

Auditoría de Gestión

sobre

Flota de Aeronaves

de

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

Ciudad de Buenos Aires, Septiembre de 2014

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA AUDITORÍA	3
2. ALCANCE DEL EXAMEN	3
3. ACLARACIONES PREVIAS	6
3.1. Áreas intervinientes en temas de Flota de Aeronave	6
3.1.1. Plan de Flota	7
3.2. Composición de la Flota de Aeronaves	9
3.2.1. Variación de la Flota	10
3.3. Características de la flota	14
3.3.1. Edad de la flota de aeronaves	14
3.3.2. Características técnicas	15
3.4. Mantenimiento de la Flota	17
3.5. Costos de la Flota	20
3.5.1. Costos de mantenimiento de aeronaves	22
3.5.2. Costos de acuerdo a Tableros Corporativos de Comando	24
4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	25
4.1. Planificación	25
4.2. Estructura organizativa	27
4.3. Control de gestión	28
4.4. Altas y Bajas de Aeronaves	29
4.5. Costos	30
4.6. Información de IATA.	31
5. RECOMENDACIONES	32
5.1. Planificación	32
5.2. Estructura organizativa	32
5.3. Control de Gestión	32
5.4. Altas y Bajas de Aeronaves	33
5.5. Costos	33
5.6. Información de IATA.	33
6. LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME	33

PROYECTO DE INFORME DE AUDITORÍA

1. OBJETO DE LA AUDITORÍA

Realizar una auditoría de gestión sobre la Flota de Aeronaves de las sociedades para el Ejercicio 2011 y primer semestre del Ejercicio 2012.

2. ALCANCE DEL EXAMEN

Respecto al alcance dado en el presente informe sobre Flota de Aeronaves comprendió, principalmente, el análisis del grado y modo de cumplimiento del Plan de Flota incluido en el Plan de Negocios 2010-2014, como así de las acciones desarrolladas para su implementación y de algunas variables relevantes que la afectaron. Su importancia se advierte atento las transformaciones en la composición de la flota que fueron proyectadas por la compañía y cuya ejecución se inició durante el ejercicio 2009.

Estas son, la incorporación de aeronaves por adquisición en propiedad y leasing con el objeto de llegar a una renovación de la flota y una posible homogenización de la misma, y la desprogramación y retiro (por venta o devolución) de gran parte de la flota existente en el ejercicio 2008.

Estos movimientos generan nuevas actividades y cambios de condición en la flota que aconsejan la evaluación de su gestión para conocer el efecto que las acciones proyectadas e implementadas hubieren producido.

Por otra parte, de acuerdo a los datos obtenidos del “Informe de Gestión por el período del 17/07/08 al 30/06/09”, el 20% del total de los desembolsos efectuados por el Estado Nacional hasta el 30 de junio de 2009 fueron aplicados al pago de adquisiciones o leasing de aeronaves.

En resumen, considerando estos ítems, el 48,31% de los fondos aportados por el Estado Nacional desde el 17/07/08 al 30/06/09 se encontraron involucrados en la gestión de la flota de aeronaves de AR y AU.

La metodología aplicada para la recolección de la información se basó en entrevistas con los responsables de distintas áreas de las sociedades que intervienen en los temas de Flota, en el análisis de la legislación vigente y de lo proyectado en el Plan de Negocios 2010-2014.

Las acciones de auditoría realizadas fueron:

- Se analizó el Plan de Flota incluido en el Plan de Negocios 2010-2014 y la documentación remitida por la auditada relacionada con el estado de cumplimiento del mismo.
- Se examinó el Módulo de Organización elaborado por la Gerencia de Organización y RRHH y se determinó dentro de la Estructura Orgánica las áreas con incumbencias en el tema Flota de Aeronaves, esto es las cuestiones de gestión de flota, planes de incorporación y retiro, venta de remanentes de aeronaves, etc.
- Se analizaron los Manuales de Misiones y Funciones y de Puestos y Perfiles a fin de identificar las acciones y/o responsabilidades que tienen asignadas.
- Se estudió el listado de composición de la Flota de Aeronaves, determinándose e identificándose las aeronaves operativas y no operativas, y desprogramadas. En este sentido, se consideran aeronaves operativas aquellas que están en condiciones de volar (aunque se encuentren temporariamente en mantenimiento) y ser incluidas en la programación de vuelo de una compañía. Por contrario imperio, las aeronaves no operativas son aquellas que no están en condiciones de volar. Respecto a las aeronaves desprogramadas, son las aeronaves o flota de aeronaves que dejaron de operar comercialmente para una compañía y que en consecuencia no pueden ser incluidas en las futuras programaciones de vuelo de la misma.
- Se cotejó la nómina precedente con la información obrante en el Registro Nacional de Aeronaves (RNA), dependiente de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC).
- Se realizó un análisis de las actas de reunión de los Directorios de ambas sociedades y la documentación proporcionada por las mismas como respaldo de las decisiones de altas y bajas de aeronaves que tuvieron lugar durante el período auditado.

- Se analizaron las actas de reunión de las Comisiones Fiscalizadoras de las empresas a la luz de las decisiones mencionadas precedentemente.
- Se solicitó información sobre las inspecciones y mantenimientos que se hicieron a cada aeronave integrante de la flota (operativa o no) ya sea en taller propio o por terceros y los costos que estas actividades importaron. En respuesta se recibieron y examinaron *Informes de Actividad (AR)* y *Reporte del Transportador (AU)*, documentos emitidos por las Gerencias Técnicas de las empresas y que se remiten mensualmente a la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad (DNA) dependiente de la ANAC. Estos documentos incluyen las inspecciones y trabajos realizados a las aeronaves operativas y no operativas, así como las intervenciones a motores. No se consigna en estos reportes costeo alguno. Asimismo, se analizó información sobre inspecciones menores y mayores realizadas en propio y por terceros durante el período auditado y los costos que importaron.
- Se requirió información sobre el pago de tasas, seguros y /u otros conceptos que representen costos fijos y variables para cada aeronave. Se recibió y analizó información relacionada con los seguros aeronáuticos y sus costos, tasas de aterrizaje, protección al vuelo y estacionamiento en aeropuertos. Se analizaron los costos consignados en los Tableros Corporativos de Comando del grupo para el período auditado.
- Se realizó un análisis comparativo de la composición de la flota con la de otras aerolíneas que de acuerdo a lo expresado en el Plan de Negocios 2010-2014 son comparables¹ con la auditada por diversas razones. A tal fin se tomaron diferentes fuentes, a saber: "World Air Transport Statics 56th Edition 2011" (WATS) elaborado y publicado por International Air Transport Association, Memorias, Balances, Reportes Anuales o Semestrales publicados por las aerolíneas consignadas en sus respectivos sitios web y sitio www.airfleets.es.

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

Las tareas propias del objeto de examen se llevaron a cabo entre el 3 de septiembre de 2012 y el 2 de agosto de 2013.

3. ACLARACIONES PREVIAS

3.1. Áreas intervinientes en temas de Flota de Aeronave

Las principales áreas que intervienen en los temas de gestión de la flota son:

- ✓ Secretaría General
 - Gerencia de Asuntos Legales
- ✓ Gerencia de Área Económico Financiera
 - Gerencia de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera (GPFyRF)
 - Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota
 - Unidad de Contratos Aeronáuticos
- ✓ Subgerencia General
 - Gerencia de Planificación Industrial y Materiales
 - Gerencias Técnicas de AR y AU
 - Coordinación de Programaciones

Por otra parte, el Plan de Negocios 2010-2014 (PN 2010-2014) prevé la creación del Comité de Planeamiento de Flota o Comité de Flota que coordinará la adquisición, introducción y plan de retiro de la flota.

Se expresa en el PN 2010-2014 que:

- Estará compuesto por miembros de las siguientes áreas: Planeamiento de redes, Programación de vuelos, Desarrollo de Negocios, Finanzas, Aprovisionamiento, Mantenimiento y Operaciones.
- Se conformará de acuerdo a las necesidades y cuando deban tomarse decisiones mayores de flota.
- Se reunirá una vez por semana, y tendrá las siguientes responsabilidades clave: Acordar y finalizar el plan de redes, coordinar iniciativas relacionadas a la flota, evaluar los costos y beneficios de varias decisiones y opciones de flota, apoyar a

Finanzas y Aprovisionamiento en crear y emitir los pedidos de propuestas (RFPs) para los fabricantes (OEMs), lessors, y otros (cuando sea necesario), proveer lineamientos para negociar con fabricantes, lessors y otros, seleccionar y recomendar la aeronave y acuerdos apropiados al Comité Ejecutivo.

3.1.1. Plan de Flota

A continuación se presenta el Plan de Flota propuesto en el PN 2010-2014:

Tipo de Flota	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
A330	0	4	8	8	8
B747-400	3	0	0	0	0
A340-200/300/600	7	6	6	7	7
E190	9	20	20	20	20
MD 80	13	4	0	0	0
B737-700/800	16	22	26	32	38
B737-500	16	13	7	4	0

Fuente: Plan de Negocios 2012-2014 Enero, 2010.

