

**ANEXO I**

**DESCARGO DEL ORGANISMO**

"2014 - Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown, en el Bicentenario del combate Naval de Montevideo"



Nota N°:  
REF.: Nota AGN 494/14 – Act. N° 366/12

Buenos Aires, 5 de agosto de 2014

SEÑOR PRESIDENTE:

Tengo el agrado de dirigirme a usted en mi carácter de apoderado de Aerolíneas Argentinas S.A., a fin de acompañar las aclaraciones y comentarios de mi representada respecto del proyecto de informe de auditoría de gestión correspondiente a Aerolíneas Argentinas S.A. – Ejercicio 20111 y primer semestre 2014, recibido el pasado 16 de junio de 2014.

Al respecto es preciso señalar que, la presentación se realiza en forma temporánea toda vez que por nota N° 614/14e de fecha 17 de julio de 2014, la AGN otorgó una prórroga de 20 días hábiles, no encontrándose vencido el plazo otorgado a la fecha de esta presentación.

En virtud de lo expuesto, solicitamos al Sr. Presidente y por su intermedio al Colegio de Auditores de la AGN el tratamiento de las aclaraciones y comentarios que se formulan en los documentos que se acompañan a la presente.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.

Pablo Ceriani  
Apoderado

AL SEÑOR PRESIDENTE  
DE LA AUDITORIA GENERAL DE LA NACIÓN  
Dr. Leandro DESPOUY  
S. / D.

A REVISAR

AUDITORIA GENERAL DE LA NACION MESA DE ENTRADAS	
ENTRADA 100 2014	SALIDA 14/55

Edificio 547  
01420B021 Comercio Exterior - Argentina  
Tel: 111 4190-3100



## INDICE DE ANEXOS

### Opinión del auditado:

Anexo A: Informe de gestión sobre Flota de Aeronaves

Anexo B: Informe de gestión sobre Recursos Humanos

Anexo C: Informe de gestión sobre Indicadores

### Documentación respaldatoria:

Anexo 1: Resumen del Alcance Analítico (punto 4.1.2. del Informe de Flota)

Anexo 2: Memorandos técnicos referidos al redelivery de aeronaves (punto 4.1.3. del Informe de Flota)

Anexo 3: Manual de Puestos y Perfiles (punto 4.2.1. del Informe de Flota y punto 4.1. del Informe de RRHH)

Anexo 4: Manual de Misiones y Funciones (punto 4.1. del Informe de RRHH)

Anexo 5: Política de Sueldos y Compensaciones (punto 4.4.1. del Informe de RRHH)

Anexo 6: Orden de compra del sistema automatizado de control de acceso, asistencia y puntualidad - DATCO (punto 4.4.2. del Informe de RRHH)

Anexo 7: Política de Viáticos al Personal – Vuelo y Tierra – (punto 4.5 del Informe de RRHH).

Anexo 8: Registro del Meta4 correspondiente a una sucursal del exterior (punto 4.6.3. del Informe de RRHH)

## ANEXO A

OPINIÓN DEL AUDITADO AL INFORME DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (AGN): "PROYECTO DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN SOBRE FLOTA DE AERONAVES"

### 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.

Dentro del Capítulo 8 "Pronósticos Financieros e Indicadores" del Plan de Negocios (PN) 2010-2014 ("PN 2010-2014") se encuentran, en forma sintética, todas las proyecciones económicas y financieras que surgen del Plan de Negocios.

En el punto 8.1 del PN 2010-2014 se resumen las principales conclusiones de las proyecciones económicas.

En el punto 8.2 del PN 2010-2014 se resumen las proyecciones anuales 2010-2014 de los ratios de producción, así como los estados de resultados anuales proyectados por dicho período.

Estos estados de resultados fueron confeccionados tomando los ingresos y egresos operativos habituales recurrentes del negocio, a efectos de poder evaluar los impactos de las medidas a implementarse en el PN 2010-2014.

Todas las erogaciones extraordinarias para poder implementar el PN 2010-2014, así como eventuales ingresos extraordinarios previstos, se incluyeron aparte en el punto 8.3 (CAPEX) del PN 2010-2014.

Allí se detallan las futuras erogaciones extraordinarias necesarias para implementar el PN 2010-2014, dentro de las cuales se encuentran los costos de devolución de la flota inactiva y activa.

Por último, en el punto 8.4 del PN 2010-2014, se proyectan las necesidades financieras (cash-flow) por el período en cuestión.

Allí se incluyen los fondos necesarios para implementar el PN 2010-2014 mencionados anteriormente (CAPEX), así como los fondos necesarios para cancelar la deuda vencida con acreedores al momento de ingresar el Estado en el manejo de las empresas.



La deuda vencida con lessors se encontraba en este rubro.

Por lo tanto, la proyección de las necesidades financieras totales (cash-flow) 2010-2014 contemplan todos los conceptos necesarios para la implementación del PN 2010-2014.

Respecto a las fuentes de financiamiento, al encontrarse las empresas en una virtual cesación de pagos en Jul08, amén de continuar en convocatoria de acreedores desde el 2001, el Estado Argentino era el único capaz de brindarles financiamiento hasta que las empresas puedan alcanzar el punto de equilibrio económico.

En la medida que se avanza en la implementación del PN 2010-2014, y se observan mejoras significativas en los resultados económicos y financieros de las empresas, el crédito de los lessors y demás participantes del sector vuelve a aparecer, principalmente para incorporar nuevas aeronaves.

**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.**

El análisis técnico, económico y financiero del plan de flota fue realizado por la consultora Oliver Wyman. La propuesta fue formulada a partir del modelo de planificación de redes y de flota de Oliver Wyman, metodología con prestigio mundial. La consultora analizó los distintos escenarios y determinó la mejor opción de flota para Aerolíneas / Austral.

Es necesario señalar que la consultora proporciona el resultado final del análisis y no un desarrollo pormenorizado de la metodología, ya que ello forma parte de su capital intelectual. Sin perjuicio de ello, la descripción de los métodos utilizados pueden verse en los papeles de trabajo que fueron oportunamente acompañados (Adjuntamos al presente el resumen del Alcance Analítico).

A mayor abundamiento, en particular, en los documentos que fueron entregados a la AGN que reflejan las reuniones de trabajo mantenidas con dicha consultora (Steering Committee Meeting) se observa un análisis pormenorizado de la flota de la competencia y los motivos que justifican la elección de la flota que, finalmente, incorporó el Grupo Aerolíneas (sección Preliminary 2014 network and fleet de las Steering Committee Meeting Acts números 4 y 5).

**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.**

Las aeronaves del Grupo Empresario, conforme fue descripto en la totalidad de los memorandos elaborados por las áreas intervinientes previo al proceso de devolución y conforme también fue detallado en los informes elaborados previos a la expropiación por la



Tribunal de Tasaciones de la Nación y por la propia AGN (informe especial), se encontraban en un avanzado estado de abandono y canibalización. En ese estado y toda vez que la gestión estatal debía poner al grupo empresario inmediatamente en régimen para garantizar la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, correos y cargas, se comenzó un proceso de redelivery de aeronaves antiguas y en mal estado -estado nunca antes visto en el mercado-, llegándose a devolver una aeronave por mes.

Este estrés en la estructura operativa de mantenimiento fue soportado mientras – paralelamente- se realizaba el soporte de la flota operativa. Ello implicó una serie de afectaciones que se encuentran plenamente justificadas por el contexto en el que se encontraba la empresa.

Por ello, este hallazgo de la AGN, que responde a una mirada absolutamente sesgada del momento de la empresa en la que se realizó el proceso de devolución de las aeronaves, hace hincapié en:

*1) Demoras ocasionadas en la puesta de las aeronaves en condiciones de devolución:*

Conforme se describió oportunamente en los memorandos elaborados por las gerencias intervinientes, y cuya copia se adjunta a la presente, las demoras en su mayoría responde a la existencia de imprevistos técnicos que surgían a medida que se realizaban las revisiones. En este sentido, cabe aclarar que cuando se inicia un proceso de devolución de una aeronave deben realizarse una infinidad de chequeos sobre áreas "ocultas" (por ejemplo motores; fuselaje, etc.). Lugares que a simple vista no permiten determinar su verdadero estado.

Al detectarse anomalías (que en el caso del proceso de devolución eran frecuentes ya que – vale la pena insistir- casi la totalidad de las aeronaves devueltas estaban en muy mal estado de mantenimiento), debía procederse a su reparación.

Dada la complejidad de los equipos involucrados, muchas de las reparaciones requerían asistencia incluso de terceros o auditoría del propio lessor a quien se le devolvía la aeronave, por lo cual el proceso no solo implicaba detectar la anomalía, sino proceder a su reparación, siempre y cuando el lessor no permitiera su compensación dineraria.

Es así que, el desfase de un eslabón de la cadena de devolución –por cuestiones sobrevinientes y no previstas- impactaba en toda la planificación de los procesos de redelivery de la flota.

*2) Demoras que 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. Deficiencia en la Planificación.*

Lógicamente, al producirse una demora en la devolución –responsabilidad exclusiva de la falta de inversión en mantenimiento por parte de la gestión privada- corresponde reconocerle al lessor el pago de los cánones hasta que la aeronave esté en condiciones de devolución.



La AGN presenta como "dísvalioso" que la gestión técnica de la compañía haya dado prioridad a la atención de la flota operativa. Dicho "hallazgo" es, precisamente, un acierto de gestión toda vez que gracias al empeño de la gestión estatal se incorporaron nuevas aeronaves operativas para tratar de compensar la falta de ingresos que generaba la flota no operativa, debió atenderse con recursos escasos la totalidad de las operaciones.

No puede planificarse un proceso de devolución como una regla exacta, ya que los equipos que se devuelven –como dijimos, por su estado- traen aparejadas complicaciones que son imprevisibles, pero además porque dicha planificación debe realizarse con varios años de anticipación.

La gestión privada no solo no planificó la devolución de las aeronaves –estableciendo un esquema de reparaciones que permitiera llegar en plazo con una aeronave en un estado óptimo para su devolución- sino que además optó por utilizar las aeronaves que debían devolverse como "pañol" de otras. Esto, en la jerga técnica, significa que en lugar de mantener las aeronaves en estado operativo optó por canibalizarlas y dejarlas en tierra a pesar de que ello generase un costo a la empresa y luego dificultare el proceso de redelivery.

Es decir, no puede ni debe entenderse como "falta de planificación" de la gerencias técnicas el proceso de devolución con demoras que sufrió el grupo empresario toda vez que, precisamente, uno de los puntos destacables es que a pesar de tener que encarar un proceso sin planificación previa por parte de la gestión privada, pudo devolverse a razón de una aeronave por mes mientras que, paralelamente, se recibían nuevas aeronaves y además debían mantenerse las que se encontraban operativas.

