

ANÁLISIS DEL DESCARGO DEL ORGANISMO

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES 4.1. Planificación 4.1.1. Se relevó documentación de respaldo del PN 2010-2014 en la que consta la asignación y estructura de costos operativos por tipo de flota y por redes, sin embargo en el Plan de Negocios al exponer el Plan de Flota no se realiza una evaluación del impacto en los costos de la compañía que acarrearía su implementación, incluyendo la adquisición, introducción y retiro de aeronaves como tampoco se consignan cuáles serán las fuentes de financiamiento con que la auditada contará para cumplirlo. En el acápite “Pronósticos Financieros e Indicadores” se presentan solamente tablas con la denominación de “Costos” relacionadas con los distintos tipos de aeronaves que operó y opera la auditada. Estas son sólo cálculos auxiliares de proyecciones de los costos del Plan de Flota pero resultan insuficientes, toda vez que no se encuentran integrados y estructurados en un análisis de costos de modo tal que permitan conocer el impacto de la implementación del Plan de Flota. La ausencia de este análisis impide evaluar cuáles serán las fuentes de financiamiento necesarias para la implementación, como así la adecuada gestión de los recursos respectivos.</p>	<p>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.</p>	<p>4.1.1. Atento lo manifestado por la auditada en su descargo presentado ante la AGN el 6 de agosto de 2014 y analizado nuevamente el Capítulo 8 del PN 2010-2014, se reitera que en el mismo se consignan sólo valores agregados, sin la necesaria apertura, que en ningún modo expresan con el detalle necesario la evaluación del impacto de la implementación del Plan de Flota. Ahora bien, con respecto a la omisión de las fuentes de financiamiento, la cesación de pagos invocada por la auditada genera una mayor necesidad de definir de dónde provendrá la financiación para implementar el PN 2010-2014 y el Plan de Flota en el incluido. En consecuencia, se mantiene la observación.</p>

¹ Para confeccionar la presente tabla, en la columna “Proyecto de Informe de la AGN” y “Descargo de ARSA – Flota de Aeronaves” no se volcaron los gráficos ni cuadros que por tamaño no iban a poder visualizarse en la presente.

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>La deuda vencida con lessors se encontraba en este rubro.</p> <p>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.</p> <p>Respecto a las fuentes de financiamiento, al encontrarse las empresas en una virtual cesación de pagos en Jul'08, amén de continuar en convocatoria de acreedores desde el 2001, el Estado Argentino era el único capaz de brindarle financiamiento hasta que las empresas puedan alcanzar el punto de equilibrio económico.</p> <p>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.</p>	
<p>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.</p> <p>La auditada informó que para conformar la flota con las aeronaves de fuselaje ancho Airbus y las de fuselaje angosto B737NG se decidió continuar con las familias que históricamente había operado la empresa principalmente para disminuir costos de capacitación del personal (técnico y tripulación).</p> <p>La necesidad de contar con este examen previo resulta necesario atento a que la elección de una flota de aeronaves implica una serie de</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>A mayor abundamiento, en particular, en los documentos que</p>	<p>4.1.2. Vistos los comentarios realizados por el auditado con respecto a este punto, corresponde aclarar que los documentos que se mencionan no fueron entregados a esta auditoría durante las tareas de campo, como tampoco en el descargo.</p> <p>A lo demás, lo expresado en el segundo párrafo del descargo si bien resulta confirmatorio de la observación, es importante aclarar que no se solicitó la metodología utilizada por la consultora sino las variables tenidas en cuenta y las distintas opciones sobre composición de familias de flota, si las hubiere, por lo que se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>decisiones, que una vez tomadas, son prácticamente irreversibles a corto y mediano plazo ya que comprometen importantes volúmenes de fondos a inmovilizar. Asimismo, pueden restar flexibilidad ante las fluctuaciones que pudiere presentar el mercado aero comercial. Por ejemplo los contratos de leasing operativos de aeronaves celebrados por AR durante el período auditado tienen plazos de entre 5 y 10 años y si bien prevén una cláusula de salida o terminación anticipada, la misma tiene un costo para el explotador. Mayor relevancia cobra este punto cuando se trata de la adquisición de aeronaves en propiedad.</p>	<p>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).</p>	
<p>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.</p> <p>Estas demoras implicaron la necesidad de prorrogar los contratos respectivos con los costos que ello implica y ocurrieron según las GT porque la atención de la flota operativa se presentó prioritaria por lo cual el proceso de devolución sufrió constantes postergaciones. A título de ejemplo pueden citarse las prórogas de los contratos de las aeronaves Matrículas LV-ZZI y LV-ZEC que fueron devueltas 29 meses después de la devolución prevista en el acuerdo y que además finalmente debieron ser alistadas</p>	<p>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.</p> <p>Las aeronaves del Grupo Empresario, conforme fue descrito 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</p>	<p>4.1.3. La auditada señala en su descargo que: <i>“Las aeronaves del Grupo Empresario, conforme fue descrito 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 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.</i></p> <p><i>Al detectarse anomalías (que en el caso del proceso de devolución eran frecuentes ya que –vale la pena insistir- casi la totalidad de las</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>para <i>redelivery</i> en taller externo. Asimismo, también sufrieron demoras en la devolución por similares causas las aeronaves LV- ARF, ALJ, BEO, BTW BHN, BDD, BAR, BDV y BDO.</p> <p>En este sentido, se entiende como deficiencia en la planificación el no considerar la prioridad de mantenimiento de la flota operativa como un factor determinante para el cumplimiento los plazos.</p>	<p>la flota operativa. Ello implicó una serie de afectaciones que se encuentran plenamente justificadas por el contexto en el que se encontraba la empresa.</p> <p>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:</p> <p><i>Demoras ocasionadas en la puesta de las aeronaves en condiciones de devolución:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Es así que, el desfasaje de un eslabón de la cadena de devolución –por cuestiones sobrevinientes y no previstas- impactaba en toda la planificación de los procesos de <i>redelivery</i> de la flota.</p> <p><i>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.</i></p> <p>Lógicamente, al producirse una demora en la devolución – responsabilidad exclusiva de la falta de inversión en mantenimiento por parte de la gestión privada- corresponde</p>	<p><i>aeronaves devueltas estaban en muy mal estado de mantenimiento), debía procederse a su reparación.”</i> Que: <i>“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”</i> <i>“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 tiene “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”</i></p> <p>En consecuencia, al ser todas estas circunstancias conocidas, por la auditada, deberían haber sido consideradas elementos fundamentales para la adecuada planificación de las actividades de las Gerencias Técnicas, por lo que se mantiene la observación.</p> <p>Sin perjuicio de ello, se aclara que en este punto se analizó <i>“...los planes de devolución de aeronaves...”</i> y en ningún punto del informe se dice que priorizar el mantenimiento de la flota operativa es</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
	<p>reconocerle al lessor el pago de los cánones hasta que la aeronave esté en condiciones de devolución.</p> <p>La AGN presenta como “disvalioso” 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 de 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 tiene “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</p>	<p>disvalioso.</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
	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.	
<p>4.2. Estructura organizativa 4.2.2. A excepción de la Coordinación de Programaciones y las Gerencias Técnicas de ambas empresas, las demás áreas que intervienen en temas inherentes a la Flota de Aeronaves, si bien están incluidas en la Estructura Orgánica aprobada, no tienen asignadas misiones y funciones en el Manual respectivo. Tampoco se encuentran descriptos los puestos ni establecidos los perfiles para cubrir los cargos de Gerente de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera, de Planificación Industrial y Materiales, Coordinador de Programaciones y Jefes de Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota y de Contratos Aeronáuticos en el Manual de Puestos y Perfiles. Lo expuesto precedentemente, podría resultar en una superposición y duplicación de tareas impactando directamente en la eficiencia y eficacia de las operaciones relacionadas con la gestión de la Flota de Aeronaves.</p>	<p>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, sí 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.</p>	<p>4.2.1. Teniendo en cuenta que las versiones de Manual de Puestos y Perfiles y de Misiones y Funciones aportadas por la auditada son revisiones de fecha posterior al período auditado (Mayo 2013 y Junio 2013, respectivamente), los mismos serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría. En consecuencia, se mantiene la observación, agregándose el siguiente texto a la redacción del informe: Habiendo la auditada aportado con posterioridad a la vista del Proyecto de informe versiones del Manual de Puestos y Perfiles y de Misiones y Funciones posteriores al período auditado, las mismas serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>
<p>4.2.3. El Comité de Flota sólo se reúne a solicitud y convocatoria del Gerente de Área Económico-Financiero, por lo que no se cumple con lo planificado en el PN 2010-2014 que preveía que se reuniría una vez por semana. Según lo expresado por la auditada el Comité de Flota fue pensado para crear un ámbito de corte</p>	<p>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</p>	<p>4.2.2. La auditada expresa que: <i>“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</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>transversal en la organización, con el objetivo de aplicar las mejores prácticas de la industria para la implementación del Plan de Flota y conforme fuera descrito en el punto 3.2.1. tiene responsabilidades clave en la problemática de la flota.</p> <p>El hecho de que no funcione con la periodicidad que se había previsto genera el incumplimiento de los objetivos para los que fue creado (ver 4.1.3. y 4.4.).</p>	<p>Flota se reúne una vez por semana -generalmente los días miércoles a las 10:30 hs-.</p> <p>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.</p>	<p><i>Comité de Flota se reúne una vez por semana -generalmente los días miércoles a las 10:30 hs”.</i> Ahora bien, no aporta -como tampoco lo hizo durante las tareas de campo- elementos para acreditar la existencia de las reuniones semanales informadas, pese a que fueron oportunamente solicitados. En consecuencia, se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.3. Control de gestión 4.3.1. El informe de gestión proporcionado por la auditada se limita a enumerar las acciones desarrolladas, sin expresar si las mismas fueron eficaces para lograr las metas propuestas para el período ni el cumplimiento de sus objetivos. La carencia de dicho informe impide un monitoreo de la gestión destinado a obtener elementos de juicio que adviertan sobre los problemas que se plantean durante el curso de la ejecución, que además de resultar útiles para ajustar, corregir o mantener aspectos claves, son una herramienta para la toma de decisiones y planificaciones futuras.</p>	<p>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).</p>	<p>4.3.1. Atento lo expuesto por la auditada en su descargo, se deja constancia que el informe de gestión al que se hace referencia no es el tablero de control corporativo sino al documento denominado “<i>Informe de Gestión Período 2011</i>”, que adolece de las carencias mencionadas en lo que refiere a la gestión de la flota de la compañía, por lo que se mantiene la observación. Sin perjuicio de ello, se aclara, con respecto al “...incremento del 11 % en las frecuencias...” que no es lo expresado en el presente descargo al responder al punto 4.2.1.1.5. del Cuerpo III de Indicadores de Gestión del informe, donde se expone que el total de frecuencias del segundo semestre del 2011 fue de 16.945 mientras que en el primer semestre de 2012 fue de 18.140 que da un aumento en las frecuencias de un 7% y no el afirmado en este punto.</p>
<p>4.3.2. En el ámbito de las sociedades auditadas no se obtuvo evidencia de información consolidada sobre el estado de cumplimiento del Plan de Flota vigente, que exponga los desvíos que se produjeron respecto de lo planificado ni sus causas. La auditada proporcionó un documento denominado “Renovación de Flota AR/AU Plan</p>	<p>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</p>	<p>4.3.2. En el descargo se expresa que: “<i>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</i>”. La observación habla de “...el estado de cumplimiento del Plan de Flota vigente, que exponga los desvíos que se produjeron</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo																																	
<p>de Negocios 2010-2014” en el que consta una evolución de la flota de ambas empresas sin que se haya aportado evidencia de análisis posteriores sobre los desvíos y sus causas las que resultan indispensables para que el gestor pueda rectificar, modificar o continuar las decisiones tomadas durante la gestión y contar con información para el futuro.</p>	<p>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:</p> <table border="1" data-bbox="688 623 1304 786"> <thead> <tr> <th></th> <th>TCC</th> <th>PDN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B747-400</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A340-200</td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A340-300</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B737-500</td> <td>11</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>B737-700</td> <td>13</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>MD</td> <td>14</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>E190</td> <td>13</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>A330</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A340-500</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>61</td> <td>62</td> </tr> </tbody> </table> <p>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.</p> <p>La razón de ello fue que no resultaba comercialmente ni financieramente conveniente en ese momento negociar <i>early termination agreements</i> 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).</p> <p>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.</p>		TCC	PDN	B747-400	3		A340-200	4		A340-300	3	3	B737-500	11	13	B737-700	13	20	MD	14	4	E190	13	12	A330		5	A340-500		5	Total	61	62	<p><i>respecto de lo planificado ni sus causas.”</i> Por lo que no resulta claro la explicación que se hace sobre cortes de información mensual, semestral o anual. Teniendo en cuenta que la observación no se relaciona con fecha de corte alguno para consolidar la información, sino con la ausencia en el documento proporcionado de las causas de los desvíos y un análisis de las mismas, se mantiene la observación.</p>
	TCC	PDN																																	
B747-400	3																																		
A340-200	4																																		
A340-300	3	3																																	
B737-500	11	13																																	
B737-700	13	20																																	
MD	14	4																																	
E190	13	12																																	
A330		5																																	
A340-500		5																																	
Total	61	62																																	
<p>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</p>	<p>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</p>	<p>4.3.3. La observación habla 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...”, respecto a la cuestión relacionada con la aeronave LV-BBU se aclara que sólo fue mencionada para ejemplificar como la</p>																																	

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>(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.</p> <p>Esta herramienta debería permitir la visualización o el rápido acceso a toda la información disponible sobre una aeronave y/o tipo de flota a fin de proporcionar a la conducción los elementos de juicio necesarios para la oportuna consideración y toma de las decisiones respectivas.</p> <p>A título de ejemplo de situaciones que se generan a consecuencia de no contar con la información de una aeronave se puede citar el caso de la programación de la aeronave B747-400 matrícula LV-BBU integrante de la flota de AR para operar la ruta Madrid durante todo el año 2011 sin tenerse en cuenta que el contrato de leasing de esa aeronave vencía el 16/08/11 por lo que debió prorrogarse el mismo hasta fin de ese año.</p> <p>La decisión fue adoptada por el Directorio de la sociedad en reunión del 10/08/11 (6 días antes del vencimiento) y prorrogó el contrato hasta el 15/05/12 atento que recién a fines de diciembre de 2011 o el 1 de enero de 2012 dejaría de operar la aeronave y el plazo de devolución dependería de los trabajos que se debían realizar para su devolución. La Gerencia Técnica AR informó que para el paquete de tareas mayores que serían necesarias, se estimaba un tiempo no menor de 120 días, por lo que estimó que la devolución podría concretarse hacia mediados de mayo de</p>	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>ausencia de la herramienta mencionada demora el conocimiento y la consideración de los hechos por quienes deben tomar las decisiones, con independencia de cuáles fueron las razones que llevaron a prorrogar el contrato.</p> <p>En el segundo párrafo del descargo se manifiesta la dispersión de la información en distintas áreas.</p> <p>Por otra parte, al observar la ausencia de esquema o circuito, esta auditoría no se refiere a una herramienta informática o software, sino a un circuito de tipo organizativo y/o administrativo que permita ordenar y consolidar la información de cada aeronave para su rápido acceso.</p> <p>Por todo ello, se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
2012. La aeronave fue devuelta el 12/06/12. También se pueden mencionar los casos de las aeronaves LV. BDO y LV-BDD.		

