



pluna

**Presentación a autoridades
uruguayas**

Mayo 2012

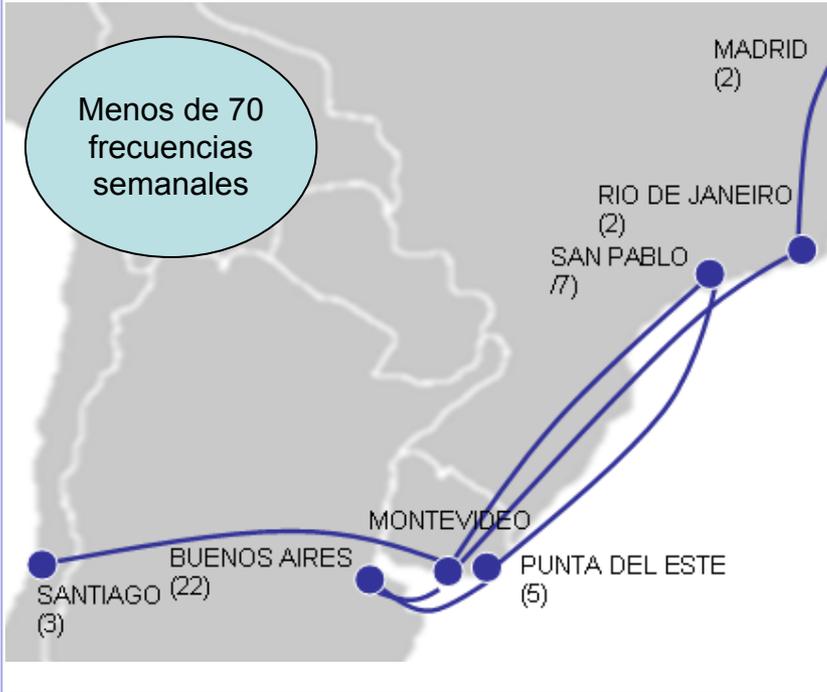
Agenda



1. Evolución reciente de Pluna
2. Diagnóstico de la situación actual
3. Sugerencias y potenciales soluciones
4. Anexos

En 2012, Pluna es una aerolínea totalmente distinta que en 2007

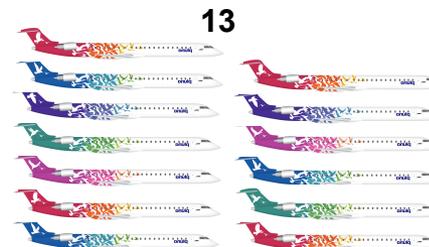
Malla antigua (2007)



Malla actual (2012)



Flota



- En Marzo de 2008 se obtuvo el certificado IOSA de IATA
- En Enero 2009 Pluna fue certificada ISO 9001:2008

En los últimos 6 años, Pluna evolucionó, creció y se volvió más eficiente

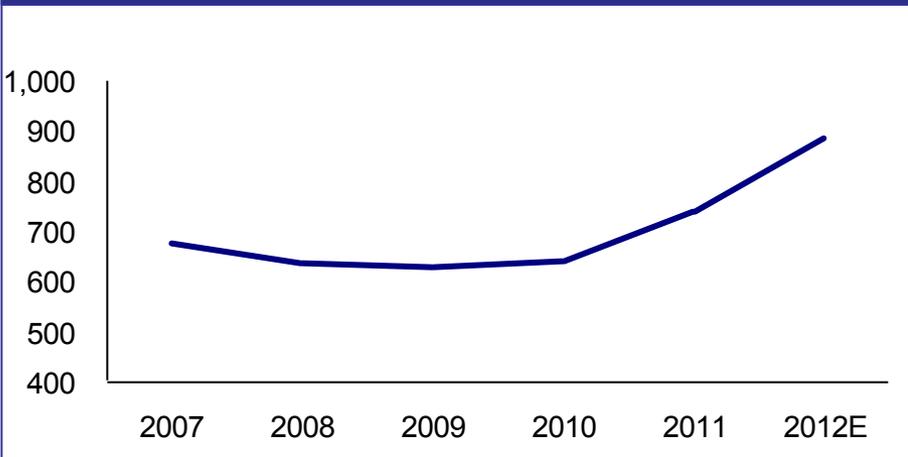
Pasajeros transportados (en miles)



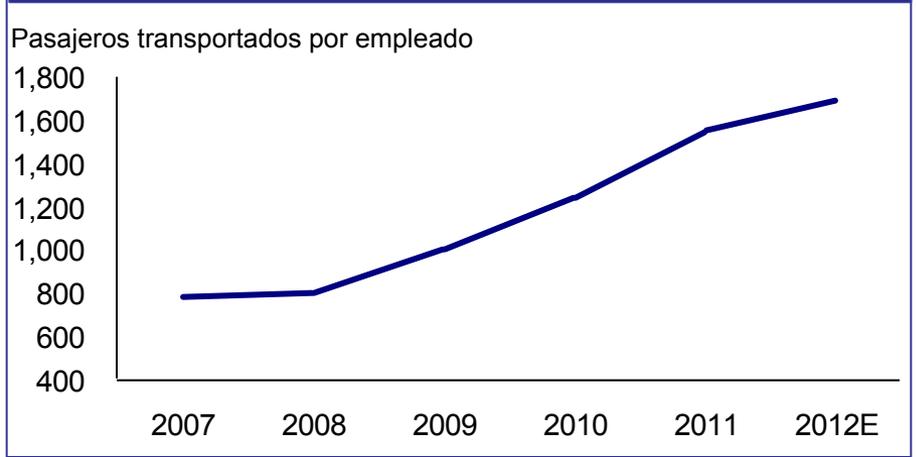
Ingresos netos (USD millones)



Empleados



Productividad



Regional Madrid

Nota: Año fiscal de Julio a Junio

La operación de Pluna implica adicionalmente beneficios por más de USD 250 millones al año para Uruguay

Divisas: Más de USD 200 millones por año



- Más de 240 mil de pasajeros con destino final Uruguay



Conectividad: 16 destinos



- Ejemplo de reducción de tiempo de viaje entre: MVD-BSB directo en Pluna (USD 259)
Vs.
MVD-BSB vía GRU en TAM (USD 404)
4.5 horas de reducción de tiempo de viaje