Finalmente, respecto a la mención de que ciertas aeronaves fueron enviadas a talleres externos, resulta oportuno destacar que tal como ocurre en los supuestos de fabricación, los talleres externos tienen "posiciones" o "slots" para asignar, con lo cual es posible que para la reparación de una aeronave deba solicitarse "turno" con más de un año de anticipación, ello también impidió que, ante este evento de devolución masiva de aeronaves para poner en régimen a la compañía, la asistencia de talleres externos fuere, a veces, escasa.

#### 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.

Respecto a este punto, cabe aclarar que las funciones de las áreas que intervienen en temas inherentes a Flota de Aeronaves, si se encuentran incluidas en los manuales respectivos. En el caso particular, el Manual de Puestos y Perfiles cuya copia fue oportunamente entregada a esa auditoría y que define con precisión los niveles de responsabilidad de todo el personal de la compañía.

Se acompaña nuevamente dicho manual.



**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.**

Conforme la Estructura Orgánica de la compañía, la Gerencia de Área Económico Financiera es quien tiene a cargo la Gerencia de Planificación de Flota. Es por ello que dicha gerencia es la encargada de realizar la convocatoria del Comité de Flota. A diferencia de lo señalado por la AGN, el Comité de Flota se reúne una vez por semana -generalmente los días miércoles a las 10:30 hs-.

Es decir, es incorrecto lo que sostiene la AGN respecto a que no se cumple con lo planificado en el PN 2010-2014. No obstante ello, es importante destacar que si bien el PN 2010-2014 recomienda la conformación de un Comité de Flota, su falta de constitución no implica -bajo ningún contexto- el incumplimiento de la Planificación de Flota. En efecto, en la estructura orgánica de la Compañía se encuentran claramente definidas las responsabilidades de cada gerencia interviniente en el proceso de incorporación de flota nueva.

#### **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.**

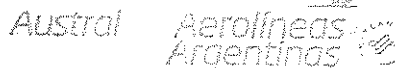
El informe de gestión proporcionado, conforme fuere informado oportunamente a la AGN, consiste en un resumen de la información obrante en el tablero de control corporativo. Sin perjuicio de lo cual no sólo se detallan las acciones desarrolladas por esta gestión sino también el resultado final consecuencia de las mismas. En efecto, fácilmente se puede advertir la relación existente entre las acciones realizadas y el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por esta gestión.

Los objetivos de la gestión son fundamentalmente 3:

1. Crecer en la operación (proveer de mayor conectividad).
2. Lograr eficiencia en la estructura de costos.
3. Brindar un servicio de calidad.

El análisis de la eficacia de las acciones desarrolladas surge del tablero de control corporativo, dónde se observa la evolución de los indicadores antes mencionados. En particular, con relación al segundo semestre 2011 y primer semestre 2012 se puede observar un incremento del 11 % en las frecuencias, como indicador de una mayor operación, un 39 % de mejora en el resultado operativo, como indicador de mayor eficiencia y una reducción del 7% en las demoras y cancelaciones, como indicador de una mejora en el servicios (ver página 5 del resumen ejecutivo del tablero de control que fuere oportunamente entregado a la AGN).





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.

El análisis del cumplimiento del plan flota –conforme las prácticas del mercado y lo estipulado en el Plan de Negocios- se realiza con corte a diciembre de cada año.

Por ello metodológicamente es incorrecta la afirmación que realiza la AGN ya que resulta erróneo consolidar la información con corte a junio de 2012. En otros términos, la empresa estima los desvíos anualmente, ya que hacerlo de otra manera implicaría brindar información que no resulta veraz.

Es por ello que la AGN, incorrectamente, supone que no existe dicha información siendo que en la práctica la información fue brindada a dicho órgano auditor con fecha diciembre de 2011.

Consecuentemente, de acuerdo al tablero de control competitivo, la Flota a diciembre de 2011 era:

	TCC	PDN
B747-400	3	
A340-200	4	
A340-300	3	5
B737-300	11	13
B737-700	13	20
MD	14	4
E190	13	12
A330		5
A340-500		5
Total	61	62

A diciembre de 2012, el plan de flota estaba cumplido en un 70%. Las principales diferencias tienen que ver con que no se desprogramaron los Airbus 340-200 ni los Boeing 747-400 para ese momento ni se incorporaron los 5 Airbus 330 ni los 5 Airbus 340-500.

La razón de ello fue que no resultaba comercialmente ni financieramente conveniente en ese momento negociar *early termination agreements* por esos aviones ni se pudo conseguir en el mercado las aeronaves establecidas en el plan (como no escapará al criterio del órgano auditor, la planificación luego debe contrastarse con la realidad del mercado).

Finalmente, es necesario resaltar que el plan de flota considerado en el Plan de Negocios resultó –como no podía ser de otra manera- un plan indicativo que no abordaba a nivel de detalle su ejecución.



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.

La apreciación de la AGN referida a que por la supuesta falta de un sistema que consolide la información se habría generado la necesidad de la prórroga de la aeronave LV-BBU es incorrecta, ya que la prórroga del contrato de dicha aeronave obedeció a razones meramente comerciales (es decir la conveniencia de mantener operativa dicha aeronave para cubrir la ruta de Madrid durante el año 2011).

Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, el hecho de informatizar un circuito o esquema no implica que dicho circuito no exista en la práctica por un medio no informático. Es decir, existe respaldo documental para todas las aeronaves en la Unidad de Contratos Aeronáuticos y en las Gerencias Técnicas tanto de Austral como de Aerolíneas Argentinas. Dichas áreas, trabajan en sinergia a efectos de verificar los vencimientos y demás fechas límites que cada aeronave posee. Ello se ve reflejado en todos los acuerdos de devolución de aeronaves que se suscribieron donde se evidencia la actuación coordinada de todas las áreas de la empresa.

#### 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

Es falaz que no se encontrasen acreditadas las motivaciones de fondo de las decisiones tomadas. Los motivos se encuentran ampliamente descriptos en la documentación que se acompañó a cada uno de los directorios y que fue puesta a disposición de la AGN. Nada se menciona en este punto respecto a las explicaciones allí dadas sobre los trámites de devolución de las aeronaves matrícula LV-ALJ, BEO y BDV.

Se ha destacado en reiteradas oportunidades que el proceso de baja y devolución de aeronaves fue complejo debido al avanzado estado de deterioro de las aeronaves - responsabilidad de la anterior gestión privada-. Dichas negociaciones, por las particularidades de la flota y en virtud del elevado número de aeronaves que debían devolverse, implicó la toma de decisiones dinámicas a efectos de evitar dilaciones que ocasionen mayores costos por rentas. Por ello en algunos casos debió someterse a



ratificación la decisión adoptada, vía perfectamente legal para el ejercicio de las facultades del Directorio, sin perjuicio de lo cual siempre se estableció con el lessor que, en caso de falta de conformidad del Directorio la situación se retrotraería a las negociaciones previas. Cabe aclarar que –como fue oportunamente puesto en conocimiento de esa AGN- todas las decisiones fueron ratificadas sin observaciones por parte de los directorios de las compañías.

Por otro lado, la AGN refiere en este punto a las aeronaves matrícula LV-CSD, CSE y CSF. Dichas aeronaves no solo no se encuentran en proceso de devolución sino que además están afectadas a la operación comercial, por lo cual es lógico que su situación no hubiere sido tratado en las reuniones de directorio correspondientes al período auditado como procesos de devolución. En razón de ello, no se comprende la razón por la cual fueron incorporadas como "ejemplo" de la supuesta "insuficiente planificación" imputada por la AGN.

A los errores antes mencionados cabe agregarle los ejemplos de las aeronaves matrículas LV-BEEG, BTN y BTO. Estas matrículas no se corresponden con aeronaves de ARSA, ni en alquiler ni en propiedad. En razón de ello, su referencia debe ser eliminada.

**4.4.2. El documento suscripto 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.**

El Comité de Flota realiza un análisis que es previo a la inspección técnica que se efectúa sobre la aeronave. Es decir, el Comité de Flota evalúa la conveniencia de seleccionar un determinado equipo (ya sea por su configuración, motorización, etc.). Luego, esta decisión es sometida al Directorio de la compañía en cuestión que –asesorada por las áreas técnicas- toma la decisión de incorporar o no la aeronave en cuestión.

Tomada esa decisión, se suscribe una LOI dónde se deja aclarada que la incorporación de la aeronave queda sujeta a la realización de una inspección técnica de la compañía.

Previo a la firma del contrato y la transferencia de la aeronave, se realiza la inspección referida técnica y se confecciona un informe sobre el estado de la aeronave a incorporar. Si la aeronave no supera esa inspección técnica, no se firma el contrato y/o se resuelve la LOI sin consecuencias en contra de la compañía.

Por lo dicho, no es el momento oportuno para acompañar un informe técnico cuando el Comité de Flota realiza una propuesta.

**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.

Conforme se desprende de la documentación que se acompaña a cada una de las decisiones adoptadas, las recomendaciones efectuadas por las áreas técnicas se encuentran respaldadas por la casuística.

Las estimaciones económicas, en la mayoría de los casos, están realizadas en base al cálculo de la cantidad de horas que demanda la realización de una determinada tarea (por ejemplo la puesta en régimen de un motor), multiplicando luego esa cantidad de horas por el valor de hora hombre que las Gerencias Técnicas tienen estimado (valor de referencia que fue calculado en base a parámetros de mercado).

#### 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.

La apreciación realizada por la AGN no es correcta, toda vez que, conforme fue puesto en conocimiento de dicho órgano, el sistema de costos de la empresa realiza una discriminación de costos por flota lo que permite estimar certeramente un promedio por matrícula.

Por otro lado, los costos de la gestión del mantenimiento de las aeronaves se presupuestan y controlan mediante los sistemas de monitoreo de gestión y las herramientas informáticas de la compañía: sistema contable de presupuesto y sistema de gestión de mantenimiento (AMIS). Dentro del área técnica el departamento de Control Económico es el responsable de esta tarea.

A pesar de ello, y con el objetivo de modernizar los sistemas utilizados, el grupo empresario se encuentra en plena etapa de contratación e implementación de un nuevo sistema de gestión de aeronaves (MRO) más moderno.

#### 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.

Los informes preparados por la IATA son de la IATA y elaborados en base a información cuyo origen desconocemos. No se comprende el motivo por el cual la AGN destaca este punto como un "hallazgo" ya que no depende la voluntad de las empresas la información que dicha asociación privada internacional posee o da en conocimiento.

La información patrimonial de las empresas se encuentra reflejada en los libros contables correspondientes llevados en legal forma por las compañías.



## ANEXO B

### OPINIÓN DEL AUDITADO AL INFORME DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (AGN): "PROYECTO DE INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS"

#### A. CONSIDERACIONES GENERALES:

El proyecto de informe realiza una serie de comentarios y observaciones en relación al período auditado como si se tratara de una realidad estática identificando situaciones que, al momento de llevarse a cabo el trabajo de campo, ya se encontraban resueltas o en vías de solución.