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.4. Altas y Bajas de Aeronaves 4.4.1. Del análisis realizado sobre las Actas de Directorio de ambas sociedades respecto de las medidas relacionadas con la Flota de Aeronaves, se advierte que durante el período auditado, salvo las decisiones de altas de aeronaves, que fueron tratadas y tomadas con antelación por el órgano de administración, el resto de las decisiones (bajas y modificaciones de leasing) fueron tomadas por la Gerencia General que a su vez ejerce la Presidencia del Directorio, casi siempre invocando razones de urgencia o inminentes vencimientos y posteriormente fueron ratificadas por el Directorio, sin que se encuentren acreditadas las motivaciones de fondo de tales decisiones Esta práctica evidencia la insuficiente planificación en temas relacionados con la flota de aeronaves dentro de la organización, que acarrea la necesidad de tomar decisiones urgentes que no permiten la oportuna y adecuada deliberación por el órgano de administración de las sociedades para la toma de decisiones. Algunos casos que constituyen un ejemplo de lo observado son los de las aeronaves matrícula LV-CSD, CSE, CSF, ALJ, BEEG, BEO, BTN, BDV, BEO, BTO y BAR.</p>	<p>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</p>	<p>4.4.1. Respecto de las aeronaves descriptas como LV-BEEG, BTO y BTN se ha incurrido en un error de tipeo por lo que corresponde modificar la redacción de la observación. Idéntica situación se plantea respecto de las aeronaves LV-CSD, CSE y CSF que deberán ser suprimidas de la observación. A lo demás, teniendo en cuenta que la auditada manifiesta que: <i>“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”</i>, lo que ratifica la observación la misma no se modifica en este sentido. Por otra parte, debe sumarse el hecho de que, analizadas las Actas de Directorio de ambas sociedades se ha tenido evidencia de que transcurrieron plazos de hasta dos meses entre reuniones para el caso de AR. Por ejemplo el Directorio de AR se reunió el</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>15/04/11 y recién se volvió a reunir el 10/06/11; se reunió el 07/03/12 y se volvió a reunir el 02/05/12. En el caso de AU se dio incluso que hayan transcurrido tres meses entre dos reuniones, por ejemplo la reunión el 13/01/11 y la próxima fue el 15/04/11.</p> <p>En consecuencia, se modifica la redacción de la observación de la siguiente manera “...Algunos casos que constituyen un ejemplo de lo observado son los de las aeronaves matrícula LV- ALJ, BEG, BEO, BHN, BDV, BEO, BDO y BAR.”</p>
<p>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.</p> <p>La decisión fue adoptada en reunión de Directorio del 07/04/11 e incluyó la aprobación para la suscripción por el representante de la sociedad de contratos de leasing con International Lease Finance Corporation (ILFC) para la incorporación de diez (10) aeronaves B737-700 por cinco años, incluidas las del acápite.</p> <p>La situación descripta imposibilita o al menos dificulta a los miembros del Directorio contar con todos los elementos de valoración necesarios para la toma de decisiones.</p>	<p>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.</p> <p>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 donde se deja aclarada que la incorporación de la aeronave queda sujeta a la realización de una inspección técnica de la compañía.</p> <p>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.</p> <p>Por lo dicho, no es el momento oportuno para acompañar un informe técnico cuando el Comité de Flota realiza una</p>	<p>4.4.2. La auditada informa que el método para la suscripción del contrato e incorporación de aeronaves es el siguiente: <i>“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 donde 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.”</i> (La negrita corresponde a AGN)</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
	propuesta.	<p>Ahora bien, resulta evidente que la auditada confunde el hecho que da lugar a lo observado, ya que considera que se alude a la instancia de la propuesta de carta de intención, cuando la observación trata del momento en que se propone al Directorio la aprobación de la firma de los contratos de leasing.</p> <p>Atento a ello, se mantiene la observación.</p>
<p>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.</p> <p>Como ejemplo de las mismas se pueden citar las tomadas en reuniones de Directorio de AU de los días 30/09/11, 05/12/11 y 30/12/11 y correspondieron a las aeronaves MD 80 matrículas LV-BTI, LV-BDE y LV-BXA, respectivamente y las correspondientes a las aeronaves . B737-500 LV- BEO y LV-BDV del Acta de Directorio AR del 20/01/12.</p> <p>La ausencia de esta documentación impide a los integrantes del órgano de administración contar con todos los elementos de valoración necesarios para la toma de decisiones.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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).</p>	<p>4.4.3. La compañía manifiesta en su descargo que: <i>“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”</i>, aunque estos criterios casuísticos invocados no se encuentran evidenciados en la documentación aportada durante las tareas de campo ni en momento del descargo.</p> <p>Asimismo agrega que: <i>“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.)”</i>.</p> <p>En este sentido, debe destacarse que además del costo de las horas/hombre se deberían discriminar los costos de: repuestos, trabajos tercerizados, herramientas específicas, entre otros.</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
		<p>En los documentos aportados durante las tareas de campos no se respaldan los parámetros de mercado invocados.</p> <p>En consecuencia, se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.5. Costos En el ámbito de la auditada no se ha tenido evidencia de la existencia de un esquema o sistema que permita conocer los costos generados por cada aeronave operativa o no. En este sentido, tanto el Manual de Costos de las auditadas como lo expuesto en el Tablero de Control Corporativo del grupo se advierte que los costos de la flota de aeronaves son considerados por línea o tipo de flota y no por aeronave. Este modo de llevar los costos genera que en cada oportunidad que los gestores deben tomar decisiones sobre una determinada aeronave y evaluar los costos que implicarían, necesitan requerir información detallada y específica de la aeronave a cada una de las áreas correspondientes en vez de consultar con un centro o sistema de costos, lo que atenta contra la eficiencia de las operaciones.</p>	<p>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.</p>	<p>4.5. La afirmación de la auditada de que “...el sistema de costos de la empresa realiza una discriminación de costos por flota lo que permite estimar certeramente un promedio por matrícula” es ratificatoria ya que lo que el sistema permite es un promedio y no los costos por de cada aeronave que fue lo observado, por lo que se mantiene la observación.</p>
<p>4.6. Información de IATA. Analizado el reporte de estadísticas "World Air Transport Statics 56th Edition 2011" (WATS) elaborado y publicado por International Air Transport Association, se advierte que la información sobre flota allí publicada no resulta consistente con la verificada por esta auditoría, en el sentido de que expone que todas las aeronaves que componían la flota (81) eran de propiedad de AR y AUSA al 31/12/11. Confrontada esta información con la composición de flota informada por la auditada, se advierten inconsistencias, por ejemplo: al 31/12/11 sólo eran de propiedad de AR dos (2)</p>	<p>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</p>	<p>4.6. Atento lo manifestado se resalta que la observación deja debidamente aclarado que el reporte estadístico WATS es elaborado y publicado por la IATA. Ahora bien, a la luz de lo expresado por la auditada, debe recordarse que según sus propios dichos: “El reingreso pleno a IATA representa el cumplimiento de una de las metas más ambiciosas del Plan de Negocios de la Compañía abriendo importantes oportunidades de crecimiento y favoreciendo con ello el desarrollo económico nacional, objetivo central de la nueva Aerolíneas Argentinas”. Y que los beneficios de la reincorporación son: “Credibilidad; Mejor</p>

Proyecto de Informe de la AGN ¹	Descargo ARSA – Flota de Aeronaves	Comentarios sobre el Descargo
<p>B737-700, los restantes doce (12) estaban incorporados a la flota en leasing operativo; a esa fecha ningún B747-400 era de propiedad de AR. Según el citado documento los datos publicados han sido proporcionados por las aerolíneas, el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), Ascend, CTAIRA, Innovata y Organización Mundial del Turismo (OMT).</p>	<p>reflejada en los libros contables correspondientes llevados en legal forma por las compañías.</p>	<p><i>oferta de productos a nuestros clientes con más destinos y conectividad; Aporte a la construcción de redes; Mayor acceso a la Argentina; Miembro de una alianza; Flujo de efectivo y reducción de las operaciones de tipo de cambio”.</i> (Ver Comunicado de Prensa del 11/03/11 publicado en www.aerolineas.com.ar)</p> <p>En consecuencia, la reincorporación voluntaria de la compañía a IATA es algo buscado y se espera que tenga un impacto en la operación general de la misma, por lo que se entiende que la información estadística publicada por esta Asociación también resulta de importancia y genera un impacto en la comunidad aerocomercial.</p> <p>Es por ello que se entiende que la información publicada por IATA es una herramienta de auditoría válida y que los datos inconsistentes deberían haber sido aclarados por la compañía a IATA.</p> <p>Por otra parte, durante el período auditado se realizaron auditorías IOSA (IATA Operational Safety Audit) que incluyen la flota activa de la auditada. En consecuencia es necesario que IATA cuente con información consistente a tal efecto.</p> <p>Consecuentemente con todo lo expuesto, se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES</p> <p>4.1. ESTRUCTURA</p> <p>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.</p> <p>Los manuales de misiones y funciones constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. La correcta adecuación de las misiones y funciones a la estructura Orgánica vigente, permite a los funcionarios con competencia específica en cada dependencia contar con un instrumento que le permita lograr homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa. Asimismo, la adecuación de los mentados manuales clarifica la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en la que puedan existir dudas respecto a que áreas deben actuar y a que nivel alcanza la decisión o la ejecución. La toma de decisiones no queda librada a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento y, facilita el control y evaluación de las tareas designadas.</p>	<p>4.1 ESTRUCTURA</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Toda vez que la estructura orgánica debe ajustarse a la dinámica empresaria, 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.</p>	<p>4.1. La auditada aportó durante las tareas de campo una Estructura organizativa con fecha de revisión septiembre de 2012 y un Manual de Misiones y funciones del 26/08/11.</p> <p>Respecto de la documentación aportada en el descargo, al ser una revisión posterior al período auditado: se agrega al informe el siguiente párrafo: <i>“En el descargo la auditada aporta un Manual de Misiones y Funciones de fecha 18 de junio de 2013 y un Manual de Puestos y Perfiles aprobado el 31 de mayo del mismo año. Lo cual por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al periodo auditado, serán objeto de futuras auditorias.”.</i></p> <p>A fin de una mejor exposición se modifica en el informe “...actual estructura orgánica...” por “...estructura orgánica vigente durante el período auditado...”.</p>
<p>4.2. DOTACIÓN</p> <p>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.</p>	<p>4.2 DOTACIÓN</p> <p>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.</p>	<p>4.2.1. En el descargo se reconoce admite que el Gerente de RRHH en Nota N° 6/12 GTAA, al ser preguntado acerca del total del personal de ARSA en todas sus modalidades de contratación al 30/06/12, no contestó lo solicitado sino</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>La Gerencia de Área Organización y Recursos Humanos informó la dotación activa total, que comprende solamente al personal que percibió salarios y estuvo activo al cierre de cada mes del período auditado. La mentada información fue extraída del sistema de liquidación de haberes, lo que no permite identificar con precisión la dotación real de la empresa, toda vez que existen situaciones laborales que no comprenden las características de “dotación activa” (licencias prolongadas por enfermedad, licencias sin goce de sueldos, etc.).</p> <p>Como consecuencia de ello, no se pudo conciliar la información remitida por diferentes áreas de la empresa y arribar a una cantidad exacta de personal. Asimismo también se observan diferencias con lo declarado por la auditada en el Formulario 931 de AFIP.</p>	<p>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.</p> <p>Esta dotación refleja sólo aquel personal que percibe haberes, no incluyendo licencias sin goce de haberes, excedencias, ni maternidades abonadas por la ANSES.</p> <p>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.</p>	<p>solamente la dotación activa, faltando contar el personal que se encontraba de licencias o situaciones especiales.</p> <p>Los dichos del descargo en cuanto a que la dotación activa no es la total, confirman lo expresado en el Proyecto de Informe.</p> <p>En cuanto a las cuentas enviadas por e mail que se adjuntan en el descargo, a fin de explicar las diferencias del personal al 30/06/12, no hacen más que confirmar las inconsistencias detectadas en las cifras, ya que los dos e mail se contradicen por ejemplo en el Personal del exterior: en uno se expresa 431 y en el otro 429. Por otra parte, al ser consultada la auditada por el listado del personal del exterior a la misma fecha se informa 441 personas.</p> <p>Lo mismo sucede con las altas y las bajas del mes, en un e mail se informa 8 altas y 8 bajas y en el otro 15 altas y 14 bajas. Las mismas tampoco coinciden con el cuadro de altas y bajas mensuales informadas por la empresa.</p> <p>Asimismo, no se aportó información pormenorizada que permita cotejar cada una de las cifras, números de legajo, documentación que respalde las altas y bajas, los legajos omitidos de la liquidación y las causas con documentación de respaldo,</p> <p>Lo expresado precedentemente fue planteado personalmente y por escrito a los responsables durante el trabajo de campo en reiteradas oportunidades, no logrando en dicho momento ni en el descargo precisar y justificar las diferencias.</p> <p>Por lo expuesto se mantiene la observación.</p>
4.2.2. Se detectaron inconsistencias respecto a la	4.2.2. Se detectaron inconsistencias respecto	4.2.2. Lo contestado en el descargo remite a lo