Empleo: Más de USD 40 millones por año



- Más de 880 empleos directos y más de 1,000 indirectos

Compras a proveedores: Más de USD 15 millones por año

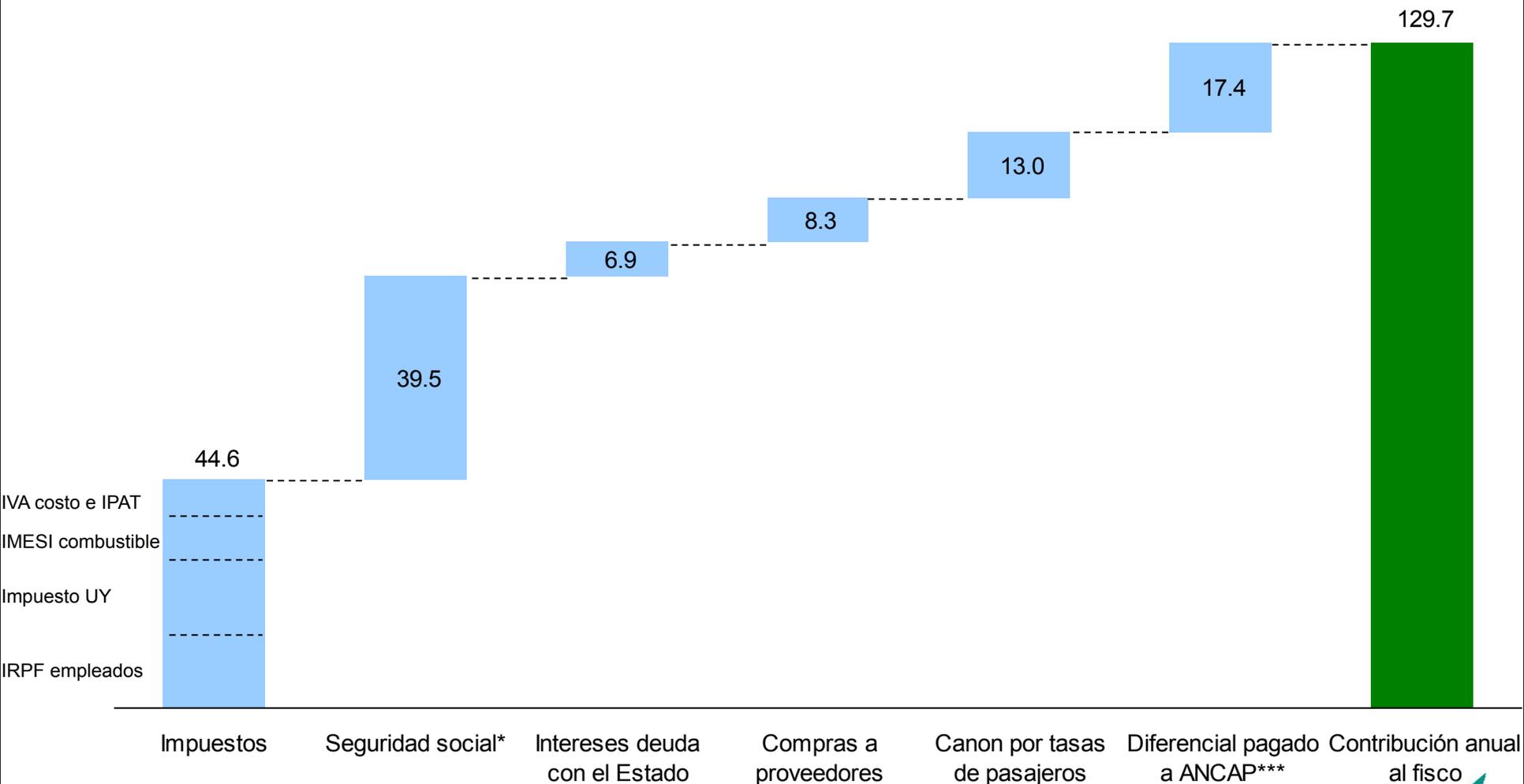


- 200 proveedores Uruguayos

En 5 años Pluna generará más de USD 1,900 millones de beneficios para Uruguay

En 5 años la operación de Pluna contribuye al Estado en forma directa con más de USD 120 millones

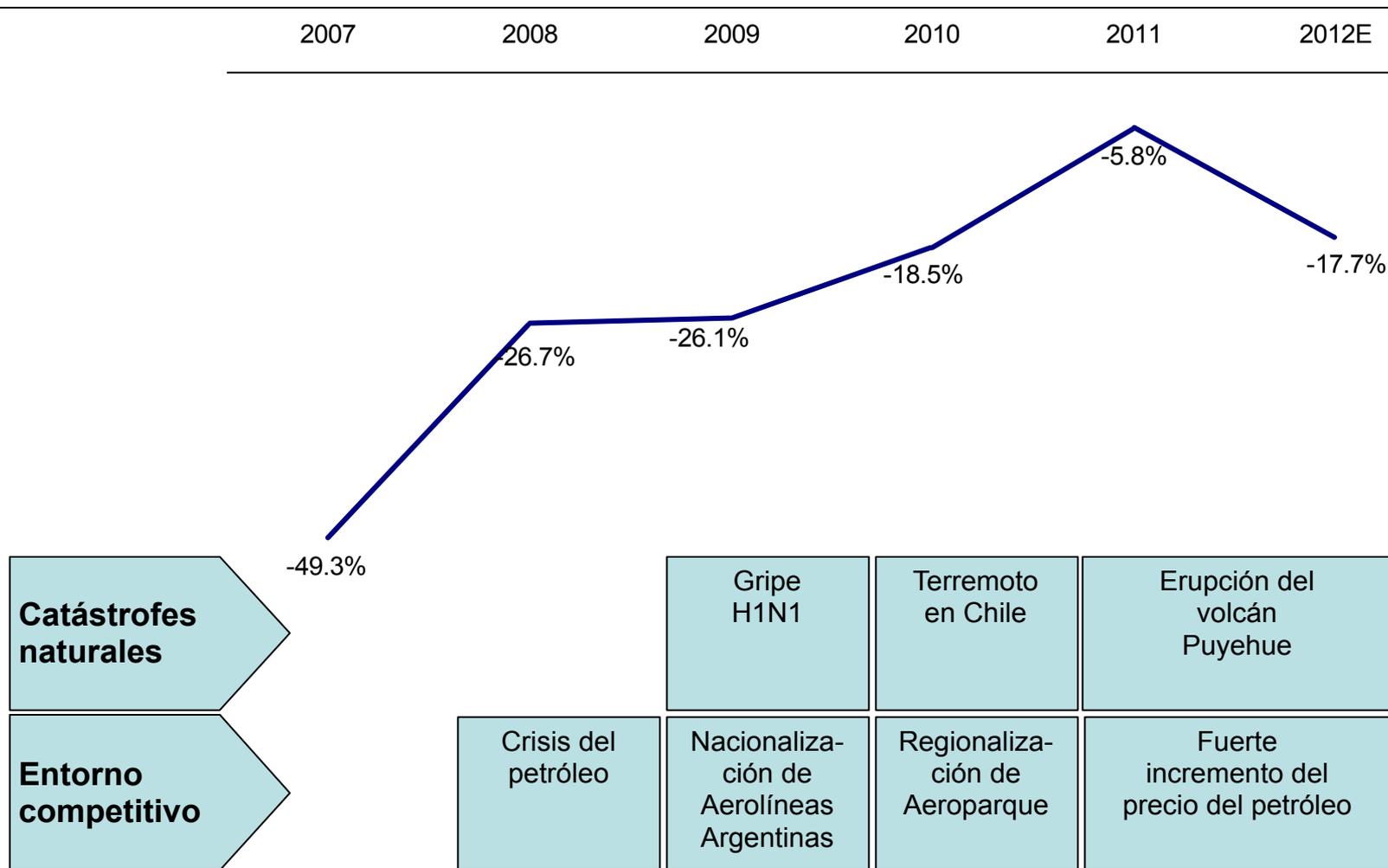
Contribución al Estado por la operación de Pluna, base año fiscal 2012 (en USD millones)



* Incluye aportes patronales y personales de los empleados de Pluna
 ** Incluye gastos de Antel, UTE y handling en Punta del Este (PUEA)
 *** Comprende únicamente el margen de diferencial cobrado por ANCAP

Hasta 2011 Pluna superó muchos obstáculos externos

Evolución del margen de utilidad neta



- 53 aerolíneas quebraron en el mundo entre 2006 y 2012
- Muchas de las grandes aerolíneas del mundo se encuentran en proceso de cambio principalmente a través de la reducción de la estructura de personal (Ver Anexo I)

Conclusión: el modelo de negocios implementado es el adecuado para Pluna

- Si bien se cometieron errores, como por ejemplo:
 - “Apresuramiento” en incorporar los últimos 3 aviones de la flota de 13
 - Subestimar la agresividad de la política aerocomercial argentina (entre otros pensábamos que Bariloche y Mendoza a la larga se obtendrían)
 - Desconexión de Sabre por 3 meses en 2012
- El “nuevo” modelo de negocios de Pluna permitió:
 - Crecer y mejorar enormemente la productividad
 - Hacer realidad el “Hub del Sur” en Montevideo
 - Ganarse un lugar de respeto en la industria (por ejemplo firmando códigos compartidos con IBERIA, TAM y AMERICAN AIRLINES)
 - Atraer la participación de socios “estratégicos” como JAZZ
 - Superar enormes desafíos internos y externos en uno de los períodos más difíciles para el sector
- En el futuro pensamos que Pluna debe continuar consolidando el modelo regional dándole conectividad a las ciudades medianas del cono sur y que esta estrategia es la que tiene menor riesgo y mayores posibilidades de éxito