La dinámica empresarial amerita un análisis dinámico de la gestión donde se puedan identificar tendencias positivas y negativas, respecto a los períodos pasados y proyección futura. Sostener que el incremento de dotación implica una pérdida de productividad sólo por analizar un período acotado de tiempo es comparable con evaluar una película analizando sólo dos o tres cuadros de la filmación.

El plan de Negocios 2010-2014 previó un crecimiento significativo que implicó una mayor cobertura en destinos, incorporación y homogeneización de flotas, crecimiento de pasajeros. Para llevar esas iniciativas adelante fue necesario incrementar las capacidades de la organización en áreas donde primero se materializan las inversiones para luego poder satisfacer las necesidades del negocio. Un claro ejemplo de ello son las inversiones en infraestructura aeroportuaria; pero el mismo concepto también aplica al desarrollo de habilidades humanas, a la incorporación de trabajadores especializados y la formación técnica que permitió a la empresa alcanzar los actuales niveles de actividad, cantidad de pasajeros, ingresar a una alianza como Skyteam, etc.

Así, es lógico que en una primera etapa ingrese el personal, se lo forme y se lo capacite para luego incrementar la productividad general de la Empresa. Por ello, resulta poco acertado que las observaciones al respecto sobre el período auditado no se contextúen en relación a los períodos posteriores donde claramente se evidencia que la primera etapa fue necesaria para lograr los objetivos estratégicos en las siguientes.

#### B. IMPRECISIONES TÉCNICAS

En algunos puntos del Proyecto de Informe de Auditoría se realizan "juicios de valor" que no pueden ser validados con evidencia empírica. En esos casos nos limitamos a indicar que la observación realizada por el informe es FALSA mencionando los motivos que entendemos deberían considerarse. Entendemos que estos puntos deberán ser revisados en virtud del descargo que deben integrarse como punto 5 del informe.

#### C. SOBRE LAS RECOMENDACIONES FINALES (Punto 6)

Algunas recomendaciones carecen de sentido porque están apalancadas en las imprecisiones técnicas que se mencionaron anteriormente.

Austral

Aerolíneas  
Argentinas

Ejemplo: Recom. 6.2.1. "Conciliar las distintas bases de datos en lo que respecta al personal que presta servicios en la empresa": Las bases de datos están conciliadas, tenemos absoluta precisión sobre el personal que brinda servicios en la empresa, en cada área, sector y puesto de trabajo. Las diferencias encontradas no obedecen a un error sino que el error conceptual parte de cruzar información que no es comparable entre sí. Este punto es explicado en detalle en nuestra respuesta al Proyecto de Informe.

Por otro lado, la mayoría de las recomendaciones que realiza el informe son acciones de mejora que ya se han realizado o se encuentran en proceso de ejecución. Esto es fácilmente observable dado que la realidad ya había cambiado al momento de finalizarse en informe en Mayo 2014.

Algunos ejemplos:

- Viáticos de tripulaciones: luego de meses de trabajo conjunto entre diversas áreas de la empresa se puso en marcha un proceso de pago y rendición de viáticos informatizado, con información accesible vía intranet y depósito bancario a través de las cuentas sueldo, reduciendo casi a cero pago en efectivo que realizaban las cajas de AEP y EZE.
- Sistema de Control de Tiempos y Asistencia: nos encontramos en la etapa final de su implementación, que debería finalizarse en el transcurso del presente año. La complejidad de la Empresa (multiplicidad de sociedades, convenios colectivos, horarios, dispersión geográfica, etc.) llevó más tiempo de lo esperado para lograr los resultados previstos.

#### D. OPINIÓN DEL AUDITADO

##### 4.1 ESTRUCTURA

La empresa cuenta con Manuales de misiones y funciones desactualizados respecto de la actual estructura orgánica, lo que no permite identificar, definir y organizar adecuadamente las funciones y procedimientos que se llevan a cabo tanto en el aspecto operativo, como administrativo.

La afirmación de la AGN es falsa. El Manual de Misiones y Funciones, al igual que el resto de los manuales corporativos, se revisa y actualiza bianualmente conforme lo establecido por la normativa interna y en línea con los requisitos acordados con IOSA. Además, y para determinar con mayor precisión los niveles de responsabilidad, junto con el Manual de Misiones y Funciones se actualiza el Manual de Puestos y Perfiles.

Durante el período auditado, el Manual de Misiones y Funciones fue revisado y actualizado en junio de 2013. Posteriormente, este Manual fue revisado en junio 2013 y la próxima revisión está prevista para junio 2015.

Toda vez que la estructura orgánica debe ajustarse a la dinámica empresarial, es posible que entre una revisión y la siguiente se realice algún cambio y éste, lógicamente, no se



encuentre plasmado en el Manual. Es por esta razón que el proceso de revisión de los manuales es continuo y periódico.

**4.2 DOTACIÓN**

**4.2.1. La auditada informó que la dotación activa total asciende a 10.782 agentes. Sin perjuicio de ello, se han detectado diferencias entre las distintas bases de datos remitidas.**

La información solicitada fue un resumen de liquidación de sueldos, que incluye la cantidad de empleados. Por ende, la información provista se corresponde la dotación activa.

Esta dotación refleja sólo aquel personal que percibe haberes, no incluyendo licencias sin goce de haberes, excedencias, ni maternidades abonadas por la ANSES.

Por otro lado, puede haber diferencias de personal con baja en dicho mes, dado que perciben salario por los días trabajados, mientras que en la dotación de reporte se muestra la dotación al 30/6, más allá de que puede haber bajas/altas que fueran cargadas posteriormente a la fecha de corte del reporte.

A continuación se informan las diferencias detectadas en el cuadro adjunto:

Liq. Hab. 06/12	Listado Personal Rta. Nota 06/12 GTAA	Rta. Nota 06/12 GTAA	F931 + EXT
10332	10926	10782	10908

Liq. Hab. 06/12	10332		
Fuera de convenio		98	10430
Fijo Discontinuo		31	10461
Local Exterior		431	10892
Bajas del mes no incluidas en liquidación			8 10900
Altas del mes no incluidas en liquidación			8 10908
Legajos omitidos en Liq. Hab. 06/12			18 10926

Las diferencias con nota 6/12 GTAA detectadas por la AGN fueron explicadas por correo electrónico de fecha 01/03/2013, que se transcribe a continuación:

Señor/a Jefe de Gabinete  
 Honorable Consejo de Administración

De: jlpita@agn.gov.ar, jpaladino@agn.gov.ar  
 Para: Antonio Ianni/ARSA@ARSA, Alejandro Moron/ARSA  
 Asunto: Respuesta AGN

En respuesta a lo consultado, informamos:

- 1) Consulta sobre diferencia Dotación informada (10.782) vs. liquidadas (10.332)



Dotación total de 10.782 se conforma de la siguiente manera :

a) Personal Liquidado	10.332
b) Personal Fuera de Convenio	98
c) Personal Fijo Discontinuo	31
d) Ingresantes no Liquidados	15
e) Personal Local Exterior	429
f) Personal no incluido por no mes completo	-109
g) Personal liquidación Baja	-14
Total	10.782

2) Procedimiento o circuito pasos de liquidación en forma sintética según lo hablado días atrás:

- a) El sistema de sueldos (Meta 4) consta de varios módulos de carga, que son alimentados por distintos sectores, dependiendo del tipo de novedad que corresponda:
- 1) Personal de las distintas oficinas de RR.HH. (Central, AEP, EZE) : (Hs. Extras, Conceptos funcionales(Turnos Rotativos, Sellado de Tanque Pista, Servicio de Línea, etc. que los mismos vienen avalados por las respectivas Gerencias a la que pertenece el titular)
  - 2) Servicio Médico: novedades de partes médicos maternidad, Excedencia
  - 3) Sueldos: información de ajustes que no liquida en forma automática el sistema, novedades no vuelo, fallas de caja etc.
  - 4) Sistema: interfase con otros sistema a Meta 4 (Actividad de Vuelo)

La información que avala lo descrito anteriormente, se encuentra en los distintos sectores involucrados.

3) Diferencia plantel pilotos:

Queda pendiente de acuerdo a lo conversado por teléfono.

Saludos

Orlando Raúl Beresaga  
Liquid. de Sueldos y  
Compensaciones

Aerolíneas Argentinas S.A.  
Boulevard 547 6° Piso  
(1106) Buenos Aires - Argentina  
54-11 - 4130-3235 - Fax: 54-11 -  
4130-3567  
oberesag@erolineas.com.ar

Aerolíneas  
Argentinas

 0054 3011 1156 (línea directa)  
0054 3011 4000 (línea gratuita)

0054 3011 1156 (línea directa)  
0054 3011 4000 (línea gratuita)





4.2.2. Se detectaron inconsistencias respecto a la cantidad de personal que presta servicios en determinadas áreas de la empresa. Así, la Gerencia de Área Organización y Recursos Humanos no pudo precisar la cantidad total de personal de vuelo y del exterior.

Dadas las diferencias presentadas en el informe, se infiere que se replica la situación planteada en la respuesta del Pto. 4.2.1.

4.2.3. ARSA incrementó en 1.125 personas la dotación total en el periodo auditado (1.514 altas y 389 bajas), no obstante haber indicado en el Plan de Negocios que los altos costos en personal están dados en gran medida por el tamaño de la fuerza de trabajo.

4.2.4. La Auditada no justificó la incorporación del personal consignado en el punto anterior.

Toda vez que los objetivos fijados por el Congreso de la Nación a través de la Ley N° 26.466, incluían –entre otros- mantener las fuentes de trabajo y ampliar la operación del Grupo Empresarial; conforme fue oportunamente puesto en conocimiento de esa AGN, la gestión estatal decidió incrementar agresivamente la operación de las empresas de manera tal de mejorar la operación y con ello utilizar los recursos ociosos.

En este sentido, durante el período auditado se incrementó la actividad de vuelo y se implementaron mejoras sustanciales en la operación, tanto en lo referido a la seguridad de los vuelos y de los pasajeros como en la calidad del servicio prestado. Ello permitió mejorar la puntualidad y cumplimiento de los vuelos.

Todo ello implicó, lógicamente, que se produjeran desbalances en la dotación de la empresa explicado por la especialidad de cada uno de los rubros necesarios para la operación aérea. En otros términos, pueden encontrarse recursos ociosos en tripulaciones de cabina pero faltar copilotos, pueden resultar ociosos la cantidad de comandantes pero faltar mecánicos, etc.

Esto, que es sabido en la industria, sumado al hecho que todo proceso de ingreso de personal altamente capacitado requiere una anticipación considerable, ya que luego la instrucción de dicho personal demandará mucho tiempo, implicó el incremento de la planta de personal de la empresa.

