

Federico Muñoz  
& asociados

Coyuntura y Perspectivas N° 166

Aerolíneas Argentinas:  
Radiografía de un despropósito

Resumen Económico Mensual

Agosto 2015

Aerolíneas Argentinas es protagonista de una curiosa paradoja. Para el gobierno nacional, la empresa re-estatizada es una de las banderas de la gestión que eleva con más orgullo, a la par de la AUH, YPF y la política de derechos humanos. Cristina no deja pasar discurso de balance sin destacar la recuperación y el funcionamiento de la línea aérea.

En contrapartida, para quienes no comulgan con el kirchnerismo, Aerolíneas suele ser blanco de agrias diatribas. Se cuestiona la deficiente calidad del servicio y, sobre todo, las copiosas transferencias que la empresa recibe del Tesoro Nacional.

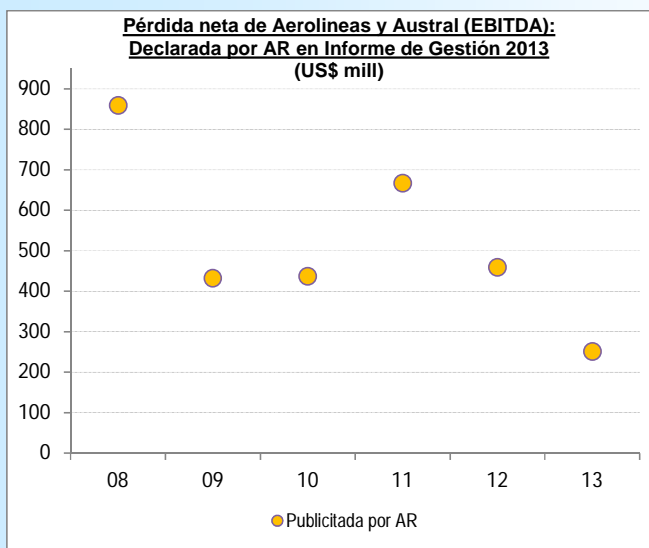
Esta grieta tan amplia nos instó a sumergirnos en la línea de bandera para intentar un análisis pretendidamente objetivo y ecuánime de su desempeño. Sin ser especialistas (ni mucho menos) en el negocio del transporte aero-comercial, creemos haber sido capaces de comprender los fundamentos de su funcionamiento y desentrañar unos cuantos de sus vicios y problemas.

A continuación, proponemos una revisión exhaustiva de diversos indicadores económicos y de desempeño de Aerolíneas Argentinas. Creemos que la evidencia presentada es lo suficientemente contundente como para dar por tierra con una de las banderas menos sostenibles del relato kirchnerista.

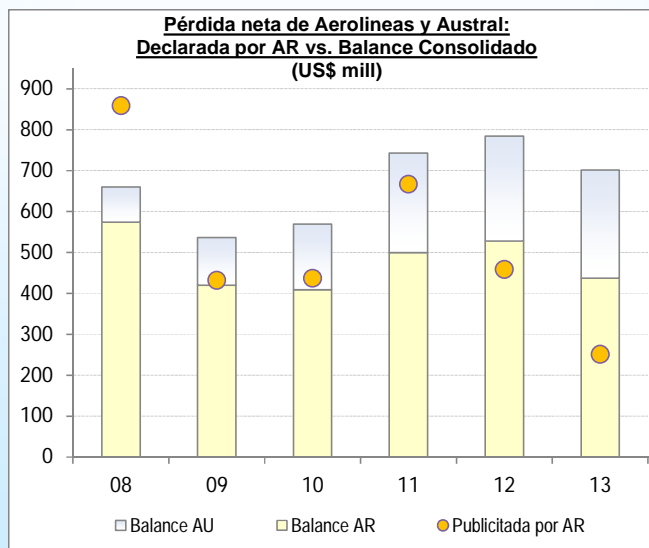
**La primera pregunta a responder es: ¿Cuál ha sido efectivamente la pérdida de Aerolíneas en los últimos años?**