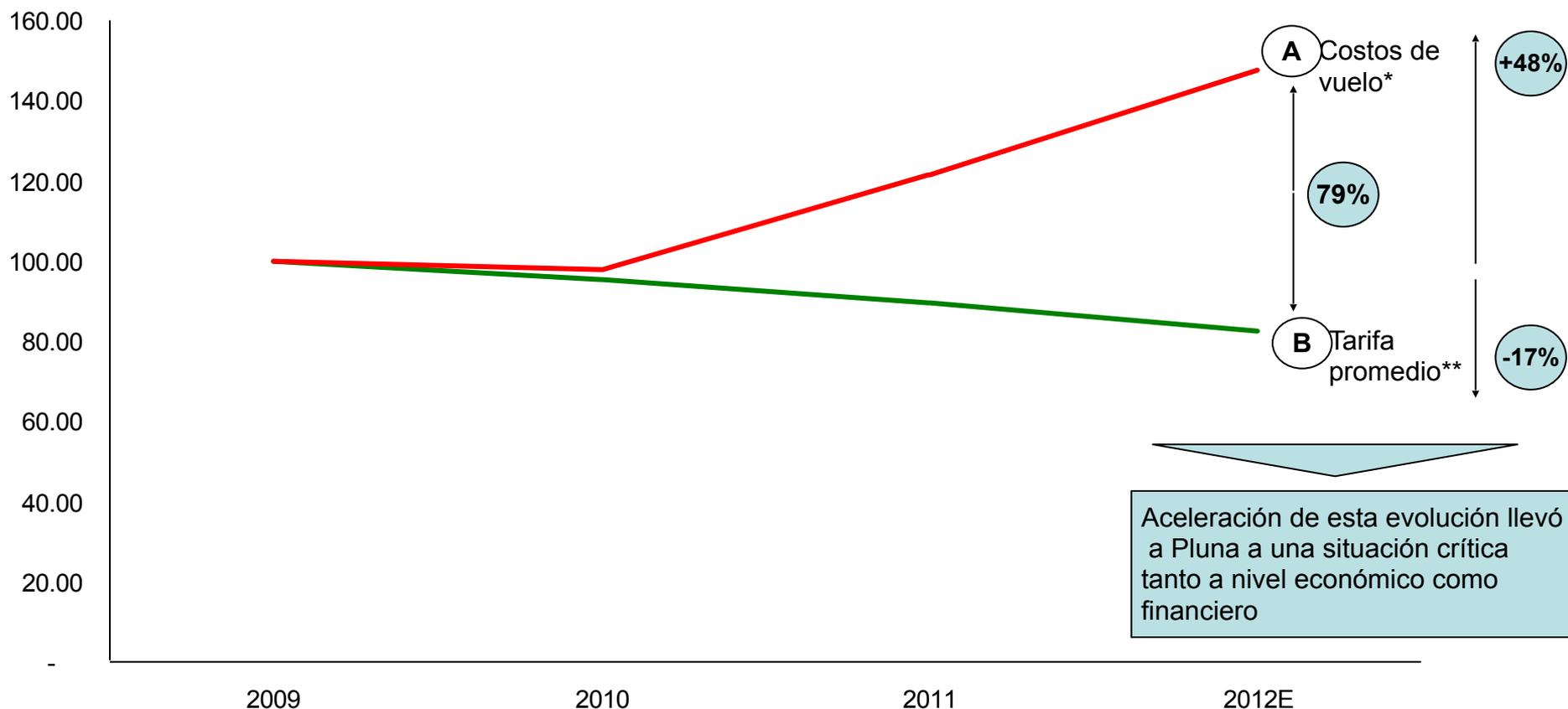
Agenda



1. Evolución reciente de Pluna
2. Diagnóstico de la situación actual
3. Sugerencias y potenciales soluciones
4. Anexos

Pluna enfrenta grandes desafíos estructurales y coyunturales

Evolución de tarifa promedio y costos de vuelo, índice base 2009



Aceleración de esta evolución llevó a Pluna a una situación crítica tanto a nivel económico como financiero

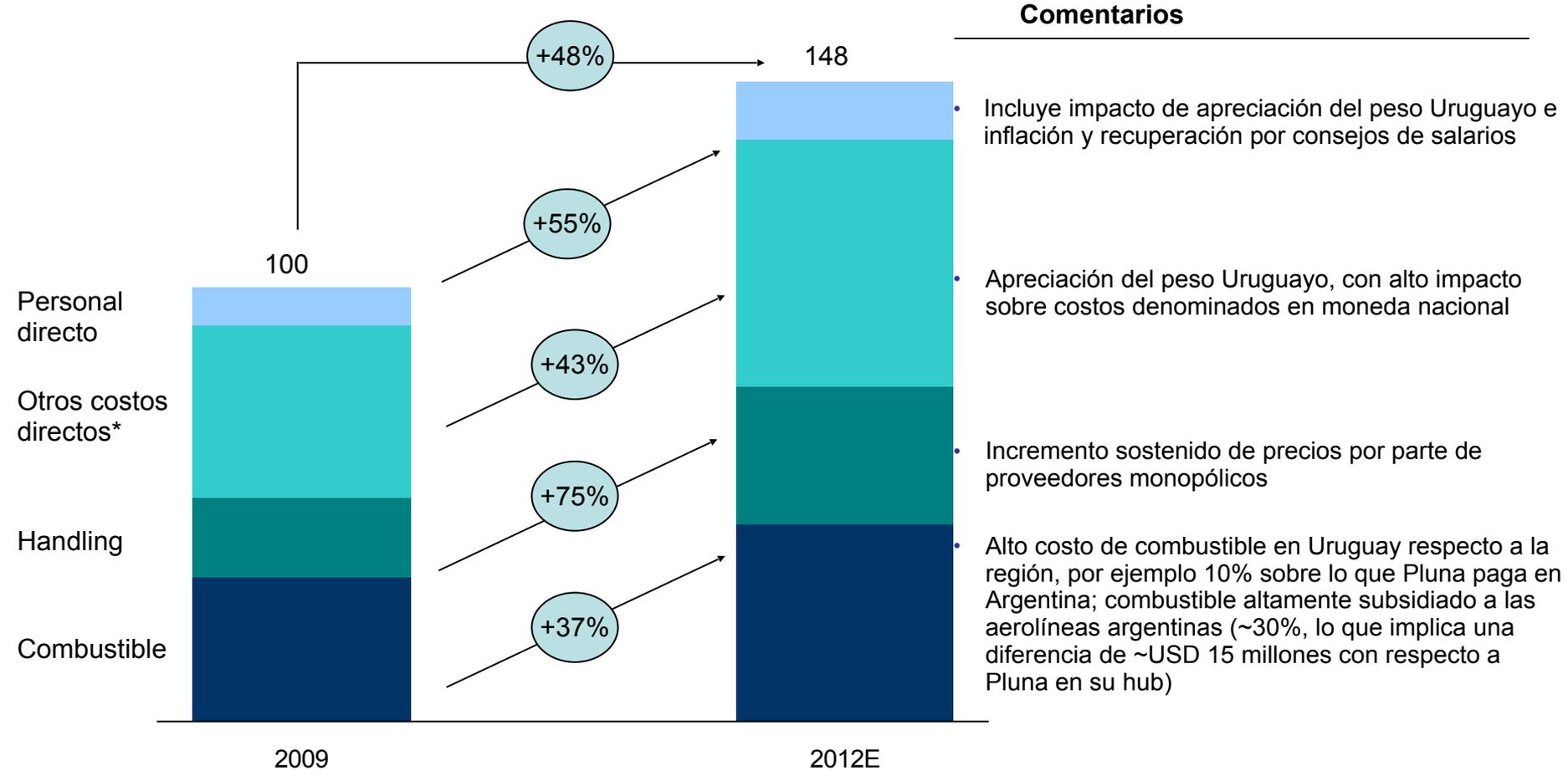
* Costos de vuelo ruta tipo (ej. MVD-AEP), incluye costo directo de vuelo y costo de personal relacionado a vuelo

** Evolución de yield neto total compañía

Nota: Año fiscal de Julio a Junio

A Pluna tiene poco control sobre sus costos más importantes

Evolución costos por vuelo de ruta tipo, índice base 2009



* Incluye costos directos de mantenimiento, aterrizajes, protección al vuelo, costos variables de tripulación, gastos con pasajeros, costos de reserva y comisiones tarjetas de crédito
 Nota: Año fiscal de Julio a Junio, Costos de vuelo correspondientes a ruta MVD-AEP

B No es posible trasladar la suba de costos a las tarifas



Gobierno Argentino

1. Compete con precio de combustible 40% menor (al igual que LAN Argentina)
2. Subsidiada en más de USD 1,000 millones al año
3. Prioridad de selección de slots en Aeroparque y Ezeiza
4. Guerra de precios en rutas a Brasil (Ver Anexo II)
5. Opera jets Boeing y Embraer en MVD-AEP y PDP-AEP

1. Negación de permisos de vuelo a Bariloche y Mendoza
2. Restricciones para operar charters, solicitar vuelos especiales y realizar cambios de horarios
3. Disrupciones frecuentes de CTA (Control de Tráfico Aéreo) en Buenos Aires
4. Limitaciones de infraestructura (migraciones y aduana) y baja prioridad a Pluna en Aeroparque
5. Restricciones cambiarias que afectan fuertemente el turismo hacia Uruguay

Efecto: Argentina



Efecto: Industria



1. LATAM ofrece todos los destinos Pluna
2. GOL y TAM enfrentan resultados negativos y como consecuencia bajaron fuertemente las tarifas (en 2011 GOL perdió USD 389 millones y TAM USD 184 millones)
3. Peleas por market share causaron guerra de precios entre LAN-TAM y GOL-AR (socios de code-share)
4. Competen con combustible más barato que Pluna



1. Opera 17 frecuencias semanales entre AEP y PDP
2. Vuela con un factor de ocupación del 35% pero reduce niveles de tarifas de Punta del Este (Ver Anexo III)