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>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.</p> <p>Se efectuaron cruces con diferentes respuestas remitidas por distintas dependencias de la Gerencia de Área de Organización y Recursos Humanos respecto de la dotación de las tripulaciones técnicas y de cabina, como así también del personal que presta servicios en el exterior, y no se ha podido obtener un número preciso de personal que presta servicios en cada una de las mencionadas áreas.</p>	<p>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.</p> <p>Dadas las diferencias presentadas en el informe, se infiere que se replica la situación planteada en la respuesta del Pto. 4.2.1.</p>	<p>planteado en 4.2.1. y no aporta documentación nueva, por lo cual se repite la respuesta anterior y se mantiene la observación.</p>
<p>4.2.3. ARSA incrementó en 1.125 personas la dotación total en el período 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.</p> <p>En el Plan de Negocios 2010-2014, se consignó que en términos de costos de personal de la empresa, son significativamente desventajosos comparados con otras aerolíneas de Latinoamérica y que la gestión de recursos humanos debe tender a minimizarlos a través de distintos mecanismos (austeridad para la realización de horas extras, programa de readecuación laboral, etc.).</p> <p>El incremento en la dotación surge de la diferencia entre altas y bajas informadas para el período auditado, conforme se visualiza en el siguiente cuadro. Los ingresos más significativos en el período auditado se visualizan en el mes de Febrero de 2011: 216 copilotos para la flota B737-500, que se desprogramó en junio de 2012. Asimismo, ingresaron en la misma fecha 23, copilotos MD de Austral, que se</p>	<p>4.2.3. ARSA incrementó en 1.125 personas la dotación total en el período 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.</p> <p>4.2.4. La Auditada no justificó la incorporación del personal consignado en el punto anterior.</p> <p>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 Empresario; 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.</p> <p>En este sentido, durante el período auditado se incrementó la actividad de vuelo y se implementaron mejoras sustanciales en la</p>	<p>4.2.3. y 4.2.4. En primer término, lo expresado en el primer párrafo del descargo en cuanto a lo establecido en la ley N° 26.466 respecto del mantenimiento de las fuentes laborales ya expresado en el primer párrafo del punto 3.1. del Cuerpo II del Proyecto de Informe, no constituye justificación de los ingresos de personal.</p> <p>Durante las tareas de campo la empresa informo que estaba realizando un relevamiento de personal a fin de establecer claramente los perfiles con que contaba y las tareas que se encontraban realizando. Este relevamiento indica en principio que los ingresos de personal se realizaron sin saber la totalidad de los perfiles con que contaba la empresa, lo cual hubiese permitido una reubicación del personal de acuerdo a las nuevas necesidades generadas a partir de las decisiones informadas en el descargo del presente punto. Al respecto corresponde indicar que durante las tareas de campo como así tampoco en el descargo presentado se apporto documentación de</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>desprogramó en abril de 2012.</p> <p>Sin perjuicio de lo expuesto en el párrafo anterior, se pudo constatar que se produjeron ingresos significativos de Auxiliares de a bordo regional y cabotaje (299), maleteros en la unidad operaciones de AEROHANDLING (74), y auxiliares de tráfico cabotaje (36).</p> <p>4.2.4. La Auditada no justificó la incorporación del personal consignado en el punto anterior.</p> <p>La empresa no ha remitido las constancias documentales que acrediten la necesidad de incorporación de personal para desempeñar diferentes funciones.</p> <p>De acuerdo con lo consignado en el Punto 3.4 del presente, las Políticas y Procedimientos de RRHH, el procedimiento de selección del personal vigente establece un circuito de solicitud, selección y aprobación que coordina la Gerencia de RR HH.</p> <p>Efectuado el relevamiento de ingreso de personal, se solicitó al sector de RR HH pertinente, que remitiera los procedimientos de personal que justifiquen las causas de los 1.514 ingresos informados en el período auditado. Al cierre de las tareas de campo no se ha podido acceder a la mentada documentación.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>búsquedas internas para cubrir los nuevos puestos que la empresa informa que se generaron, como ejemplo de estos puestos se puede citar: personal para usar un escáner de control de equipaje, choferes para micros de traslado de pasajeros, maleteros, entre otros.</p> <p>Por otra parte, respecto a la observación 4.2.4., la empresa sigue sin aportar, incluso en el descargo, los antecedentes necesarios, de acuerdo a su propio Procedimiento de selección de personal, dentro de las Políticas y Procedimientos de RRHH, en la cual se establece la justificación de cada ingreso por parte de las áreas requirentes del mismo.</p> <p>En el descargo al punto 4.2.1.1.1. del Cuerpo III del Proyecto de Informe la auditada explica <i>“...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.”</i>. Y además expresa <i>“...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.”</i>. Es decir que el incremento de personal solo correspondería cuando el perfil técnico es muy particular, sin embargo como se expreso en los primeros párrafos de este punto se incremento personal para tareas de apoyo.</p> <p>Por último, apoyando la importancia del costo de personal para la empresa, en declaraciones públicas realizadas en el mes de agosto 2014, el Presidente de la empresa reconoce que</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>La incorporación de un tercer escáner para el control del equipaje generó la necesidad de personal para su utilización.</p> <p>La incorporaron nuevos micros para trasladar a los pasajeros por la plataforma (servicio que se cubre en propio) requirió un refuerzo de choferes para su implementación.</p> <p>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.</p> <p>La dotación de personal de vuelo debió ser reforzada para cubrir la actividad prevista sin generar mayores desvíos en la programación.</p> <p>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.</p>	<p><i>"...existen más empleados de los que la empresa necesitaría..."</i>.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Tal como refleja el informe, la desprogramación de la flota MD y B737-500 se produjo recién a mediados del año 2.012 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.</p> <p>Por último, el 29 de noviembre de 2010, se firmó el acuerdo de adhesión oficial de unión a la Alianza SkyTeam. Esta incorporación impulsó</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>En síntesis, las razones por las cuales fue necesario incrementar la dotación de la compañía son:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 período 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.</p> <p>TCP: Incremento de flota y modificación de la misma. Capacitar y habilitación del personal existente en esa máquina. Necesidad de</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p>	
<p>4.2.4.1. Tripulación Técnica (Pilotos y Copilotos) La auditada informó que el incremento de Pilotos obedeció directamente a la incorporación de aeronaves y al cumplimiento de un acta acuerdo suscripta en Septiembre de 2007, por imperio de la cual se convino con el gremio APLA que la dotación mínima de personal por avión y función para operar la flota de la empresa. Ahora bien, se pudo constatar que en el período auditado el Grupo Empresarial ha dado de baja más aviones que los que fueron dados de alta. Sin perjuicio de ello, se han incorporado 216 pilotos en el mes de febrero de 2011, lo que supondría el alta de 6 aviones mas a la flota de AA, hecho que, como se dijo, no ocurrió. En lo que respecta al acta suscripta con el gremio APLA en el mes de septiembre del año 2007, se puede colegir que a enero de 2011 -es decir, el mes anterior a los ingresos-, existía un excedente respecto de la tripulación mínima convenida con el gremio de 166</p>	<p>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</p>	<p>4.2.4.1 Visto lo contestado en el descargo respecto a que “...las diferencias informadas no resultan claras.”, se analizo el informe nuevamente, dando como resultado que en el mismo no se informan “...diferencias...” sino excedentes en la dotación de pilotos que demuestran la falta de necesidad de los ingresos producidos, toda vez que en lugar de incorporaciones se produjeron bajas en las aeronaves operativas, dato que no es menor ya que el cálculo establecido en el CCT APLA para el cálculo de la dotación mínima toma como base la cantidad de aeronaves, tal como se explica en el proyecto de informe. En cuanto al último párrafo, en donde se expresa que “...es necesario considerar que las dotaciones resultan impactadas por los largos trayectos de los vuelos, generada por la ubicación geográfica de nuestro país...” al respecto, se puede apreciar en el Cuadro 7 del</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>personas. La misma comparación se puede efectuar al 30/06/12, fecha en la que se visualiza un incremento en el excedente de tripulación técnica. En el cuadro anterior se observa que teniendo en cuenta la cantidad de aeronaves de la Flota Operativa de AA -30 aviones al 30/06/12-, entre fuselaje ancho y angosto, la auditada necesitaba contar -por convenio-, con 613.9 pilotos y copilotos por aeronave. Empero, la dotación de pilotos y copilotos informada a esa fecha por AA asciende a 1.004 personas, de lo que resulta un promedio de 33,4 pilotos por aeronave operativa. Respecto de ello, cabe asimismo destacar que líneas aéreas comparables con la auditada, tienen un promedio de 13.2 pilotos y copilotos por aeronave.(Word Air Transport Statistics (WATS-IATA- International Air Transport Association), mientras que lo convenido con APLA representa un promedio de 20,5 pilotos por avión. De lo expuesto se determina que AA por Convenio Colectivo de Trabajo debe contar con una tripulación técnica un 55% superior al promedio de las compañías aéreas comparables. Más allá de esto, la dotación de 33,4 pilotos por avión de AA al 30/06/12, excede en un 63% a la tripulación mínima requerida según el CCT de APLA. Ésta diferencia, que representa 390 pilotos, trae como corolario la erogación al 30/06/12 por parte de la empresa de \$14.058.509,4 mensuales, tomando en cuenta el sueldo promedio a la fecha mencionada. La vigencia del acta condiciona la toma de decisiones de la empresa en lo que respecta a la incorporación de flota, puesto que se halla obligada convencionalmente a respetar una tripulación técnica mínima por flota que es mayor a la necesaria.</p>	<p>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.</p>	<p>Página IG-23 Cuerpo III del Proyecto de Informe, donde empresas con características similares tienen mucha menor cantidad de pilotos por avión: LAN tiene 13, NZL 12 y ARSA tiene un promedio de 24 pilotos por avión durante el segundo semestre de 2012, cuando en 2010 tenía 21 pilotos por aeronave operativa. Respecto de lo expresado en el descargo sobre el impacto de "...las regulaciones de la autoridad de aplicación en cuanto a tiempos de descanso y horas de servicio", no corresponde atribuir a las regulaciones nacionales la cantidad de dotación, ya que como se expone en el informe tanto los CCT como las RAC establecen tiempos máximos de horas de vuelo por encima de los promedios de horas volados por la compañía, ver punto 4.2.5. del Cuerpo II del Proyecto de Informe. En cuanto a la modificación de la edad jubilatoria, no se explica en el descargo el impacto que esto tendría en la empresa ya que en principio significaría tener pilotos durante más tiempo con lo cual se necesita incorporar menos pilotos y copilotos. Por lo expresado anteriormente, se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>Sin perjuicio de lo expuesto en el presente punto, conforme lo informado por la empresa auditada, se utiliza la misma cantidad de tripulación técnica para vuelos tan dispares como Sydney y Miami, hecho que no resulta razonable en razón de los tiempos de vuelo vigentes.</p>		
<p>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. Lo consignado en el punto anterior trae aparejada una baja productividad de la tripulación técnica, respecto del máximo de horas voladas permitido por la reglamentación vigente (Decreto N° 671/94). La auditada tenía conocimiento de ello toda vez que en el Plan de Negocios 2010-2014, se hizo referencia a que la empresa tiene una de las tasas más bajas de productividad de tripulaciones en el mundo. En este sentido resulta menester destacar que la productividad es un indicador que refleja cuan eficiente es el uso de un determinado recurso. En el caso sub examine, se midió la cantidad de horas voladas sobre la dotación de pilotos utilizada, sin tener en cuenta la dotación total de pilotos. Se evidencia que los máximos regulados por la normativa y los CCT, se encuentran muy por encima de lo realizado.</p>	<p>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 Peyehue. 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.</p>	<p>4.2.5. Respecto de lo expresado en el primer párrafo del descargo “<i>Las apreciaciones son subjetivas dado que la productividad es analizada en un período acotado sin tomar en cuenta otras variables como las informadas en los puntos anteriores (ingreso de personal, proceso de selección, entrenamiento, capacitación por instructores, etc.)</i>.”, es erróneo ya que la productividad toma los pilotos que volaron y no los que están en capacitación, instrucción, por lo tanto no hay distorsiones en la productividad informada en el Proyecto de Informe. En segundo lugar, respecto del fenómeno del Volcán, el mismo se produjo en junio, julio y agosto de 2011, pero la tendencia de los indicadores de productividad no cambia, como se puede apreciar en los grafico del proyecto de informe (paginas RH -23 y 24). Por lo expuesto se mantiene la observación.</p>
<p>4.2.5.1. Más allá de la Productividad de Vuelo se observa una disminución en la Productividad Bruta total. Como se observa en el siguiente cuadro, en el primer semestre de 2012, la compañía contaba con un promedio de 1.006 pilotos, de los cuales solamente volaron en promedio 698, es decir un 68% de la dotación total.</p> <p>4.2.5.2. Durante el período auditado el promedio de</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>la capacidad ociosa del personal de vuelo aumentó. La capacidad ociosa es el potencial no utilizado o sub utilizado por una empresa, lo que siempre acarrea un alto costo financiero. Se denomina capacidad ociosa a la cantidad de horas de diferencia que existen entre las horas a volar posibles por convenio (descontando las incidencias), y la productividad bruta (horas totales sobre dotación total). Por otra parte, también se visualiza una tendencia creciente en la capacidad ociosa de los Tripulantes de Cabina.</p>	<p>En virtud de ello, las conclusiones resultan inexactas.</p>	
<p>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 que exista una diferencia poco significativa entre el piloto que vuela y el que no lo hace. Lo consignado se evidencia en los CCT que establecen conceptos que serán erogados independientemente de la cantidad de las horas de vuelo trabajadas por los pilotos. En este orden, se visualiza que la auditada pagó a la tripulación técnica en el año 2011 el 39%, por horas voladas y el 61% por horas no voladas. Respecto del primer semestre del año 2012, pagó a la tripulación técnica el 34% por horas voladas y el 66% por horas no voladas. Este hecho, trae aparejado una compleja administración y gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, se observa en el cuadro anterior, que los conceptos vacaciones y descanso en estación opuesta, representan un 28% del total de las horas pagadas por</p>	<p>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.</p>	<p>4.2.6. Los dichos del descargo respecto de que la “<i>estructura salarial no resulta de la voluntad de las empresas</i>”, es por lo menos llamativo, ya que la empresa es una de las partes de la negociación en los CCT. Ciertamente es que la misma debe cumplirlos, pero también las partes pueden solicitar y negociar la modificación de las cláusulas del mismo, tanto por motivos empresariales, gremiales o coyunturales, entre otros. Así las cosas, no se adjuntó documentación que acredite la voluntad de negociar determinadas modificaciones a los conceptos de productividad, por parte de la auditada. Asimismo, el descargo no contradice el contenido de lo observado en el informe respecto de la falta de incentivo a la productividad en la estructura salarial, sino que expresa que cumple con su obligación de cumplir con los CCT. Por último, la complejidad de la negociación que tiene la empresa es reconocida por el Proyecto de Informe en el punto 4.3.1. Por lo expresado anteriormente se mantiene la</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>la empresa. A mayor abundamiento, se visualiza que en el mes de junio de 2012 lo abonado a la Tripulación Técnica asciende al 27.07% (\$ 49.764.630,34) del total de la masa salarial, y de ese porcentaje el 60% (\$ 29.858.778,2), fueron erogaciones por horas no voladas.</p>		<p>observación.</p>
<p>4.3. CONVENIOS COLECTIVOS 4.3.1. Existen 14 CCT vigentes, lo que implica constantes negociaciones convencionales con los gremios, y una dispersión de los conceptos salariales del personal. En efecto, la liquidación de haberes remitida por la auditada al 30/06/12, contiene 760 columnas en las que se consignan todas las bonificaciones, actualizaciones y modificaciones en los haberes del personal, en Anexo I del presente se detallan los beneficios acordados con los diferentes gremios desde el comienzo de la gestión estatal, hasta la finalización del periodo auditado. Ello es resultado de la heterogeneidad en las regulaciones convencionales colectivas, lo que trae aparejado una cantidad de obligaciones de la compañía respecto de sus empleados que dificultan la toma de decisiones empresariales, y supone constantes negociaciones.</p>		<p>4.3.1. No se formularon comentarios en el descargo sobre este punto.</p>
<p>4.3.2. Se visualizan diferencias entre las bonificaciones acordadas con los gremios en los CCT respecto de otras empresas. Sin perjuicio de las conquistas sindicales que obtuvieron los gremios que representan a los trabajadores de la auditada, se pudo constatar que existen notorias diferencias comparativas en lo que hace a bonificaciones del personal. Así, (v. Gr.) el gremio APLA tiene acordada</p>	<p>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</p>	<p>4.3.2. Lo expresado en el descargo es correcto, cada empresa firma sus propios acuerdos con los gremios, lo cual habla de la diferente capacidad para negociar con los gremios que tienen las empresas. Por otra parte, en el descargo se apoya lo vertido en el informe, por lo cual se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>bonificaciones denominadas “Gastos de representación” con la auditada, empero no con la empresa LAN. Lo mismo sucede con el denominado “Adicional hora estándar”. Por otra parte, se visualiza que determinadas bonificaciones representan mayores costos para la empresa respecto de lo convenido por el gremio con otras.</p> <p>Lo consignado reviste particular implicancia toda vez que la estructura de los principales costos sobre los “costos totales a resultado final” -en el acumulado enero 2011 a diciembre 2011-, arroja como resultado que el gasto en combustible iguala al gasto en remuneraciones del personal. Respecto del primer semestre del 2012, se visualiza que el gasto en personal fue mayor que el gasto en combustible.</p> <p>En este orden en el siguiente cuadro se expone - respecto de empresas comparables según el Plan de Negocios elaborado por ARSA-, que el gasto en personal siempre es considerablemente menor al gasto en combustible.</p>	<p>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.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.4. LIQUIDACIÓN DE HABERES 4.4.1. Durante el período auditado, el circuito de liquidación de haberes no está establecido en un Manual de Procedimientos.</p> <p>La auditada no dictó una norma que estandarice los procedimientos y establezca la descripción de cada una de las tareas, ubicación, requerimientos, documentación de respaldo y las responsabilidades en cada etapa del circuito que permita lograr con mayor eficiencia y eficacia el proceso de liquidación de haberes.</p> <p>Sin perjuicio de ello, la Gerencia de Área Organización y RR HH de la empresa ha remitido un cuadro explicativo (cursograma), del nuevo procedimiento de liquidación de haberes, que se encontraría vigente fuera del período auditado. Sobre el tópico, cabe destacar que la documentación aportada por la empresa, no reviste la característica de un Manual de Procedimientos.</p>	<p>4.4.1. El circuito de liquidación de haberes no está establecido en un Manual de Procedimientos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Se adjunta como documentación respaldatoria copia simple de la Política de Sueldos y Compensaciones señalada.</p>	<p>4.4.1. La norma citada en el descargo DOC-RRHH SC-01, de fecha 01/12/06, que se encontraba en revisión según expresa la auditada, no fue puesta a disposición de la auditoría durante las tareas de campo y la enviada en el descargo corresponde a una revisión de fecha posterior al período auditado, por lo cual se agrega al informe En respuesta a la vista del Proyecto de Informe la auditada aporta un Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH, en el que se incluye la Política de Sueldos y compensaciones con fecha de revisión 6 de marzo 2013. Lo cual por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al período auditado serán objeto de futuras auditorías.</p> <p>A fin de una mejor exposición se agrega al inicio del punto “Durante el período auditado...”.</p>
<p>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.</p> <p>La empresa cuenta con diferentes mecanismos de control de ingreso y egreso del personal. En algunos edificios utilizan planillas manuales, otros relojes automáticos y otros como las sucursales del interior, simplemente consignan las novedades mediante correo electrónico. Así, en las dependencias que cuentan con relojes automáticos, los controles efectuados por la auditada se limitan a la impresión de los registros de los controladores de acceso y su remisión a las jefaturas pertinentes a los efectos de la convalidación</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p>4.4.2. En el primer párrafo del descargo se afirman los dichos del informe respecto de las características de los registros de asistencia imperantes en la empresa.</p> <p>Asimismo la compra informada en el descargo denota lo observado, respecto de la necesidad de implementar mejores controles.</p> <p>En el descargo se aporta documentación que evidencia la compra de nuevos controles, cuya fecha de compra e implementación es posterior al período auditado: se agrega al informe: En respuesta a la vista del Proyecto de Informe la auditada aporta una Orden de Compra de un sistema de control de asistencia de fecha 10/03/14, el cual se encuentra en proceso de implementación. Por tratarse de hechos</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>de las novedades. En otros casos, las Jefaturas remiten planillas manuales donde constan las novedades acaecidas. Estos reportes no son utilizados por el sector de RRHH para validar -o controlar- las novedades.</p>	<p>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.</p>	<p>nuevos que no pertenecen al periodo auditado, serán objeto de futuras auditorías. De acuerdo a lo expresado por la auditada este "...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".</p>
<p>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. Los sectores de Relaciones con el personal dependientes de la Gerencia de Área de Organización y RR HH, se limitan a recibir la información remitida por cada Gerencia o Jefatura, cargarla al sistema Meta 4 y proceder al archivo de la mentada documentación en esa dependencia. Es decir que se convalida lo suscripto por las Jefaturas, sin realizar tareas de control previas o posteriores a la liquidación, (cruce de información con otros reportes, análisis de inconsistencias, etc.). Por otra parte, el Sector Relaciones con el Personal, debe cargar manualmente las novedades al sistema Meta 4, lo que redundará en una carga de actividades, en detrimento del control que debería efectuar sobre los sectores a su cargo. Sobre lo consignado en este punto, la Gerencia de</p>	<p>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 RRRH 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</p>	<p>4.4.3. Lo expresado en el informe esta validado a través de la documentación analizada durante las tareas de campo, además de la realización de entrevistas con las áreas involucradas. Sumado a lo expresado anteriormente, en el descargo al punto 4.4.2. la auditada informa "...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." Esta contratación no sería necesaria si la situación fuese la expresada en el descargo a este punto. Por lo tanto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>Área Organización y RR HH informó que, “la Gerencia de Auditoría Interna periódicamente realiza un control ex post de gestión respecto a la liquidación realizándose en muchos casos observaciones que luego son resueltas”, lo que no suple el control que debería realizar el área de RR HH.</p>	<p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Una vez concluido este proceso, se valida el concepto variable en cuestión.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>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. Contar con un Manual de Procedimientos permitiría, tanto a los usuarios como a los diferentes agentes de la organización un mayor conocimiento, agilidad y estandarización de las actividades que deben realizar. Además permitiría conocer las responsabilidades y procedimientos que corresponden aplicar con el objeto de lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y una continuidad en las tareas, como así también las tareas de control. La eficiencia en este procedimiento es indispensable por la habitualidad del mismo, ya que la liquidación de viáticos se realiza indefectiblemente en cada vuelo y cuyo retraso podría afectar directamente la puntualidad del mismo.</p> <p>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. En este sentido, se ha constatado que el sector Compensaciones -en los hechos- es el encargado de la liquidación de los viáticos a las TT y TCP. La dependencia mencionada está integrada por una sola persona que efectúa la liquidación, manualmente, de los viáticos por postas de acuerdo con la planificación mensual que le remite el sector Planificación de Vuelos, y la carga al sistema SUNPROD. Asimismo, el sector realiza las siguientes tareas: calculo e ingreso manual al sistema informático de los viáticos de posta, control de las modificaciones realizadas a los viáticos planificados, control y aceptación de los comprobantes de viáticos que se rinden originados por prolongación</p>	<p>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 Viaticos 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</p>	<p>4.5. En principio, la auditada en el descargo confirma los dichos del informe respecto de los inconvenientes del sistema implementado en la empresa para el cobro de viáticos al personal de vuelo, durante el período auditado. Es menester aclarar, que en el informe no se analizan los viáticos para el personal de tierra sino “...viáticos a tripulantes”. Asimismo, junto con el descargo, se envía un nuevo Procedimiento para la liquidación de Viáticos al personal - Vuelo, RHH-PLA/PCc-40, Revisión: 0 de fecha 9 de junio 2014. Por ser la primera versión, la empresa admite que no existía en la empresa un Manual de procedimientos para la liquidación de Viáticos, y como la fecha consignada es posterior al período auditado, corresponde agregar al informe: “<i>En su descargo la empresa informa de un procedimiento que se encuentra normado por la Política de Viáticos al Personal - Vuelo (RHH-PLA / PCc-40, Revision: 0, fecha: 09/06/2014) del Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH, por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al periodo auditado, serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</i>” Corresponde aclarar que del propio descargo, se desprende que los nuevos procedimientos no se aplican para los pagos en moneda extranjera (vuelos regionales e internacionales), por lo tanto dicho procedimiento no se aplica actualmente para todo el personal de vuelo, sino solo para cabotaje. Por lo expuesto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>de postas y extravíos de equipaje, informa al sector de haberes los ajustes a realizar en los respectivos recibos de sueldo generados en los viáticos liquidados, recepción de reclamos o tramitación de las diferentes consultas, validación de vouchers vencidos, etc.</p> <p>De acuerdo con lo descrito en la parte pertinente del punto 3.7 respecto del circuito de viáticos, no existe un sector que verifique el pago de lo planificado respecto de lo realizado y en su caso, concilie los desvíos acaecidos.</p> <p>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.</p> <p>Se pudo constatar que el sistema no cuenta con toda la información correspondiente a la liquidación de viáticos, ya que las sucursales del interior y exterior del país no tienen acceso al mismo. Por lo tanto, los pagos realizados en el exterior no quedan registrados en el sistema, ya sea por viáticos habituales por postas programadas que se abonan en los hoteles, o por conceptos imprevistos (prolongación de posta, pernocte imprevisto y pérdida de equipaje).</p> <p>Esta deficiencia del sistema trae como corolario que -entre otras falencias-, la empresa no pueda contar de manera rápida y precisa con el monto total abonado en concepto de viáticos, ya que una parte de los viáticos abonados queda reflejada en el sistema, y las constancias de pago en otros (V. Gr. sucursales del exterior).</p> <p>Asimismo, se han detectado otras deficiencias en el sistema SUNPROD, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite que el Personal de Despacho de tripulaciones, ubicado en Ezeiza, acceda al sistema de Aeroparque y pueda modificar los viáticos 	<p>dicho concepto.</p> <p>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.</p> <p>Este procedimiento se encuentra normado por la Política de Viáticos al Personal – Vuelo (RHH-PLA / PCc-40, última actualización 06/06/2014) del Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH.</p> <p>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.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>correspondientes a las Tripulaciones que vuelan desde allí y viceversa. Es decir que el nivel de acceso del usuario evidencia una falencia de seguridad, en el entendimiento que permite que personal de despacho de Ezeiza o Aeroparque, modifique o anule los viáticos de las tripulaciones de una base donde no presta servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema SUNPROD, no se encuentra vinculado al sistema de planificación de vuelos (ECOFIN), por lo que no permite reflejar automáticamente las modificaciones en las tripulaciones programadas. Ello trae como consecuencia que el personal de despacho deba acceder constantemente al sistema ECOFIN, a los efectos de verificar si las tripulaciones se mantienen conforme lo planificado o si, por el contrario, se tienen que efectuar cambios o reemplazos de las tripulaciones. Lo descripto debe ser tenido en cuenta, toda vez que usualmente las modificaciones en las tripulaciones se efectúan con escaso margen de tiempo respecto del horario de partida del vuelo. • Existe una falencia relativa al borrado automático de los vuelos a partir de la hora 24. Es decir, que el sistema no permite actualizar la información existente de un vuelo programado cuando acontece el cambio de día, hecho por el cual hay que proceder a ingresar todos los datos nuevamente. (V.Gr. si un vuelo estuvo programado para salir a las 23:50 y salió a la 00.05, se debe efectuar nuevamente la liquidación de los viáticos de toda la tripulación). • Los nuevos vuelos que no fueron incluidos en la programación mensual, no figuran en el sistema SUNPROD porque no hay posibilidad de actualización de los cambios en las tripulaciones que se cargan en el Sistema ECOFIN (hay que efectuarlas manualmente). 		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.5.4. Los vouchers emitidos no son conciliados respecto de los efectivamente pagados. Las postas internacionales se pagan en el hotel donde descansa la tripulación, previa presentación del voucher que se entrega en Ezeiza. Cada sucursal abona a los hoteles los montos de acuerdo con los vouchers que sean presentados. Sin perjuicio de ello, la sucursal en el exterior no tiene información acerca de los vouchers emitidos, por lo que no puede efectuar ninguna conciliación sobre lo que pagó. La documentación de pago de los mencionados vouchers, queda archivada en cada sucursal, hecho que además, obsta a toda otra conciliación.</p>		
<p>4.5.5. El sector Despacho de Tripulaciones liquida viáticos, sin perjuicio de no tener atribuciones para hacerlo. Ante modificaciones en la planificación de vuelo, el personal de despacho debe volver a liquidar los montos de los viáticos y emitirlos (viáticos forzados), con el riesgo que implica que exista mas de un sector autorizado a liquidarlos. Según el Manual de Despachos Operativos TCP AER/EZE vigente desde 2006, los sectores de Despacho de TCP tienen descripto dentro de las tareas administrativas las de “Confeccionar Viáticos y entregarlos a la Tripulación”, y no realizar la liquidación de los mismos. Asimismo, el sector despacho se encarga de la liquidación y entrega de los viáticos a los Pilotos y Copilotos, cuando según el citado manual, debería asistir únicamente a la tripulación de cabina.</p>		
<p>4.5.6. La forma de pago establecida en el circuito de viáticos de bandeja correspondiente a los vuelos de cabotaje, resulta deficiente. La modalidad de pago utilizada en el circuito a través</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>del canje de vouchers por pago en efectivo antes de la partida de los vuelos genera diversas consecuencias: por un lado, mantener excesivo dinero en efectivo en las Cajas de Aeroparque y Ezeiza, y por otro contratiempos en la tripulación que debe presentarse en las cajas a cobrar los viáticos.</p> <p>A todo evento, la auditada consignó que se encuentra en estudio la posibilidad de implementar el pago mediante el depósito en cuenta bancaria.</p> <p>4.5.7. Del relevamiento realizado al circuito de liquidación de Viaticos a Tripulaciones se han detectado en el sector de Despacho, Vouchers emitidos sin entregar al personal de vuelo con destino Miami.</p> <p>Al ser consultada la empresa al respecto, expresó que solo en dicho destino se acordó entre la Sucursal y el Hotel no utilizar Vouchers, sin determinarse el procedimiento para la no emisión o anulación de los mismos.</p> <p>4.5.8. Los viáticos convenidos por Austral con el gremio Asociación Argentina de Aeronavegantes para los vuelos regionales, implican el 62.5% de la tarifa que rige al público del hotel donde pernocta la tripulación, lo cual resulta mas oneroso para la empresa respecto de los demás convenios.</p> <p>Ello así, toda vez que para los vuelos regionales, Aerolíneas Argentinas S.A. tiene pactado un monto fijo de acuerdo con una escala y no un porcentaje de la tarifa que rige al público del hotel como es el caso de Austral al que se le liquidan montos mayores, esto también genera que en determinadas escalas la tripulación técnica cobre menos viáticos que la tripulación de cabina.</p> <p>En este sentido, la auditada informó que se encuentra en etapa de negociación la readecuación del valor de</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
los viáticos regionales con la empresa Austral.		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>4.6. SUCURSALES DEL EXTERIOR 4.6.1. La empresa no tiene definidas estructuras Orgánicas para las sucursales en el exterior. La auditada no ha elaborado un organigrama para las sucursales en el exterior. La inexistencia de una estructura escrita y adecuada para la estrategia de negocios de cada sucursal, impide ejercer un control sobre los objetivos definidos. De la misma manera tampoco permite evaluar el desempeño del personal. Conforme lo informado por la auditada, la estructura orgánica de las sucursales es heterogénea y por ello también lo es la distribución de los cargos. Asimismo, se consignó que las sucursales del exterior tercerizan determinadas actividades y que no existen estudios integrales sobre el personal que se encuentra tercerizado. Así, informó la auditada que: <i>“no siempre hubo el criterio del costo más favorable”</i>, particularmente durante la gestión de Iberia y American Airlines y que esta materia es manejada por las Gerencias de Área específicas junto a Compras Generales. En el entendimiento que la Jefatura de Relaciones con el Personal del Exterior tiene a su cargo la administración del personal de las sucursales en el exterior, en lo que respecta a ingresos, bajas, licencias, vacaciones, haberes, así como el estudio y fijación de dotaciones de cada sucursal, las responsabilidades a cargo de la dependencia Relaciones con el Personal del Exterior devienen abstractas, toda vez que no cuenta con una Estructura Orgánica que precise las misiones y funciones que debe realizar cada una de las sucursales. La falta de control y conocimiento integral de las situaciones que acaecen en las sucursales del exterior por parte del sector con competencia específica, quedo evidenciado con la remisión de la solicitud de</p>	<p>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.</p>	<p>4.6.1. Lo contestado en el descargo confirma lo expresado en el informe, ya que el sistema Meta 4 es un sistema de liquidación de sueldos del personal, lo cual no constituye una Estructura Orgánica, por lo tanto no se modifica lo observado. Atento esto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>contratación efectuada en la sucursal Santa Cruz de la Sierra, cuya justificación para la incorporación de personal obedece a que la empresa contratante no efectuaba aportes a los empleados, hecho que podría traer eventuales responsabilidades laborales ante reclamos de los empleados. Conforme lo explicado anteriormente, el manejo del personal tercerizado, debió ser administrado y gestionado inicialmente por el área Relaciones con el Personal del Exterior.</p>		
<p>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. Ejemplo de ello es el caso de las Sucursales de Miami y Madrid que cuentan con una frecuencia de vuelo similar, no obstante ello Miami opera con 23 agentes y Madrid con 75 agentes. Sin perjuicio de lo explicado en el punto anterior respecto de la falta de información del personal tercerizado, se pudo constatar que en la sucursal de Río de Janeiro el 51,5% del personal es auxiliar de tráfico. En efecto, la citada sucursal contaba con 33 agentes al 30 de junio de 2012, de los cuales 17 se desempeñaban como auxiliares de tráfico (10 de ellos ingresaron durante el período de auditoría). En el siguiente cuadro se expone la discordancia en las funciones del personal de las diferentes sucursales toda vez que, v.Gr, en Barcelona no hay supervisores de tráfico y en Montevideo y Sta. Cruz de la Sierra todo el personal de tráfico, es supervisor. Estas discrepancias, no ha sido explicadas por la auditada.</p>	<p>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 cumpliendo 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.</p>	<p>4.6.2. En el descargo la auditada define un criterio para la cantidad de personal en cada sucursal, pero no adjunta ni identifica el o los documentos internos que a partir de los criterios mencionados, (frecuencias, particularidades de cada mercado regional, legislación general y laboral local, regímenes de trabajo o requerimientos por normativa aeronáutica vigentes en cada país, personal propio o tercerizado, costos y beneficios), sustente el personal asignado en cada sucursal. Por lo expuesto se mantiene la observación.</p>
<p>4.6.3. La auditada no pudo precisar la cantidad de personal que se desempeña en cada Sucursal del Exterior.</p>	<p>4.6.3. La auditada no pudo precisar la cantidad de personal que se desempeña en cada Sucursal del Exterior.</p>	<p>4.6.3. Lo enunciado en el descargo no contesta las diferencias detectadas en la información aportada por la propia auditada durante el</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA - Recursos Humanos	Comentarios sobre el Descargo
<p>La auditada remitió un listado del personal en sucursales del exterior al 31 de diciembre de 2010, dos listados de Altas y Bajas que tuvieron lugar en el período auditado y personal en sucursales del exterior al 30 de junio de 2012.</p> <p>Se verificó que los dos listados de Altas y Bajas durante el período auditado no coinciden entre sí en la cantidad de Altas y Bajas.</p> <p>Si bien uno de los listados de Altas y Bajas coincide en los números totales, considerando las sucursales que cuentan con más de veinte agentes se constató diferencias en las sucursales de Santiago de Chile y Miami.</p> <p>Asimismo se comprobó que en los datos remitidos no quedaron registrados algunos pases de agentes de una sucursal a otra.</p>	<p>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.</p> <p>Se acompaña como documentación respaldatoria una impresión del registro del Meta4 correspondiente a una sucursal del exterior.</p>	<p>proceso de auditoría respecto de la cantidad de personal por sucursal.</p> <p>Asimismo, lo entregado como documentación de respaldo es simplemente la impresión de la sucursal Montevideo, en el sistema Meta4, y esto es como la auditada ha dicho en el descargo al punto 4.2.1. del Cuerpo II - Recursos Humanos <i>“...un resumen de liquidación de sueldos, que incluye la cantidad de empleados. Por ende, la información provista se corresponde la dotación activa.</i></p> <p><i>Esta dotación refleja sólo aquel personal que percibe haberes, no incluyendo licencias sin goce de haberes, excedencias, ni maternidades...”</i> u otro tipo de licencias que correspondan al país donde se encuentra la Sucursal.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES</p> <p>4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES</p> <p>4.2. GESTION OPERATIVA</p> <p>4.2.1. INDICADORES DE GESTION</p> <p>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.</p> <p>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%.</p> <p>Los ingresos por explotación de la empresa entre Enero de 2011 y Junio de 2012, ascendieron a U\$S 2.054 millones, con un costo operativo de U\$S 2.476 millones. Los costos de estructura ascendieron a U\$S 562 millones, lo que representó una pérdida de U\$S 984 millones, y un resultado operativo deficitario de U\$S 422 millones. En el siguiente Cuadro 5 - RESULTADOS AEROLÍNEAS Y AUSTRAL, se presenta el resultado por redes para cada uno de los tres semestres bajo análisis. Así, se evidencia el incremento de los ingresos superando a los costos, hecho que mejora el resultado para el último semestre.</p> <p>Durante el período auditado, los ingresos por explotación -que representan el 98,4% del total-, crecieron un 17%. En similitud con el coeficiente del año 2010, el 90% de los ingresos de explotación durante el período auditado, son resultado de la venta de pasajes.</p> <p>Estas ventas se incrementaron un 17% producto de la suba en la tarifa promedio por pasajero, que pasó de U\$S 164 en el 2010, a U\$S 202 en el primer semestre del 2012 (+23%). Esta suba en los ingresos por pasajes se produce a pesar de la reducción de los</p>	<p>4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES</p> <p>4.2. GESTION OPERATIVA</p> <p>4.2.1. INDICADORES DE GESTION</p> <p>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.</p> <p>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%.</p> <p>4.2.1.1.1. Situación global de AR-AU y comparación con compañías Similares y Competidoras, durante el período auditado.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>Comparado con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75% más altos y en combustible 24% mayores, medidos en AKOs.</p> <p>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 Empresario están relacionados con los costos laborales y el costo de combustible.</p>	<p>4.2. Visto el descargo presentado por la empresa el 6 de agosto de 2014, corresponde hacer los siguientes comentarios sobre este punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Respecto a los gastos en combustible, en el Cuadro 7 de la página IG-23 del Cuerpo III del Proyecto de Informe se muestra la mejora en el costo de combustible en relación a los ingresos durante el primer semestre del 2012 (cuando se completa la incorporación de la nueva flota de E-190 comparado con el año 2011, pero esto no representa mejora suficiente para revertir la situación de déficit de la empresa. Mientras las aerolíneas comparables utilizan el 32% de los ingresos para pagar combustible, AA-AU insumen el 42%, es decir, se necesita 10% más de los ingresos para cubrir combustibles. Esta diferencia es muy amplia para una industria competitiva donde no se puede determinar las tarifas. El gasto en personal insume el 46% de los ingresos en la auditada contra 25% en el resto de las empresas, una diferencia muy amplia para una industria competitiva, además, empeora en relación a los AKOs (asientos ofertados) y PKTs (pasajeros transportados) durante el primer semestre de 2012. Es decir que se utiliza más personal por asiento ofrecido y pasajero transportado; esto representa un deterioro de la eficiencia en el uso del personal. La referencia a la Ley 26.466 como motivo de impedimento de ajuste en el gasto en personal es insuficiente. La norma fue