Ref.: A: Airbus

B: Boeing

E: Embraer

MD: MacDonnell Douglas

En oportunidad de solicitarse a la auditada el estado de cumplimiento del Plan de Flota, la misma remitió un documento denominado “Renovación de Flota AR/AU Plan de Negocios 2010-2014” en el que consta una evolución de la flota de ambas empresas, expresando que a diciembre de 2012 el Plan se encontraba en un 78% de avance en su cumplimiento.

Si bien no pudo obtenerse un informe sobre el estado de cumplimiento al cierre del período auditado (30/06/12) se consignan los datos informados sobre la composición de la flota por la Gerencia de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera.

Evolución del stock de aeronaves

Tipo de Flota	Propio o en Leasing	2010	2011	2012 (30/06/12)
E-190	Propios	9	20	20
E-190 Total		9	20	20
B737-700	Propios	2	2	2
B737-700	Leasing	10	13	16
B737-800	Leasing	0	1	2
B737 NG Total		12	16	20
A340-200	Propios	4	4	4
A340-300	Leasing	3	5	7
A340 Total		7	9	11
A330 Total	Leasing	0	0	0
MD 83	Leasing	7	5	3
MD 88	Leasing	6	3	0
MD 81	Propios	1	1	1
MD 83	Propios	5	5	5
MD 88	Propios	5	5	5
MD 80 Total		24	19	14
B737-200	Leasing	13	8	0
B737-200	Propios	9	9	9
B737-200 Total		22	17	9
B737-500	Leasing	16	16	10
B737-500 Total		16	16	10
B747-200	Propios	6	6	2
B747-400	Leasing	3	3	1
B747 Total		9	9	4
Total		99	106	87

Fuente: Elaboración propia en base a documentación proporcionada por la GPFyRF de AR.

De lo expuesto precedentemente, devienen los siguientes desvíos:

Tipo de Flota	Flota planificada para Año 2012	Flota real al 30/06/12	Desvíos (*)
A330	8	0	-8
B747-200	0	2	2
B747-400	0	1	1
A340-200/300/600	6	11	5
E190	20	20	0
MD 80	0	14	14
B737-700/800	26	20	-6
B737-200	0	9	9
B737-500	7	10	3

Fuente: Elaboración Plan de Negocios 2010-2014 Enero, 2010 y documentación proporcionada por la GPFyRF de AR.

Ref.: (*) La auditada no proporcionó información sobre las causas de los desvíos.

3.2.Composición de la Flota de Aeronaves

El Código Aeronáutico de la República Argentina define aeronave en su artículo 36, que dice: “Se consideran aeronaves los aparatos o mecanismos que puedan circular en el espacio aéreo y que sean aptos para transportar personas o cosas.”

El mismo cuerpo normativo en su Capítulo III establece que la inscripción de una aeronave en el Registro Nacional de Aeronaves (dependiente de la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad de la ANAC), le confiere nacionalidad argentina y cancela toda matrícula anterior. A las mismas se les asignan marcas distintivas de la nacionalidad argentina y de matriculación, las que deberán exhibirse en el exterior de las aeronaves. Las marcas de nacionalidad asignadas a nuestro país son LQ para las aeronaves públicas y LV para las privadas, siendo las primeras las destinadas al servicio del poder público, las demás aeronaves son privadas, aunque pertenezcan al Estado.

De acuerdo a lo informado por la Gerencia de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera, al 30/06/12 la flota total del Grupo Aerolíneas alcanzaba las 87 aeronaves. La de AR estaba compuesta por 57 aeronaves, de las cuales 31 se encontraban operativas y 26 desprogramadas. Mientras que AU tenía a esa fecha un total de 30 aeronaves, 20 operativas y 10 desprogramadas.

En la tabla que prosigue se expone la composición detallada por tipo de flota de ambas empresas.

Tipo de flota	Flota				Total al 30/06/2012
	Operativa AR	Desprogramada AR	Operativa AU	Desprogramada AU	
B747-200		2			2
B747-400		1			1
A 340-200	4				4
A 340-300	7				7
B737-700	18				18
B737-800	2				2
B737-500		10			10
B737-200		7		2	9
MD81				1	1
MD83		1		7	8
MD88		5			5
E-190			20		20
Total	31	26	20	10	87

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la GPFyRF de AR.

3.2.1. Variación de la Flota

Analizando comparativamente la información que antecede con la vertida en el informe aprobado por Resolución N° 55/11-AGN cuya fecha de corte fue 30/06/09, se advierte que hubo una disminución tanto del total de la flota como de las aeronaves operativas.

Al 30/06/09 las compañías contaban con un total de 91 aeronaves, esto es 4 más que a junio de 2012, de las cuales 62 se encontraban operativas y 29 desprogramadas. Esta circunstancia se debe principalmente a que durante el período auditado tuvo lugar la desprogramación comercial de tres tipos de flotas, a saber: B747-400 el 31/01/12, B737-500 el 09/04/12 y MD80 el 10/04/12.

La flota B737-200 ya había sido desprogramada en noviembre de 2009 y se encontraba en un importante grado de “canibalización”² por lo que se iniciaron negociaciones con los respectivos *lessors* de las que resultaron dos acuerdos por refinanciación de deuda y adquisición de aeronaves por compensación. Uno de ellos anterior al período auditado celebrado con Sky Holding Company LLC y otro celebrado con Wells Fargo Bank Northwest NA (WFBN) durante el período bajo análisis y que se detalla en Anexo al presente. Este proceso de “canibalización” no ocurrió con las otras flotas desprogramadas que continuaron prestando el servicio hasta su discontinuación comercial para ser puestas en condiciones de devolución.

Las mencionadas desprogramaciones tienen su fundamento en la idea plasmada en el PN 2010-2014 de llegar a una renovación de la flota y una posible homogenización de la misma, reemplazando la flota más antigua de ambas compañías por una más nueva que se incorpora progresivamente (B737NG, E190 y A340).

A continuación se exponen las Altas y Bajas del período y sus causas.

3.2.1.1. Altas

Durante el período auditado, AR incorporó doce (12) aeronaves, ocho (8) de fuselaje angosto y cuatro (4) de fuselaje ancho:

De fuselaje angosto:

² Canibalizar un avión es dejar una aeronave “fuera de servicio” para utilizar sus piezas y reponerlas en otros aparatos del mismo modelo que están en condiciones de vuelo.

- Seis (6) B737-700 en leasing operativo suscrito con el *lessor* ILFC, cuyas matrículas argentinas son: LV-CPH, LV-CMK, LV-CSI, LV-CSC, LV-CVX y LV-CWL.
- Dos (2) B737-800 en leasing operativo suscrito con el *lessor* Macquarie, matrículas LV-CTC y LV-CTB.

De fuselaje ancho:

- Cuatro (4) A340-300 en leasing operativo suscritos con ILFC (1 matrícula LV-CSX) y ICON (3 matrículas LV-CSD, LV-CSE y LV-CSF).

Los contratos fueron aprobados en todos los casos por el Directorio de la sociedad con anterioridad a su suscripción, y previa aprobación y suscripción de una carta de intención – LOI (letter of intention).

En este sentido, el leasing es un contrato en el que la titularidad de la aeronave corresponde a un tercero (*lessor*) que transmite su tenencia, uso y goce, por ejemplo, transmite el carácter de explotador de la aeronave y con ello su disponibilidad. Esta transmisión se efectúa contra el pago de un canon y confiere una opción de compra por un precio.

Existen varios tipos de contratos de leasing, pero los más utilizados son:

- Leasing financiero: consiste en el alquiler de un avión por un período normalmente superior al 75% de la vida económica del avión, al final del cual el tomador debe adquirir el avión, asumiendo el riesgo del valor residual del mismo.
- Leasing operativo: en este alquiler el tomador (compañía aérea) una vez concluido el período de contratación devuelve el avión a su propietario, sin hacer uso de la opción a compra. El plazo del contrato es normalmente más corto que en el leasing financiero.

Por su parte, AU incorporó durante el período auditado once (11) aeronaves E190 todas adquiridas en propiedad en el marco del contrato suscrito con la Empresa Brasileira de Aeronautica S.A. (EMBRAER) y financiado por el Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social (BNDES), ambos de la República Federativa del Brasil y el que fuera aprobado por el Directorio de la sociedad con anterioridad al período auditado. De acuerdo a lo informado por la Gerencia de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera se abonó un promedio de \$ 143.969.120 por cada aeronave.

Sus matrículas argentinas son: LV-CID, LV-CIE, LV-CIF, LV-CIG, LV-CIH, LV-CKZ, LV-CMA, LV-CMB, LV-CPI, LV-CPJ y LV-CPK.