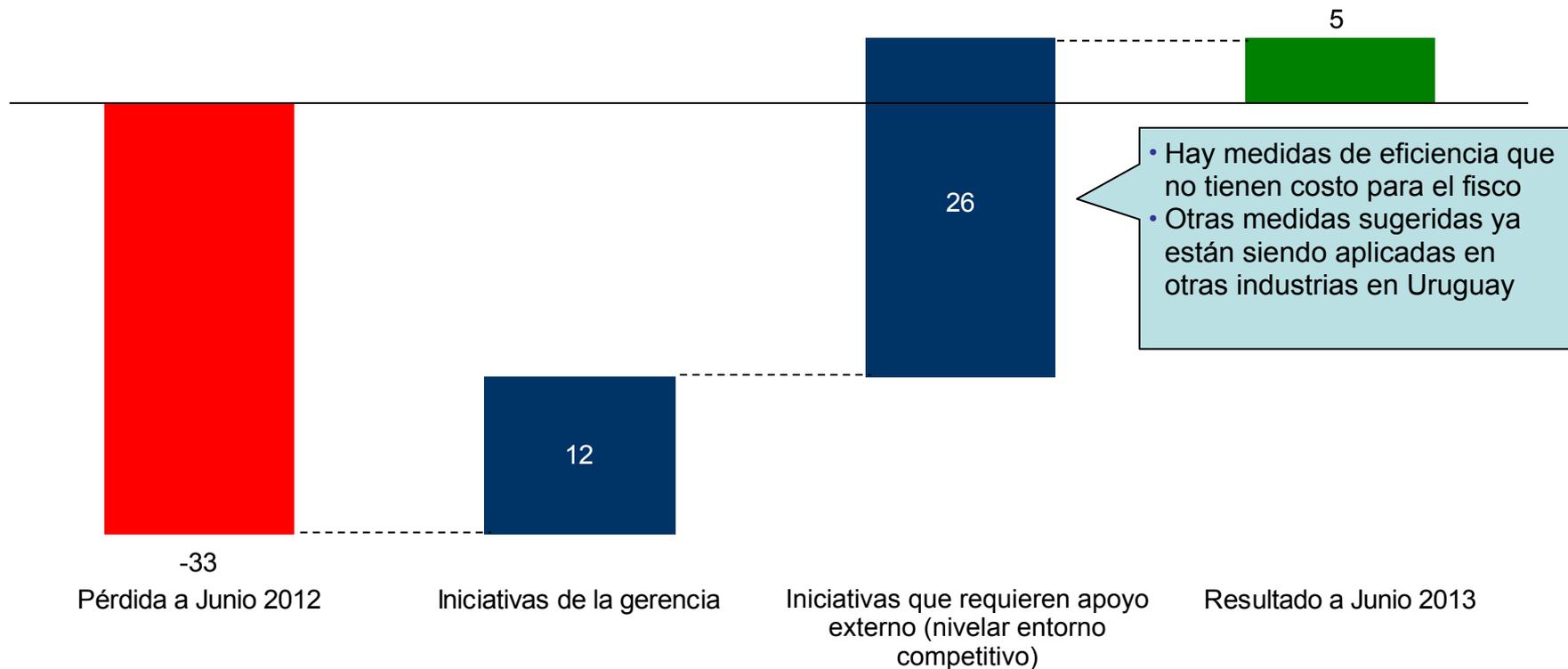
Agenda



1. Evolución reciente de Pluna
2. Diagnóstico de la situación actual
3. Sugerencias y potenciales soluciones
4. Anexos

1. Medidas económicas: Rentabilizar Pluna requiere un esfuerzo conjunto

Cifras en USD millones



Nota: Ver Anexo V para más información sobre iniciativas de la gerencia

A

Sugerencias de medidas que requieren el apoyo gubernamental (1/3)

Iniciativa	Racional	Ejemplos ya aplicados	Impacto (USD millones)
Reducir el precio del combustible	<ul style="list-style-type: none"> La reducción se realizaría considerando el rol que tiene Pluna como promotor del turismo y los negocios en Uruguay y el aumento en el volumen consumido de los últimos 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> Otros países de la región aplican políticas de este tipo a sus aerolíneas; el caso mas claro son las del Gobierno Argentino a las aerolíneas argentinas (~30% del precio del combustible pagado por Pluna en Buenos Aires) En Uruguay se aplican reducciones sobre el precio del combustible a otros sectores, como ser el <u>Fideicomiso del Boleto al transporte colectivo de pasajeros</u> (Ver Anexo VI) 	~15.4
Apoyar a Pluna como empresa perjudicada por las medidas proteccionistas impuestas por el Gobierno Argentino	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a Pluna en respuesta a las medidas de proteccionismo impuestas por Argentina, asimilable a reintegros de exportación, en forma de un % de las ventas fuera de Uruguay 		~9.0
Eliminar el Impuesto UY	<ul style="list-style-type: none"> El Impuesto UY reduce la competitividad del transporte aéreo frente a otros medios de transporte y otros Hubs de la región Su eliminación habilita a la oferta de tarifas menores lo que impulsará la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> <u>La Ley 18.341 de Set. 2008</u> facultó al Poder Ejecutivo a reducir la tasa de este Impuesto hasta un 0%, lo que aún no ha sido instrumentado (Ver Anexo VII) 	~3.0
Reducir las cargas sociales patronales	<ul style="list-style-type: none"> Pluna ha aumentado su plantilla en más de 200 empleados en los últimos años y las cargas sociales constituyen un costo muy elevado Eliminación de régimen de servicio bonificado para pilotos en atención a la extensión de la edad de retiro de 60 a 65 años 	<ul style="list-style-type: none"> Existen sectores que están exonerados de efectuar aportes jubilatorios patronales a la Seguridad Social, como el <u>transporte colectivo urbano y suburbano de pasajeros</u> Este régimen especial de aportes patronales incrementados de pilotos fue fijado por el Decreto 502/84 (Ver Anexo VIII) 	~3.4

A

Sugerencias de medidas que requieren el apoyo gubernamental (2/3)

Iniciativa	Racional	Ejemplos ya aplicados	Impacto (USD millones)
Permitir la deducción del 100% del I.V.A. Compras	Actualmente Pluna pierde ~65% del I.V.A. Compras	<ul style="list-style-type: none"> A las empresas de <u>transporte terrestre de cargas</u> se las exime de proporcionar por la prestación de servicios fuera del país a efectos de la deducción (Ver Anexo IX) En Argentina, Chile y España Pluna recupera el 100% del I.V.A. Compras incurrido 	~1.3
Eliminar el IMESI sobre el precio del combustible	<ul style="list-style-type: none"> El IMESI sobre precio del combustible colabora a posicionar al Hub de Montevideo como el de mayor precio de combustible en la región 	<ul style="list-style-type: none"> El aprovisionamiento a <u>proveedores marítimos</u> se encuentra exonerado del IMESI (Ver Anexo X) 	~1.3
Implementar sistema de “preferencia Pluna” para viajes de funcionarios estatales	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema en el cual todos los viajes de funcionarios públicos a los destinos que vuela Pluna se efectúen a través de la misma, apalancando el rol de “socio” del Estado Ya existen en Uruguay otros casos de aplicación similar, como la confección de uniformes por parte de Agolan 		~1.0
Autorizar “descuelgue” de consejos de salarios	<ul style="list-style-type: none"> En 2011 se promovió un incremento de salarios de ~4% por encima de los aumentos acordados con los sindicatos Pluna se encuentra cercana al vencimiento de los acuerdos sindicales y necesita el apoyo explícito del Gobierno para no verse obligada a ajustar conforme a las pautas del consejo de salario (descuelgue) 	<ul style="list-style-type: none"> Existen diversos antecedentes de descuelgues del Consejo de Salarios, como aquellos en el sector de la bebida (<u>Nativa y Kazbek</u>), o en el sector de la salud (<u>La Española</u>) 	~1.5
Implementar la ruta Papix MVD-AEP	<ul style="list-style-type: none"> La ruta actual entre Montevideo y Aeroparque implica mayores gastos que los que se incurriría volando la ruta vía Papix; Pluna ahorraría combustible y tasas de sobrevuelo pagadas a Argentina Uruguay recaudaría más por mayor sobrevuelo de otras aerolíneas en territorio nacional Es necesaria una decisión ejecutiva en esta materia 		~1.4

A

Sugerencias de medidas que requieren el apoyo gubernamental (3/3)