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>pasajeros transportados de un 2%.</p> <p>Los costos operativos se incrementaron un 21% en el mismo lapso de tiempo, con el siguiente detalle: U\$S 141 millones, producto principalmente de la suba en combustibles (+25%); personal de abordaje (+44%) y; mantenimiento propio (+39%), que en conjunto representan dos tercios de las erogaciones operativas. El resto de los costos suman un alza del 3%.</p> <p>Por otra parte, los costos de estructura se incrementaron en un 35%, lo que representa U\$S 53 millones, fundamentalmente por los gastos en personal.</p> <p>Un indicador básico de ganancia de una empresa, supone que los ingresos sean superiores a los gastos. Sin embargo, la auditada cubrió con los ingresos un 68% de los gastos que efectuó, 4 puntos porcentuales menos que durante el 2010. Respecto de los gastos operativos, los ingresos cubrieron solamente el 83%, 3 puntos porcentuales menos de 2010.</p> <p>En lo que respecta a la producción de pasajes durante el período auditado, se observa un aumento del Coeficiente de Ocupación que pasó del 72,8% en 2010, al 75,5% en enero-junio de 2012, producto de la reducción de los asientos ofrecidos respecto de los pasajeros transportados. Al mismo tiempo, se incrementaron las horas voladas (6%), las frecuencias (9%) y los aviones operativos (10%). Esta aparente contradicción se explica por la menor capacidad de las aeronaves que pasaron de un promedio de 141 asientos en 2010 a un promedio de 122 durante enero - junio 2012.</p> <p>El total de personal se incrementó en un 14%. Sobre el particular debe destacarse que la dotación de pilotos aumentó un 26%. Paralelamente, las aeronaves operativas pasaron de un promedio de 52 aparatos</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>En este sentido, debe remarcarse que, conforme se manifiesta en la introducción de la presente contestación, la AGN realizó su auditoría sobre un período que padeció una drástica y generalizada reducción de la operación motivada por factores externos.</p> <p>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</p>	<p>sancionada en diciembre de 2008 y entre diciembre de 2009 y junio de 2012 el personal de AR-AU se incrementó en 1.285 personas. Además, el costo en personal se compone también del sueldo, cargas sociales y gratificaciones y otros gastos en personal y no sólo de la dotación de empleados como hace referencia la auditada en el descargo; se aclara que el costo promedio mensual del personal pasó de USD 3.173 por empleado en 2009 a USD 6.135 en junio 2012 (+93%). En el punto 4.2.3 y 4.2.4 del Cuerpo II RH se observa que la auditada no presentó justificativo para los ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las medidas utilizadas, la cantidad de frecuencias pueden aumentar también por la utilización de aviones con menor capacidad de asientos en rutas más cortas, representando una mejora en la eficiencia del personal, pero no justificado desde el punto de vista de los ingresos y la rentabilidad. En el punto 4.2.1.1.4 del Cuerpo III, página IG-28, del Proyecto de Informe se analizan las frecuencias y en el punto 4.2.1.1.5.1 (IG-30) el tamaño de las naves. Según la información remitida en la opinión del auditado, entre 2010 y 2012, la cantidad de AKOs no ha variado sustancialmente. Esto significa que se incrementaron las frecuencias y hs block (costos), pero por tratarse de aviones más pequeños la oferta de asientos (AKOs) disminuyó. • Cabe remarcar la falta de criterio unificador de las fechas de los cuadros