De acuerdo al criterio de flota propia y en leasing, la del grupo se divide de la siguiente manera:

Tipo de Flota	AR		AU	
	Propios	Leasing operativo	Propios	Leasing operativo
B747-200	2	-	-	-
B747-400	-	1	-	-
A340-200	4	-	-	-
A340-300	-	7	-	-
B737-700	2	16	-	-
B737-800	-	2	-	-
B737-500	-	10	-	-
B737-200	7	-	2	-
MD 81	-	-	1	-
MD 83	1	-	4	3
MD 88	5	-	-	-
E-190	-	-	20	-
Totales	21	36	27	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la GPFRF de AR y copias certificadas de Folios Reales del RNA.

De las 36 aeronaves que AR tenía en leasing operativo al 30/06/12 se encontraban desprogramadas once (11) de ellas, una (1) B747-400 y diez (10) B737-500, por las que se abona un total de U\$S 1.926.500 sólo en concepto de cánones mensuales. Con respecto a AU sólo tenía tres (3) aeronaves en leasing (MD 83) y se encontraban desprogramadas, abonando por ellas un total de mensuales U\$S 195.000 en concepto de canon.

Al 31/12/12 se incorporaron a la flota de la auditada cinco (5) aeronaves de fuselaje angosto en leasing operativo, a saber: tres (3) B737-700 (ver 4.4.1. y Anexo I) y dos (2) B737-800, locadas a ILFC y Awas, respectivamente.

3.2.1.2.Bajas

Con relación a las bajas de aeronaves del Grupo, las mismas tuvieron lugar por dos causas fundamentales: venta de remanente de aeronaves canibalizadas y devolución a los *lessors*.

Por la primera de estas causas se dieron de baja trece (13) aviones de cuyos remanentes se dispuso a través de procedimientos de concurso de precios en los que fueron adjudicadas a las empresas Fialmet S.A., El Kwan S.A. y Recycling S.A.

Durante este período se realizó un convenio con el *lessor* Wells Fargo Bank Northwest NA (WFBN) por refinanciación de deuda y adquisición por compensación de aeronaves B737-200 algunas de las cuales fueron objeto de los procedimientos de disposición antes mencionados. El detalle de lo convenido y resultado del concurso de precios se exponen en Anexo al presente.

Estas aeronaves son:

- Nueve (9) B737-200, cuyas matrículas son LV-ZTE, LV-JND, LV- ZTX, LV-ZXH, LV-ZXP, LV-ZXV, LV-ZSW, LV-ZXB y LV-ZXU.
- Cuatro (4) B747-200 cuyas matrículas son: LV-OEP, LV-OOZ, LV-OPA y LV-MLP.

Por devolución a los *lessors* se dieron de baja en total veinte (20) aeronaves disminuyéndose los costos fijos que generaban, a saber:

- Devueltas al *lessor* SKY HOLDING COMPANY LLC: dos (2) B737-200 matrículas LV-ZZI y LV-ZEC y un (1) B747-400 matrícula LV-ALJ.
- Devueltas al *lessor* AWAS: un (1) B747-400 matrícula LV-BBU, un B737-500 matrícula LV-BIH Y un (1) MD 83 matrícula LV-BHN.
- Devueltas al *lessor* BBAM Aircraft Leasing and Management: tres (3) aeronaves MD 88 matriculadas LV-BOH, LV-BOA y LV-BOR.
- Devuelta al *lessor* CIT Aerospace: el B737-500 matrícula LV-BOT.
- Devueltas al *lessor* GECAS: dos (2) B737-500 matrículas LV-BAR y LV-BAX y dos (2) MD 83 matriculados bajo los signos LV-BDO y LV-BDE.
- Devueltas a VOLITO: dos (2) B737-500 matriculados bajo LV-BDV y BEO.
- Devuelto al *lessor* AFSS un (1) MD 83 matrícula LV-ARF.
- Devueltos a Babcock & Brown Aircraft Management tres (3) MD 88 matriculados bajo LV-BTI, LV-BTW y LV-BXA.

Los convenios celebrados con los distintos *lessors* incluyeron algunas compensaciones por devolución “*as is*” (en las condiciones que estaba) y se utilizaron compensaciones por reservas de mantenimiento cuando correspondía.

Respecto a las devoluciones de las matrículas LV-BTW, LV-BTI y LV- BXA (*lessor* Babcock & Brown Aircraft Management), LV-BEO y LV-BDV (*lessor* VOLITO) y LV-

BDE (GECAS), en las mismas se celebraron acuerdos de compensación de créditos y débitos por no cumplirse las condiciones de devolución (*redelivery*) del contrato original. Los detalles de tales compensaciones obran en Anexo I.

Por otra parte, la auditada informó al cierre de las tareas de campo que se concretó la devolución de seis (6) aeronaves más, a saber: cuatro (4) B737-500 matrículas LV-BAT, LV-BDD, LV-BIM y LV-BBN y dos (2) MD matriculados LV-AYD y LV-BGV, el resto de la flota desprogramada se encuentra en proceso de devolución o venta.

3.3. Características de la flota

3.3.1. Edad de la flota de aeronaves

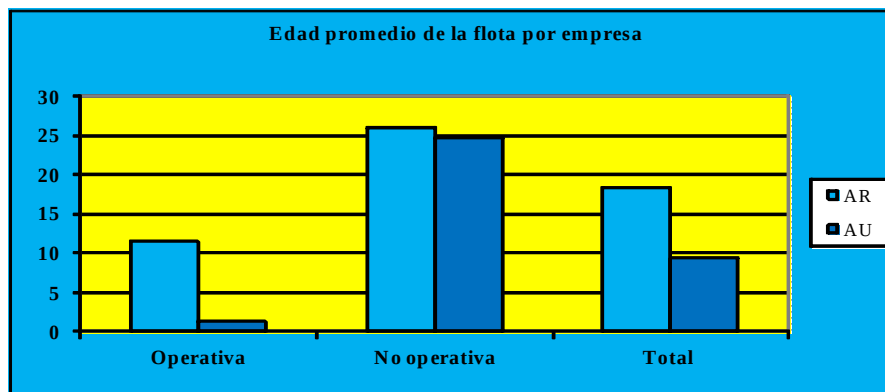
La edad promedio del total de la flota de ambas empresas ha disminuido con relación a los relevamientos realizados al 30/06/09 por esta AGN.

En efecto a aquella fecha la edad promedio del total de la flota de ambas empresas alcanzaba los 19,4 años, mientras que al cierre del período auditado 30/06/12 llega a 15,2 tomando tanto las aeronaves operativas como las desprogramadas.

La flota operativa de AU tiene un promedio etario de 1,4 años, mientras que el promedio de la flota desprogramada alcanza los 24,8 años.

La flota operativa de AR llega a 11,6 años de edad promedio y la desprogramada a 26 años.

Para una mejor visualización se grafica lo expresado.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la GPFyRF de AR.

La disminución de la edad promedio de toda la flota encuentra su causa principal en la incorporación de 20 aeronaves Embraer 190 (E 190) nuevas de fábrica, cuyos años de fabricación son 2010 (9) y 2011 (11) a la flota de AU, de 2 aeronaves B737NG nuevas con año de fabricación 2009 y otras 6 B737NG fabricadas en 2006 (5) y 2007 (1) a la flota de AR.

3.3.2. Características técnicas

3.3.2.1. Flota operativa

Conforme se expuso el Grupo Aerolíneas operaba al cierre del período auditado tres familias de aeronaves, a saber: Airbus 340-200/300 (fuselaje ancho), Boeing 737 NG (700/800) y Embraer 190 ambas de fuselaje angosto.

A continuación se exponen algunos detalles por tipo de flota de acuerdo a las fichas técnicas de los fabricantes y lo informado por la auditada.

BOEING 737 NEXT GENERATION

Características	B737-700		B737-800	
	Web fabricante	Aerolíneas	Web fabricante	Aerolíneas
Configuración de cabina (típica en 2 clases)	126	128	182	170
Máxima capacidad de carga	27,3 m3	S/ datos	44 m3	S/ datos
Motores (2)	CFM56-7	CFM56-7B24	CFM56-7	CFM56-7B26
Peso máximo de despegue	70.080 kg (154.499 lbs)	154.500 lbs	79.010 kg	S/ datos
Alcance máximo	6.370 km (en 2 clases)	6.000 km	5.765 km (en 2 clases)	5.420 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.boeing.com.es y www.aerolineas.com.ar.

AIRBUS 340

Características	A340-200		A340-400	
	Web fabricante	Aerolíneas	Web fabricante	Aerolíneas
Configuración de cabina	261 (3 clases)	249 (2 clases)	295 (3 clases)	280 (2 clases)
Capacidad máxima de carga	161,4 m3	S/ datos	161,4 m3	S/ datos
Motores (4)	CFM56-5C4/P	CFM56-5C2	CFM56-5C4/P	CFM56-5C3/4
Peso máximo de despegue	275 t	S/ datos	276,5 t	271/276,5 t
Alcance máximo	12.400 km	14.600 km	13.700 km	13.500 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.airbus.com y www.aerolineas.com.ar.