En efecto, la compañía debía incorporar la dotación de personal necesaria para cubrir, en forma adecuada, el crecimiento de la operación y para llevar a cabo los proyectos que mejoraban sustancialmente la calidad de la atención al pasajero.

La incorporación de una nueva flota derivó en la necesidad de contar con personal especializado en nuevas tecnologías incorporadas a esa flota y en el manejo de los equipos de rampa asociados.

La incorporación de más frecuencias de vuelo hacia las escalas del interior generó la necesidad de cubrir la atención tanto de rampa como de tráfico en esos aeropuertos.



La mejora de la infraestructura del Aeroparque Metropolitano permitió una extensión horaria de la operación del aeropuerto con la consiguiente necesidad de cubrir una jornada más amplia de atención.

Las mejoras en el nuevo hangar de Austral (destinado a la flota Embraer) y la implementación de un pañol para las herramientas y equipos de esa flota, hizo necesario incorporar personal capacitado para optimizar su operatoria.

La incorporación de un tercer escáner para el control del equipaje generó la necesidad de personal para su utilización.

La incorporación de nuevos micros para trasladar a los pasajeros por la plataforma (servicio que se cubre en propio) requirió un refuerzo de choferes para su implementación.

La incorporación en propio del personal que prestaba servicios de limpieza de componentes y atención de pañoles (tarea que se realizaban aún en forma tercerizada) importó un aumento en la dotación de personal, como es la atención de los pañoles.

La dotación de personal de vuelo debió ser reforzada para cubrir la actividad prevista sin generar mayores desvíos en la programación.

En este caso en particular, debe tomarse en consideración el tiempo de entrenamiento que requiere este personal, no sólo por capacitación interna sino por las exigencias de las autoridades aeronáuticas. Asimismo, esta capacitación y entrenamiento requieren destinar personal activo de vuelo adicional para acompañar en la instrucción.

El tiempo destinado por el personal de vuelo para capacitación y entrenamiento no debe ser considerado como "improductividad del personal" sino como inversión del tiempo en capacitación. Máxime, teniendo en cuenta que el entrenamiento del personal de vuelo se encuentra directamente asociado a la seguridad en vuelo.

En el informe se destaca que los ingresos más significativos que se produjeron en el período auditado son los de febrero de 2011, mes en el cual se incorporaron Copilotos, Auxiliares de a Bordo Regional y Cabotaje, Maleteros y Auxiliares de Tráfico para operar el incremento de flota proyectado desde el año 2010 y materializado en el año 2011. Al respecto, cabe señalar que en la incorporación de pilotos se debe contemplar el período de formación, capacitación, habilitaciones, etc.; es por ello que el ingreso debe efectuarse con la antelación correspondiente.

Tal como refleja el informe, la desprogramación de la flota MD y B737-500 se produjo recién a mediados del año 2012 como parte de una estrategia empresarial de unificación de flota. De ello se desprenden dos conclusiones, por un lado que desde durante casi la totalidad del período auditado las aeronaves todavía no habían sido desprogramadas y, la segunda, que la incorporación y desprogramación de una o varias flotas requiere, en cualquier compañía aérea, mano de obra adicional.



Por último, el 29 de noviembre de 2010, se firmó el acuerdo de adhesión oficial de unión a la Alianza SkyTeam. Esta incorporación impulsó distintas medidas que la Compañía fue desarrollando para fortalecer su prestación; entre otras, la modernización la flota, la recuperación de destinos nacionales e internacionales y, fundamentalmente, el mejoramiento de los servicios al pasajero. Estos objetivos no podrían ser cumplidos sin un refuerzo en el personal técnico.

En síntesis, las razones por las cuales fue necesario incrementar la dotación de la compañía son:

**PERSONAL DE RAMPA:** aumento de las frecuencias de vuelo, la incorporación de micros para el transporte de pasajeros en la plataforma, la extensión horaria de la operación del Aeroparque Metropolitano, la incorporación de un tercer escáner y la incorporación de cintas de equipaje para nueva flota Embraer.

**PERSONAL DE TRÁFICO:** aumento de frecuencias de vuelo, nuevos requisitos de atención al pasajero por exigencias de SKYTEAM, extensión horaria de la operación del Aeroparque Metropolitano y escalas del interior.

**PILOTOS:** Incremento de flota y modificación de la misma. Capacitación y obtención de habilitaciones del personal existente para la operación de la nueva flota. Necesidad de capacitación y entrenamiento con personal de vuelo activo con un periodo mínimo de dos meses de curso teórico y la realización de 500 hs. de vuelo. Obtención de la habilitación en vuelo requerida por la regulación aeronáutica.

**TCP:** Incremento de flota y modificación de la misma. Capacitar y habilitación del personal existente en esa máquina. Necesidad de capacitación y entrenamiento con personal de vuelo activo y obtención de la habilitación en vuelo requerida por la regulación aeronáutica.

Cabe sumar a los comentarios antes mencionados que, además de las razones operativas, existieron condicionamientos de índole gremial manifestados a través de convenios colectivos que, conforme no puede escapar al conocimiento de la AGN, deben ser cumplidos por las partes, que implicaron en algunos casos el rediseño de las dotaciones. Dichos convenios colectivos, en muchos casos, fueron obligaciones asumidas por la gestión privada que debió ser aplicada por la gestión pública.

#### 4.2.4.1. Tripulación Técnica (Pilotos y Copilotos)

Las diferencias informadas no resultan claras. No obstante ello, y como se mencionó anteriormente, resulta necesario destacar aspectos particulares (por ejemplo, el proceso de ingreso de esta especialidad) que deben ser tenidos en cuenta, al analizar la variación de esta dotación en el período auditado.

La empresa diseñó un Plan de Negocios 2010-2014 previendo un crecimiento significativo que implicó una mayor cobertura en destinos, incorporación y homogeneización de flotas.

Para llevar esas iniciativas adelante fue necesario incrementar las capacidades de la organización en áreas donde primero se materializan las inversiones para luego poder



satisfacer las necesidades del negocio. En el caso particular de la incorporación de nueva flota, esta requiere el desarrollo de habilidades humanas a partir de la capacitación y entrenamiento necesarios para su puesta en marcha. A modo de ejemplo, consignamos que un piloto recién incorporado recibe una instrucción en curso teórico y de simulador que lleva aproximadamente entre 60 y 90 días, y una vez aprobados los mismos debe efectuar 500 hs de vuelo para habilitarse definitivamente en ruta, lo que se estima en tiempo promedio cercano al año.

Esta etapa al momento del ingreso del personal en que se lo forma y capacita, favorecer el incremento de productividad futura de la empresa.

Otra variable que surgió en ese período se elevó la edad jubilatoria del personal de pilotos, postergando los egresos de los 60 a 65 años, no pudiendo concretarse las bajas previstas para dicho período.

En cuanto a la comparación con otras líneas aéreas, es necesario considerar que las dotaciones resultan impactadas por los largos trayectos de los vuelos, generada por la ubicación geográfica de nuestro país, como así también las regulaciones de la autoridad de aplicación en cuanto a tiempos de descanso y horas de servicio. Todo esto está enmarcado dentro de la política de seguridad operativa que nos permite contar con altos estándares internacionales de seguridad.

**4.2.5. Existe una baja en la productividad de los Pilotos y Tripulación de Cabina de Pasajeros de ambas empresas durante el período auditado.**

**4.2.5.1. Más allá de la Productividad de Vuelo se observa una disminución en una Productividad Bruta Total.**

**4.2.5.2. Durante el período auditado el promedio de la capacidad ociosa del personal de vuelo aumentó.**

**Respuesta 4.2.5 / 4.2.5.1 / 4.2.5.2**

Las apreciaciones son subjetivas dado que la productividad es analizada en un período acotado y sin tomar en cuenta otras variables como las informadas en los puntos anteriores (ingreso de personal, proceso de selección, entrenamiento, capacitación por instructores, etc.).

Adicionalmente, debe recordarse que en el año 2011 la operatoria de Aerolínea Argentinas se vio seriamente limitada por la erupción del volcán Puyehue. En efecto, durante el año 2011 más de la mitad de las cancelaciones de vuelos corresponden al fenómeno meteorológico de la erupción volcánica. Para cuantificar la magnitud del impacto de la erupción del volcán, cabe destacar, por ejemplo, que los vuelos de AR y AU desde Buenos Aires a Bariloche se restablecieron recién en Enero de 2012.

En virtud de ello, las conclusiones resultan inexactas.

**4.2.6. La estructura salarial de la empresa no está diseñada para incentivar la productividad del personal técnico de vuelo. Por el contrario, los CCT vigentes establecen conceptos basados en horas de vuelo garantizadas, lo cual trae como**



consecuencia la existencia de una diferencia poco significativa entre el piloto que vuela y el que no lo hace.

La estructura salarial no resulta de la voluntad de las empresas sino del cumplimiento de acuerdos colectivos fruto de discusiones entre los diversos gremios y las empresas (la mayoría de los rubros remuneratorios corresponden a reconocimientos efectuados por la gestión privada). Como es de conocimiento de la AGN, el cumplimiento de dichos acuerdos salariales se encuentra amparado por normas laborales.

**4.3.2. Se visualizan diferencias entre las bonificaciones acordadas con los gremios en los CCT respecto de otras empresas.**

Sin perjuicio que las bonificaciones acordadas son, en su mayoría, similares a otras empresas que operan en el país en el mismo rubro, debe destacarse que los C.C.T. que rigen en la auditada son convenios por empresas (y no por actividad) firmados entre cada empresa y el gremio que ostenta la personería gremial que representa a cada colectivo laboral. En este punto rigen las normas de derecho común y laboral respecto de la autonomía colectiva de las partes por lo que cada negociación y cada acuerdo convencional resulta ser un todo negocial que no puede ser analizado individualmente por institutos y menos aún entre distintos firmantes.

**4.4.1. El circuito de liquidación de haberes no está establecido en un Manual de Procedimientos.**

La auditada tiene vigente el Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH, el cual incluye la Política de Sueldos y Compensaciones (RRHH-PLA / PCC-26, última actualización 06/03/2013) que reemplazó la existente al período auditado DOC- RRHH SC-01, con fecha 01/12/2006, que se encontraba en revisión.

Esta política contempla, en los puntos 7,8 y 9 los procedimientos de liquidación de haberes, en el punto 10 se definen las responsabilidades y en el punto 13 se encuentra el proceso y flujograma referido en la auditoría.

Se adjunta como documentación respaldatoria copia simple de la Política de Sueldos y Compensaciones señalada.

**4.4.2. Los registros de asistencia de personal no son homogéneos, conviven diversos sistemas de control de presentismo lo que dificulta los controles oportunos y necesarios para efectuar las modificaciones a las liquidaciones de sueldo del personal.**

Los sistemas de control de asistencia actuales no son homogéneos en virtud de las diferentes condiciones de prestación laboral que coexisten en la empresa y la dispersión territorial que esta posee.