- ① En su informe de gestión correspondiente a 2013, Mariano Recalde difundió los resultados de la empresa durante la administración estatal. Allí se evidencia una progresiva reducción de las pérdidas anuales: de un resultado negativo (EBITDA) de US\$859 millones para 2008, último año de gestión Marsans, pasa a una pérdida de US\$251 millones para 2013.
- ② Sin embargo, cuando se analizan los propios balances consolidados (Aerolíneas Argentinas + Austral) de la empresa, queda claramente en evidencia que los números publicitados por la Gerencia no son verdaderos. La pérdida neta consolidada fue de US\$660 millones en 2008 y los datos oficiales desmienten la idea de un descenso del déficit durante la gestión estatal. En rigor, las pérdidas netas de 2011, 2012 y 2013 (último balance difundido) fueron superiores a la del último año de gestión Marsans.
- ③ Por si esta evidencia oficial no bastara, se puede poner el foco en las transferencias del fisco a la empresa (detallada en los propios balances). Entre 2009 y 2013 nuestra línea de bandera recibió un promedio de US\$780 millones anuales, cifra aún mayor a las cuantiosas pérdidas contables de la empresa.

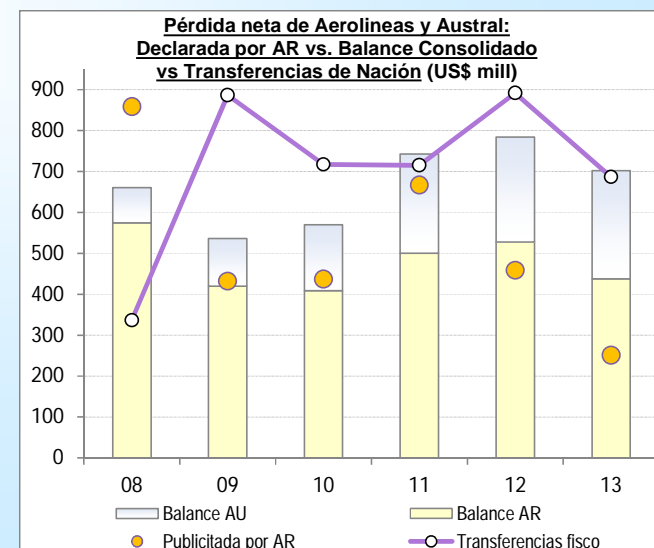
①



②



③



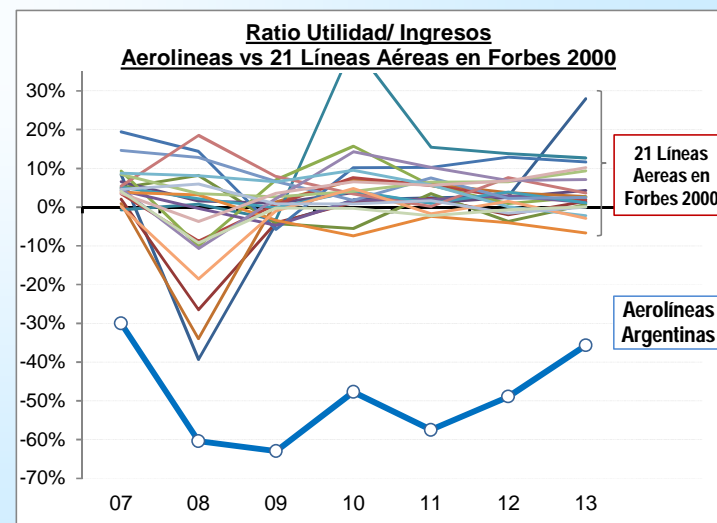
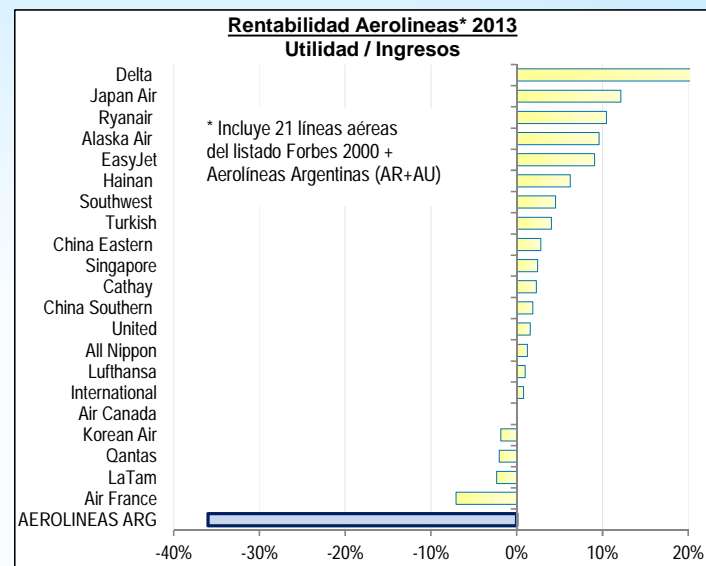
## Intentaremos poner en perspectiva la magnitud de las pérdidas de Aerolíneas Argentinas en los últimos años