Iniciativa	Racional	Ejemplos ya aplicados	Impacto (USD millones)
Solucionar fallas en el control de tráfico aéreo	<ul style="list-style-type: none"> Las interrupciones frecuentes de CTA están reduciendo el tráfico punto a punto y en conexión a Buenos Aires y pasajeros del Hub CTA está aplicando el estándar de espaciado de 10 minutos entre vuelos (utilizado en otros países solo cuando los controladores no cuentan con radar), lo que está causando retrasos de hasta 3 horas en temporada alta y de hasta 45 minutos en baja temporada y una gran ineficiencia en el consumo de combustible <ul style="list-style-type: none"> – Como el aeropuerto de MVD cuenta con radar, CTA debería estar utilizando los estándares contemporáneos de 3 millas y 1,000 pies Pluna solicitó una auditoría internacional para la evaluación de ésta situación y recomendación de soluciones (Ver Anexo XI) 		~3.0
Promover baja temporaria de tasas en Carrasco y Punta del Este	<ul style="list-style-type: none"> Reciente incremento del 11% en las tasas de pasajeros para el Aeropuerto de Montevideo que ya acumula un 30% en los últimos 4 años; esto reduce la competitividad de los vuelos versus el barco 		~2.0
Reducir costos de handling en PDP	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de handling en Punta del Este son muy altos y no se corresponden con los precios de los operadores de handling de la región 	<ul style="list-style-type: none"> El costo de handling por operación cobrado en Punta del Este es mas de un 100% del precio en Montevideo 	~0.6
Apoyar explícitamente a Pluna con Argentina y no otorgar permisos a Austral	<ul style="list-style-type: none"> La falta de cumplimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales por parte de Argentina, está impidiendo que Pluna opere nuevos destinos en Argentina (Bariloche y Mendoza,) y ese trato no tiene reciprocidad en el tratamiento que Uruguay le da a Aerolíneas Argentinas/Austral Pluna solicita activación del mecanismo especial para la solución de conflictos (Ver Anexo XII) 		~3.0
Separar los aviones y la deuda a una Compañía diferente a la operativa	La separación de los aviones y la deuda de la Compañía Operativa permitirá mostrar un balance con un apalancamiento menor		

Total ~46.0

B Medidas financieras

Medida	Impacto
1 Mantener condiciones actuales de pago a ANCAP (180 días)	Condición necesaria
2 Refinanciar total de deuda actual con ANCAP a 10 años (cheques diferidos ya entregados + deuda histórica)	~ USD 24 millones
3 Trabajar conjuntamente para lograr postergar por 24 meses pagos de capital a: A) BROU B) Scotiabank C) EDC D) Bombardier	~ USD 62 millones
4 Dar un mensaje claro de continuidad de Pluna a proveedores y potenciales acreedores	

Próximos pasos

- 1 Definir si es posible nivelar entorno competitivo
- 2 Definir cuales sugerencias (actuales o nuevas) implementar para cubrir la brecha económica y financiera
- 3 Acordar entre socios las condiciones para aplicar las medidas

Muchas gracias



Agenda

2.

Anexos

- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza



EL PAÍS PORTADA INTERNACIONAL

ECONOMÍA

ECONOMÍA EMPRESAS MERCADOS BOLSA FINANZAS PERSONALES VIVIENDA TEC

▶ ESTÁ PASANDO ▶ Reforma financiera Bankia Obra social Previsiones económicas

Lufthansa recortará 3.500 empleos pese a haber reducido sus pérdidas un 21,7%

- La compañía registró entre enero y marzo pérdidas por valor de 379 millones de euros, un 21,7% menos que un año antes

AGENCIA EP | Fráncfort | 3 MAY 2012 - 09:39 CET

Archivado en: Lufthansa ERE Fráncfort Despido Alemania Aerolíneas España Empresas Transporte aéreo Relaciones laborales Economía Transporte Trabajo



EL PAÍS PORTADA INTERNACIONAL

ECONOMÍA

ECONOMÍA EMPRESAS MERCADOS BOLSA FINANZAS PERSONALES VIVIENDA TEC

▶ ESTÁ PASANDO ▶ Reforma financiera Bankia Obra social Previsiones económicas

Iberia rebaja hasta un 20% los sueldos de los pilotos en plena huelga

- La aerolínea asegura que tomará medidas con el fin de aumentar en un 25% la productividad

AGENCIAS | Madrid | 17 ABR 2012 - 16:27 CET

Archivado en: Sepla Ley Reforma Laboral Iberia Sindicatos pilotos Aerolíneas bajo costo Madrid IAG Pilotos aéreos Salario Aerolíneas Legislación española Personal vuelo España Empresas



Iberia aplicará un recorte del 20% en los costes salariales de sus pilotos - único colectivo con el que tras más de dos años y medio de negociaciones no ha logrado cerrar ningún acuerdo sobre el convenio-, cifrado en 62 millones de euros, en el marco de la puesta en marcha de una serie de medidas con las que busca reducir sus costes unitarios y aumentar en un 25% su productividad.

Prensa Latina
Agencia Informativa Latinoamericana

HOME PDA

Noticias Especiales Radio Multimedia Publicaciones

Aerolínea Air France presenta drástico plan de austeridad



París, 24 may (PL) La aerolínea Air France presentó hoy un severo plan para equilibrar sus finanzas que prevé reducir personal, modificar vuelos de corto y mediano recorrido y cerrar varias oficinas dentro y fuera del país.

El objetivo del proyecto es ahorrar unos dos mil millones de euros de aquí a 2014 para disminuir el volumen de la deuda y, según el consejo de administración, enfrentar en mejores condiciones la competencia en el mercado del transporte aéreo.

Uno de los primeros objetivos será bajar los costos de mano de obra, lo cual afectará a una cantidad indeterminada de trabajadores que se verán forzados a aceptar un retiro anticipado o alguna otra fórmula de despido disfrazado.

Recientemente se filtró que la empresa, con casi 16 por ciento de capital estatal, se dispone a eliminar cinco mil puestos, cifra desmentida por la dirección, la cual se negó a precisar el número total de despidos.

Otra modalidad será incrementar la rotación de las tripulaciones en los vuelos nacionales y los internacionales de trayecto mediano.

Air France se dispone también a incrementar la actividad de Transavia, su filial de bajo costo, cuya flota pasará de ocho a 20 aparatos Boeing 737.

En 2010 la empresa suprimió mil 800 empleos y el año pasado congeló los salarios y la contratación de nuevo personal



EDITORIAL POLYVA DE SÃO PAULO

La apreciación del dólar frente al real impactó las ganancias.

En el 2011:
**TAM perdió
US\$ 200 mills.**

La aerolínea brasileña TAM registró en 2011 pérdidas netas por 335,1 millones de reales (unos US\$ 194,1 millones), en un resultado influenciado por la depreciación de la moneda local en el último año, según informó ayer la compañía.

TAM, que está en proceso de fusión con LAN, había conseguido en 2010 un beneficio neto de US\$ 369,2 millones, ayudada por la apreciación del real ese año, informó EFE.

> Noticias > Artículo

Aerolínea brasileña Gol recorta flota tras pérdidas

viernes 4 de mayo de 2012 14:01 GYT

 Imprimir |  Una Pagina

[\[-\] Texto](#) [\[+\]](#)

Por Brad Haynes y Guillermo Parra-Bernal

SAO PAULO, 4 may (Reuters) - Gol, la segunda línea aérea más grande de Brasil, prometió el viernes reducir su flota en los próximos tres años para controlar los costos, lo que hacía saltar sus acciones pese a que reportó su tercera pérdida trimestral en un año.

La línea aérea dijo que estaba recortando sus rutas este año en hasta un 2 por ciento, tras un crecimiento de un 8,2 por ciento en el 2011.

La flota combinada de Gol y de la recientemente adquirida Webjet también se reducirá desde los 150 aviones del año pasado a 138 para fines del 2012.

Al recortar la cantidad de aviones y reducir alrededor de 100 vuelos diarios este año, la aerolínea busca revertir la caída en la ocupación de asientos y contrarrestar los costos más elevados del combustible y de las tasas aeroportuarias que han perjudicado a su ganancia neta.

Se prevé que la flota de la línea aérea cerrará el 2013 con 135 aviones, antes de aumentar a 140 en el 2014.

La empresa, que tiene su sede en Sao Paulo, tuvo una pérdida neta de 41 millones de reales (22 millones de dólares) en el primer trimestre, la que se compara con una ganancia de 54 millones de reales del mismo período del año anterior.



Jornada*net*.com
entra a tu mundo

[Portada](#) [Bolivia](#) [Mundo](#) [Economía](#) [Deportes](#) [Gen](#)



Descargue ahora el Brasil Mobile y obtenga las mejores pistas en la palma de la mano.