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																																																	
<p>durante el 2010 a 57 en el primer semestre del 2012. De este modo, el promedio de pilotos por nave pasó de 21 a 24 entre las fechas indicadas. Finalmente, las transferencias del Estado Nacional para el período alcanzaron un total de \$ 5.772.- millones distribuidos principalmente para gastos de operación.</p>	<p>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 Empresario trabajó mejorando los índices:</p>	<p>presentados; mientras en los Cuadros 3 y 4 se presentan los datos de los años sucesivos entre el 2009 al 2014, en los Cuadros 3 y 4 los años de referencia son el 2011 hasta el 2014.</p>																																																	
<p>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.</p>	<p>Cuadro 1 - Evolución de la cantidad de empleados y las principales variables de Oferta</p> <table border="1" data-bbox="730 602 1314 748"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011⁽¹⁾</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal⁽¹⁾</td> <td>8.379</td> <td>8.618</td> <td>9.589</td> <td>9.730</td> <td>9.860</td> </tr> <tr> <td>Frecuencias por Empleado</td> <td>3,15</td> <td>3,61</td> <td>3,28</td> <td>3,73</td> <td>4,70</td> </tr> <tr> <td>Hs Block por Empleado</td> <td>17,17</td> <td>19,20</td> <td>17,46</td> <td>19,32</td> <td>21,73</td> </tr> <tr> <td>AKOS (mill)</td> <td>15.976</td> <td>18.730</td> <td>18.447</td> <td>18.566</td> <td>22.020</td> </tr> <tr> <td>HORAS BLOCK</td> <td>143.881</td> <td>165.483</td> <td>167.379</td> <td>187.946</td> <td>214.215</td> </tr> <tr> <td>FRECUENCIAS</td> <td>26.383</td> <td>31.089</td> <td>31.410</td> <td>36.299</td> <td>46.369</td> </tr> </tbody> </table> <p>2011⁽¹⁾: Cénitas (1): Personal de AR y AU: incluye pilotos, tripulantes, personal técnico y de tierra (no incluye AH, OP y JP)</p>		2009	2010	2011 ⁽¹⁾	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 (mill)	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	<p>• Con referencia al volcán Puyehue, sin perjuicio de los efectos sobre las rutas del sur del país, debe remarcar que las naves que se habrían asignado a dichos destinos pudieron reasignarse a otras rutas. Esto se puede observar en el Cuadro 13 del Proyecto de Informe donde se expone que las frecuencias totales no variaron entre los semestres del 2010 y 2011.</p>							
	2009	2010	2011 ⁽¹⁾	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 (mill)	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																																														
<p>En el Plan de Negocios 2010-2014, se presenta un conjunto de empresas que se consideran para la comparación en el diseño del modelo de negocio o como competidoras (ver nota al pie 1) de AR-AU. La limitación impuesta por la disponibilidad de información de acceso público sólo permite que la comparación se pueda realizar con las empresas LAN, AEROMEXICO, LATAM (fusión LAN y TAM), South África Airlines (SAA) y Air New Zealand (NZL) para el año 2011.</p>	<p>Cuadro 2 - Evolución de la cantidad de empleados y las principales variables de Oferta - Variaciones</p> <table border="1" data-bbox="730 802 1241 992"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 vs 09</th> <th>2011 vs 10⁽¹⁾</th> <th>2012 vs 11</th> <th>2013 vs 12</th> <th>2011 vs 09⁽¹⁾</th> <th>2013 vs 09</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal⁽¹⁾</td> <td>2,9%</td> <td>11,3%</td> <td>1,5%</td> <td>1,3%</td> <td>14,4%</td> <td>17,7%</td> </tr> <tr> <td>Frecuencias por Empleado (p.p.)</td> <td>14,6%</td> <td>-9,2%</td> <td>13,9%</td> <td>26,1%</td> <td>4,0%</td> <td>49,4%</td> </tr> <tr> <td>Hs Block por Empleado (p.p.)</td> <td>11,8%</td> <td>-9,1%</td> <td>10,7%</td> <td>12,5%</td> <td>1,7%</td> <td>26,5%</td> </tr> <tr> <td>AKOS (mill)</td> <td>17,2%</td> <td>-1,5%</td> <td>0,6%</td> <td>18,6%</td> <td>15,5%</td> <td>37,8%</td> </tr> <tr> <td>HORAS BLOCK</td> <td>15,0%</td> <td>1,1%</td> <td>12,3%</td> <td>14,0%</td> <td>16,3%</td> <td>48,9%</td> </tr> <tr> <td>FRECUENCIAS</td> <td>17,8%</td> <td>1,0%</td> <td>15,6%</td> <td>27,7%</td> <td>19,1%</td> <td>75,8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2011 vs 10⁽¹⁾: Cénitas en 2011 (1): Personal de AR y AU: incluye pilotos, tripulantes, personal técnico y de tierra (no incluye AH, OP y JP)</p>		2010 vs 09	2011 vs 10 ⁽¹⁾	2012 vs 11	2013 vs 12	2011 vs 09 ⁽¹⁾	2013 vs 09	Personal ⁽¹⁾	2,9%	11,3%	1,5%	1,3%	14,4%	17,7%	Frecuencias por Empleado (p.p.)	14,6%	-9,2%	13,9%	26,1%	4,0%	49,4%	Hs Block por Empleado (p.p.)	11,8%	-9,1%	10,7%	12,5%	1,7%	26,5%	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%	<p>Por todo lo expuesto se mantienen las observaciones de los puntos 4.2.1.1. y 4.2.1.1.1. Respecto a los datos referenciados con fecha posterior al período bajo análisis presentado en los Cuadros 1,2,3 y 4 del descargo, por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al período auditado los mismos serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>
	2010 vs 09	2011 vs 10 ⁽¹⁾	2012 vs 11	2013 vs 12	2011 vs 09 ⁽¹⁾	2013 vs 09																																													
Personal ⁽¹⁾	2,9%	11,3%	1,5%	1,3%	14,4%	17,7%																																													
Frecuencias por Empleado (p.p.)	14,6%	-9,2%	13,9%	26,1%	4,0%	49,4%																																													
Hs Block por Empleado (p.p.)	11,8%	-9,1%	10,7%	12,5%	1,7%	26,5%																																													
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%																																													
<p>Las diferencias en las longitudes de las rutas obligan a la unificación de los kilómetros recorridos para comparar períodos o empresas. Para el caso de los ingresos, la industria aerocomercial ha desarrollado una serie de indicadores entre los que se encuentra el RASK (Revenue Aviabile Seat per Kilometre). Este guarismo se elabora a partir de los Ingresos por Pasajeros sobre los AKOs (Asiento Kilómetros Ofrecidos, esto es, la suma de la cantidad de asientos por (x) los kilómetros recorridos por cada avión en un período) y sirve para equiparar los ingresos al nivel de</p>	<p>De estos cuadros surge que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. La cantidad de empleados crece a menor ritmo que la oferta. Los ratios “Frecuencias por Empleado” y “Horas Block por Empleado” mejoraron de forma constante, 	<p>Habiendo la auditada aportado con posterioridad a la vista del Proyecto de Informe datos sobre cantidad de empleados y las principales variables de oferta y la evolución de costos operativos con información de los años 2013 y 2014 que no corresponden al período auditado, las mismas podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>																																																	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>asiento disponible teniendo en cuenta las distancias. Dado que ninguna de las empresas consideradas hacen los mismos recorridos, con este indicador se puede realizar la comparación. Otro guarismo que cumple con el mismo objetivo, pero considerando los asientos utilizados, es decir los pasajeros que volaron, es el YIELD (Ingresos por Pasajeros sobre PKTs -Pasajeros Kilómetros Transportados-).</p> <p>La observación del YIELD durante el 2011 muestra que los ingresos de la empresa por transportar pasajeros son menores comparado con las otras compañías y esta diferencia se agranda cuando se mide por el RASK, aunque estos indicadores mejoran en el primer semestre de 2012. Claro está que esta diferencia de ingresos no es significativa, en especial cuando se compara con LAN, la competidora más directa.</p> <p>La utilización de la flota puede medirse con el Coeficiente de Ocupación de los aviones, es decir, los asientos ocupados sobre el total disponible. Se aprecia que AR-AU mejora su coeficiente en el 2012, aunque sigue por debajo de la mayoría de las aerolíneas.</p> <p>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).</p> <p>En el Cuadro 5 - RESULTADOS AEROLÍNEAS Y AUSTRAL del punto 4.2.1.1, se muestra la pérdida en la que incurrió la empresa en el período auditado producto de costos, tanto operativos como de estructura, sustancialmente mayores a los ingresos. Esta diferencia significó un 58% de los ingresos en el 2011 y un 49% para el primer semestre del 2012. Es decir, que por cada 100 pesos de ingresos, la empresa gastó 158 pesos para el año 2011; y de cada 100 pesos</p>	<p>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.</p> <p>Con relación a los índices de eficiencia de consumo de combustible, y previo a demostrar que el Grupo Empresario 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.</p> <p>En el agregado, el uso de equipos más modernos permitió tener una operación más económica y</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																																																		
<p>de ingresos para el primer semestre de 2012, gastó 149 pesos.</p> <p>Por su parte, el grupo de las empresas aerocomerciales utilizadas para la comparación muestran un comportamiento similar, entre estas, de los gastos en relación a los ingresos con valores entre 89% y 95% (GRAFICO 3: COBERTURA DE GASTOS). Esto demuestra lo ajustado de los márgenes de la industria que exige a los gerentes un manejo preciso de los gastos.</p> <p>Revisando la cobertura de los principales gastos, en el GRAFICO 4 COBERTURA DE LOS PRINCIPALES GASTOS, se observa que el combustible es la erogación más relevante en la estructura de todas las empresas, excepto en AR-AU. Contrariamente al resto de las empresas, el personal tiene la mayor participación en los gastos de la empresa auditada en el primer semestre de 2012 y casi igual en el año 2011. Así, en comparación con el promedio de las otras compañías, para cubrir el gasto en personal se necesita la mitad de los ingresos en 2011 y 46% durante la primer mitad del 2012, contra el 22% del resto de las aerolíneas.</p> <p>En dicho gráfico, también se muestra que combustibles tiene una incidencia mayor en las erogaciones de la auditada respecto a las comparables. Es decir, mientras que durante enero-junio 2012 AR-AU insumía el 42% de los ingresos para pagar combustible, en el resto de las empresas comparables el guarismo rondaba el 30%; significa más de \$10 más cada \$100 de facturación.</p> <p>Comparado con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75% más altos y en combustible 24% mayores, medidos en AKOs.</p>	<p>mejorar el resultado de la compañía.</p> <p>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).</p> <p>Cuadro 3 - Evolución de los Costos Operativos y su relación con la Oferta</p> <table border="1" data-bbox="730 557 1220 703"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014⁽¹⁾</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CASK Op</td> <td>8,33</td> <td>8,35</td> <td>7,38</td> <td>6,79</td> <td>en Cvos de USD</td> </tr> <tr> <td>COT/freq</td> <td>49,39</td> <td>42,77</td> <td>38,24</td> <td>32,68</td> <td>en Miles de USD</td> </tr> <tr> <td>COV/freq</td> <td>31,62</td> <td>26,24</td> <td>24,14</td> <td>21,84</td> <td>en Miles de USD</td> </tr> <tr> <td>Comb/freq</td> <td>19,94</td> <td>16,29</td> <td>14,47</td> <td>13,40</td> <td>en Miles de USD</td> </tr> </tbody> </table> <p>CASK Op: Costo Operativo por ASK COV: Costo Operativo Variable 2014⁽¹⁾: a abril COT: Costo Operativo Total Comb: Costo Combustible Freq: Frecuencias</p> <p>Cuadro 4 - Costos Operativos y Oferta - Variaciones</p> <table border="1" data-bbox="730 789 1220 930"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012 vs 11</th> <th>2013 vs 12</th> <th>2014 vs 13⁽¹⁾</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CASK Op</td> <td>0,3%</td> <td>-12%</td> <td>-8%</td> </tr> <tr> <td>COT/freq</td> <td>-13%</td> <td>-11%</td> <td>-15%</td> </tr> <tr> <td>COV/freq</td> <td>-17%</td> <td>-8%</td> <td>-10%</td> </tr> <tr> <td>Comb/freq</td> <td>-18%</td> <td>-11%</td> <td>-7%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2011⁽¹⁾: a abril</p>		2011	2012	2013	2014 ⁽¹⁾		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		2012 vs 11	2013 vs 12	2014 vs 13 ⁽¹⁾	CASK Op	0,3%	-12%	-8%	COT/freq	-13%	-11%	-15%	COV/freq	-17%	-8%	-10%	Comb/freq	-18%	-11%	-7%	
	2011	2012	2013	2014 ⁽¹⁾																																																
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																																															
	2012 vs 11	2013 vs 12	2014 vs 13 ⁽¹⁾																																																	
CASK Op	0,3%	-12%	-8%																																																	
COT/freq	-13%	-11%	-15%																																																	
COV/freq	-17%	-8%	-10%																																																	
Comb/freq	-18%	-11%	-7%																																																	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>Otra forma de comparar los gastos en combustible y personal es por medio del gasto unificado por los AKOs. En el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 se muestran los principales resultados. En combustibles, este guarismo es un 24% superior en AR-AU, respecto de las comparables, evidenciando la desventaja de la empresa nacional; por cada asiento puesto a volar, relativo a la distancia de cada ruta, en promedio AR-AU gasta 24% más.</p> <p>En lo referente a personal, tres indicadores -Pilotos por Avión, Gastos en Personal por PKT y por AKOs- muestran una diferencia del 75%-80%.</p>		
<p>4.2.1.1.2. Mercado de las rutas donde compite AR-AU Las condiciones de mercado para el período presentan para la empresa, en las regiones donde compite, un incremento de 6,7% de pasajeros transportados y 23,5% de tarifas. Así, en conjunto, los ingresos del mercado se elevaron un 32%.</p> <p>El mercado de pasajeros en el cual compiten AR-AU se compone de cinco redes con un total de 70 destinos, principalmente ciudades de la Argentina y países limítrofes.</p> <p>En el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS, se muestra que en el período bajo análisis, las personas transportadas en el total de las rutas se incrementó en un 6,7%. Con excepción de los destinos locales, en los que se visualiza una leve disminución de pasajeros, todas las redes que agrupan los destinos del exterior aumentaron, siendo los países limítrofes los más dinámicos.</p> <p>Por otro lado, la evolución de la tarifa promedio cobradas por AR-AU para cada uno de las redes, se incrementaron en un 23,5% durante el año y medio considerado. En todas las zonas suben sustancialmente</p>	<p>4.2.1.1.2. Mercado de las rutas donde compite AR-AU Las condiciones de mercado para el período presentan para la empresa, en las regiones donde compite, un incremento de 6,7% de pasajeros transportados y 23,5% de tarifas. Así, en conjunto, los ingresos del mercado se elevaron un 32%.</p>	<p>4.2.1.1.2. En el descargo no se realizan comentarios sobre este punto.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																								
<p>las tarifas, menos para los destinos de Europa que se reduce 3,2%.</p>																										
<p>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 El mercado de cabotaje de la Argentina se reparte con dos tercios para AR-AU y poco menos de un tercio para la empresa LAN Argentina como se muestra en el siguiente Cuadro 10 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CABOTAJE; marginalmente aparecen Andes y Sol que fueron perdiendo participación. La única empresa que gana participación es LAN Argentina que incrementa en 4,3 puntos porcentuales del mercado local a costa de 3,4 puntos de AR-AU y 0,7 puntos del resto. A pesar de la pérdida de cuota de mercado, las empresas estatales siguen con una fuerte presencia. La merma en la participación se explica por la pérdida en 13 de los 21 destinos con competencia durante el 2011 y en 11 de los 19 de 2012, habiendo ganado cuota de mercado en el resto de las rutas. Cabe aclarar que, de los 6 principales destinos -Córdoba, Mendoza, Iguazú, Salta, Ushuaia y Tucumán- por cantidad de pasajeros transportados que suman más de la mitad de todo el mercado de cabotaje, en sólo 1 la auditada ha sumado participación, perdiendo en las restantes 5. Enfocando la competencia entre AR-AU y LAN Argentina, en el Cuadro 11 - COMPETENCIA AA-</p>	<p>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 Peyehue 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 angosto-. 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.</p> <table border="1" data-bbox="741 1276 1306 1393"> <thead> <tr> <th colspan="6">Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (semestral)</th> </tr> <tr> <th>1S</th> <th>2S</th> <th>1S</th> <th>2S</th> <th>1S</th> <th>2S</th> </tr> <tr> <th>2011</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (semestral)						1S	2S	1S	2S	1S	2S	2011	2011	2012	2012	2013	2013							<p>4.2.1.1.3.1. En el Cuadro 10 de la página IG-25 del informe se utiliza como referencia el año 2010 por ser el primer año completo anterior al período bajo análisis de la actual gestión. La opinión de la auditada toma como referencia el año 2011, siendo ésta una de las fechas bajo examen, y se extiende tres semestres más allá del lapso analizado (segundo semestre del 2012 y año 2013). Además, la información exhibida en los cuadros del descargo no se respalda con documentación y no coincide con la presentada durante las tareas de campo para los semestres del 2011 ni para el primero del 2012. Respecto a los efectos del volcán, cabe señalar en este punto que, sin perjuicio sobre el resultado del total de cabotaje, en el Cuadro 11 de la página IG 26 se muestra que para los destinos del sur afectados por el volcán (Bariloche, Ushuaia, Neuquén, Comodoro Rivadavia, Calafate y Río Gallegos), AR-AU pierde participación o la mantiene ante LAN. Por todo lo expuesto se mantiene la observación. La auditada aportó con posterioridad a la vista del Proyecto de Informe datos sobre Participación de Mercado AR semestral y anual que no corresponden al período auditado, los mismos podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>
Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (semestral)																										
1S	2S	1S	2S	1S	2S																					
2011	2011	2012	2012	2013	2013																					

