de pasajeros volados por año x USD 8 (dólares estadounidenses ocho) por pasajero para alcanzar el promedio de la industria. Esto reduciría significativamente el déficit operacional actual del Grupo Aerolíneas. Como meta preliminar de mediano plazo, el Grupo Aerolíneas se ha propuesto como resultado del proyecto de rediseño del programa de fidelización Aerolíneas Plus, alcanzar al finalizar el año 2020, una facturación anual de USD 72.000.000 (dólares estadounidenses setenta y dos millones), 32.500.000 (dólares estadounidenses treinta y dos millones quinientos mil) por encima de lo facturado en 2017.

4. PROYECTO DE REDISEÑO DEL PROGRAMA El proyecto de rediseño del programa Aerolíneas Plus tiene por objetivo:

1. Contar con un diagnóstico profundo y detallado del programa que permita entender cuál es el valor que genera actualmente para el Grupo Aerolíneas, teniendo en cuenta todos los ingresos y costos del mismo y que sirva de herramienta para analizar posibles estrategias alternativas para potenciar la generación de valor del programa en el mediano y largo plazo.
2. Implementar la estrategia que maximice la generación de valor teniendo en cuenta el contexto y las características particulares del Grupo Aerolíneas. Hemos definido diez aspectos críticos a evaluar y redefinir dentro de este proceso:

1. La relación transaccional entre Aerolíneas Plus y el Grupo Aerolíneas incluyendo reglas de utilización del inventario y precios de transferencia internos de las millas;
2. El manejo del pasivo de millas y rango objetivo de caducidad;
3. La implementación de canjes dinámicos;
4. La implementación de canjes no aéreos;
5. La estrategia de monetización y venta de millas a instituciones financieras;
6. La estrategia de monetización y venta de millas y servicios al consumidor final;
7. La definición de beneficios de categorías de socios elite y las condiciones de acceso a las mismas;
8. La estrategia óptima de alianzas (financieras y comerciales);
9. Los requisitos de plataforma tecnológica para la óptima interacción con los socios;
10. Metodología para la correcta contabilización y medición de resultados.

Al finalizar la implementación del proyecto de rediseño del programa Aerolíneas Plus se espera, entre otros, contar con:

1. Definición de los precios de transferencia entre el Grupo Aerolíneas y Aerolíneas Plus para canjes estáticos y dinámicos (incluyendo mecanismo de revisión y actualización de los precios de transferencia);
2. Mecanismo de definición de precios dinámico desarrollado y su relación con canjes estáticos para principales rutas del Grupo Aerolíneas definido;
3. Tableros de control de desempeño del programa desarrollados e implementados;
4. Instancias de coordinación para moderar la relación entre el Grupo Aerolíneas y Aerolíneas Plus definidos e implementados;
5. Procedimientos administrativos del programa redefinidos e implementados (circuito contable, de facturación, de resolución de problemas, de atención al socio, de marketing, otros);
6. Nueva plataforma tecnológica contratada, instalada y operativa;
7. Estructura organizacional requerida para la ejecución del programa relanzado definida;
8. Perfiles necesarios para cubrir la estructura organizacional identificados;
9. Equipo Aerolíneas Plus capacitado en la administración del programa relanzado;
10. Equipos de otras áreas intervinientes en los procesos capacitados y alineados.

5. NECESIDAD DE LA CONTRATACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA Y PROCESO DE SELECCIÓN En este contexto, ante la imperiosa necesidad de la reformulación del Programa Aerolíneas Plus, con el objetivo de definir e implementar la mejor alternativa para maximizar el valor económico que el programa aporta al Grupo Aerolíneas y de la ausencia de las capacidades necesarias dentro 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 estratégicas para Aerolíneas Plus;
2. Brindar soporte a la implementación de la alternativa estratégica seleccionada. 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 del estado actual del programa en comparación con los programas de pasajero frecuente