[Pulse](#)

Crisis de Aerosur deriva en conflicto social y 1.200 fuentes de empleo en peligro

La Paz, (NAN/EFE) | viernes 27, abril 2012

 Me gusta

 Twittear   

La crisis financiera de la aerolínea Aerosur derivó ayer en un conflicto social porque amenaza con despedir a 1.200 empleados en todo el país, en caso de una inminente quiebra a consecuencia del embargo de sus ingresos a través de las agencias de viajes y la desacreditación internacional de parte de la IATA que sacó del sistema a la empresa privada.

Agenda

2.

Anexos



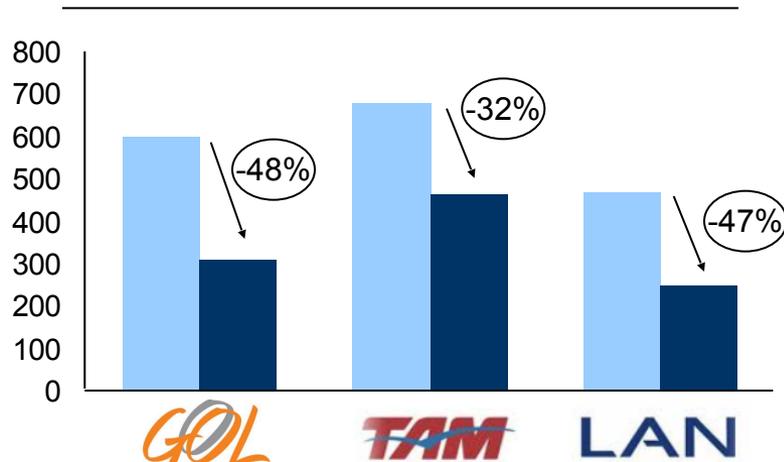
- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo II – Ejemplos de caída de tarifas promedio por intensificación de la competencia en rutas a Brasil

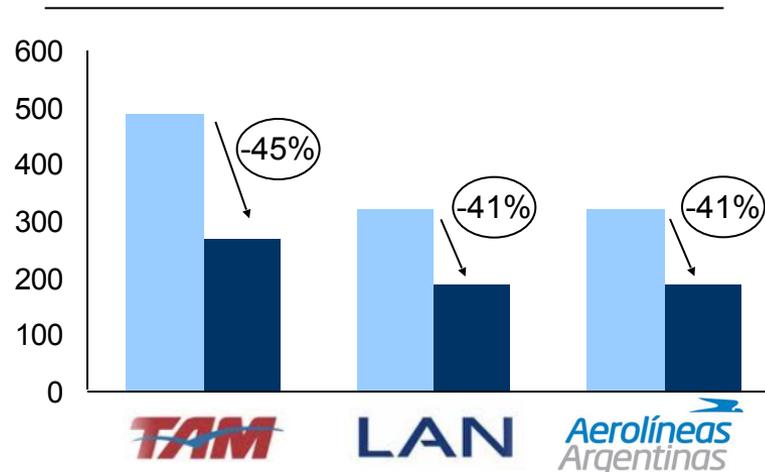
Evolución de tarifas piso por round trip – Junio/Julio 2011 vs. 2012

■ 2011 ■ 2012

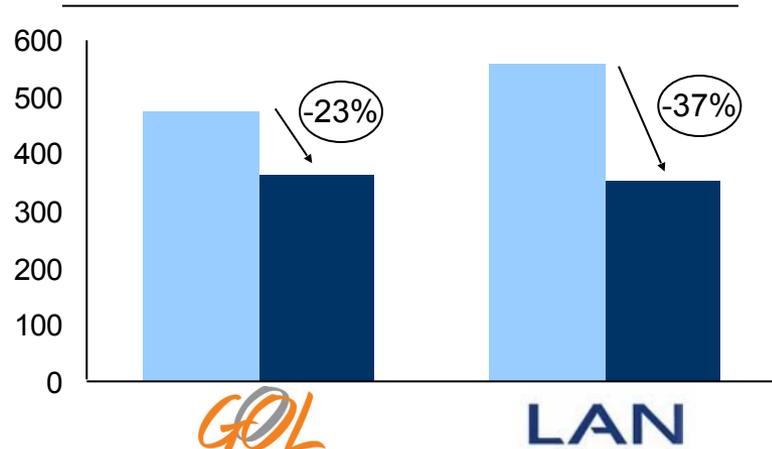
Tarifa round-trip – Ruta GRU-SCL



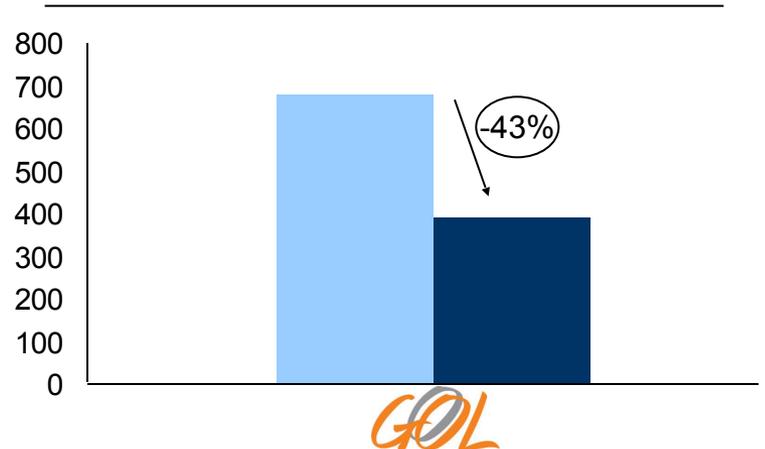
Tarifa round-trip – Ruta GRU-AEP



Tarifa round-trip – Ruta GIG-SCL



Tarifa round-trip – Ruta CWB-SCL



Nota: Todos los ejemplos corresponden a tarifas con origen Brasil, con excepción de la ruta GIG-SCL que muestra promedio de tarifas con origen Chile y origen Brasil

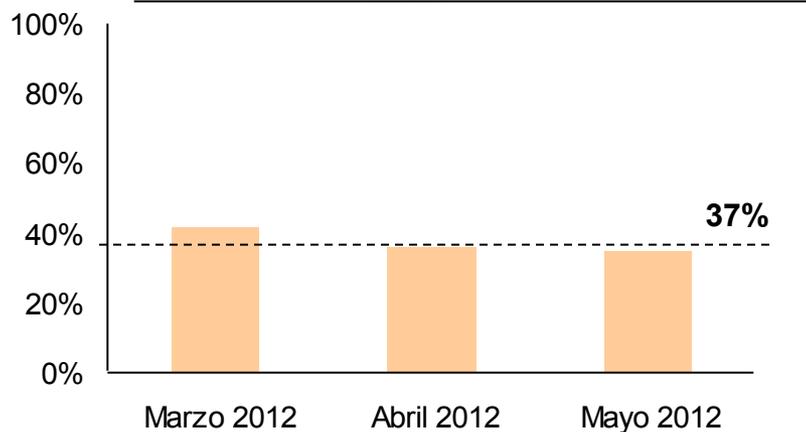
Anexos



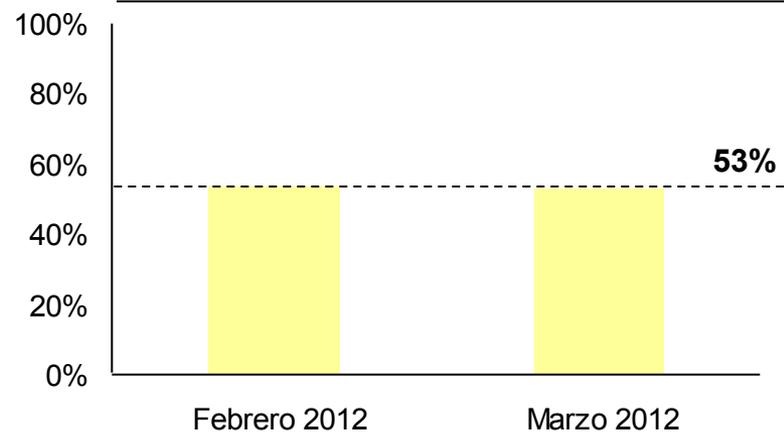
- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo III – Factores de ocupación BQB, GOL y AR