EMBRAER 190

Características	E 190	
	Web fabricante	Aerolíneas
Configuración de cabina (en 2 clases)	96	96
Capacidad máxima de carga	799,18 p3 (22,62 m3)	S/ datos
Motores (2)	CF34-10E5	CF34-10E5A1
Peso máximo de despegue	51,8 t	S/ datos
Alcance máximo	4.445 km	4.450 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.embraer.com y www.aerolineas.com.ar

3.2.6.2. Flota desprogramada

Respecto de esta flota se consignan sólo los datos publicados por los fabricantes por carecerse de las características con que la auditada operaba estas aeronaves por no encontrarse publicadas. Las mismas pueden dividirse en B737-200; B737-500 y MD 80 (81, 83 y 88) de fuselaje angosto y la B747-400 de fuselaje ancho.

BOEING 737-200

Características	B737-200
Configuración de cabina (en 2 clases)	120
Máxima capacidad de carga	24,8 m3
Motores (2)	JT8D-15A (también posible JT8D-17A, JT8D-9A)
Peso máximo de despegue	52,4 t a 58,1 t
Alcance máximo	2.580km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.boeing.com.es.

BOEING 737-500

Características	B737-500
Configuración de cabina (en 2 clases)	108
Máxima capacidad de carga	23,3 m3
Motores (2)	CFM56-3
Peso máximo de despegue	60,55 t
Alcance máximo	4.445 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.boeing.com.es.

MAC DONNEL DOUGLAS 80

Características	MD 81	MD 83	MD 88
Configuración de cabina (en 2 clases)	155	155	152
Capacidad máxima de carga	35,5 m3	28,7 m3	35,5 m3
Motores (2)	JT8D-209	JT8D-219	JT8D-217 A/C
Peso máximo de despegue	63,5 t	72,5 t	67,9 t
Alcance máximo	2.897 km	4.635 km	3.798 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.boeing.com.es.

BOEING 747-400

Características	B747-400
Configuración de cabina (en 2 clases)	416/524
Capacidad máxima de carga	170,5 m3
Motores (4)	CF6-80C5B5F
Peso máximo de despegue	397 t
Alcance máximo	13.450 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.boeing.com.es.

Realizando una comparación de los detalles técnicos entre los tipos de flota desprogramados y los que se incorporaron en su reemplazo se advierte que con relación a la flota de fuselaje angosto AR incorporó para reemplazar a los B737-200 y 500 aeronaves con una mayor configuración de cabina esto es las B737NG pasando de 108 y 120 pasajeros a 128 y 170 pasajeros, mayor capacidad de carga (de 23,3 m3 y 24,8 m3 a 27, 3 m3 y 44 m3). Asimismo, se aumentó el alcance y el peso máximo de despegue en las aeronaves incorporadas.

Respecto del fuselaje ancho no se da la misma circunstancia, toda vez que las aeronaves desprogramadas (B747-400) superaban a las que operan en la actualidad (A340-200/300) en capacidad tanto de pasajeros como de carga y en peso máximo de despegue, no así en alcance en el que se mantuvo.

Con relación a la flota de AU las aeronaves desprogramadas (MD 81, 83 y 88) tenían mayor capacidad en todos los aspectos que las operativas E-190, salvo en alcance en los que se mantienen los valores, a excepción de los MD83 de similar alcance que los E-190.

3.4.Mantenimiento de la Flota

El programa de mantenimiento de las aeronaves puede ser dividido a grandes rasgos en dos categorías: Mantenimiento en Línea y Mantenimiento Programado, mientras que este último puede dividirse en Mantenimiento Menor, Intermedio y Mayor. Cada una de estas categorías cubre inspecciones cuyos intervalos y tareas son progresivamente más extensos.

Este programa es elaborado por la auditada en base a documentos emitidos por los fabricantes de las aeronaves y cuenta con la aprobación de la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad de la ANAC.

Las Gerencias Técnicas de AR y AU envían en forma mensual a dicha repartición Informes de Actividad (AR) y Reporte del Transportador (AU), los que incluyen las inspecciones y trabajos realizados a las aeronaves operativas, los que fueron relevados y muestran el cumplimiento de los planes aprobados.

Ahora bien, estos documentos son enviados en forma separada por las Gerencias Técnicas de ambas empresas a la autoridad regulatoria en formatos y con criterios de exposición diferente incluso algunas cuestiones se exponen en idiomas diferentes (por ejemplo AU describe los incidentes y ocurrencias técnicas y los trabajos realizados en idioma inglés).

Cada tipo de flota tiene su Programa de Mantenimiento debidamente aprobado, pero en general pueden describirse los diferentes tipos de mantenimiento, a saber:

a) Mantenimiento en línea: Está compuesto por inspecciones de tipo visual que proveen un aseguramiento continuo de la operación de las aeronaves y su seguridad. Está conformado por dos niveles de inspección:

- **Inspección Tránsito:** Debe llevarse a cabo antes de cada vuelo y lo más cerca posible de la salida del avión. Consiste en una inspección visual alrededor de todo el avión para verificar el estado general del mismo, la existencia de daños estructurales obvios (por ejemplo daños producidos por impacto de equipos de tierra, catering, objetos extraños, etc.), reabastecer fluidos, realizar servicios, verificar paneles/puertas de acceso cerrados, etc.; así como la corrección de discrepancias técnicas registradas en el Registro Técnico de Vuelo (RTV) asegurándose de que el mismo esté cerrado con las acciones de mantenimiento tomadas, y en el Registro de Novedades de Cabina (RNC), si se ve afectada la aeronavegabilidad del avión.
- **Inspección Diaria:** Es una inspección que debe realizarse antes del primer vuelo del día, si han transcurrido más de cuarenta y ocho (48) horas de tiempo calendario desde su último cumplimiento. Consiste en una inspección visual alrededor de todo el avión para verificar el estado general del mismo y la existencia de daños estructurales obvios, también incluye el reaprovisionamiento de fluidos, el servicio de los distintos sistemas y la corrección de discrepancias técnicas registradas en el Registro Técnico de Vuelo

(RTV) y en el Registro de Novedades de cabina (RNC). Contiene, además, las tareas de arribo y despacho de la aeronave. Esta inspección contiene a la inspección "Tránsito".

b) Mantenimiento Programado: Comprende tareas que se realizan en intervalos específicos y pueden dividirse en:

- ✓ **Mantenimiento menor:**
 - **Inspección "A":** Esta inspección debe realizarse cada determinada cantidad de horas de vuelo de acuerdo al tipo de aeronave. Es una inspección general de sistemas, componentes y estructura. Básicamente consiste en una inspección tanto desde el interior como desde el exterior para verificar la integridad de las zonas del avión. Incluye una inspección alrededor del avión de intensidad considerablemente superior a la que se lleva a cabo en inspecciones inferiores, además de ítems especiales y correcciones de los necesarios, originados por reportes de la tripulación o de mantenimiento. A modo de cumplimiento, las inspecciones A se encuentran distribuidas en 4 fases que se cumplen cada tantas horas de vuelo, denominadas A1, A2, A3 y A4.
- ✓ **Mantenimiento intermedio:**
 - **Inspección "B" - "B" Check:** Este tipo de inspecciones tiene lugar sólo en algunos tipos de aeronaves (por ejemplo B737 NG y E190). La inspección B contiene pruebas funcionales y operacionales de sistemas y componentes, servicios y reabastecimiento de fluidos.
- ✓ **Mantenimiento mayor:**
 - **Inspección "C":** Esta inspección debe cumplirse cada determinada cantidad de horas de vuelo o meses de tiempo calendario, lo que ocurra primero, de acuerdo al tipo de aeronave. Es una inspección por áreas completas y detallada de todas las zonas interiores y exteriores del avión incluyendo sistemas, instalaciones y estructura visible. Contiene pruebas funcionales y operacionales de sistemas y componentes, servicios y reabastecimiento de fluidos. Esta inspección está programada evitando el cambio de componentes, a no ser que dicho cambio se

realice de acuerdo con los intervalos de límites de vida y operacionales programados, para no afectar los sistemas.

Además de las descritas precedentemente, existen otras inspecciones o mantenimientos denominados especiales, por ejemplo:

- Inspecciones con períodos especiales: se realizan a intervalos diferentes de aquellos especificados para las inspecciones descritas precedentemente y se expresan en horas de vuelo, aterrizajes, tiempo calendario, horas de operación de APU, etc.
- Mantenimiento del sistema de combustible.
- Pruebas y evaluaciones de los registros de voz de cabina CVR (Cockpit Voice Recorders): Las pruebas y evaluaciones requeridas por IOSA ISARP MNT 2.9.1, se cumplen de acuerdo a lo estipulado en las correspondientes Órdenes de Ingeniería de cada empresa. Estas tareas comienzan a aplicar en los aviones a partir de que los mismos son incorporados a las Especificaciones de Operación.
- Pesaje - (Airplane weighing): El pesaje se realizará normalmente a intervalos que no superen los tres años, y de acuerdo con los procedimientos recomendados por los fabricantes en los manuales (Weight and Balance Manuals)³, y la documentación confeccionada por la empresa.