más exitosos en el mundo y un plan de acción 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 programas 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 programa de fidelización del cliente 3. Desarrollo de consultorías para líneas áreas 4. Experiencia en servicios financieros (principal fuente de ingresos de programas de fidelización) 5. 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 del programa de Aerolíneas Plus tenga importantes repercusiones futuras, maximizando el valor económico que el programa aporta al Grupo Aerolíneas. Tal es así que, los casos de rediseño y replanteo de estrategia de programas de pasajero frecuente, de líneas aéreas a nivel internacional, que por su magnitud pueden ser comparables con lo que se espera hacer con Aerolíneas Plus, se han apoyado en el asesoramiento de consultoras con experiencia global. 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 reformulación de otros programas similares al del Grupo Aerolíneas 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 la expansión seria y profunda de un programa de fidelización de una línea área del tamaño y relevancia internacional de la del Grupo Aerolíneas. Para darle un poco de contexto a este requerimiento de experiencia global, cabe señalar que el negocio de lealtad ha madurado en varios países del mundo, pero no en todos – Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Australia, Colombia son algunos ejemplos de esta evolución y en muchos de estos casos la presencia de jugadores internacionales (y no solamente consultoras) fue clave para el proceso de evolución y rentabilización de los programas/empresas de lealtad: 1. En Canadá se realizó el primer proceso de escisión de un programa de fidelización de la línea aérea madre, y luego de ello, la empresa Aimia (dueña de Aeroplan) ha asesorado a otras líneas aéreas como LATAM Airlines, formando un join venture con ellos post IPO de Multiplus, o creando el programa de retail líder de Inglaterra, Nectar, entre otros ejemplos. 2. En Colombia, la presencia de inversores internacionales, atraídos por consultoras y bancos de inversión de renombre, ha logrado una asidua competencia por la inversión en Lifemiles en la que participaron más de 10 fondos de inversión, inclusive de países como Singapur. 3. En México, la empresa estatal Aeroméxico ha realizado una alianza con una consultora extranjera, Aimia, para llevar su programa al próximo nivel, dado que no existían esas capacidades técnicas localmente. 4. Payback, una empresa de American Express, lanzó su primer programa en Alemania, que luego dio origen a una rápida expansión del negocio en México y Estados Unidos (Programa Plenti), liderando el segmento de lealtad en retail en el mundo. 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. 6. 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 que un programa de pasajero frecuente relevante y competitivo, haya sido rediseñado o relanzado por una firma consultora netamente argentina. Cabe señalar nuevamente que, dentro del mercado aéreo local, liderado por el Grupo Aerolíneas, no existen otros casos de programas de pasajero frecuente desarrollados en el país que podrían haber servido para que, consultoras netamente locales hayan desarrollado capacidades y adquirido experiencia relevante en la temática. 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. En refuerzo de lo anterior, el único programa de pasajero frecuente de línea aérea relevante en el mercado local, que compite con Aerolíneas Plus, es el de LATAM Airlines y esta línea aérea es de origen chileno/brasileño, por lo que desarrolló su programa desde su casa matriz y con consultores de origen no argentino. 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 Kerney, Bain & Company, KPMG, The Boston Consulting Group, Deloitte Consulting, IBM Global Business Services, McKinsey & Company, Ernst & Young Advisory Services y PricewaterhouseCoopers Advisory Services. Específicamente, en los casos más relevantes de la región, las líneas aéreas fueron asesoradas por las siguientes consultoras: 1. TAM (LATAM) – Multiplus (2010): Bain & Company 2. Gol – Smiles (2013): The Boston Consulting Group 3. Avianca - LifeMiles (2015): McKinsey & Company 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 que el Grupo Aerolíneas pretende encarar y ante la inexistencia de capacidades técnicas locales, los abajo firmantes entienden imperioso, a fin de asegurar la mayor concurrencia de oferentes calificados y alternativas comprobables, extender el procedimiento de contratación a firmas consultoras del exterior. Fdo: Abbott J. Reynal (Gerente General). Máximo F. Amadeo (Director Comercial) y Alejandro Gallo (Gerente de Aerolíneas Plus y Soporte Comercial). (1) <https://www.infoviajera.com/2018/05/smiles-desembarca-en-argentina-expectativas-por-aqui-preocupacion-en-brasil/> <http://www.valor.com.br/empresas/5510707/argentina-pode-representar-ate-20-do-faturamento-da-smiles-em-5-anos>

e. 30/05/2018 N° 38088/18 v. 30/05/2018

Fecha de publicacion: 30/05/2018