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																										
<p>AU Y LAN ARGENTINA se muestra que entre el 2011 y junio 2012 LAN ha ganado participación en 9 de los 13 destinos donde compiten, pero en el conjunto la participación sigue siendo de 60-40 a favor de la auditada.</p>	<table border="1" data-bbox="737 386 1306 444"> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>64,0%</td> <td>60,6%</td> <td>62,2%</td> <td>63,1%</td> <td>66,6%</td> <td>67,1%</td> </tr> </table> <p>Fuente: PAX IS</p> <table border="1" data-bbox="737 501 1129 631"> <tr> <td colspan="4">Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (anual)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2011</td> <td>2012</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td>AR</td> <td>62,3%</td> <td>62,7%</td> <td>66,9%</td> </tr> </table> <p>Fuente: PAX IS</p>	A							R	64,0%	60,6%	62,2%	63,1%	66,6%	67,1%	Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (anual)					2011	2012	2013	AR	62,3%	62,7%	66,9%	
A																												
R	64,0%	60,6%	62,2%	63,1%	66,6%	67,1%																						
Participación de Mercado AR - Mercado Doméstico (anual)																												
	2011	2012	2013																									
AR	62,3%	62,7%	66,9%																									
<p>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 compite 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. Los destinos del exterior del país se dividen en redes, REGIONAL, INTERAMERICANA, EUROPA y OCEANÍA (ésta última no se incluye en el cuadro por falta de información). En el Cuadro 12 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO EXTERIOR AR-AU, se presenta la participación de mercado en cada una de las rutas ordenadas por redes y tamaño, como así también la evolución durante el período de auditoría y, finalmente, la cuota de mercado del conglomerado de empresas LAN+TAM. En el cuadro anterior se visualiza que de los 15 destinos la empresa ha ganado participación de mercado en 6, se mantuvo en 3 y disminuyó en los 6 restantes. De las dos principales rutas, San Pablo y Santiago de Chile, la auditada gana participación en la primera y se mantiene en la segunda. De los destinos donde disminuye su cuota de mercado, Río de Janeiro y Lima son los dos más importantes por su tamaño.</p>	<p>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 compite 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 período auditado. Esto es así porque en el primer semestre del 2012 concluyó la transición a una flota más moderna que nos 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 [REDACTED]</p>	<p>4.2.1.1.3.2. La opinión del auditado hace referencia a períodos posteriores a los del informe y sólo coincide en el año 2011, que se toma como base, siendo éste objeto de análisis. En el Cuadro 5 se presenta sólo la participación de mercado de Regional y no el total de Internacional. La información proporcionada en el descargo no presenta la misma cantidad de pasajeros transportados por la empresa que en el “<i>Tablero de Control Corporativo Diciembre 2011</i>” elaborado por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión de la empresa remitido a esta auditoría. En éste se establece un total de 4.060.519 pasajeros en Cabotaje durante el año 2011 mientras que el descargo totaliza 4.201.517 pasajeros para el mismo año. Cabe aclarar que el descargo no especifica la fuente de dicha información. Por otro lado, se remarca la falta de criterio unificador de las fechas de los cuadros presentados, mientras en el Cuadro 5 los datos refieren a los años 2011, 2012, 2013 y 2014 para las redes Regional y Cabotaje, en el Cuadro 6 los años bajo consideración son</p>																										

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo												
<p>Cabe destacar, el dominio de los destinos uruguayos, la alta participación de mercado en la ruta Barcelona, con 80% del mercado, y la buena presencia en Bogotá, Madrid, Roma, Río de Janeiro y, en menor medida, Miami, San Pablo y Asunción. Es decir, la empresa participa con buena cuota de mercado en 7 de las 10 principales rutas consideradas.</p> <p>Finalmente, en la última columna del cuadros se puede ver la cuota de mercado del conglomerado LAN+TAM que es la principal competidora de AR-AU. Por un lado, se observa que de los siete destinos donde participa activamente -se exceptúa Montevideo y Florianópolis-, LAN+TAM posee mayores cuotas de mercado que la línea de bandera nacional. Por otro lado, en cinco de estas rutas AR-AU pierde participación en el período de auditoría y sólo en una gana (San Pablo).</p>	<p>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.</p> <p>Cuadro 6. Participación de mercado de AR-AU en las ventas de Argentina</p> <p>Cuota de Mercado Grupo AR-AU.</p> <p>Ventas Indirectas de Argentina</p> <table border="1" data-bbox="730 691 1184 846"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cabotaje</th> <th>Internacional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>69%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>78%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>81%</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>		Cabotaje	Internacional	2012	69%	12%	2013	78%	14%	2014	81%	18%	<p>el 2012, 2013 y 2014 para las redes Cabotaje e Internacional.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p> <p>Respecto a los datos referenciados con fecha posterior al período bajo análisis en el Cuadro 5 y Cuadro 6 del descargo, por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al período auditado los mismos serán objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p> <p>La auditada informa en el descargo datos sobre la evolución de la cantidad de Pasajeros y la Participación de Mercado y Cuota de Mercado Grupo AR-AU – Ventas Indirectas de Argentina correspondientes a los años 2013 y 2014 que no corresponden al período auditado, las mismas podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>
	Cabotaje	Internacional												
2012	69%	12%												
2013	78%	14%												
2014	81%	18%												
<p>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. Durante el período bajo análisis la empresa realizó 48.055 frecuencias, equivalente a un promedio de 16.018 por semestre. Comparado con el 2010, esto significa un incremento de 474 frecuencias que representan una suba del 3%.</p> <p>La fuerte reducción de las frecuencias de los destinos de la región Sur, como consecuencia de la erupción del volcán Puyehue, fue compensada por el buen ritmo de crecimiento de las otras dos regiones, Centro y Norte, y así -para el período de auditoría-, las frecuencias del interior del país casi no variaron. De este modo, el incremento en el total se explica por los vuelos al exterior con epicentro en los destinos</p>	<p>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.</p>	<p>4.2.1.1.4. A fin de una mejor exposición se traslada el párrafo cuarto “Quitando del análisis al año 2011, para evitar...” al segundo párrafo dentro del presente punto. En el descargo no se realizan comentarios en este punto.</p>												