3.5. Costos de la Flota

Por costos de la flota se entiende el esfuerzo económico necesario para el funcionamiento y mantenimiento de la flota de aeronaves a los fines de la prestación del servicio de transporte aerocomercial.

Pueden dividirse según medie o no uso de la aeronave en fijos y variables. Los primeros permanecen constantes a los diferentes niveles de producción, mientras que los segundos se mueven en la misma dirección del nivel de producción.

Ambos se encuentran incluidos en los costos operativos de la empresa.

De acuerdo al documento denominado Manual de Costos-Sistema de Costos AR/AU proporcionado por la auditada son costos fijos de la flota:

³ Manuales de Peso y Balanceo.

- a) Cánones de leasing (incluyendo intereses si correspondiere): al 30/06/12 el grupo abonaba en concepto de cánones puros U\$S 9.382.500 mensuales, de los cuales U\$S 7.261.000 correspondían a flota operativa y U\$S 2.121.500 a flota desprogramada y no devuelta.
- b) Depreciación flota: en su cálculo se incluyen los siguientes gastos contables originados por el Activo Fijo Flotas: depreciación de la flota, depreciación rotables, bajas rotables y neto activaciones depreciables mano de obra y material.
- c) Seguros aeronáuticos de las diferentes flotas: incluyen los gastos de cobertura de cascos y cascos-guerra y sus deducibles, entendiéndose por seguro de cascos la cobertura de daños (totales o parciales) que puedan sufrir las aeronaves y los repuestos aeronáuticos, a consecuencia de choque, incendio, robo, etc. Cada aeronave está asegurada por un valor individual y los repuestos a su valor de reposición. En caso de daño parcial se aplica un deducible. El de cascos-guerra tiene la misma cobertura que el de cascos pero el siniestro debe ser un hecho de guerra o análogos (boicot, secuestro, etc). El período de cobertura es del 01/04 de cada año al 31/03 del año siguiente. Nación Seguros S.A. es quien emite las pólizas en forma bimestral. Al final del período de cobertura se procede a hacer un ajuste final de la póliza en función de las exposiciones reales, es decir de los días que cada aeronave estuvo expuesta a riesgo. De acuerdo a documentación proporcionada por el sector, se presupuestó el costo anual 2011-2012 para la cobertura de cascos y cascos guerra, más deducibles fue de aproximadamente U\$S 3.716.796.
- d) Tasas de estacionamiento en terminales aeroportuarias: en nuestro país las tasas de estacionamiento aeroportuarias son fijadas por el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA) y en la actualidad se encuentran vigentes las dispuestas por Resolución N° 10/09 de ese organismo. La auditada abonó durante todo el período auditado en concepto de tasas de estacionamiento la suma de \$ 3.744.874 y U\$S 4.886.576.

Los costos variables en cambio son:

- a) Tasas de aterrizaje: En nuestro país también son fijadas por el ORSNA. Se determina el costo por cada tipo de flota en función del peso de la aeronave y la tarifa por aterrizaje

vigente en cada escala para la flota utilizada. La auditada informó que durante el año 2011 abonó por este ítem U\$S 18.447.400 y hasta el 30/06/12 había abonado U\$S 8.853.400.

- b) Tasas de protección a la navegación aérea (o protección al vuelo): se determina para cada línea o tipo de flota en función de la aerovía a utilizar la cual es valorizada considerando los distintos países que se sobrevuelan y las tarifas según el tipo de aeronave. La auditada informó que durante el año 2011 pagó U\$S 48.052.400 en este concepto y hasta el 30/06/12 había abonado U\$S 24.614.600.
- c) Seguros de responsabilidad civil: cubre la responsabilidad de la línea aérea hacia terceros (Pasajeros, Equipajes, Carga, Correo y Terceros en General) por accidentes ocurridos durante el cumplimiento del contrato de transporte y también los períodos asimilados a este, tal como las operaciones inmediatas anteriores -embarque- e inmediatas posteriores -desembarque- que extienden su vigencia y su duración, desde el corte de la tarjeta de embarque (*boarding pass*), durante el vuelo y hasta el ingreso de los pasajeros a las instalaciones aeroportuarias de destino, donde se encuentran los controles migratorios y retiro de equipajes. La cobertura de responsabilidad civil por cargas, cubre la responsabilidad de la línea aérea por accidentes ocurridos durante el período de custodia de la misma por el porteador, entendiéndose por tal, desde la recepción o aceptación para su transporte hasta su puesta a disposición en destino. Existe un deducible para reclamos de equipajes y de cargas el resto sin deducibles. Al igual que en el seguro de cascos y guerra el período de cobertura es del 01/04 de cada año al 31/03 del año siguiente y la póliza la emite Nación Seguros S.A. Al final del período de cobertura se procede a hacer un ajuste final de la póliza en función de los pasajeros realmente transportados y de los ciclos realizados. De acuerdo a documentación proporcionada por el sector, se presupuestó un costo anual para esta cobertura U\$S 6.487.824.

3.5.1. Costos de mantenimiento de aeronaves

Conforme lo informado por la Gerencia de Planificación Industrial y Materiales, en Austral existía en el período auditado un sector llamado “Análisis de costos” dependiente

de la Gerencia de Planeamiento e Ingeniería enfocado casi exclusivamente al seguimiento y control presupuestario. Dicho sector emitía impresos periódicos del sistema contable informático con la comparación entre lo presupuestado y lo realizado.

A partir de 2013 se aprobó y formalizó un cargo (posición staff) de Control Económico dependiente en forma directa de la Gerencia Técnica tal como funcionó y funciona en Aerolíneas que básicamente se encarga del seguimiento y control presupuestario, seguimiento y control de la producción y el cálculo de los costos referidos a Horas Hombre y Flota, también alerta los desvíos a cada uno de los sectores involucrados conforme el sistema contable informático con relación a la comparación entre lo presupuestado y lo realizado.

En oportunidad de solicitarse información sobre el costo de mantenimiento por aeronave se informó que no se lleva el costeo de ese modo, a excepción de los costos relacionados con mantenimientos programados.

Teniendo en cuenta que los costos de mantenimiento tienen un componente fijo y uno variable se describen a continuación:

- a)** Mantenimiento por personal propio fijo: incluye los gastos por flota de mano de obra, alquiler de repuestos y gastos indirectos de planta y se calcula el costo unitario por hora y flota, asignándose a cada línea en función de las horas block de la flota.
- b)** Mantenimiento variable ya sea por personal propio o terceros: el primero agrupa todos aquellos gastos generados en las tareas de mantenimiento de las flotas realizadas en planta propia, a saber material consumible clase C, material estándar y material recuperado. El segundo agrupa los siguientes conceptos para cada una de las flotas, reservas de mantenimiento de cada flota en leasing, provisión reparaciones por terceros, inspecciones mayores en terceros, asistencias técnicas por terceros en escalas, limpieza exterior de flotas por terceros. La auditada aportó información sobre chequeos mayores realizados a aeronaves de AR durante el período en talleres externos que importaron un total de U\$S 2.304.861. Asimismo, informó el costo de los chequeos A y C realizados a aeronaves de AU,

correspondiendo U\$S 4.297.530 a gastos en propio y U\$S 3.729.082 a mantenimiento por terceros.

3.5.2. Costos de acuerdo a Tableros Corporativos de Comando

En el análisis detallado del Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 se muestra la incidencia de los principales costos sobre los costos totales.

Los costos propios de flota ya sean fijos o variables que son considerados en ese cotejo son Mantenimiento Propio y Ajeno (fijo y variable) con una incidencia del 7,2%, el Alquiler de Flota (incluyendo aeronaves y motores instalados en aeronaves) con un 5,4%, Tasas de Protección Radioeléctrica (protección al vuelo) incide 2,4% y Tasas de Aterrizaje un 1,1%. Los de mayor incidencia son combustible (30,3%) y Remuneraciones (30,7%) y los demás incluidos son Costo Comercial Variable (3,8%), Handling (3,9%) y Viáticos Tripulantes (1,8%).

Asimismo, el Tablero expone el costo total real de Alquiler por Tipo de Flota al 31/12/11 (incluyendo aeronave y motores), los que podrían resumirse de la siguiente manera:

Tipo de Flota	Costo Total Real Año 2011 - (En miles de U\$S)
B737-500	24.623
B737-700	31.630
MD	15.129
B747-400	17.176
A340-300	16.982
A340-200	5.683
Total	111.223

Fuente: Elaboración propia en base a Tablero de Control Corporativo AR Dic. 2011.