*"Todas las líneas aéreas del mundo, absolutamente todas, son deficitarias"*  
(Cristina Fernandez de Kirchner, Abril de 2013).

- ✓ La cita de la Presidenta pretende expiar a nuestra línea de bandera por sus cuantiosas pérdidas, equiparando su situación a la de otras aerolíneas globales. Sin embargo, en este tema, Cristina está muy mal informada. El transporte aero-comercial es un negocio de márgenes reducidos, pero en la actualidad el grueso de las líneas aéreas son superavitarias.
- ✓ En el listado Forbes de las 2000 principales compañías del mundo, encontramos 21 líneas aéreas. En 2013, sólo cuatro de esas empresas presentaron pérdidas y, en ningún caso, de una magnitud comparable al enorme déficit de Aerolíneas (equivalente al 36% de sus ingresos).
- ✓ El análisis dinámico es aún más revelador. Ni siquiera en 2008, un año muy negativo para la aeronavegación comercial en el mundo, las pérdidas de ninguna de las 21 líneas aéreas del listado Forbes se acercaron a las que sufrió Aerolíneas Argentinas en cada uno de los años de gestión estatal.

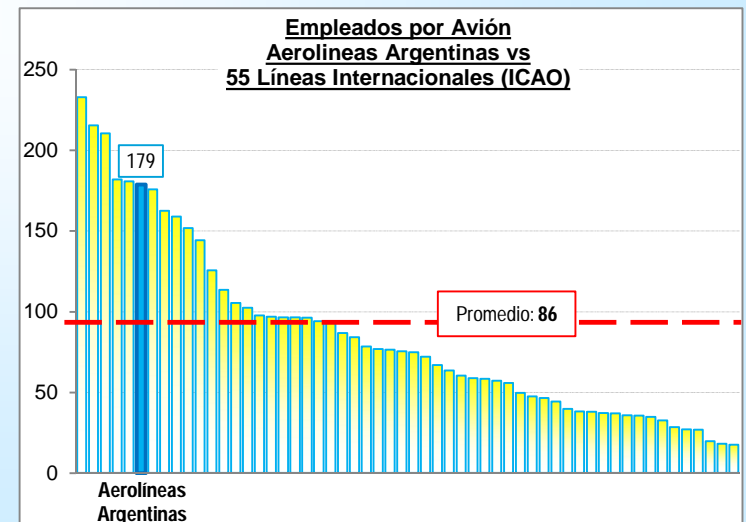
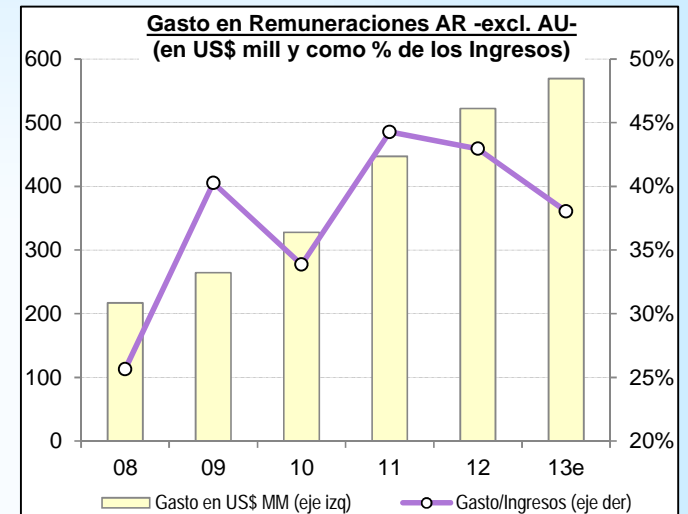
La comparación internacional deja en evidencia que las pérdidas de Aerolíneas Argentinas bajo la gestión estatal son absolutamente desmesuradas.