Sin perjuicio de ello destacamos que se encuentra en proceso de instalación y adaptación un nuevo sistema totalmente automatizado de control de acceso, asistencia y puntualidad,



adquirido a la empresa DATCO, que permitirá en forma online disponer de todas las novedades del personal que se vayan produciendo en conexión directa con las jefaturas, quienes por la misma vía podrán realizar un control directo de su personal.

A partir de la implementación de este sistema los controles serán inmediatos y totalmente automatizados, con conexión directa a los sistemas de registro y liquidación de sueldos.

Se adjunta como documentación respaldatoria la Orden de Compra N° 71400466 correspondiente a la adquisición a la firma DATCO S.A. del servicio de control de asistencia y puntualidad más control de acceso de empleados integrado al sistema de liquidación de haberes.

**4.4.3. La Gerencia de RRHH de la auditada se limita a recibir, sin validar, la información respecto de novedades y conceptos variables enviada por los sectores operativos.**

La apreciación es incorrecta. El área de RRHH valida todos los conceptos variables que tienen relación directa con el registro de asistencia y puntualidad, como por ejemplo turnos rotativos, recargos nocturnos, etc.

Aquellos que no están incluidos en el párrafo anterior son informados por las distintas jefaturas y validada su pertinencia por los Gerentes respectivos, como ser conceptos por Sellado de Tanque, Radome, Banco de Pruebas, etc.

El proceso de validación que realiza el área de RRHH para, por ejemplo, el pago de un rubro adicional (como por ejemplo el denominado "Refuerzo Nocturno") es el siguiente: Administración de Personal recibe mensualmente una planilla con el listado de aquellos empleados de un sector específico para un mes individual el cual ha realizado dicha función (ya que es una tarea remunerada para aquel empleado que eventualmente lo realiza según la necesidad de la operación).

La fundamentación para el cobro del mismo es la siguiente: Por ejemplo, en la Base Ezeiza, existen sectores operativos con horarios de trabajo de Lunes a Viernes de 7 a 15 y 15 a 23hs (Ej. Control de Producción Hangares -APTA-). Ante la necesidad de cubrir un horario nocturno por razones operativas, se programa personal para trabajar en el horario de 23 a 7hs, modificando la regular rotación del empleado. Para percibir dicho adicional, se requiere haber cumplido como mínimo 4 guardias nocturnas reales trabajadas en una semana de lunes a viernes.

A continuación, la planilla es informada a través de la jefatura del sector y avalada por su Gerencia. Administración de Personal verifica que efectivamente el mencionado personal se encuentre en el sector que realiza dicha tarea, que pertenezca al convenio que tiene establecido este adicional, controla la efectiva realización de las tareas en un horario distinto al programado y que se cumpla con los requisitos mínimos de validez.

Una vez concluido este proceso, se valida el concepto variable en cuestión.

## 4.5 VIÁTICOS



4.5.1. No existe un Manual de procedimientos que establezca el circuito de tramitación para la liquidación de viáticos a tripulantes.

4.5.2. Existen varios sectores responsables de la liquidación y conciliación de viáticos a tripulantes, además no existe un sector que coordine y controle a las dependencias que intervienen en el circuito.

4.5.3. El sistema SUNPROD no registra la totalidad de la información del circuito de viáticos. Tampoco cuenta con la seguridad necesaria en cuanto a la accesibilidad del personal autorizado.

4.5.4. Los vouchers emitidos no son conciliados respecto de los efectivamente pagados.

4.5.5. El sector Despacho de Tripulaciones liquida viáticos, sin perjuicio de no tener atribuciones para hacerlo.

4.5.6. La forma de pago establecida en el circuito de viáticos de bandeja correspondiente a los vuelos de cabotaje, resulta deficiente.

4.5.7. Del relevamiento realizado al circuito de liquidación de Viáticos a Tripulaciones se han detectado en el sector de Despacho; Vouchers emitidos sin entregar al personal de vuelo con destino Miami.

De acuerdo a lo expuesto por la AGN, se menciona que en el período auditado ya se encontraban detectadas las debilidades del procedimiento de Pago de Viáticos de Tripulantes, por lo que se había iniciado el estudio de cambio de metodología de pago para dicho concepto.

A la fecha se encuentra implementado un procedimiento automatizado para los pagos en moneda local, de pago anticipado y control/ajuste posterior contra la actividad real del tripulante. Se estima incorporar los pagos en monedas extranjeras próximamente.

Este procedimiento se encuentra normado por la Política de Viáticos al Personal – Vuelo (RRH-PLA / PCC-40, última actualización 06/06/2014) del Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH.

Este nuevo sistema de pago simplifica el circuito de gestión, de liquidación y de pago, resultando eficiente para todos los involucrados; asegura el cobro del tripulante en tiempo y forma; agrupa la información de vuelo/pagos en un sólo sistema, evitando errores manuales de liquidación y posibles duplicidades de pagos, implica menor movimiento de efectivo en cajas, reduce posibilidad de fraude y centraliza las responsabilidades de la liquidación.

#### 4.6 SUCURSALES DEL EXTERIOR

4.6.1. La empresa no tiene definidas estructuras Orgánicas para las sucursales en el exterior.

Las estructuras del exterior se encuentran definidas y registradas en el sistema Meta4 con sus diferentes reportes orgánicos.

Recursos Humanos desarrolla la estructura orgánica de la compañía con criterio de funcionalidad, objetividad y racionalidad, a través del análisis y vuelco de la información suministrada por las diferentes áreas.



**4.6.2. No se evidencia cual es el criterio respecto a la cantidad de personal en las Sucursales del Exterior, no obstante contar con similares frecuencias de vuelo, personal, personas transportadas, etc.**

El criterio definido para establecer dotaciones en las sucursales del exterior no sólo se encuentra vinculado a la cantidad de frecuencias de vuelo sino también a las particularidades de cada mercado regional y al cumplimiento la legislación general y laboral local, regímenes de trabajo o requerimientos por normativa aeronáutica vigentes en cada país. En función de ello, es posible que sucursales en el exterior con similares frecuencias de vuelo cuenten con dotaciones diferentes, en cuanto a su número y en cuanto a sus perfiles y/o puestos.

Por otro lado, y considerando los mismos parámetros, se define -para cada escala- si la actividad será cubierta con personal en propio o tercerizado. La decisión también se adoptada en virtud de la optimización de los costos y beneficios.

**4.6.3. La auditada no pudo precisar la cantidad de personal que se desempeña en cada Sucursal del Exterior.**

La apreciación es falsa. El área de RRHH cuenta con toda la información referida a la dotación de cada escala. Los datos se encuentran registrados en el sistema Meta4.

Se acompaña como documentación respaldatoria una impresión del registro del Meta4 correspondiente a una sucursal del exterior.





## ANEXO C

OPINIÓN DEL AUDITADO AL INFORME DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (AGN): "PROYECTO DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN"

### A. OPINIÓN DEL AUDITADO:

#### 4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

##### 4.2. GESTIÓN OPERATIVA

###### 4.2.1. INDICADORES DE GESTIÓN

4.2.1.1. Análisis de la Situación Global de AR-AU durante Enero 2011-Junio 2012 de acuerdo a la información brindada por la Gerencia Económica Financiera.

Durante enero 2011 y junio 2012, en conjunto, Aerolíneas Argentinas y Austral incrementan la pérdida en 43% respecto a 2010. La causa principal de esto es el deterioro del resultado operativo en un 52%.

4.2.1.1.1. Situación global de AR-AU y comparación con compañías Similares y Competidoras, durante el período auditado.

La empresa tiene poco margen de mejora en los ingresos, ya que la utilización de la flota y de ingresos por asientos es casi similar, al resto de las empresas comparables. Los altos gastos de AR-AU medidos en relación a los ingresos, comparándolos con empresas similares, se deben principalmente a las remuneraciones y a los costos por combustible (ver Gráficos 3 y 4).

Comparado con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75% más altos y en combustible 24% mayores, medidos en AKOs.

La observación realizada por la AGN ya había sido receptada en el Plan de Negocios 2010-2014 elaborado por las empresas. En este sentido, la AGN reconoce que los factores que hacen perder competitividad al Grupo Empresarial están relacionados con los costos laborales y el costo de combustible.

El costo laboral, en virtud de lo establecido por la Ley N° 26.466, es una variable cuya ajuste no está permitido toda vez que deben garantizarse el mantenimiento de las fuentes laborales, por ello en el Plan de Negocios se propone una reducción de este recurso ocioso a través del incremento de la operación.

El costo en combustibles, por otra parte, al ser necesario el incremento de la operación, solo puede reducirse a través de su utilización más eficiente. Para ello, conforme se propone en el mencionado Plan de Negocios, debe actualizarse la flota.

Con este propósito, se inició a partir de 2011 una la transición hacia una flota más moderna, homogénea y de mayor tamaño. El crecimiento de la flota y su mayor confiabilidad operativa permitió incrementar la operación de manera sostenida luego de un 2011 signado por la actividad del volcán Puyehue, que afectó a la totalidad de la industria aerocomercial en Argentina.



En este sentido, debe remarcarse que, conforme se manifiesta en la introducción de la presente contestación, la AGN realizó su auditoría sobre un periodo que padeció una drástica y generalizada reducción de la operación motivada por factores externos.

No obstante ello, dichos objetivos planteados por el Plan de Negocios y de cuyo avance no da cuenta la AGN, se fueron cumpliendo de manera acabada.

Como no escapará al conocimiento de la AGN, las actividades que se desarrollan en el ámbito aeronáutico requieren, en su mayoría, de un alto grado de especialización. Es por ello que resulta inviable el traspaso de personal de un "área" a otra, especialmente si se trata de áreas técnicas. Como consecuencia de ello, fue necesario incrementar la dotación a pesar de que la compañía, en términos absolutos, se encontraba sobredimensionada.