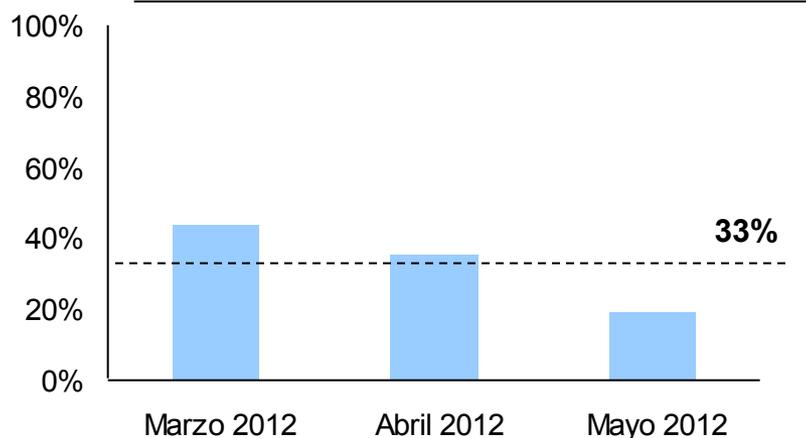
Factor de ocupación – PDP-AEP



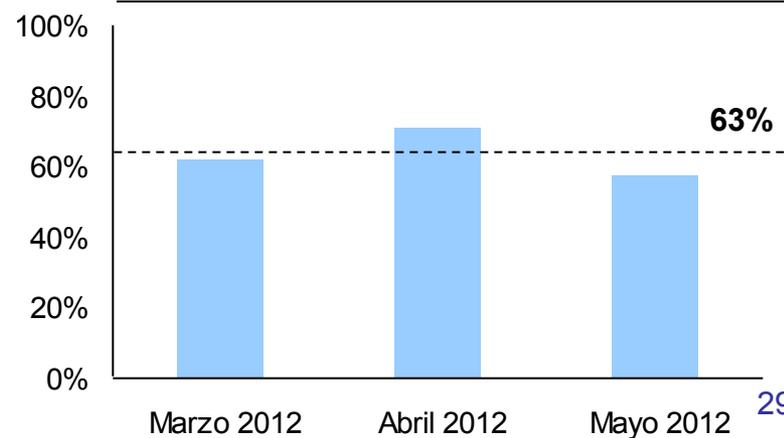
Factor de ocupación – MVD-POA



Factor de ocupación – MVD-EZE



Factor de ocupación – MVD-AEP



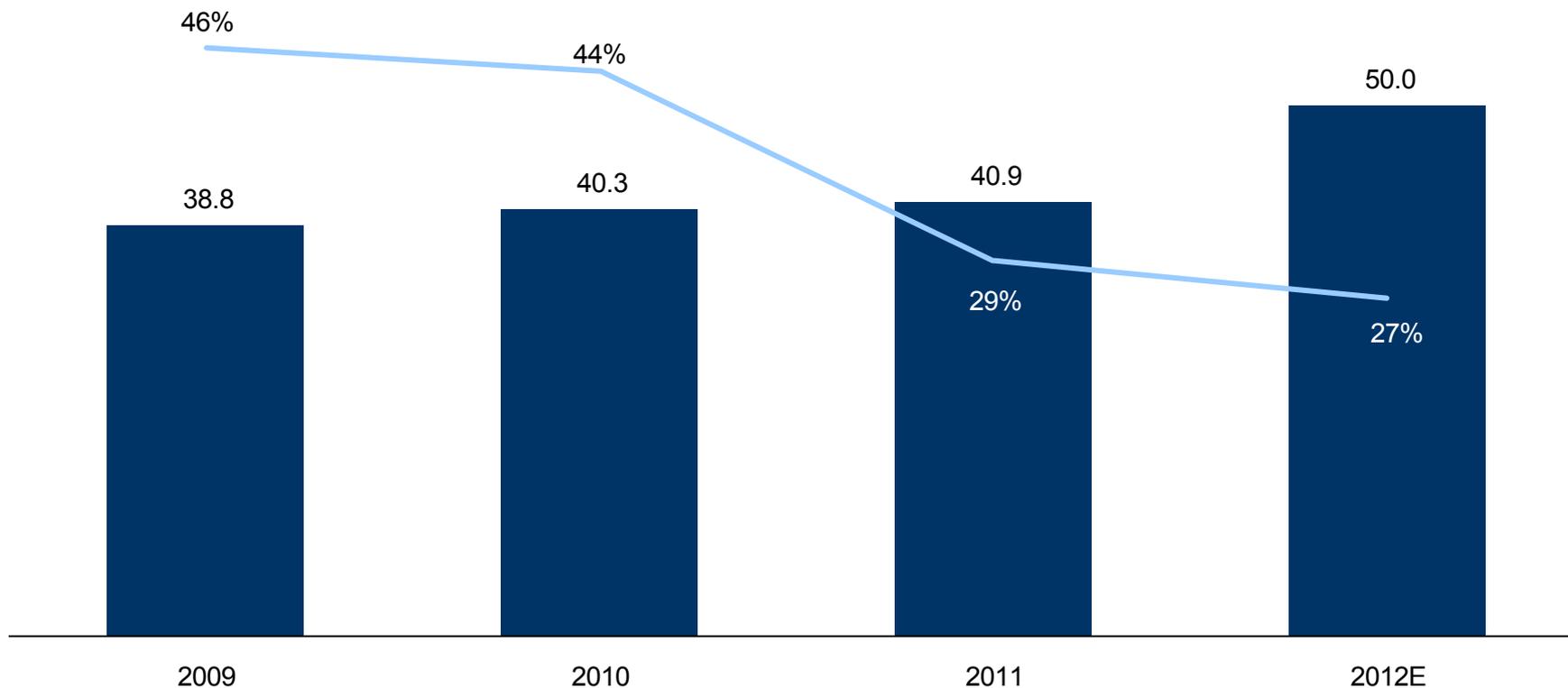
Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo IV – Evolución de costos de estructura

Evolución de costos fijos en USD millones y en relación a Ingresos Netos , excluye costos directos de vuelo, costos de personal relacionado a vuelos y costos financieros



Agenda

2.

Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo V - Iniciativas de la gerencia

Rediseño de malla y optimización de ingresos

Iniciativa	Racional	Impacto neto (USD millones)
1 Eliminación de la ruta Campinas	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de ingresos más que compensada por ahorro de costos variables 	2.0
2 Cancelación de vuelos no rentables	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de capacidad en días/meses bajos 	0.5
3 Incremento de pasajeros en conexión	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva malla que optimiza el producto hub cuando es competitivo y mejora las conexiones para los O&Ds relevantes 	1.0
4 Reducción de costos por disrupciones	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva malla que contempla buffers operacionales que ayudarán a absorber disrupciones operativas en caso de atrasos • Tiempos de turnaround más largos en los aeropuertos problemáticos (AEP) para absorber demoras y evitar impacto en la conectividad 	0.5
5 Otros incrementos en ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva malla que prioriza la oferta punto a punto en los mercados clave, considerando partidas de los competidores en cada ciudad 	1.0
6 Renegociación de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de Enero se reconectó a Sabre y a Despegar.com/ Decolar.com • La negociación fue exitosa, alcanzando ahorros de costos de 10% con respecto a los términos en negociación previo a la desconexión; se logró conseguir que no se aplicara la cláusula de “full content”, que permite ofrecer tarifas diferenciales solo a través de flypluna.com 	4.0
Total		9.0

Anexo V - Iniciativas de la gerencia

Reducción de costos

Iniciativa	Racional	Impacto neto (USD millones)
7 Reducción en personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> 10% de reducción de personal de mantenimiento 	0.2
8 Reducción de pilotos	<ul style="list-style-type: none"> 5% de reducción de pilotos 	0.6
9 Otras reducciones de personal	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación del personal tercerizado 10% de reducción de personal propio 	2.5
Total		3.3