A continuación, intentaremos desentrañar las razones del penoso desempeño económico de la línea de bandera.



**Uno de los desarreglos más evidentes en la empresa es el exceso de sus gastos de personal**

- ✓ Cuando el gobierno se hizo cargo de Aerolíneas en 2008, admitió que la plantilla de personal estaba sobredimensionada. Poco después de su designación en 2009, el Presidente Mariano Recalde afirmaba: *“Es cierto que Aerolíneas tiene un promedio bastante alto de empleados en función de los aviones que vuelan”*. De todos modos, Recalde siempre sostuvo que no corregiría estos excesos con recortes de personal, sino con un crecimiento de la operación.
- ✓ Sin embargo, lejos de reparar esa distorsión, la gestión estatal agudizó el exceso del gasto en remuneraciones. En Aerolíneas (no incluye Austral), estos pasaron de US\$217 millones en 2008 a nada menos que US\$570 millones en 2013. La variable también creció en relación al total de los ingresos (del 26% en 2008 al 38% en 2013); en otros términos, el gasto en personal aumentó bastante más rápido que la facturación. Todo parece indicar que la gestión estatal fue en extremo imprudente en sus políticas salarial y de contrataciones.
- ✓ Volvamos al indicador de eficiencia en la industria aerocomercial al que aludía Recalde: la relación entre la plantilla de personal y el número de aviones operativos en cada aerolínea. Según la consultora Oliver Wyman, que elaboró un plan de negocios para Aerolíneas Argentinas, en 2014 el grupo tenía 179 empleados por avión (11.616 empleados y 65 aviones operativos). Este guarismo es más del doble que el promedio del indicador para 55 aerolíneas listadas en la *Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO)*.



**El gobierno suele excusarse por la magnitud de las pérdidas afirmando que su prioridad es garantizar la conectividad del país.**

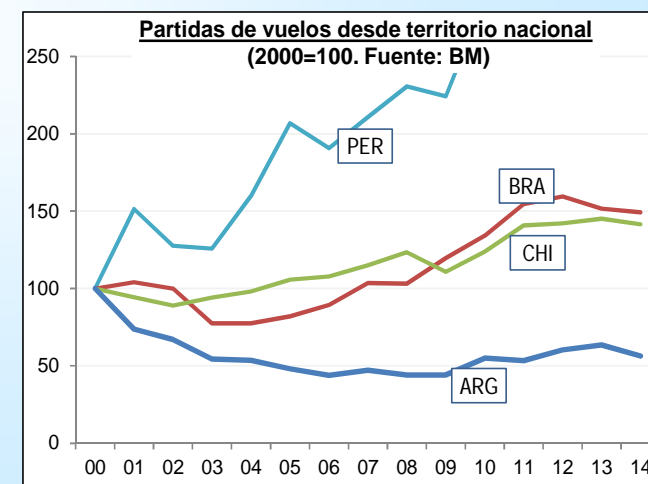
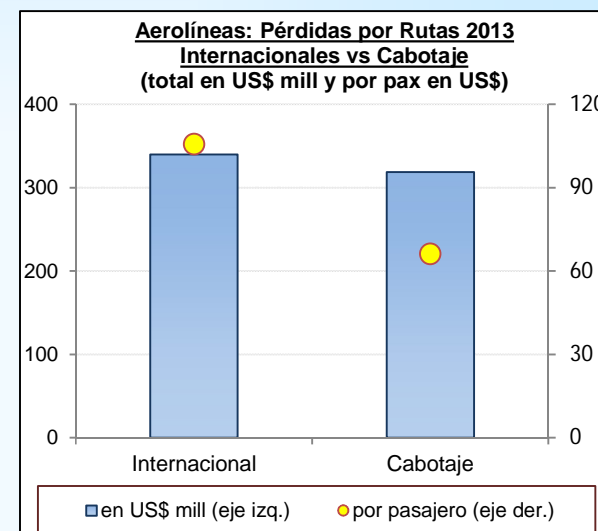
**El argumento es fácilmente rebatible...**

✓ Recalde sostiene que las pérdidas de Aerolíneas se explican porque la empresa mantiene rutas no rentables en el interior del país para garantizar la conectividad doméstica. Sin embargo, según estimaciones de Franco Rinaldi, autor de *"Aerolíneas Argentinas: 2000 días de pérdida"*, más de la mitad de su quebranto de 2013 es atribuible a sus rutas internacionales. Si el grueso de las pérdidas obedece a los destinos en el exterior del país (cubiertos también por otras aerolíneas), la excusa de la función social como causal del déficit queda entonces fuertemente relativizada.