Ahora bien, analizando la incidencia de los principales costos del Tablero de Control Corporativo Junio 2102, se advierte que Mantenimiento Propio y Ajeno (fijo y variable) bajó su incidencia al 6,1%, el Alquiler de Flota (incluyendo aeronaves y motores instalados en aeronaves) a 4,8% Tasas de Protección Radioeléctrica (protección al vuelo) se mantuvo en 2,4% al igual que Tasas de Aterrizaje.

El detalle de los demás costos totales fijos y variables de la Flota al 30/06/12 expuestos en el Tablero Junio 2012 son:

Tipo de Flota	Mantenimiento Ppio. Costo Variable (*)	Mantenimiento Ajeno (*)	Alquiler de Flota (*)
B737-500	593	3.194	6.218
B737 NG	807	11.659	23.201
MD	417	3.619	627
E190	530	9.031	0
B747-400	101	1.932	824
A340-300	2.119	18.598	17.457
A340-200			
Total	4.567	48.033	48.327

Fuente: Elaboración propia en base a Tablero de Control Corporativo AR Junio 2012.

Ref.: (*) En miles de U\$S

4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

4.1. Planificación

4.1.1. Se relevó documentación de respaldo del PN 2010-2014 en la que consta la asignación y estructura de costos operativos por tipo de flota y por redes, sin embargo en el Plan de Negocios al exponer el Plan de Flota no se realiza una evaluación del impacto en los costos de la compañía que acarrearía su implementación, incluyendo la adquisición, introducción y retiro de aeronaves como tampoco se consignan cuáles serán las fuentes de financiamiento con que la auditada contará para cumplirlo.

En el acápite “Pronósticos Financieros e Indicadores” se presentan solamente tablas con la denominación de “Costos” relacionadas con los distintos tipos de aeronaves que operó y opera la auditada. Estas son sólo cálculos auxiliares de proyecciones de los costos del Plan de Flota pero resultan insuficientes, toda vez que no se encuentran integrados y estructurados en un análisis de costos de modo tal que permitan conocer el impacto de la implementación del Plan de Flota.

La ausencia de este análisis impide evaluar cuáles serán las fuentes de financiamiento necesarias para la implementación, como así la adecuada gestión de los recursos respectivos.

4.1.2. De la documentación aportada no pudo obtenerse evidencia que se haya realizado un análisis técnico, económico y financiero previo a la decisión de componer

la flota con las familias y tipos de aeronaves seleccionados en el Plan de Negocios 2010-2014.

La auditada informó que para conformar la flota con las aeronaves de fuselaje ancho Airbus y las de fuselaje angosto B737NG se decidió continuar con las familias que históricamente había operado la empresa principalmente para disminuir costos de capacitación del personal (técnico y tripulación).

La necesidad de contar con este examen previo resulta necesario atento a que la elección de una flota de aeronaves implica una serie de decisiones, que una vez tomadas, son prácticamente irreversibles a corto y mediano plazo ya que comprometen importantes volúmenes de fondos a inmovilizar. Asimismo, pueden restar flexibilidad ante las fluctuaciones que pudiere presentar el mercado aerocomercial.

Por ejemplo los contratos de leasing operativos de aeronaves celebrados por AR durante el período auditado tienen plazos de entre 5 y 10 años y si bien prevén una cláusula de salida o terminación anticipada, la misma tiene un costo para el explotador. Mayor relevancia cobra este punto cuando se trata de la adquisición de aeronaves en propiedad.

4.1.3. Los principales desvíos en el cumplimiento de los planes de devolución de aeronaves en leasing durante el período auditado fueron causados por demoras relacionadas con la puesta de las aeronaves en condiciones de devolución (*redelivery*), lo que pone de manifiesto problemas en la planificación de las Gerencias Técnicas (GT) de ambas empresas impactando directamente en los costos de estas.

Estas demoras implicaron la necesidad de prorrogar los contratos respectivos con los costos que ello implica y ocurrieron según las GT porque la atención de la flota operativa se presentó prioritaria por lo cual el proceso de devolución sufrió constantes postergaciones. A título de ejemplo pueden citarse las prórrogas de los contratos de las aeronaves Matrículas LV-ZZI y LV-ZEC que fueron devueltas 29 meses después de la devolución prevista en el acuerdo y que además finalmente debieron ser alistadas para *redelivery* en taller externo.

Asimismo, también sufrieron demoras en la devolución por similares causas las aeronaves LV- ARF, ALJ, BEO, BTW BHN, BDD, BAR, BDV y BDO.

En este sentido, se entiende como deficiencia en la planificación el no considerar la prioridad de mantenimiento de la flota operativa como un factor determinante para el cumplimiento los plazos.

4.2.Estructura organizativa

4.2.1. A excepción de la Coordinación de Programaciones y las Gerencias Técnicas de ambas empresas, las demás áreas que intervienen en temas inherentes a la Flota de Aeronaves, si bien están incluidas en la Estructura Orgánica aprobada, no tienen asignadas misiones y funciones en el Manual respectivo.

Tampoco se encuentran descriptos los puestos ni establecidos los perfiles para cubrir los cargos de Gerente de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera, de Planificación Industrial y Materiales, Coordinador de Programaciones y Jefes de Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota y de Contratos Aeronáuticos en el Manual de Puestos y Perfiles.

Lo expuesto precedentemente, podría resultar en una superposición y duplicación de tareas impactando directamente en la eficiencia y eficacia de las operaciones relacionadas con la gestión de la Flota de Aeronaves.

4.2.2. El Comité de Flota sólo se reúne a solicitud y convocatoria del Gerente de Área Económico-Financiero, por lo que no se cumple con lo planificado en el PN 2010-2014 que preveía que se reuniría una vez por semana.

Según lo expresado por la auditada el Comité de Flota fue pensado para crear un ámbito de corte transversal en la organización, con el objetivo de aplicar las mejores prácticas de la industria para la implementación del Plan de Flota y conforme fuera descrito en el punto 3.2.1. tiene responsabilidades clave en la problemática de la flota.

El hecho de que no funcione con la periodicidad que se había previsto genera el incumplimiento de los objetivos para los que fue creado (ver 4.1.3. y 4.4.).

Habiendo la auditada aportado con posterioridad a la vista del Proyecto de informe versiones del Manual de Puestos y Perfiles y de Misiones y Funciones posteriores al período auditado, las mismas serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría.

4.3.Control de gestión

4.3.1. El informe de gestión proporcionado por la auditada se limita a enumerar las acciones desarrolladas, sin expresar si las mismas fueron eficaces para lograr las metas propuestas para el período ni el cumplimiento de sus objetivos.

La carencia de dicho informe impide un monitoreo de la gestión destinado a obtener elementos de juicio que adviertan sobre los problemas que se plantean durante el curso de la ejecución, que además de resultar útiles para ajustar, corregir o mantener aspectos claves, son una herramienta para la toma de decisiones y planificaciones futuras.

4.3.2. En el ámbito de las sociedades auditadas no se obtuvo evidencia de información consolidada sobre el estado de cumplimiento del Plan de Flota vigente, que exponga los desvíos que se produjeron respecto de lo planificado ni sus causas.

La auditada proporcionó un documento denominado “Renovación de Flota AR/AU Plan de Negocios 2010-2014” en el que consta una evolución de la flota de ambas empresas sin que se haya aportado evidencia de análisis posteriores sobre los desvíos y sus causas las que resultan indispensables para que el gestor pueda rectificar, modificar o continuar las decisiones tomadas durante la gestión y contar con información para el futuro.

4.3.3. La auditada está desarrollando un sistema basado en el programa Lotus Notes del grupo donde se ingresarán todos los datos de seguimiento documental de la flota y se realizará la gestión integral de ésta. Asimismo, se encuentra en proceso de licitación la contratación de un sistema integral de Mantenimiento, Ingeniería y Materiales (conocido como MRO “Maintenance, Repair and Overhaul”). Este desarrollo surge entre otras razones del hecho de no contar con un esquema o circuito que consolide y coordine la información producida por las distintas áreas con responsabilidades inherentes a la Flota de Aeronaves durante el período bajo análisis. Esta herramienta debería permitir la visualización o el rápido acceso a toda la información disponible sobre una aeronave y/o tipo de flota a fin de proporcionar a la conducción los elementos de juicio necesarios para la oportuna consideración y toma de las decisiones respectivas.

A título de ejemplo de situaciones que se generan a consecuencia de no contar con la información de una aeronave se puede citar el caso de la programación de la aeronave

B747-400 matrícula LV-BBU integrante de la flota de AR para operar la ruta Madrid durante todo el año 2011 sin tenerse en cuenta que el contrato de leasing de esa aeronave vencía el 16/08/11 por lo que debió prorrogarse el mismo hasta fin de ese año.