Con referencia a los costos generados por los recursos humanos, en los cuadros 1 y 2 se expone de qué manera el Grupo Empresarial trabajó mejorando los índices:

Cuadro 1 - Evolución de la cantidad de empleados y las principales variables de Oferta

	2009	2010	2011	2012	2013
Personal (1)	8.379	8.618	9.589	9.730	9.860
Frecuencias por Empleado	3,15	3,61	3,28	3,73	4,70
Hs Block por Empleado	17,17	19,20	17,46	19,32	21,73
AKOS (milli)	15.976	18.730	18.447	18.566	22.020
HORAS BLOCK	143.881	165.483	167.379	187.946	214.215
FRECUENCIAS	26.383	31.089	31.410	36.299	46.369

2011<sup>(1)</sup> Cenzus

(1): Personal de AR y AU; incluye pilotos, tripulantes, personal técnico y de tierra (no incluye AH, OP y JP)

Cuadro 2 - Evolución de la cantidad de empleados y las principales variables de Oferta - Variaciones

	2009	2010	2011	2012	2013
Personal (2)	2,9%	11,3%	1,5%	1,3%	14,4%
Frecuencias por Empleado (p.p.)	14,6%	-9,2%	13,9%	26,1%	49,4%
Hs Block por Empleado (p.p.)	11,8%	-9,1%	10,7%	12,5%	26,5%
AKOS (milli)	17,2%	-1,5%	0,6%	18,6%	15,5%
HORAS BLOCK	15,0%	1,1%	12,3%	14,0%	48,9%
FRECUENCIAS	17,8%	1,0%	15,6%	27,7%	75,8%

2011 vs 2010<sup>(1)</sup> Cenzus vs 2013

(2): Personal de AR y AU; incluye pilotos, tripulantes, personal técnico y de tierra (no incluye AH, OP y JP)

De estos cuadros surge que:

- i. Entre 2009 y 2013 la oferta creció 38% en términos de asientos kilómetro, casi 50% en términos horas block y 76% en frecuencias. Este crecimiento contrasta con el relevado en el Informe de la AGN por el impacto del Volcán Puyehue en la segunda mitad de 2011 y la transición de flota en la primera mitad de 2012.
- ii. La cantidad de empleados crece a menor ritmo que la oferta.
- iii. Los ratios "Frecuencias por Empleado" y "Horas Block por Empleado" mejoraron de forma constante, con excepción de 2011, año en que las cancelaciones por la



actividad del volcán Puyehue deterioran dicho indicador. En el período 2009-2013 estos indicadores de eficiencia mejoraron un 49% y 26,5%, respectivamente.

Con relación a los índices de eficiencia de consumo de combustible, y previo a demostrar que el Grupo Empresarial también logró de manera acabada mejorarlos –ciñéndose a lo establecido en el Plan de Negocios- corresponde aclarar que el análisis de la eficiencia debe medirse tanto a nivel de costo por AKOs (CASK) como en términos del costo por frecuencia o tramo ofrecido. Esta última medida también es relevante, especialmente cuando no existe demanda insatisfecha (ej. ocupación igual o menor al 70%), en tanto mide el costo de los vuelos.

Asimismo, es importante señalar que el CASK es una medida que depende tanto de la eficiencia como del tamaño de las aeronaves. De hecho, en el período analizado por la AGN, la renovación de la flota implementada por el Grupo AR-AU entre 2011 y la primera mitad de 2012 (con el retiro del Jumbo y los MDs y la incorporación de los E-190), provocó un incremento marginal del CASK porque se incorporaron aeronaves pequeñas (E-190 con 96 asientos) y se desprogramaron aeronaves grandes (el Jumbo y los MDs, con 400 y 180 asientos aprox.). Así, entre 2011 y 2012 el CASK Operativo crece marginalmente de 8,33 a 8,35 centavos de usd (un aumento marginal, del 0,3%), pero el costo por frecuencia, tanto a nivel operativo total como de operación variable, cayeron un 13% y 17% respectivamente.

En el agregado, el uso de equipos más modernos permitió tener una operación más económica y mejorar el resultado de la compañía.

La mejora de los indicadores de costo fue generalizada en todos los indicadores en 2012 y 2013, a medida en que se incorporaron aeronaves de mayor tamaño (Boeing 737 y Boeing 738).

Cuadro 3 - Evolución de los Costos Operativos y su relación con la Oferta

	2011	2012	2013	2014 <sup>1</sup> a abril	
CASK Op	8,33	8,35	7,38	6,79	en Cvos de USD
COT/freq	49,39	42,77	38,24	32,68	en Miles de USD
COV/freq	31,62	26,24	24,14	21,84	en Miles de USD
Comb/freq	19,94	16,29	14,47	13,40	en Miles de USD

CASK Op: Costo Operativo por ASK

COV: Costo Operativo Variable

2014<sup>1</sup> a abril

COT: Costo Operativo Total

Comb: Costo Combustible

Freq: Frecuencias

Cuadro 4 - Costos Operativos y Oferta - Variaciones

	2011	2012	2013
CASK Op	0,3%	-12%	-8%
COT/freq	-13%	-11%	-15%
COV/freq	-17%	-8%	-10%
Comb/freq	-18%	-11%	-7%

2011<sup>1</sup> a abril

#### 4.2.1.1.2. Mercado de las rutas donde compete AR-AU



Las condiciones de mercado para el periodo presentan para la empresa, en las regiones donde compete, un incremento de 6,7% de pasajeros transportados y 23,5% de tarifas. Así, en conjunto, los ingresos del mercado se elevaron un 32%.

#### 4.2.1.1.3. Participación en el Mercado

##### 4.2.1.1.3.1. Cabotaje

En el lapso de tiempo bajo análisis la empresa presenta una alta captación del mercado doméstico de pasajeros con dos tercios del total con tendencia decreciente que es explicada por la pérdida en los principales destinos a mano de la empresa LAN Argentina

La participación de mercado de Aerolínea Argentinas en Argentina cae en dos períodos puntuales: el segundo semestre de 2011 -cuando la erupción del volcán Puyehue impactó en la operación de Aerolíneas más que en las otras compañías-, y en el primer semestre de 2012 -cuando se realizó la transición de flota de fuselaje agosto-.

Si se observa la evolución de dicha participación de forma anual y/o para un período más amplio se puede apreciar la constante mejora en la competitividad de Aerolíneas Argentinas en el mercado doméstico producto, en gran parte, de la mencionada renovación de flota.

De esta forma, el único sub-período en que existe una caída de participación no solo no puede ser considerado como una "tendencia decreciente" como erróneamente se señala en el informe, sino que fue consecuencia de la renovación de activos de la compañía que le permitió a Aerolíneas recuperar participación de mercado.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AR	64,0%	60,6%	62,2%	63,1%	66,6%	67,1%

Fuente: PAX IS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AR	62,3%	62,7%	66,9%			

Fuente: PAX IS

##### 4.2.1.1.3.2. Exterior

AR-AU mantiene razonables niveles de cuota de mercado en las principales rutas donde participa, pero pierde participación en las que compete con LAN+TAM. Si a esto se le agrega la situación de cabotaje, este conglomerado significa una fuerte amenaza para el negocio aerocomercial de AR-AU.

Las aseveraciones realizadas por la AGN nuevamente contrastan con la realidad, toda vez que no solo se redujo la pérdida de cuota de mercado de cabotaje y regional, sino que dicha participación se elevó considerablemente después del periodo auditado. Esto es así porque en el primer semestre del 2012 concluyó la transición a una flota más moderna que nos

"2014 – Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown, en el Bicentenario del combate Naval de Montevideo"



permitió una mayor utilización de la misma así como mejorar el producto para revertir el deterioro acumulado a través de los años a favor de otros operadores.

#### Cuadro 5 – Evolución de la cantidad de Pasajeros y la Participación de Mercado

El Grupo AR-AU experimentó también una notable mejora en su cuota de mercado medida en términos de ventas de las agencias. La empresa alcanzó en 2014 una participación récord, que supera el 80% de las ventas en el mercado de cabotaje y el 18% de las ventas en el mercado internacional.

#### Cuadro 6. Participación de mercado de AR-AU en las ventas de Argentina

	Cuota de Mercado Grupo AR-AU, Ventas Indirectas de Argentina	
2012	69%	12%
2013	78%	14%
2014	81%	18%

##### 4.2.1.1.4. Frecuencias por rutas

Las frecuencias se incrementan en un 8% fundamentalmente por el incremento de los destinos cortos a los países vecinos.

##### 4.2.1.1.5. Flota

###### 4.2.1.1.5.1. Tamaño de aeronaves

La reestructuración de la flota en el período auditado redundó en, prácticamente, la misma cantidad de aviones aunque más pequeños para los tramos cortos y para los internacionales de largo alcance con la consecuente reducción de disponibilidad de asientos en el conjunto.

El análisis de la reestructuración de flota que realizó la AGN, fue elaborado durante el período de transición entre la flota antigua y la nueva flota. Ello implica que, tomado dicho período de manera estática, pueden arribarse a conclusiones erradas respecto al incremento operativo de la empresa.

La transición y renovación de flota demandó más tiempo que el período auditado. En efecto, este proceso comenzó en el año 2011, se ha extendido hasta la actualidad y continuará en el futuro. Pero además, es necesario destacar que el período auditado (2 semestres de 2011 y el primero de 2012) es el que tuvo mayor impacto sobre la operación, porque coincide con el retiro de aeronaves y la erupción del volcán Peyehue, que limitó la operación.

Compañía  
Aerolíneas Argentinas S.A. - Grupo AR-AU  
2013-2014



Si bien la operación del primer semestre de 2012 cayó 3% en términos de AKOS versus la operación del primer semestre de 2011; a partir del segundo semestre de 2012, al concluir el retiro de aeronaves y continuar el ingreso de equipos, la cantidad de AKOS de la empresa era 5% mayor a la del primer semestre de 2011.

Como la renovación de flota continuó y ella a su vez permitió incrementar la confiabilidad de la operación, en el segundo semestre de 2013 la empresa ofrecía 25% más de AKOS que en el primer semestre de 2011, el momento que el informe de la AGN considera como punto de referencia.

Asimismo, para medir la oferta en un periodo de recambio de flota con diferentes configuraciones es prudente considerar otras medidas, tales como las Horas Block o las Frecuencias. Medido en términos de frecuencias, la operación de Aerolíneas Argentinas y Austral aumentó de manera continua todos estos años. Lo que corrobora el error en las conclusiones a las que arriba la AGN en el informe.

Frecuencias	2011		2012		2013	
	1S 2011	2S 2011	1S 2012	2S 2012	1S 2013	2S 2013
RED						
EUROPA	381	391	393	418	406	445
OCEANIA	88	77	82	78	73	86
INTER						
AMERICA	594	640	633	675	855	841
CABOTAJE	11.621	12.050	13.271	15.493	16.065	16.628
REGIONAL	3.445	3.787	3.761	4.117	5.037	5.168
<b>Total general</b>	<b>16.129</b>	<b>16.945</b>	<b>18.140</b>	<b>20.781</b>	<b>22.436</b>	<b>23.168</b>
Var. vs 1er S 2011		10%	9%	20%	46%	50%
AKOS						
Etiquetas de fila						
	1S 2011	2S 2011	1S 2012	2S 2012	1S 2013	2S 2013
EUROPA	2.613.101	2.659.543	2.225.478	2.294.014	2.263.631	2.530.562
OCEANIA	543.167	463.871	486.259	457.660	425.238	504.580
INTER						
AMERICA	1.568.092	1.753.901	1.686.002	1.748.744	2.464.286	2.449.632
CABOTAJE	3.270.467	3.184.933	3.300.944	3.968.683	1.272.819	3.126.790
REGIONAL	1.143.825	1.230.531	1.174.699	1.128.627	4.274.371	2.893.995
<b>Total general</b>	<b>9.138.652</b>	<b>9.292.779</b>	<b>8.873.382</b>	<b>9.597.728</b>	<b>10.700.345</b>	<b>11.505.558</b>
Variación vs 1er Semestre de 2011		2%	-3%	5%	17%	26%



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKOS ( mill )	17,2%	-1,5%	0,6%	18,6%	15,5%	37,8%
HORAS BLOCK	15,0%	1,1%	12,3%	14,0%	16,3%	48,9%
FRECUENCIAS	17,8%	1,0%	15,6%	27,7%	19,1%	75,8%
2011 vs 10 <sup>11</sup> : Cenizas en 2011						

#### 4.2.1.1.5.2. Asignación a las rutas

Para junio 2012, la empresa presenta una asignación de naves heterogénea en las rutas SAN PABLO, SANTIAGO DE CHILE y RIO DE JANEIRO. En la ruta a LIMA presenta una nave diferente al resto de los destinos similares.