✓ La excusa de la conectividad enfrenta otro obstáculo insalvable: la evidencia muestra que se ha registrado una fuerte retracción del volumen del transporte aero-comercial en el país. Según el Banco Mundial, la cantidad de vuelos comerciales en territorio argentino en 2013 fue 45% menor que en el 2000. En el mismo período, otros países de la región mostraron un crecimiento notable de la conectividad aérea.

Imaginamos que diversas razones explican esta retracción del negocio aero-comercial. Pero es innegable que una de las causas ha sido que la Aerolíneas estatizada se esforzó por boicotear sistemáticamente a la competencia (con LAN como principal damnificado); una vía muy poco digna de mejorar su posición de mercado. Este boicot se condujo en ocasiones a través de su subsidiaria Intercargo, que sirve a las restantes líneas, y en otras, por obstáculos sembrados directamente por el Estado nacional.

Más allá de LAN, los principales afectados por esta estrategia oficial fueron los usuarios argentinos, que sufrieron una merma en la oferta de vuelos y por ende en la conectividad que la gerencia de Aerolíneas asegura defender.

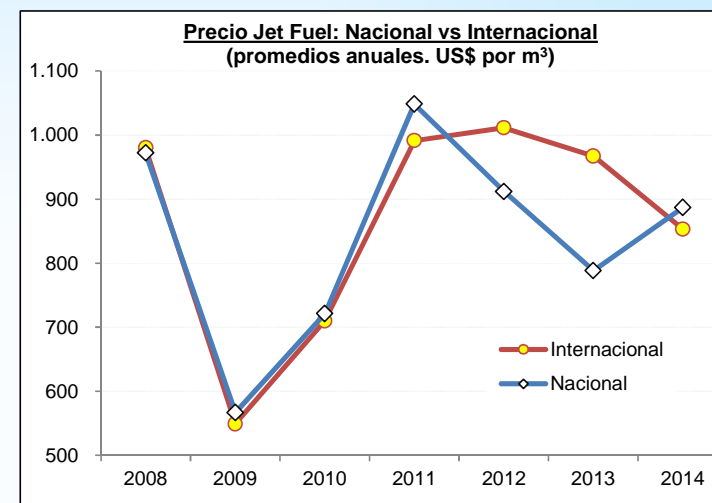


**La conducción de la empresa ha ofrecido otras excusas para justificar sus pérdidas;  
todas ellas, a nuestro entender, desestimables**

- ✓ Mariano Recalde también solía argumentar que el alto costo del combustible (*jet fuel*) le impedía mostrar mejoras en los resultados de la compañía.

Esta excusa tampoco encuentra sustento en la evidencia: a excepción de 2011, el costo promedio del combustible en cada año de gestión estatal ha sido inferior al de 2008. Más aun, en 2012 y 2013 el precio del *jet fuel* en el mercado doméstico ha sido sensiblemente menor que el internacional, lo que da cuenta de un millonario subsidio implícito a la aerolínea de bandera.

En rigor, el gasto en combustible de Aerolíneas pasó de representar un 50% de sus ingresos en 2008 a 34% en 2013.



- ✓ Finalmente, Recalde también justifica la fuerte transferencia de fondos del Estado Nacional a la empresa en el hecho que ésta estaba fuertemente descapitalizada al momento de la re-estatización.

El argumento tendría sentido si los fondos remitidos por Nación a Aerolíneas hubiesen sido utilizados para recapitalizar la empresa, financiando la compra de aviones. Sin embargo, si bien se ha ampliado la flota bajo la gestión Recalde, la incorporación de nuevas aeronaves se ha dado mediante alquileres o compra con crédito del BNDES (en el caso de los Embraer de Austral).

Esto equivale a decir que la casi totalidad de las transferencias fiscales a Aerolíneas y Austral no están destinadas a su recapitalización, sino a cubrir el persistente rojo de la empresa.