La decisión fue adoptada por el Directorio de la sociedad en reunión del 10/08/11 (6 días antes del vencimiento) y prorrogó el contrato hasta el 15/05/12 atento que recién a fines de diciembre de 2011 o el 1 de enero de 2012 dejaría de operar la aeronave y el plazo de devolución dependería de los trabajos que se debían realizar para su devolución. La Gerencia Técnica AR informó que para el paquete de tareas mayores que serían necesarias, se estimaba un tiempo no menor de 120 días, por lo que estimó que la devolución podría concretarse hacia mediados de mayo de 2012. La aeronave fue devuelta el 12/06/12.

También se pueden mencionar los casos de las aeronaves LV. BDO y LV-BDD.

4.4. Altas y Bajas de Aeronaves

4.4.1. Del análisis realizado sobre las Actas de Directorio de ambas sociedades respecto de las medidas relacionadas con la Flota de Aeronaves, se advierte que durante el período auditado, salvo las decisiones de altas de aeronaves, que fueron tratadas y tomadas con antelación por el órgano de administración, el resto de las decisiones (bajas y modificaciones de leasing) fueron tomadas por la Gerencia General que a su vez ejerce la Presidencia del Directorio, casi siempre invocando razones de urgencia o inminentes vencimientos y posteriormente fueron ratificadas por el Directorio, sin que se encuentren acreditadas las motivaciones de fondo de tales decisiones

Esta práctica evidencia la insuficiente planificación en temas relacionados con la flota de aeronaves dentro de la organización, que acarrea la necesidad de tomar decisiones urgentes que no permiten la oportuna y adecuada deliberación por el órgano de administración de las sociedades para la toma de decisiones.

Algunos casos que constituyen un ejemplo de lo observado son los de las aeronaves matrícula LV- ALJ, BEG, BEO, BHN, BDV, BEO, BDO y BAR.

4.4.2. El documento suscrito por el Comité de Flota aportado por la auditada como respaldo de la decisión de realizar los contratos de leasing de las aeronaves B737-700

matrículas LV-CPH, LV-CMK, LV-CSI, LV-CSC, LV-CVX y LV-CWL no acompaña ni menciona en su texto informes de inspecciones técnicas realizadas con carácter previo a las aeronaves.

La decisión fue adoptada en reunión de Directorio del 07/04/11 e incluyó la aprobación para la suscripción por el representante de la sociedad de contratos de leasing con International Lease Finance Corporation (ILFC) para la incorporación de diez (10) aeronaves B737-700 por cinco años, incluidas las del acápite.

La situación descrita imposibilita o al menos dificulta a los miembros del Directorio contar con todos los elementos de valoración necesarios para la toma de decisiones.

4.4.3. Durante el período bajo análisis se advirtió que existieron casos de devolución de aeronaves por compensación de créditos y débitos (por no cumplirse las condiciones de devolución), en los que la documentación aportada como respaldo de la decisión, si bien cuenta con un análisis económico y técnico de su conveniencia no se incluyen instrumentos de respaldo en que consten los costos tenidos en cuenta para recomendarla.

Como ejemplo de las mismas se pueden citar las tomadas en reuniones de Directorio de AU de los días 30/09/11, 05/12/11 y 30/12/11 y correspondieron a las aeronaves MD 80 matrículas LV-BTI, LV-BDE y LV-BXA, respectivamente y las correspondientes a las aeronaves . B737-500 LV- BEO y LV-BDV del Acta de Directorio AR del 20/01/12.

La ausencia de esta documentación impide a los integrantes del órgano de administración contar con todos los elementos de valoración necesarios para la toma de decisiones.

4.5.Costos

En el ámbito de la auditada no se ha tenido evidencia de la existencia de un esquema o sistema que permita conocer los costos generados por cada aeronave operativa o no.

En este sentido, tanto el Manual de Costos de las auditadas como lo expuesto en el Tablero de Control Corporativo del grupo se advierte que los costos de la flota de aeronaves son considerados por línea o tipo de flota y no por aeronave.

Este modo de llevar los costos genera que en cada oportunidad que los gestores deben tomar decisiones sobre una determinada aeronave y evaluar los costos que implicarían,

necesitan requerir información detallada y específica de la aeronave a cada una de las áreas correspondientes en vez de consultar con un centro o sistema de costos, lo que atenta contra la eficiencia de las operaciones.

4.6. Información de IATA.

Analizado el reporte de estadísticas "World Air Transport Statics 56th Edition 2011" (WATS) elaborado y publicado por International Air Transport Association, se advierte que la información sobre flota allí publicada no resulta consistente con la verificada por esta auditoría, en el sentido de que expone que todas las aeronaves que componían la flota (81) eran de propiedad de AR y AUSA al 31/12/11.

La publicación incluye los siguientes datos:

Año	Código	Nombre Aerolínea	Modelo de Aeronave	Estado	N° al 31/12/11
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	A340-200	De propiedad	4
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	A340-300	De propiedad	3
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	B737-500	De propiedad	16
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	B737-700	De propiedad	14
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	B747-400	De propiedad	3
2011	AR	Aerolíneas Argentinas	MD-88	De propiedad	3
2011	AU	Austral Líneas Aéreas	ERJ-190	De propiedad	20
2011	AU	Austral Líneas Aéreas	MD-81	De propiedad	1
2011	AU	Austral Líneas Aéreas	MD-83	De propiedad	11
2011	AU	Austral Líneas Aéreas	MD-88	De propiedad	6

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Wats 56.

Confrontada esta información con la composición de flota informada por la auditada, se advierten inconsistencias, por ejemplo: al 31/12/11 sólo eran de propiedad de AR dos (2) B737-700, los restantes doce (12) estaban incorporados a la flota en leasing operativo; a esa fecha ningún B747-400 era de propiedad de AR.

Según el citado documento los datos publicados han sido proporcionados por las aerolíneas, el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), Ascend⁴, CTAIRA⁵, Innovata⁶ y Organización Mundial del Turismo (OMT).

⁴ Empresa que presta servicio de asesoramiento flightglobal. Es un proveedor líder de servicios de asesoramiento y expertos valoraciones de la industria de la aviación mundial.

⁵ Consultora especialista en aviación.

⁶ Empresa especializada en la gestión de viajes.

5. RECOMENDACIONES

5.1.Planificación

5.1.1. En el texto de planificaciones futuras se debería incluir una evaluación del impacto en los costos de la compañía que implicaría el cumplimiento del Plan de Flota propuesto y consignar las fuentes de financiamiento necesarias para cumplirlo (Cde. 4.1.1.).

5.1.2. Para confeccionar las planificaciones, se deben documentar los análisis técnicos, económicos y financieros que sustenten las decisiones relacionadas con la flota de aeronaves (Cde. 4.1.2.).

5.1.3. Monitorear periódicamente el estado de cumplimiento de los planes de mantenimiento de aeronaves a fin de ajustarlos y rectificarlos cuando sea necesario y adecuar los mismos a las decisiones inherentes a la gestión de la flota operativa y no operativa (Cde. 4.1.3.).

5.2.Estructura organizativa

5.2.1. Actualizar los Manuales de Misiones y Funciones y de Puestos y Perfiles a fin de asignarles a todas las áreas que intervienen en la gestión de la Flota de Aeronaves, las misiones, funciones y responsabilidades necesarias, como así lograr la adecuada cobertura de puestos en dichas áreas (Cde. 4.2.1.).

5.2.2. Implementar los mecanismos para que el Comité de Flota cumpla con la periodicidad de reuniones prevista en el PN 2010-2014 a fin de cumplir los objetivos para los que fue creado (Cde. 4.2.2.).

5.3.Control de Gestión

5.3.1. Realizar informes de gestión en los que consten los desvíos producidos y sus causas, a fin de generar información que alimente la toma de decisiones oportunas y adecuadas durante la ejecución para su corrección o modificación y para la utilización para planificaciones futuras (Cde. 4.3.1.).

5.3.2. Generar en el ámbito de las sociedades auditadas mecanismos que permitan la obtención de información consolidada sobre el estado de cumplimiento del Plan de Flota vigente, que exponga los desvíos que se produzcan respecto de lo planificado y

sus causas (Cde. 4.3.2.).

5.3.3. Continuar con el desarrollo e implementación de los sistemas MRO y de seguimiento de flota para lograr la consolidación y coordinación de la información producida por las distintas áreas con responsabilidades inherentes a la Flota de Aeronaves (Cde. 4.3.3.).

5.4. Altas y Bajas de Aeronaves

5.4.1. Arbitrar los mecanismos necesarios y suficientes para que el órgano de Administración pueda considerar y decidir oportunamente las cuestiones inherentes a la Flota de Aeronaves (Cde. 4.4.1.).

5.4.2. Arbitrar los mecanismos necesarios y suficientes para que quienes deban tomar decisiones inherentes a la Flota de Aeronaves cuenten con todos los elementos de valoración disponibles a tales efectos (Cde. 4.4.2. y, 4.4.3.).