La programación de las aeronaves, según destino, depende de infinidad de variables, entre ellas:

- 1) Cuestiones relacionadas con la disponibilidad de la aeronave (puede ser que para una determinada ruta solo se encuentre disponible un módulo que, aún en el supuesto que no sea el óptimo para afectar, resulta desde el punto de vista de los costos, conveniente programarlo antes que dejarlo inoperativo)
- 2) Cuestiones relacionadas con las tripulaciones, por ejemplo, los diferentes costos laborales entre tripulaciones de ARSA y de AUSA. En particular, se destaca que las tripulaciones de AUSA poseen, convencionalmente, un costo por gastos de comisión mayor al de ARSA, lo que implica que, en rutas como Rio de Janeiro y San Pablo, atento a que el pernocte es necesario, se afecten vuelos de ARSA (quien posee un módulo diferente al de AUSA), mientras que en rutas similares, incluso en las mismas pero en diferente horario, por conveniencia comercial, se afecten aeronaves de AUSA –ya que en estas no hay obligación de hacer pernocte-.
- 3) Cuestiones relacionadas con el tamaño y coste de la operación. Por ejemplo, por su menor costo por vuelo, los E-190 han sido también utilizados para efectuar rutas cortas como MVD que antes se realizaban con equipos más grandes. También se utiliza estos módulos para rutas donde la demanda exige frecuencias por sobre capacidad (se programan dos aeronaves pequeñas en lugar de una aeronave grande), y para operar rutas con menor densidad de pasajeros, como por ejemplo Santa Cruz de la Sierra.
- 4) Finalmente, para abrir nuevas frecuencias, como en el caso de Asunción del Paraguay, se utilizan aeronaves con fines exploratorios. Desde 2013, la empresa ha utilizado las aeronaves E-190 para desarrollar una programación que permita mejorar el resultado operativo de las rutas: aeronaves grandes en mercados grandes y horarios de alta demanda y aeronaves pequeñas en mercados de corto recorrido y/o baja densidad, tanto a nivel del mercado como de los vuelos (ej. San Pablo y/o Rio de Janeiro vuelos nocturnos sin pernocte).



Por lo tanto, cabe poner énfasis que las conclusiones del análisis de la AGN que se derivan de la premisa de que existe un avión para cada tamaño de mercado dada las distancias, siendo que mientras más grande el mercado y más larga la distancia más rentables son las aeronaves con mayor capacidad de pasajeros (IG-54) no son correctas. Si fuere así, el Grupo AR-AU debió haber utilizado aeronaves mayores a las utilizadas en algunos mercados, sin embargo si se considera que los mercados de San Pablo, Rio de Janeiro, Santiago de Chile y Lima son altamente competitivos y se encuentran sobre-ofertados, lo importante en este tipo de operaciones donde los niveles de ocupación son inferiores al 70% (lo cual indica que a pesar del tamaño del mercado no existe exceso de demanda para la aerolínea o el vuelo en cuestión), es no solo llevar la mayor cantidad de pasajeros posibles sino también minimizar el costo de los vuelos o frecuencias.

De hecho, lo más eficiente en términos económicos es asignar aeronaves grandes en los horarios de alta demanda (matutino o vespertino) y pequeños en los de baja, durante el mediodía o por la noche. Más allá de los resultados del primer semestre de 2012, desde 2013, cuando se autorizó la operación regional de los E-190, la operación de AR busca asignar las aeronaves de la manera más eficiente posible, según la demanda potencial para cada vuelo.

Asimismo, cabe señalar que las operaciones del año 2011 y primer semestre 2012 no podían realizarse con equipos Embraer porque AU no estaba concesionada para hacer los puntos en Sudamérica referidos (por lo cual nos sorprende el dato según el cual se sugiere que los mercados regionales fueron operados con aeronaves de 96 asientos, tal cual se muestra en el cuadro 14).

Esta situación fue revertida el 18 de abril de 2013, con la autorización para realizar vuelos regionales con Austral. Ello nos abrió las puertas para mejorar la rentabilidad de las operaciones de la red regional y nos permitió expandir la operación de la Regional con énfasis en Brasil usando ese tipo de flota. La disponibilidad de aeronaves de diferentes tamaño nos otorgó la flexibilidad para mejorar el RASK (ingreso por asiento kilómetro) de la red regional, al programar aeronaves grandes B-737 o B-738 en los destinos y horarios de alta demanda, y aeronaves pequeñas (E-190) en destinos y horarios de baja densidad de pasajeros. A lo largo de la gestión pública de Aerolíneas Argentinas, la rentabilidad por asiento mejoró de manera continua (la excepción son los primeros meses de 2014 debido a la devaluación del peso argentino). Ello se debió en parte al crecimiento de la demanda y a la ganancia de posicionamiento de mercado de la empresa, pero también a una programación en la que se aprovechó las ventajas que otorga tener una flota de diferentes tamaños.

Rentabilidad de la Red Regional: RASK (Ingreso por asiento kilómetro)						
Red Regional						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RASK	6,0	6,0	7,6	8,4	9,3	8,7
RASK: ingreso por asiento kilómetro ofertado						

#### 4.2.1.1.6. Pilotos





En el periodo de auditoria, AR-AU incrementa en un 13% la dotación de tripulación técnica por aeronave operativa, generando un deterioro del 16% en la productividad medida en horas volada por piloto, a la vez que produce una baja de 23% en la productividad medida por asientos ofrecidos por piloto (AKOs sobre pilotos). El gasto promedio en pilotos se incrementa en un 17% que, sumado a la suba de la dotación, presiona sobre la estructura de costos incrementando la participación de la masa salarial de los comandantes sobre el total de erogaciones en 2,5 puntos porcentuales.

El supuesto deterioro de la productividad de los pilotos mencionado por la AGN, no se produjo por el aumento de la cantidad de personal -aumento necesario para cubrir el plan de expansión de la operación diseñado en el Plan de Negocios-, sino por factores exógenos (la erupción del volcán Pehue que afectó considerablemente la operación regular de vuelos programados).

Esta disminución en la cantidad de horas realizadas específicamente en cabotaje AR y AU impacto en forma directa en la productividad y en la capacidad de formación de las tripulaciones técnicas que requieren de un mínimo de 500 horas de vuelo para ser considerados como pilotos full habilitados.

A continuación se puede observar la cantidad de horas programadas versus la cantidad de horas realizadas, y su diferencia mes a mes durante el año 2011. En internacional se voló más que lo planificado pero la planificación comercial no pudo ser llevada a cabo por el fenómeno meteorológico antes mencionado.

Horas año 2011 Internacional:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas
Hs. Programadas	3370	3056	3433	3348	3445	3260	3081	3438	3334	3433	3336	3317
Hs. Realizadas	4058	3602	3783	3780	3797	3610	3739	3796	3683	3783	4058	4240
Diferencia	688	546	350	432	352	350	340	360	349	350	722	923

Total horas Programadas: 40294

Total horas realizadas: 46022

Diferencia: +14%

Horas año 2011 cabotaje AR:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas
Hs. Programadas	6765	6475	6326	6256	6424	6534	7190	6976	6344	6171	5937	5952
Hs. Realizadas	4697	4495	4444	4474	4368	4837	5244	4981	4689	4694	4183	4482
Diferencia	-2068	-1979	-1884	-1982	-2056	-1697	-1955	-1994	-1659	-1477	-1754	-1470

Total horas programadas: 77860

Total horas realizadas: 55664

Diferencia: -29%

Horas año 2011 cabotaje AU:



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas	Horas
Hrs. Programadas	5306	4641	4703	4786	4661	4096	5818	5618	6031	6425	6253	6377
Hrs. Realizadas	5341	4546	4702	4675	4621	2646	3576	4533	4672	5525	5611	5665
Diferencia	35	-95	1	86	-40	-2351	-2242	-1285	-1059	-801	-672	-412

Total horas programadas: 66149

Total horas realizadas: 57315

Diferencia: -14%

Como se observa en las tablas anteriormente mostradas, la cantidad de horas realizadas disminuyeron un 29% para cabotaje de AR y un 14% para cabotaje AU, lo que repercute directamente en la productividad de los pilotos

Durante el año 2011 se produjeron un total de 7087 cancelaciones, de las cuales 53,34% corresponden al fenómeno meteorológico de la erupción volcánica. Para cuantificar la magnitud del impacto de la erupción del volcán, cabe destacar que los vuelos de AR y AU desde Buenos Aires a Bariloche se restablecieron recién en Enero de 2012.

Asimismo, remitimos a lo expuesto al comentar el punto 4.2.1.1.1.

#### 4.2.1.1.7. Producción e Ingresos

Los ingresos se incrementan durante el período, a pesar de la baja de los pasajeros transportado por causa de la reducción de cabotaje durante 2011. Medidos en AKOs, el incremento de los ingresos es mayor por la baja de los pasajeros transportados por kilómetro. En esta unidad de medida, los ingresos de los destinos locales se incrementan un 32%.

#### 4.2.1.1.8. Costos

Durante el período bajo análisis, los costos totales crecen a un promedio de 23% anual explicado por la suba de 33% anual en estructura y 21% por año en operativo. Medidos por AKOS, los costos totales suben un 27%. Las redes más dinámicas son Interamericana (+59% anual) y Regional (+48% anual).

No resulta claro el análisis de evolución de costos que realizan en la AGN debido a que utilizan períodos de tiempo heterogéneos para hacer sus cálculos (datos de 2010 anual y de 2011 y 2012 semestrales y promedios).

Utilizando los datos del cuadro 20 de la AGN calculamos el crecimiento de los costos para períodos de tiempo homogéneos (anual vs anual, semestral vs semestral, respectando la estacionalidad). De acuerdo a nuestros cálculos:

- Los costos operativos totales crecieron 22% entre 2011 y 2010, pero crecieron solo 1,4% entre el primer semestre de 2012 y el mismo período de 2011. Los costos totales crecieron marginalmente por encima de estos valores.
- El crecimiento de los costos de estructura fue 32% entre 2011 y 2010 y 12% entre el primer semestre de 2012 y el primer semestre de 2011.
- Si bien las rutas de Interamérica y regional fueron aquellas en las que más crecieron los costos, de acuerdo a nuestros cálculos la tasa de crecimiento es menor.