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>regionales, siendo San Pablo, Río de Janeiro y Santiago de Chile las rutas con mayor dinamismo. Quitando del análisis al año 2011, para evitar los trastornos en los vuelos a causa de la erupción del mentado volcán, se observa un incremento en 1.228 (+8%) frecuencias entre el primer semestre del 2012 y el mismo del 2010. Esta variación se explica por 828 frecuencias en cabotaje y las restantes 400 en el exterior.</p> <p>En los destinos del interior, se destacan por su incremento las rutas de Córdoba y Mendoza, a causa del HUB Córdoba y la Ruta del Petróleo, Rosario y Salta, mientras que Bariloche y Calafate no se recuperaron luego de la caída del 2011.</p> <p>En las rutas del exterior, las variaciones más importantes se explican por la suba de frecuencias a San Pablo, Santiago de Chile, por la apertura de la ruta a México y en menor medida por el incremento de vuelos a Barcelona dentro de la región Europa.</p>		
<p>4.2.1.1.5. Flota En el período auditado, la empresa ha realizado una reestructuración de la flota operativa que ha finalizado en el primer semestre del 2012. Esta reestructuración concluyó con el reemplazo de los aviones MD (McDonell Douglas) por los Embraer 190 para Austral, mientras que Aerolíneas Argentinas reemplazó los MD y B737-500 por los B737-700 NG y reestructuró los aviones de fuselaje ancho con los A 340-200 y A 340-300.</p> <p>Esta modernización de la flota mejora la imagen de la empresa a causa de la actualización de la cabina de pasajeros (pantallas LCD en las butacas, etc.), conforme los objetivos establecidos del Plan de Negocios 2010-2014.</p> <p>4.2.1.1.5.1. Tamaño de aeronaves</p>	<p>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.</p> <p>El análisis de la reestructuración de flota que realizó la AGN, fue elaborado durante el periodo de transición entre la flota antigua y la nueva flota. Ello implica que, tomado dicho periodo de manera estática, pueden arribarse a conclusiones erradas respecto al incremento operativo de la empresa.</p> <p>La transición y renovación de flota demandó más tiempo que el período auditado. En efecto, este</p>	<p>4.2.1.1.5.1. La observación hace referencia al tamaño (asientos) de las aeronaves durante el período, utilizando al año 2010 como referencia, y la información presentada en el descargo no alude al tamaño de las naves, y por consiguiente a la cantidad de asientos ofrecidos.</p> <p>La auditada se refiere a las frecuencias como medidas complementarias de oferta de asientos (AKOs). En el punto 4.2.1.1.4. del informe, se presenta el incremento de la cantidad de frecuencias (y de horas block consecuentemente). Pero también, en la página IG-39 se manifiesta la caída del 3% en los AKOs durante el período bajo análisis. Es decir, se incrementan los costos (hs block y</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>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.</p> <p>La actual configuración de la flota se compone de 55 aeronaves que en conjunto representan 7.977 asientos, es decir, 146 asientos promedio por avión. Esto representa un 8% menos del promedio de 159 butacas para pasajeros durante el 2010. Para el conjunto de las naves, esta reducción de los asientos se produce por la incorporación de aviones de menor tamaño en la mencionada reestructuración de la flota.</p> <p>Analizando solamente a Austral, la incorporación de los Embrear 190 de 96 asientos por los MD de 148 butacas, determinó que el avión promedio para la firma sea de 103 plazas en 2012, un 28% menos que los 144 asientos de 2010.</p> <p>En lo que respecta a las aeronaves de fuselaje angosto de Aerolíneas Argentinas, el cambio de los B737-500 por los B737-700 NG con 20 asientos más por avión, implicó el incremento de 120 a 131 asientos por aparato (+10%) promedio.</p> <p>Finalmente, la flota de fuselaje ancho de Aerolíneas Argentinas pierde en promedio butacas 42 por avión (-13%), al concentrarse en los A340-200 y A340-300. Esto significa que las naves de largo alcance ofrecen en promedio 271 asientos con dos configuraciones; 280 asientos para el A340-300 y 249 para el A340-200.</p> <p>En el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA se muestra el cambio de flota respecto al año 2010 con la configuración de asientos por naves.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Asimismo, para medir la oferta en un período 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.</p>	<p>frecuencias) para ofrecer menos asientos. Para determinar la influencia de las variables del análisis, se presentaron en observaciones separadas, pero no se ignora la existencia ni se obvió la influencia de las mismas.</p> <p>Por otro lado, cabe aclarar que los datos presentados en el descargo en la documentación Anexa del descargo no coincide con los remitidos por la auditada mediante notas con los que se elaboró el Cuadro 13 del cuerpo IG. Tampoco coincide con lo expresado en el descargo del punto 4.3.1 del Cuerpo I Flota de aeronaves, donde se manifiesta un incremento de las frecuencias de 11% entre el segundo semestre del 2011 y el primero del 2012, mientras que en el cuadro del anexo I el mismo guarismo resulta en 7%.</p> <p>Además, se remarca la falta de criterio unificador en las fechas de los cuadro presentados.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p> <p>La auditada aporta con posterioridad a la vista del Proyecto de Informe datos sobre Frecuencias y AKOs por Red y el de Evolución principales variables de Oferta - Variaciones, por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al período auditado los mismos podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>
4.2.1.1.5.2. Asignación a las rutas	4.2.1.1.5.2. Asignación a las rutas	4.2.1.1.5.2. El Cuadro 15 del Proyecto de

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>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 destino similares.</p> <p>Completada la reestructuración de la flota -en junio de 2012-, se visualiza que la misma se compone de cinco tipos de aviones, tal como se observa en Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN.</p> <p>Los vuelos para zona INTERAMERICANA y EUROPA se realizan con los A340-200 y A340-300, excepto el destino LIMA que es atendido por el B737-700. En el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA del punto anterior, se muestra la disponibilidad de asientos para cada nave.</p> <p>Sin perjuicio que corresponde considerar en la asignación de rutas la disponibilidad de las máquinas, (por ejemplo, la utilización de la misma aeronave en las rutas SÍDNEY y CARACAS), en las zonas INTERAMERICANA y EUROPA que reúnen las rutas más largas, se muestra una aparente contradicción de asientos por nave ofrecida. En este orden, para MÉXICO se utiliza más veces una nave con menos butacas (249), mientras que para BOGOTÁ se utiliza el 70% de las veces la máquina más grande (280). Caso similar sucede con ROMA, donde la distancia es mayor a BOGOTÁ.</p> <p>En la ruta a SAN PABLO conforme se visualiza en el cuadro anterior, hay gran disparidad de naves y, consecuentemente, asientos, que atienden esa ruta.</p>	<p>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.</p> <p>La programación de las aeronaves, según destino, depende de infinidad de variables, entre ellas:</p> <p>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)</p> <p>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 Río 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-.</p> <p>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 dónde la demanda exige frecuencias por sobre capacidad (se</p>	<p>Informe se refiere a Junio 2012 y fue confeccionado con información suministrada por la empresa durante las tareas de campo y presenta la utilización de equipos E-190 en las rutas mencionadas. La auditada no presenta información de respaldo en referencia a la afirmación del impedimento de AU de volar rutas sudamericanas.</p> <p>Respecto al punto 1), en el tercer párrafo del informe se hace aclaración de "<i>Sin perjuicio que corresponde considerar en la asignación de rutas la disponibilidad de las máquinas, ...</i>"</p> <p>Con referencia a los costos según nave y ruta, los Cuadros 24, 25, 27, 29 y 30 del Proyecto de Informe presentan diferentes vistas de los costos por AKOs. En el punto 4.2.1.1.8.1 se explica la importancia de los costos operativos sobre AKOs manifestando la situación de las rutas REGIONALES, en especial el impacto de los costos de utilización del espacio aéreo y aeropuertos extranjeros en los aviones con pocas plazas. Además, en los Cuadros 29 y 30 se muestra el deterioro de los resultados de las rutas SAN PABLO, RIO DE JANEIRO y SANTIAGO DE CHILE entre el primer semestre del 2011 y el mismo del 2012.</p> <p>Complementariamente, se señala que las competidoras en las rutas SAN PABLO y RIO DE JANEIRO, las empresas TAM y LAN, utilizan naves de mayor tamaño, tales como A320-200 y A319 de 158 y 144 asientos respectivamente.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>observación.</p> <p>Respecto a la información suministrada en el descargo, posterior al período bajo análisis, presentada en el cuadro Rentabilidad de la Red Regional: RASK, por tratarse de hechos nuevos, que no pertenecen al período auditado los mismos podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p> <p>Se modifica el inicio del segundo párrafo a fin de una mejor exposición quedando de la siguiente forma: En la reestructuración de la flota a junio de 2012, se visualiza que la misma se compone de cinco tipos de aviones, tal como se observa en el Cuadro 15.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																																																
	<p>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.</p> <table border="1" data-bbox="737 529 1163 906"> <tr> <td colspan="6">Rentabilidad de la Red Regional: RASK</td> </tr> <tr> <td colspan="6">(Ingreso por asiento kilómetro)</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Red Regional</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>2010</td> <td>2011</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2013</td> <td>2014</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RASK6,0</td> <td>6,0</td> <td>7,6</td> <td>8,4</td> <td>9,3</td> <td>8,7</td> </tr> <tr> <td colspan="6">RASK: ingreso por asiento kilómetro ofertado</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Rentabilidad de la Red Regional: RASK</td> </tr> </table>	Rentabilidad de la Red Regional: RASK						(Ingreso por asiento kilómetro)						Red Regional						2009	2010	2011				2012	2013	2014				RASK6,0	6,0	7,6	8,4	9,3	8,7	RASK: ingreso por asiento kilómetro ofertado						Rentabilidad de la Red Regional: RASK						
Rentabilidad de la Red Regional: RASK																																																		
(Ingreso por asiento kilómetro)																																																		
Red Regional																																																		
2009	2010	2011																																																
2012	2013	2014																																																
RASK6,0	6,0	7,6	8,4	9,3	8,7																																													
RASK: ingreso por asiento kilómetro ofertado																																																		
Rentabilidad de la Red Regional: RASK																																																		
<p>4.2.1.1.6. Pilotos En el período de auditoría, 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. La responsabilidad por transportar pasajeros y cargas junto con la complejidad del manejo de una aeronave hacen de los pilotos figuras centrales de la industria</p>	<p>4.2.1.1.6. Pilotos En el período de auditoría, 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</p>	<p>4.2.1.1.6. La opinión del auditado no hace referencia a los temas tratados en el punto. El punto 4.2.1.1.6 del informe implica considerar la dotación de pilotos, las horas voladas, las naves operativas, los AKOs, los gastos en pilotos y los gastos totales. La referencia expresada en el descargo sobre la diferencia de las horas voladas comparadas con las planificadas como medida del efecto del volcán, no se vincula con los indicadores analizados y presentan inconsistencias como indicador: Primero por ser un período distinto al auditado. Segundo, para el caso de Aerolíneas, junio es uno de los meses que menos diferencias presenta, mientras para Austral es el de mayor diferencia en todo el año. Tercero, Aerolíneas presenta la mayor</p>																																																

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																																																																																																																																		
<p>aerocomercial. Esta importancia se refleja en la estructura de costos y en los salarios pagados, y transforma a los pilotos en un indicador relevante para el análisis de la gestión. Es decir, por normas de seguridad, convenios laborales, riesgos de demandas, etc., las compañías deben afrontar el alto costo de los pilotos de la forma más eficiente.</p> <p>Observando la estructura de gastos de la empresa se refleja que los sueldos de los pilotos representaron un 8,3% del total de erogaciones en el período bajo análisis. Esto significa un incremento de casi un punto porcentual (0,9%) en la estructura de erogaciones. Para el primer semestre del 2012, los gastos en personal representaron un 11,5% de los costos operativos, incrementándose en un 2,5% puntos porcentuales su participación.</p> <p>Este incremento de la masa salarial de los pilotos superior al de los costos, tanto totales como operativos-, se explica por la incorporación promedio de 282 pilotos a la dotación (+26%) junto con un incremento de casi U\$D 2.000 (+17%) del salario promedio mensual para el año y medio en consideración. Así, los pilotos pasaron del 11,7% en 2010, al 14,1% para el primer trimestre del 2012 sobre el total de los empleados.</p> <p>Respecto a la productividad física, se observa que el incremento de la dotación de aeronautas afectó la cantidad de AKOs por piloto provocando una reducción de 23% en el período. En síntesis, en promedio, disminuyó la producción de cada uno de los pilotos.</p> <p>Esta baja en la productividad se refleja en la cantidad de comandantes por aeronave operativa que pasa de un promedio de 21 en 2010 a 24 en el período de análisis; un incremento de 13% y la consecuente</p>	<p>necesario para cubrir el plan de expansión de la operación diseñado en el Plan de Negocios-, sino por factores exógenos (la erupción del volcán Peyehue que afectó considerablemente la operación regular de vuelos programados).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Horas año 2011 Internacional:</p> <table border="1" data-bbox="730 927 1270 1031"> <thead> <tr> <th></th> <th>Enero</th> <th>Febrero</th> <th>Marzo</th> <th>Abril</th> <th>Mayo</th> <th>Junio</th> <th>Julio</th> <th>Agosto</th> <th>Septiembre</th> <th>Octubre</th> <th>Noviembre</th> <th>Diciembre</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Horas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hs. Programadas</td> <td>3370</td> <td>3059</td> <td>3433</td> <td>3348</td> <td>3445</td> <td>3280</td> <td>3381</td> <td>3438</td> <td>3304</td> <td>3433</td> <td>3336</td> <td>3437</td> </tr> <tr> <td>Hs. Realizadas</td> <td>4058</td> <td>3662</td> <td>3783</td> <td>3780</td> <td>3797</td> <td>3610</td> <td>3730</td> <td>3758</td> <td>3883</td> <td>3783</td> <td>4086</td> <td>4240</td> </tr> <tr> <td>Diferencia</td> <td>688</td> <td>603</td> <td>350</td> <td>432</td> <td>352</td> <td>330</td> <td>349</td> <td>360</td> <td>349</td> <td>350</td> <td>762</td> <td>803</td> </tr> </tbody> </table> <p>Total horas Programadas: 40294 Total horas realizadas: 46022 Diferencia: +14%</p> <p>Horas año 2011 cabotaje AR:</p> <table border="1" data-bbox="730 1144 1323 1248"> <thead> <tr> <th></th> <th>Enero</th> <th>Febrero</th> <th>Marzo</th> <th>Abril</th> <th>Mayo</th> <th>Junio</th> <th>Julio</th> <th>Agosto</th> <th>Septiembre</th> <th>Octubre</th> <th>Noviembre</th> <th>Diciembre</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Horas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hs. Programadas</td> <td>6765</td> <td>6475</td> <td>6328</td> <td>6496</td> <td>6424</td> <td>6534</td> <td>7199</td> <td>6975</td> <td>6344</td> <td>6471</td> <td>5937</td> <td>5952</td> </tr> <tr> <td>Hs. Realizadas</td> <td>4697</td> <td>4405</td> <td>4444</td> <td>4474</td> <td>4368</td> <td>4837</td> <td>5244</td> <td>4981</td> <td>4685</td> <td>4894</td> <td>4153</td> <td>4482</td> </tr> <tr> <td>Diferencia</td> <td>-2068</td> <td>-2070</td> <td>-1884</td> <td>-1982</td> <td>-2056</td> <td>-1697</td> <td>-1955</td> <td>-1994</td> <td>-1659</td> <td>-1577</td> <td>-1784</td> <td>-1470</td> </tr> </tbody> </table> <p>Total horas programadas: 77860 Total horas realizadas: 55664 Diferencia: -29%</p> <p>Horas año 2011 cabotaje AU:</p>		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Horas	Hs. Programadas	3370	3059	3433	3348	3445	3280	3381	3438	3304	3433	3336	3437	Hs. Realizadas	4058	3662	3783	3780	3797	3610	3730	3758	3883	3783	4086	4240	Diferencia	688	603	350	432	352	330	349	360	349	350	762	803		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Horas	Hs. Programadas	6765	6475	6328	6496	6424	6534	7199	6975	6344	6471	5937	5952	Hs. Realizadas	4697	4405	4444	4474	4368	4837	5244	4981	4685	4894	4153	4482	Diferencia	-2068	-2070	-1884	-1982	-2056	-1697	-1955	-1994	-1659	-1577	-1784	-1470	<p>diferencia en los primeros cinco meses del año cuando el volcán no había entrado en erupción.</p> <p>Cabe remarcar que las diferencias entre las horas realizadas y programadas en internacional y cabotaje contradicen la afirmación del vínculo directo entre los pasajeros de cabotaje y los de internacional, toda vez que los signos son opuesto, mientras en el descargo del punto 4.2.1.1.9.2.2 se afirma una relación directa; incluso en los meses anteriores a junio.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>																						
	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	3059	3433	3348	3445	3280	3381	3438	3304	3433	3336	3437																																																																																																																								
Hs. Realizadas	4058	3662	3783	3780	3797	3610	3730	3758	3883	3783	4086	4240																																																																																																																								
Diferencia	688	603	350	432	352	330	349	360	349	350	762	803																																																																																																																								
	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	6328	6496	6424	6534	7199	6975	6344	6471	5937	5952																																																																																																																								
Hs. Realizadas	4697	4405	4444	4474	4368	4837	5244	4981	4685	4894	4153	4482																																																																																																																								
Diferencia	-2068	-2070	-1884	-1982	-2056	-1697	-1955	-1994	-1659	-1577	-1784	-1470																																																																																																																								