**Flota Aerolíneas Argentinas  
+ Austral (2013)**

Empresa	Leasing	Propio
Embraer		22*
Boeing	26	2
Airbus	16	
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>24</b>

\* Comprados en 2013 con financiamiento del BNDES a 12 años de plazo.



**En los últimos tiempos, y en un curioso giro, la conducción de la empresa ya no brinda excusas por las pérdidas.**

**Por el contrario, las convirtió en poco menos que un motivo de jactancia.**

- ✓ El discurso de Recalde en relación al déficit de la empresa bajo su mando presenta una mutación notable con el paso del tiempo:
  - “Esperamos que en el año 2012 la empresa estaría (sic) con un resultado positivo” (Dic-2010)
  - “Si logramos transportar para 2017 14 millones de pasajeros, vamos a lograr ingresos que alcancen para cubrir costos” (Sep-2013)
  - “No nos desvela si la empresa tiene o no rentabilidad; no nos desespera llegar al déficit cero” (Ene-2015)
- ✓ Vale decir: en los primeros años de gestión, y a medida que se topaban con complicaciones (en buena medida auto-infligidas), la conducción estatal de Aerolíneas tendía a revisar sus compromisos, postergando la fecha en que la empresa habría de llegar al equilibrio presupuestario. Pero en sus discursos más recientes, Recalde directamente reniega de la conveniencia de eliminar el déficit. Mas aún: lo que era una evidente carencia en la gestión de la empresa (la incapacidad para dotarla de sustentabilidad económica) se terminó convirtiendo en una epopeya y motivo de jactancia: “Nosotros no ajustamos” es el orgulloso mensaje implícito de la gerencia.
- ✓ Detrás de este nuevo relato subyace un prejuicio bastante difundido en las huestes kirchneristas: que el concepto de *restricción presupuestaria* es una noción propia de la *derecha neoliberal* a la que no están dispuestos a someterse. Esta peculiar lectura de la situación económica de la empresa no sólo los faculta a mantener sin culpa a las cuentas de Aerolíneas en rojo intenso, sino que -prácticamente- convierte a ese déficit en un emotivo acto de militancia.
- ✓ Nosotros no pedimos que la empresa dé ganancias. Pero sí consideramos una inmoralidad indefendible que, cinco años después de estatizada, la empresa haya seguido mostrando pérdidas superiores a las de 2008 y reclamando fondos públicos en consecuencia. Hay innumerables usos alternativos más legítimos desde el punto de vista social para los casi US\$800 millones anuales que ha estado demandando la Aerolíneas de Recalde al fisco (por caso, infraestructura hídrica). Sobre todo, si se tiene en cuenta que la inmensa mayoría de las empresas aéreas del globo demuestran que, con una gestión responsable, es posible garantizar la conectividad del territorio sin cargar semejante lastre en las espaldas de los contribuyentes.



**La Aerolíneas Argentinas re-estatizada no sólo pierde mucha plata.  
También ofrece un servicio caro y de calidad deficiente.**

- ✓ El transporte aéreo en nuestro país es extremadamente caro. A modo de ejemplo, si se desea viajar a Salta en octubre, el pasaje más barato que se puede conseguir en aerolineas.com cuesta US\$264 (I/V). Por viajes de distancias similares (1100 km), en Brasil y Chile se consiguen pasajes por menos de US\$100.

Es cierto que los precios de los tickets están regulados y que no se pueden vender por debajo de lo estipulado por la Secretaría de Transporte; no menos cierto es que estas regulaciones (en particular, los precios mínimos) están hechas a medida de la línea de bandera.

- ✓ Uno de los parámetros más importantes (si no el principal) que define la calidad del servicio de una línea aérea es la puntualidad. Para evaluar este atributo contamos con el ranking global elaborado por el sitio FlightStats.