5.5. Costos

Desarrollar un esquema o circuito que permita conocer los costos generados por cada aeronave operativa o no, a fin de proporcionar oportunamente a los gestores información detallada y específica sobre ella (Cde. 4.5.).

5.6. Información de IATA.

Concebir mecanismos destinados a mejorar el flujo de información de la auditada hacia terceros (Cde. 4.6.).

6. LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME

Buenos Aires,

ANEXO

Convenio con Wells Fargo Bank Northwest NA (WFBN)

En el marco de tareas de saneamiento económico financiero el Grupo Aerolíneas llegó a una serie de acuerdos de restructuración de pasivos con actores de la industria aerocomercial tendientes a mejorar la viabilidad operativa.

Entre estos acuerdos se encuentra el suscrito con Wells Fargo Bank Northwest NA (WFBN) el que implicó refinanciación de deuda vencida heredada de la gestión privada, adquisición por compensación de aeronaves, y así poner fin a la ejecución judicial de los cánones e indemnizaciones por la no devolución de aeronaves locadas que no cumplían las condiciones técnicas para ello.

Las aeronaves involucradas en las negociaciones y que luego son alcanzadas por el acuerdo suscrito son todas B737-200 inscriptas bajo las siguientes matrículas: LV-ZTE, LV-ZTI, LV-ZTX, LV-ZXH, LV-ZXP, LV-ZXV, LV-ZYI, LV-ZXB y LV-ZZD.

Los términos del acuerdo arribado y que fue aprobado por los Directorios de AR y AU el 15/04/11 son: a) reconocimiento de deuda vencida en concepto de cánones, penalidades e intereses correspondiente al Grupo Empresario por la suma de U\$S 11.468.242,80 y su pago en 9 cuotas, mensuales y consecutivas, sin intereses de U\$S 1.274.249,20; b) reconocimiento de deuda por U\$S 11.495.728,59 en concepto de compra y compensación de las nueve aeronaves B737-200 a razón de U\$S 1.277.303,18 cada una y su pago en 9 cuotas mensuales y consecutivas sin intereses del mismo importe. Las cuotas en ambos casos serán pagaderas entre abril y diciembre de 2011.

El acuerdo fue elevado a la Gerencia General por las Gerencias de Área Económico Financiera y de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera por Memorando del 12/04/11 que también fue suscrito por las Gerencias de Asuntos Legales, de Administración y Contabilidad, de Finanzas y los Jefes de Unidad Contratos Aeronáuticos y de Reestructuración Financiera.

La Gerencia Técnica de AR se expidió también por Memorando sobre el estado de situación y los costos de alistamiento para devolución de la flota B737-200 alquilada al lessor (LV-ZTE, LV-ZXP, LV-ZXB y LV-ZZD). En este sentido establece que si bien se renegociaron en los respectivos contratos algunas condiciones de devolución que implicarían lo que en la industria se conoce como condición de entrega “time continued”, el resto de las condiciones de devolución establece que las aeronaves deben estar aeronavegables y en condiciones de prestar servicio comercial en forma inmediata, por lo que teniendo en cuenta la situación de cada una de las aeronaves, la experiencia en intervenciones similares y la información de referencia presentada por la UMA. En virtud de lo expuesto, la Gerencia Técnica estima los costos en dólares totales para alistarlas para devolución como se muestra a continuación.

Estimación de costos en U\$D

Matrícula	Hs./Hom bre (\$ 40 por h/h)	Materiales C-check (U\$D)	Materiales por Canibalismos (U\$D)	Materiales de Cabina de Pax (U\$D)	Pintura (U\$D)	Motores (U\$D)	Trenes de Aterrizaje (U\$D)	APU (U\$D)	Presupuesto total estimado (U\$D)
LV-ZTE	30.000	250.000	300.000	35.000	60.000	650.000	180.000	80.000	2.755.000
LV-ZXP	3.450	--	25.000	35.000	60.000	325.000	180.000	80.000	843.000
LV-ZXB	4.050	--	25.000	35.000	60.000	650.000	180.000	80.000	1.192.000
LV-ZZD	6.900	--	25.000	35.000	60.000	650.000	180.000	80.000	1.306.000

Por su parte, la Gerencia Técnica de AU, usando criterios de evaluación técnica similares y aún cuando las aeronaves (LV-ZTI, LV-ZTX, LV-ZXH, LV-ZXV y LV-ZYI) fueron dadas de baja de las Especificaciones Técnicas de AU se informa que los costos estimados de recupero de las mismas son los equivalentes a la LV-ZTE por encontrarse en condiciones técnicas similares, la cual según se observa en la tabla precedente ascienden a U\$S 2.755.000.

Con respecto a la aeronave LV-ZTE que fue tomada como base para las negociaciones y posterior acuerdo, se desarrolla el siguiente cuadro explicativo de la integración del precio convenido:

Precio convenido para indemnización	U\$S	1.277.303,18
Precio cánones locativo (deuda)	U\$S	1.274.249,20
Total	US\$	2.551.552,38

Total a pagar por 9 aeronaves

U\$S 22.963.971,39

La diferencia entre lo que se convino abonar por cada aeronave con respecto a la suma consignada como presupuesto para ponerlas en condiciones de devolución (U\$S 2.755.000) es de U\$S 203.447,70. lo que puede considerarse un ahorro con respecto a lo proyectado.

A esto se debe agregar lo convenido con relación a la suspensión de la renta de todas las aeronaves a partir de abril de 2011 que asciende a un ahorro total por todas las aeronaves de U\$S 540.000 mensuales. Que restados de los US\$ 2.551.552,38 dejan un neto mensual US\$ 2.011.552,38 a pagar.

Disposición de remanentes aeronaves no operativas

Con respecto a la venta de remanentes de aeronaves B737-200 matrículas LV-ZTE, LV-JND, LV- ZTX, LV-ZXH, LV-ZXP, LV-ZXV, LV-ZSW, LV-ZXB y LV-ZXU y las B747-200 matrículas LV-OEP, LV-OOZ, LV-OPA y LV-MPL, debemos destacar que la operación de venta de remanentes de aeronaves no operativas es un procedimiento que no se encuentra contemplada en la normativa empresarial.

De acuerdo a lo que pudo relevarse en Actas de Directorio se realizaron diferentes procedimientos de concursos de precios, independientemente de lo cual sólo se recibieron los siguientes antecedentes respaldatorios:

- Se publicaron invitaciones a cotizar en distintos periódicos como así también en el Boletín Oficial durante los días 21 y 22 de julio de 2011.
- El 8 de agosto de 2011 se procedió a la apertura de dos ofertas de la empresa EL KWAN S.A. por las aeronaves ZTX - ZXV - y ZHX, por las que se analizaron las condiciones establecidas en el pliego y se dio por válida la documentación presentada por la empresa. También se recibió oferta de la empresa FIALMET S.A. por los otros renglones del pliego también se dio por valida la documentación.

- Se adjudicó a la empresa EL KWAN S.A. el tercer renglón del pliego por un total de U\$S 33.500.- y a la firma FIALMET S.A. los renglones cuarto; quinto y sexto por U\$S 102.000.
- De todas maneras no fue posible la concreción de estas adjudicaciones por no estar las aeronaves inscriptas a nombre de AU y AR en el Registro Nacional de Aeronaves y no estar vigentes las matrículas de las mismas.
- Por último y luego de regularizar la situación descripta, se realizó una nueva invitación pública a través de 2 periódicos de tirada masiva y una publicación en el Boletín Oficial y fueron exhibidas en el Aeropuerto de Ezeiza y la Base Aeronaval Comandante Espora de Bahía Blanca.
- Con fecha 8 de marzo de 2012 el comité de evaluación de ofertas recibió 3 ofertas de las firmas El Kwan; Ismael Quinteros y Recycling Argentina S.A. las cuales fueron consideradas admisibles resultando ganadora la oferta de Recycling Argentina por un total de US\$ 350.000 -por el total de los renglones sin especificar-, resultando la oferta mas conveniente un 35% mayor que la segunda, ya que El Kuan S.A. ofertó \$ 217.800 e Ismael Quinteros U\$S 227.850.
- Por lo que en reuniones de Directorio de ambas sociedades del 02/05/12 se adjudicaron las aeronaves a Recycling Argentina S.A. por un total de U\$S 350.000.

Por esta venta se recuperó de cada una de las aeronaves no operativas ZTX - ZXV - ZSW - OEP - OOO - ZXU - OPA - ZXP - ZXB una suma de US\$ 38.888,88 en promedio, que suman un total de U\$S 350.000 (AR U\$S.210.000 y AU U\$S 140.000)

Esta disposición de aeronaves no operativas implicó un alivio de espacios de estacionamiento en zona aeroportuaria a la luz de la incorporación de flota comprometida en el Plan de Negocios 2010-2014.