Estos cálculos muestran que las conclusiones dependen de la manera en la que se utilizan los datos. A nuestro entender, no nos parece correcto el análisis comparativo de promedios de periodos de tiempo con distinta estacionalidad, sino que deben compararse periodos homogéneos. Si fuese válido comparar los semestres con independencia de su estacionalidad u otros factores, como realiza el análisis de AGN, también sería válido comparar los números del primer semestre de 2012 con los del segundo de 2011. Esta comparación muestra que los costos totales caen 6%, los operativos disminuyen 7% y los de estructura se reducen 3% versus el periodo anterior. Una dinámica completamente distinta a la de la AGN.

Respecto del aumento de los costos medidos en CASK corresponden los cometarios precedentes (su crecimiento es menor), así como consideraciones sobre eventos particulares del periodo analizado. El CASK crece vs 2010 porque en 2011 la erupción del volcán Puyehue redujo sensiblemente la operación de Aerolíneas y Austral, y consecuentemente el número de AKOs. La evolución del CASK se vio también afectada por la renovación de flota en el primer semestre de 2012, como ya se expuso. Sin embargo, la variación del CASK (Costo por AKO) mejora notablemente cuando se considera más allá del 1er semestre de 2012.

#### 4.2.1.1.8.1. Costos Operativos

Los costos operativos medidos en AKOs del conjunto de la red Regional son mayores a los de Cabotaje, debido a la utilización de aviones pequeños en rutas de mercados grandes del extranjero, que encarecen el uso del espacio aéreo y servicios del aeropuerto.

Respondida en el punto 4.2.1.1.5.1.

#### 4.2.1.1.8.1.1. Fijos de Estructura

#### 4.2.1.1.9. Resultados

#### 4.2.1.1.9.1. Total

En cada uno de los tres semestres analizados, se evidencia que el resultado negativo final fue mayor al ya deficitario promedio semestral del 2010 (+42%). El resultado operativo en promedio presentó una mejora en la primera parte del 2012. Medidos en relación a los asientos ofrecidos ponderado por la distancia, AKOs, los guarismos desmejoran.

Si se descuenta el exceso del gasto en personal sobre los resultados, no se revierte el signo en los dos tipos de resultados.

#### 4.2.1.1.9.2. Operativos

#### 4.2.1.1.9.2.1. Por Red

Desde el punto de vista operativo, entre enero 2011 y junio 2012, la empresa pierde en todas sus redes, lo que complica aún más la situación. El primer semestre del 2012 es igual de deficitaria que durante el 2010, pero se muestra una fuerte mejora en CABOTAJE opacada por los malos resultados de las redes del exterior. El mercado



local sustenta, en parte, la pérdida operativa del exterior en el primer semestre de 2012.

La inclusión de los costos de mantenimiento de las sucursales del exterior con sus 441 empleados, deteriora más el resultado operativo de la firma en los destinos del extranjero.

#### 4.2.1.1.9.2.2. Por Ruta

Todas las Rutas del exterior (excepto Florianópolis – estacional-) son operativamente deficitarias en el primer semestre de 2011 y 2012.

La red INTERAMERICANA reduce déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012 a causa de baja de déficit de MIAMI y MÉXICO-CANCÚN, contrarrestado por el deterioro de CARCAS, BOGOTÁ y LIMA. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.

La red EUROPA reduce déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012 a causa de baja de déficit de MADRID, contrarrestado por el deterioro de ROMA y BARCELONA. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.

La red OCEANÍA (una sola ruta, SYDNEY) empeora déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.

La red REGIONAL es la que más empeora déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012. La ruta SAN PABLO duplica el déficit entre periodos. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revierte la pérdida operativa.

Si bien las estadísticas de Estado de Resultado proporcionan información a nivel de Redes, debe tenerse en cuenta que el resultado de las redes de cabotaje e internacional están íntimamente relacionados. De hecho, los beneficios de la red de cabotaje se deben en parte a la operación internacional del Grupo AR-AU, que nutre de pasajeros e ingresos a la red de cabotaje y permite cumplir con los objetivos de conectar a los argentinos y promover el turismo en Argentina. De esta manera el Grupo AR-AU promueve además el ingreso de divisas al país y la federalización del turismo.

Por ello, no es correcto aseverar, como la hace la AGN, que "...El mercado local sustenta, en parte, la pérdida operativa del exterior". A modo de ejemplo corresponde señalar que en el período enero – mayo de 2014 casi el 10% de los pasajeros que visitaron los principales destinos turísticos del país (Salta, Iguazú, El Calafate, Bariloche, Ushuaia) iniciaron su viaje en rutas internacionales de Aerolíneas Argentinas.

Si se consideran los ingresos totales para estos destinos, más del 28% de estos corresponden a ventas realizadas por Aerolíneas Argentinas en el exterior. Así: la presencia internacional del Grupo AR-AU permite captar pasajeros de alto valor, en la medida que el 10% de los pasajeros generan el 28% de los ingresos de las rutas de cabotaje. Sin la conectividad de la red internacional resultaría difícil captar estos pasajeros y la rentabilidad de cabotaje sería significativamente menor.

Ver también lo expuesto en al comentar el punto 4.2.1.1.1.



Para el caso de las operaciones en cabina ancha (Madrid, Barcelona, Roma y Oceanía) en julio de 2012 se implementaron las siguientes medidas para revertir el deterioro de la rentabilidad:

- a) En julio de 2012 se implementó el HUB Ezeiza, donde se reorganizaron todas nuestras operaciones internacionales para salir en un espacio de dos horas (22:00-24:00hrs) de Ezeiza y llegar también en dos horas (6:00-8:00am), lo que nos permitió iniciar vuelos domésticos y regionales que saliendo de EZE alimentaran dichos vuelos en viaje redondo. Así, hoy se conecta a Rosario, Córdoba, Mendoza, Bariloche, Ushuaia, El Calafate, Trelew e Iguazú en cabotaje y a Santiago de Chile, Montevideo y Asunción en la red regional. Así se reduce la dependencia de conexiones caras en el exterior con otras compañías aéreas y se fomenta el tráfico al interior Argentino con un producto que no tiene competencia.
- b) Se incrementó la utilización de flota. Se agregaron vuelos (4ta frecuencia semanal a Bogotá, 5ta a Caracas, 3era y 4ta a Ushuaia, 2do vuelo diario a Miami) que cubriesen su costo variable directo. De esta forma, con el incremento de utilización del 20% del primer semestre de 2013 vs el primer semestre del 2012, la contribución marginal pasó de 26 millones de usd a 47 millones de usd y el resultado operativo de una pérdida de 56 millones de usd a una de 39 millones de usd.
- c) Se estableció un acuerdo para que operadores turísticos compraran la totalidad de nuestra operación a Cancún, con lo que pasamos a operar hasta 4 frecuencias semanales y evitar así las pérdidas de la operación a México.
- d) En Oceanía se canceló la escala en Auckland en 2013 y el vuelo a Sidney en abril de 2014 porque no lograban cubrir sus costos de operación variable.
- e) En Junio de 2014 se tomó la decisión de desprogramar la flota de Airbus 340-200 para mejorar la rentabilidad de Roma y Barcelona, que serán operados con Airbus 340-300. El cambio en la programación permitirá ofertar 50 asientos más en los dos vuelos más largos y costos de la red de Aerolíneas Argentinas, y generar ingresos para adicionales para cubrir el costo de operar estos destinos. Asimismo, la nueva programación destinará aviones más económicos para operar las rutas de Caracas, Madrid y Bogotá. La nueva programación permitirá mejorar el resultado como mínimo en 4 millones de USD entre septiembre y diciembre de 2014.

Con referencia al hallazgo de la AGN referido a las sucursales de AR en el exterior, cabe mencionar que la empresa gestiona las sucursales del exterior a partir de un indicador estándar de la industria: el ratio de Gasto de Estructura sobre Ventas. La compañía ha fijado como política que el costo de la sucursal no debe superar al 3% de las ventas que genera, caso contrario resultaría más económico trabajar a través de Agentes Generales de Ventas.

En función de este indicador, en los últimos años se han implementado un conjunto de medidas para mejorar la eficiencia del costo de las sucursales del exterior. Entre ellas: i- reducciones del tamaño de las sucursales (ej. Lima) y ii- el cierre de varias sucursales, como por ejemplo Londres en 2012, París en 2013 y la sucursal de México, programada para



2014, así como Oakland y Sidney en 2012 y 2014 con la desprogramación del vuelo a Oceanía.

Corresponde asimismo señalar que las sucursales de exterior aportan actualmente (2014) a la Cia. más del 30% de las ventas totales y más del 52% de las ventas de las rutas Internacionales, lo cual implica el ingreso de divisas al país y la promoción del turismo internacional en Argentina.

#### 4.2.2. INFORME DE GESTION

##### 4.2.2.1. Análisis estructura del Tablero de Control Corporativo

El Tablero de Control Corporativo suministrado en la auditoría del período 2008 contiene más información con mayor explicación para un adecuado análisis y una mejor interpretación para tomar decisiones comparado con los adjuntados para el período Enero 2011- Junio 2012, los cuales se entregaron en forma parcial ante reiteradas solicitudes.

La afirmación de la AGN es una apreciación de carácter subjetivo. La compañía utiliza un tablero de control estándar en la industria. Resulta asimismo carente de sustento la falta de entrega de dichos tableros, la compañía entregó a los auditores los tableros íntegros, no parciales.

En cuanto a las diferencias existentes con el tablero utilizado para la auditoría del período 2008, estas responden a que el referido tablero había sido confeccionado por la anterior administración, pero no es correcto afirmar que este tablero permite una mejor interpretación para la toma de las decisiones. No obstante ello, los datos de ambos tableros son prácticamente los mismos. A continuación del presente punto se incorpora un cuadro con el análisis de las diferencias entre los tableros indicados.

Finalmente, cabe aclarar que esta apreciación realizada por la AGN no se compatibiliza con la elaborada por la AGN al momento de realizar el informe especial previo a la intervención del Estado Nacional en el Grupo Empresarial, donde destacó dicho organismo

##### 4.2.2.2. Seguimiento de indicadores según Plan de Negocios 2010-2014

En los Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011 y Junio 2012 no se analizan todos los indicadores establecidos en el Plan de Negocios 2010/2014.

La presentación y el tipo de indicadores que utiliza Oliver Wyman no coinciden exactamente con los indicadores que utiliza la compañía. Sin embargo pueden extraerse prácticamente la totalidad de los mismos a partir de la información del tablero de control corporativo.

En efecto, si bien los indicadores no son los mismos, apuntan a las mismas cuestiones.