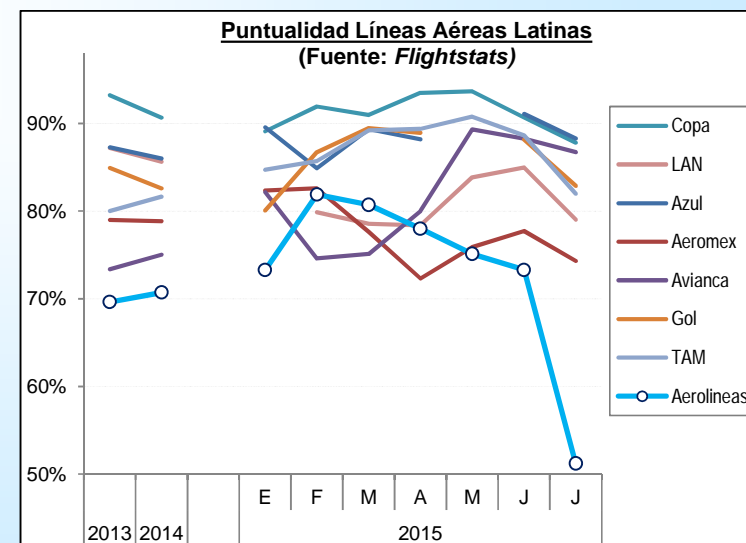
En 2013 y 2014, nuestra línea de bandera fue la más impuntual de las ocho principales compañías de América Latina. Si bien en el 1<sup>er</sup> semestre de 2015 se vieron mejoras sensibles, la avalancha de cancelaciones y reprogramaciones de julio hundió el indicador de puntualidad de Aerolíneas a niveles bochornosos.

Según explicó Diego Cabot en La Nación, la caótica programación de julio obedeció a los esfuerzos de la gerencia por mostrar un funcionamiento fluido de la empresa durante la campaña electoral de Mariano Recalde en CABA. La sobreutilización del personal en ese período sentó las bases de la falta de recursos (y las consecuentes cancelaciones) cuando llegaron las vacaciones de invierno.

La gerencia no brindó una desmentida convincente a esta explicación.

**Tarifas (I / V) más económicas para octubre:  
Aerolíneas Argentinas vs. Otras líneas de la región**

País	Origen	Destino	Distancia (en km)	Aerolínea	Tarifa (I/V; en US\$)
ARG	Buenos Aires	Salta	1086	AR	264
CHI	Santiago	Antofagasta	1090	LAN SKY	95 70
BRA	Rio de Janeiro	Porto Alegre	1124	TAM GOL	85 99



### A modo de corolario....

- ✓ Creemos que el recorrido que acabamos de proponer aportó evidencia elocuente sobre los múltiples vicios en la gestión de Aerolíneas Argentinas bajo tutela estatal. Quedó en claro que la empresa pierde una cantidad obscena e injustificable de dinero, y que -además- presta un servicio caro y de calidad deficiente.
- ✓ En algún punto, temerosos de haber exagerado el tono de las críticas, hicimos un esfuerzo para buscar rasgos destacables de la gestión Recalde. En este sentido, los expertos sugieren que la gestión estatal tuvo el buen tino de respetar el área técnica de la empresa para no afectar la seguridad operativa; también se deben reconocer ciertos avances en la renovación de la flota.
- ✓ De todos modos, y más allá de estos puntos rescatables, no nos debiera extrañar que el management estatal haya sido tan pobre. No fue más que el resultado lógico y esperable de haber ubicado al frente de Aerolíneas a una gerencia amateur y sin experiencia en gestión (mucho menos en gestión de líneas aéreas). No contentos con este punto de partida desfavorable, la conducción de la empresa optó por manejarla renegando explícitamente de pautas básicas de eficiencia y utilizándola como plataforma de proselitismo político. En estas condiciones, lo llamativo habría sido que la línea de bandera mostrara un funcionamiento fluido y eficiente.
- ✓ Pese a todo lo expuesto, (y contrarrestando posibles contra-ataques kirchneristas), queremos aclarar que no somos partidarios de la privatización de Aerolíneas (más allá de que dudamos que existan candidatos interesados en operarla). Sólo abogamos por que sea gestionada con profesionalismo y responsabilidad y sin representar una carga para el fisco. Quizás el modelo YPF – Galluccio sea una buena referencia a seguir.
- ✓ En última instancia, esta gestión calamitosa de la línea de bandera hace un muy flaco favor a quienes defienden la idea de un Estado activo y operando como empresario, pues deja un flanco muy expuesto a las críticas de “la derecha”. Lo curioso es que, para contrarrestar estos cuestionamientos, nadie en el kirchnerismo reclama un giro en la gestión de Aerolíneas en pos de una mayor eficiencia. Por el contrario, concentran sus esfuerzos en la construcción de un relato virtuoso y triunfal. Que el relato no tenga sustento en la realidad es apenas un detalle irrelevante...