Anexos

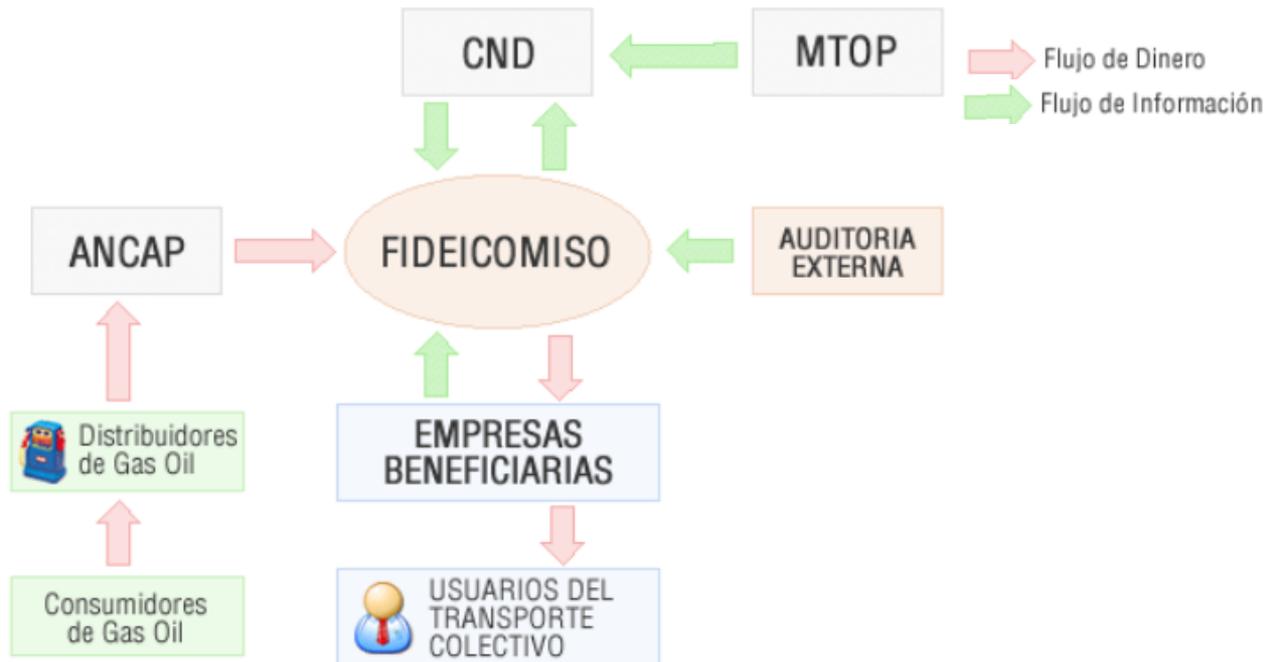


- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo VI

Descripción del fideicomiso del boleto (fuente <http://www2.cnd.org.uy/ft/>)

- El Fideicomiso del Boleto es un fideicomiso de administración creado para canalizar los recursos generados al amparo de lo dispuesto en el Decreto N° 347/006 para la reducción del costo del gas oil de las empresas de transporte colectivo de pasajeros
- El Fideicomiso recibe mensualmente los fondos recaudados por ANCAP por el incremento del precio del gas oil; con este producido, el Fideicomiso paga a las empresas de transporte colectivo de pasajeros el beneficio correspondiente en función del consumo de gas oil declarado y los topes definidos por el MTOP



Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo VII

Ley N° 18.341- Modificaciones Sistema Tributario

Disposiciones varias

Artículo 26

Las tasas del impuesto creado por el artículo 146 de la Ley N° 13.637, de 21 de diciembre de 1967, serán consideradas tasas máximas, quedando facultado el Poder Ejecutivo a disminuirlas hasta el 0% (cero por ciento).

Las reducciones en las afectaciones del tributo que resulten de la reducción de las tasas referidas, serán compensadas al organismo beneficiario con cargo a Rentas Generales. A tal fin se considerará el promedio de recaudación expresado en unidades indexadas de los tres años inmediatos anteriores al primer día del mes siguiente al de la promulgación de la presente ley...

Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo VIII

Ley N° 18.083 – Sistema Tributario

APORTES PATRONALES

Artículo 91

Exonéranse de aportes jubilatorios patronales a la seguridad social a las empresas que presten servicios de transporte colectivo urbano y suburbano de pasajeros.

Agenda

2.

Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexo IX

Texto Ordenado 1996 vigente según ley N° 18.083 de 27.12.006 (Actualizado a diciembre de 2011) Título 10 – Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Artículo 9°.- Liquidación del impuesto

El tributo a pagar se liquidará partiendo del total de los impuestos facturados según lo establecido en el artículo anterior, descontando los impuestos correspondientes a los hechos referidos en el inciso cuarto del artículo 3° de este Título...

...En los casos de exportaciones podrá deducirse el impuesto correspondiente a los bienes y servicios que integren directa o indirectamente el costo del producto exportado; si por este concepto resultare un crédito a favor del exportador, éste será devuelto o imputado al pago de otros impuestos o aportes previsionales, en la forma que determine el Poder Ejecutivo, el que queda facultado para adoptar otros procedimientos para el cómputo de dicho crédito.

Las empresas de transporte terrestre de cargas, no tendrán en cuenta la prestación de servicios realizada fuera del país a los efectos de proporcionar el impuesto incluido en sus compras de bienes y servicios...

Anexo X

Texto Ordenado 1996 vigente según ley N° 18.083 de 27.12.006 (Actualizado a diciembre de 2011)
Título 11 – Impuesto Específico Interno (IMESI)

Artículo 6°.- Exportaciones.-

Las exportaciones estarán exoneradas del impuesto a que se refiere este Título.

Asimismo estarán exoneradas las enajenaciones a proveedores marítimos en cuanto se demuestre el efectivo aprovisionamiento de acuerdo con la reglamentación que dicte el Poder Ejecutivo.

Agenda

2.

Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza

Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza



Situación ATM en Uruguay

Análisis preliminar de los problemas relacionados con las demoras de tráfico aéreo

Elaborado para:



16 de febrero de 2011
Revisión 3



SECCIÓN 5

Soluciones Propuestas

(reflexiones iniciales)

Inmediato (0-6 meses)

- Mejorar la eficacia de las operaciones del espacio aéreo y los servicios de navegación aérea como sigue:
 - Establecer una nueva ruta aérea de CRR (Montevideo) a PAPIX para mejorar el flujo de tráfico entre MVD y AEP. Beneficio adicional para Pluna, ya que más de la ruta estaría en el espacio aéreo uruguayo, y por lo ende libre de cargos por navegación aérea
 - Reclasificar el espacio aéreo debajo de FL195 en la actual zona de la terminal MVD / PDP (excluyendo las zonas de control), clasificando el espacio aéreo con la designación Clase E de la OACI para mejorar la flexibilidad para los pilotos y reducir las demoras
- Aumentar la dotación de personal a corto plazo de durante la temporada alta, y revisar los turnos y los procedimientos para permitir las operaciones cuando la torre está cerrado (posiblemente incluyendo la operación de la torre desde una posición remota)
- Revisar los turnos de los controladores de tránsito aéreo alineados con las recomendaciones que ofrece la OACI para los Sistemas de Administración de Fatiga

Inmediato (0-6 meses) - *continúa*

- Revisar las políticas, los procedimientos y las prácticas actuales con las normas que establece el Doc 4444 de la OACI, el Reglamento de Servicios Aéreos y del Aire y el Doc 9426, Servicios de Tránsito Aéreo en el Manual de Planeación
- Elaborar un nuevo Manual de Normas de Tránsito Aéreo para introducir prácticas contemporáneas de los servicios de navegación aérea

Mediano plazo (6 a 24 meses)

- Simplificar las fuentes de ingresos y los procesos de presupuestación de DINACIA
- Revisar las políticas de contratación y retención de los controladores de tránsito aéreo (que podrían incluir la contratación de personal que no es uruguayo)
- Capacitar a los controladores de tránsito aéreo en Uruguay sobre la aplicación de nuevos procedimientos (énfasis en la aplicación de las normas contemporáneas de separación <10 min)
- Desarrollar e implementar un programa de capacitación periódica para todos los Controladores de Tránsito Aéreo

Mediano plazo (6 a 24 meses)

- Desarrollar e implementar un programa de capacitación periódica para todos los controladores de tránsito aéreo
- Revisar el espacio aéreo uruguayo y la estructura de rutas aéreas para reflejar los flujos de tráfico actuales y futuras, la capacidad de navegación de la aeronave y la disponibilidad de un radar moderno de control de tránsito aéreo
- Desarrollar, en consulta con el operador del aeropuerto, un método para proporcionar control de movimientos en la superficie, utilizando un controlador de tránsito aéreo debidamente calificado y dedicado a la radio frecuencia de SMC
- Proporcionar ATIS en MVD

A largo plazo (25 + meses)

- Desarrollar un Plan Maestro de Gestión de Tránsito Aéreo (ATM)
- Revisar y ajustar los gastos de ayuda a la navegación en ruta y para asegurar su estandarización con las normas regionales
- Aplicar la totalidad del sistema SMS, de conformidad con el Doc 9859
- Explorar la posibilidad de subcontratar los servicios ATS (o parte de dichas funciones)



Anexos



- i. Ejemplos de anuncios de reestructura
- ii. Evolución de tarifas a Brasil
- iii. Factores de ocupación BQB, GOL y AR
- iv. Evolución de costos de estructura
- v. Iniciativas de la gerencia
- vi. Descripción del fideicomiso del boleto
- vii. Aprobación de la reducción de la tasa de Impuesto UY a 0%
- viii. Ejemplo de reducción de cargas sociales patronales
- ix. Ejemplo de deducción completa de IVA
- x. Ejemplo de exoneración de IMESI
- xi. Estudio de SH&E sobre situación de CTA
- xii. Solicitud de activación del procedimiento de solución de controversias de Fortaleza