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo																																																																	
<p>pérdida de productividad. Las horas mensuales voladas por piloto (que efectivamente volaron) se sostiene (+1%) a pesar del aumento en un 32% las horas voladas de la flota. Pero si se considera al total de pilotos el guarismo se reduce en un 16%, reflejo esto del exceso en la dotación. El promedio mensual de comandantes que no volaron ascendió a 373, es decir un 27% del total. Paralelamente, del total de horas de trabajo pagadas a los pilotos el 38% corresponde a horas voladas.</p>	<table border="1" data-bbox="730 386 1314 483"> <thead> <tr> <th></th> <th>Enero</th> <th>Febrero</th> <th>Marzo</th> <th>Abril</th> <th>Mayo</th> <th>Junio</th> <th>Julio</th> <th>Agosto</th> <th>Septiembre</th> <th>Octubre</th> <th>Noviembre</th> <th>Diciembre</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Horas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hs. Programadas</td> <td>5306</td> <td>4641</td> <td>4703</td> <td>4786</td> <td>4961</td> <td>4999</td> <td>5818</td> <td>5818</td> <td>6031</td> <td>6426</td> <td>6283</td> <td>6377</td> </tr> <tr> <td>Hs. Realizadas</td> <td>5341</td> <td>4546</td> <td>4702</td> <td>4875</td> <td>4921</td> <td>2648</td> <td>3576</td> <td>4533</td> <td>4972</td> <td>5625</td> <td>5811</td> <td>5965</td> </tr> <tr> <td>Diferencia</td> <td>35</td> <td>-95</td> <td>-1</td> <td>89</td> <td>-40</td> <td>-2351</td> <td>-2242</td> <td>-1285</td> <td>-1059</td> <td>-801</td> <td>-672</td> <td>-412</td> </tr> </tbody> </table> <p>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.</p>		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Horas	Hs. Programadas	5306	4641	4703	4786	4961	4999	5818	5818	6031	6426	6283	6377	Hs. Realizadas	5341	4546	4702	4875	4921	2648	3576	4533	4972	5625	5811	5965	Diferencia	35	-95	-1	89	-40	-2351	-2242	-1285	-1059	-801	-672	-412												
	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	5306	4641	4703	4786	4961	4999	5818	5818	6031	6426	6283	6377																																																							
Hs. Realizadas	5341	4546	4702	4875	4921	2648	3576	4533	4972	5625	5811	5965																																																							
Diferencia	35	-95	-1	89	-40	-2351	-2242	-1285	-1059	-801	-672	-412																																																							
<p>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%. Durante el período de auditoría, los ingresos de la compañía alcanzaron los USD 1.984 millones que representaron un incremento del 17% anual respecto a los del 2010. Éstos ingresos se componen en USD 1.924 millones por transporte de personas (97%) y los restantes USD 60 millones por transporte de mercaderías.</p>	<p>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%.</p>	<p>4.2.1.1.7. y 4.2.1.1.8. El período de auditoría establece los tres semestres consecutivos comenzando el 1 de enero de 2011. Se recuerda que en las aclaraciones previas se hace referencia al período de examen. La información utilizada es la remitida por la auditada por notas durante las labores de campo y se utiliza como referencia el año 2010 por ser el primer año completo anterior al período bajo análisis de la actual gestión analizada. Se aclara que hacer mediciones entre el 2011 y 2012 representaría dejar fuera un semestre bajo análisis. Respecto a los períodos de tiempo utilizados, el Cuadro 21 del informe (página IG-40)</p>																																																																	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>En la apertura de los ingresos por región, se visualiza en el Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN, que CABOTAJE representa el 46% entre Enero 2011 y Junio 2012, luego sigue EUROPA con 20%, INTERAMERICANA con 15%, REGIONAL con el 14% y, finalmente, OCEANÍA con el 4%. Excepto por el incremento de la región INTERAMERICANA que suma 4 puntos porcentuales, la distribución de ingresos se mantiene similar a la del 2010.</p> <p>En cuadro de marras, se muestra además que todas las regiones incrementaron sus ingresos, destacándose la suba del 61% de INTERAMERICANA, que se explica principalmente por la apertura de la nueva ruta a MÉXICO-CANCÚN.</p> <p>Los pasajeros transportados en el período se redujeron en 5% anual respecto al 2010, explicado fundamentalmente por la caída del 11% en los vuelos de CABOTAJE y en menor medida por la ruta SÍDNEY como se muestra en el Cuadro 19 - PASAJEROS TRANSPORTADOS. Esta reducción, se compensó con el incremento de las personas transportadas en REGIONAL e INTERAMERICANA.</p> <p>Como se muestra en el punto 4.2.1.1.4 Frecuencias por rutas los vuelos realizados durante el período en conjunto se incrementaron en un 3%. Es decir que, si se conjuga lo expuesto en dicho apartado con lo mostrado en el Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN se puede apreciar un incremento de los ingresos por frecuencia.</p> <p>Finalmente, se considera los ingresos por AKOs para poder comparar lo recaudado por cada uno de los asientos puestos en producción unificado por la distancia. En el Cuadro 20 - INGRESOS POR AKOs se muestra la suba del 20% de los ingresos unitarios</p>	<p>Las redes más dinámicas son Interamericana (+59% anual) y Regional (+48% anual).</p> <p>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).</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 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. <p>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 períodos de tiempo con distinta estacionalidad, sino que deben compararse períodos 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</p>	<p>muestra que medido semestralmente los costos no varían sustancialmente a causa de estacionalidad. Es decir, si tomamos los costos operativos totales, la anualización de USD 2.400 millones resulta en USD 1.600 millones (2.400 dividido en 3 semestres agrupados en 2, resultando en un año), mientras que la suma de los dos semestres del 2011 resulta en USD 1.615 millones y la suma del segundo semestre del 2011 y del primero del 2012 da un total de USD 1.626 millones. Esto muestra que los cálculos no varían sustancialmente, confirmando la estabilidad semestral de estos gastos, y, de este modo, se cubre todo el período bajo análisis.</p> <p>Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>explicados fundamentalmente por CABOTAJE. Como se muestra más arriba (Cuadro 18 - INGRESOS POR REGIÓN), los ingresos se incrementan en un 17% en total. Los INGRESOS por AKOs suben un 20% debido a la reducción de aproximadamente 3% de los AKOs. En este punto cabe aclarar que la baja en los ingresos AKOs se debe a la reducción de los vuelos por el volcán para las rutas locales y por la reducción de los vuelos a Australia. En el caso de REGIONAL e INTERAMERICANA se incrementan los AKOs por aumento de frecuencias, mientras que EUROPA no varía.</p>	<p>los costos totales caen 6%, los operativos disminuyen 7% y los de estructura se reducen 3% versus el período 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 período analizado. El CASK crece vs 2010 porque en 2011 la erupción del volcán Peyehue 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.</p>	
<p>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). Los costos de la empresa durante el período de auditoría ascienden a USD 2.995 millones y se incrementaron un 23% desde el 2010. Los Costos Operativos totalizaron USD 2.400 millones y representan el 79% del total de las erogaciones, quedando un 19% para los Costos de Estructura y 2% para Otros. En el Cuadro 21 - COSTOS POR REGIÓN se muestra que los operativos crecen a un ritmo del 21% mientras que los de estructura lo hacen al 33% durante el año y medio bajo análisis. Los Costos Operativos (ver anexo D), son elaborados por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión y son los que utiliza la empresa en su Tablero Corporativo. Aclarado esto, en el cuadro de marras se muestra la</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>apertura por región que refleja la importancia de CABOTAJE. En su operatoria, cabotaje genera el 31% de los costos totales de la empresa. A su vez, se puede visualizar la fuerte dinámica de INTERAMERICANA y REGIONAL, por un lado, y la caída de OCEANÍA junto con el menor ritmo de CABOTAJE, por el otro. La lectura por semestre muestra que el incremento en los costos operativos se generaliza en cada una de las regiones, excepto OCEANÍA, a la vez que sucede lo mismo en los gastos estructurales. Los datos de Junio de 2012 evidencian una reducción respecto al último semestre del 2011, pero siguen sustancialmente por encima del promedio del 2010.</p>		
<p>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. La apertura de los costos operativos se realiza considerando los principales conceptos agrupados según su naturaleza. En el Cuadro 22 - COSTOS OPERATIVOS, se muestra la evolución según los tipos de gastos para el período y su comparación con el 2010. Así, se refleja el fuerte crecimiento del costo en combustible, producto del alza del valor de petróleo, que al ser el concepto más importante en la estructura de costos operativos, aporta el mayor caudal sobre la suba del total. Continúa en importancia el personal de abordaje, con sus gastos por viáticos asociados, con un incremento porcentual similar a combustible (31%). Con menor impacto en el total, pero con la mayor variación, los gastos en Handling subieron un 33%. El resto de los conceptos se incrementan, pero a un ritmo</p>	<p>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.</p>	<p>4.2.1.1.8.1. Respondida en el punto 4.2.1.1.5.1.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>mucho menor, aunque no bajo.</p> <p>En el Cuadro 22 se muestra que los tres primeros conceptos suman el 74% del total de los gastos operativos del período, y que los dos más importantes -combustible y tripulación-, fueron los más dinámicos. Las regiones son agrupadas por las rutas que atienden y éstas, desde el punto de vista de los costos operativos, se caracterizan principalmente por distancia y jurisdicción. Esto lleva a un patrón de costos diferente según el destino. Así, se observa en el Cuadro 23 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS REGIÓN que las zonas más alejadas erogan proporcionalmente más en combustible que las regiones más cercanas, (44%-48% contra 30%-36%). También se evidencia que las tasas aeroportuarias y de espacio aéreo son sustancialmente menores en la estructura de CABOTAJE. Otros conceptos, como tripulación y mantenimiento, presentan menos dispersión de su peso específico dentro de la estructura de gastos de cada una de la redes.</p> <p>Los costos se producen principalmente para cumplir con la finalidad de la empresa, es decir poner en vuelo asientos para los pasajeros. Si a ello se considera, además, la distancia, la medida unificada para la comparación más representativa es la de Costos Operativos por AKOs (OCASK, por Operative Cost Available Seat per Kilometre). En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN, se muestran estas erogaciones unificadas por asientos y distancia para cada una de las redes en el período bajo análisis.</p> <p>En este cuadro se muestra que el combustible es el principal costo operativo en todas las rutas, pero a diferencia de los valores absolutos o relativos a cada red que se presentan en los dos cuadros anteriores, la</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>consideración de la distancia y la cantidad de butacas (tamaño de la nave promedio que atiende la región) refleja la uniformidad de esta erogación para cada una de las zonas.</p> <p>También se muestra que en el total la tripulación y mantenimiento (posee un fuerte contenido de sueldos de mecánicos) suman en conjunto lo mismo que combustible.</p> <p>Ya se mostró más arriba (ver el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN en el punto 4.2.1.1.5.2, junto con el Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA del punto 4.2.1.1.5) que las tres regiones más distantes son cubiertas con el mismo tipo de avión, el A340-200 y el A340-300, excepto por la ruta LIMA. Es decir, poseen los mismos costos por kilómetro, dado que ofrecen un mix de asientos similares. Esto se presenta claramente en la estructura de gastos sobre AKOs, que resultan similares entre las tres redes.</p> <p>En CABOTAJE, donde se generan el 41% de los costos operativos del período, se muestra que la diversidad en distancia y tamaño de mercado de los destinos, se atiende con diferentes tamaños de aviones -desde 96 asientos hasta 148-, con mayor peso a medida que transcurrió el tiempo de los E190 (96 butacas) y de los B737-700 (128 asientos), debido a la reestructuración de la flota.</p> <p>En este orden, la cantidad de rutas obliga a incrementar las frecuencias con lo que repercute en los costos. Es decir, aviones más chicos, mayores frecuencias y distancias cortas, presionan sobre los costos -medidos en Akos-, comparados con distancias más largas de rutas con mayor caudal de pasajeros. De todos modos, si las naves son configuradas desde el punto de vista de los costos de acuerdo a las rutas, la</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>tarifa de mercado debería cubrir correctamente las erogaciones. En este sentido, se muestra en el Cuadro 20 - INGRESOS POR AKOs, que CABOTAJE es la red que mayor ingreso representó, utilizando esta medida.</p> <p>Siguiendo el mismo razonamiento, pero en la red REGIONAL, se muestra el alto costo operativo por AKOs respecto al resto de las zonas teniendo en cuenta el tamaño de los mercados que atiende (ver el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS, en el punto 4.2.1.1.2) y la distancia de los mismos. Es decir, que la auditada utiliza los mismos aviones para atender CABOTAJE y otros destinos con mercados mayores y distancias más largas, sin perjuicio del incremento en los costos por utilización de rutas internacionales, tasas de aeropuertos de mayores dimensiones, pilotos y tripulación que se encarecen por salir del país. Ello queda evidenciado en el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN, en el punto 4.2.1.1.5.2.</p>		
<p>4.2.1.1.8.1.1. Fijos de Estructura El Total de gastos de Estructura para el 1º semestre del 2012, asciende a U\$S 202 millones de los cuales el 60 % corresponden a gastos de Estructura Central. En este sentido, dentro de los conceptos más importantes y que representan un 91 % del total de gastos se pueden determinar: Remuneraciones y Viáticos (65%), Tributos, Impuestos Bancarios Servicios Varios, Servicios Contratados Seguridad y Vigilancia. De este modo, si se suman los gastos de estructura y otros a los operativos en el análisis con los AKOs, se obtiene el costo total de producción por asiento ofrecido y unificado por los kilómetros de las rutas. En el Cuadro 25 - GASTOS SOBRE AKOs, se presenta la descomposición de los mentados</p>	<p>4.2.1.1.8.1.1. Fijos de Estructura</p>	<p>4.2.1.1.8.1.1. No se realizan comentarios sobre este punto.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>conceptos, para cada una de las fechas de análisis. Cabe destacar que las erogaciones de estructura y otros crecieron mucho más que los costos operativos, generando así, un incremento de la participación de aquellos sobre el total de los costos que encuentra el máximo en el primer semestre de 2012.</p>		
<p>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. En los puntos anteriores se consignaron - sintéticamente-, la producción, los ingresos y los costos entre Enero 2011 y Junio 2012. Corresponde entonces, concentrar la atención en el resultado. En el período, el resultado final por redes fue deficitario en USD 969 millones, mientras que el operativo fue de un quebranto de USD 417 millones. En el Cuadro 26 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL, se exhibe que el resultado operativo empeora durante el 2011, y que para el primer semestre del 2012, vuelve a ser tan deficitario como en el 2010. El resultado final muestra la misma trayectoria, pero en el último semestre del período no se iguala con respecto al 2010, evidenciando una situación peor. En el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 del punto 4.2.1.1.1, se muestra, en la comparación con</p>	<p>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.</p>	<p>4.2.1.1.9. La información suministrada no demuestra la relación entre el resultado de la red Cabotaje con las del exterior, que sumadas fueron deficitarias. Los pasajeros pueden arribar al país por otras compañías, incluso la que conforman el grupo Star Alliance del que forma parte la auditada. Por todo lo expuesto se mantiene la observación. Respecto a la información aportada en el descargo del Proyecto de Informe, que corresponde a un período posterior al analizado en este informe, por tratarse de hechos nuevos podrán ser objeto de análisis en futuras labores de auditoría.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>otras empresas, que los costos en personal por AKO de AR-AU son 1,7 veces mayores al promedio de las cuatro compañías (3,45 sobre 2).</p> <p>Con el objetivo de exhibir el impacto de la sobredimensión del gasto en personal, se realiza un simple ejercicio que consiste en descontar el exceso del gasto en empleados en el resultado final y operativo. Los últimos dos renglones del Cuadro 26 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL presentan los cálculos de este ejercicio que muestra que la sobredimensión del gasto en personal en relación a la producción no revierte el déficit de la firma, ni siquiera el operativo. Aunque cabe notar, que para el primer semestre del 2012 estos cálculos evidencian una mejora operativa, si no fuese notoriamente alto el gasto de la dotación de la planta.</p> <p>Midiendo el resultado en relación a los asientos ofrecidos, como se muestra en el Cuadro 27 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR AKOS, se evidencia el mismo comportamiento pero con el agravante de que los AKOs se redujeron en el primer semestre de 2012, generando un deterioro mayor, respecto a 2010.</p> <p>Finalmente, descontar el exceso del gasto en personal sobre los resultados, no revierte el signo en los dos tipos de resultados, lo que evidencia que el déficit tiene, además, otras causas.</p>	<p>4.2.1.1.9.2.2. Por Ruta</p> <p>Todas las Rutas del exterior (excepto Florianópolis – estacional-) son operativamente deficitarias en el primer semestre de 2011 y 2012.</p> <p>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 abordó, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.</p> <p>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 abordó, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.</p> <p>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 abordó, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.</p> <p>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 períodos. Descontado la mitad del costo de personal de abordó, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revierte la pérdida operativa.</p> <p>Si bien las estadísticas de Estado de Resultado proporcionan información a nivel de Redes, debe</p>	
<p>4.2.1.1.9.2. Operativos</p> <p>4.2.1.1.9.2.1. Por Red</p> <p>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</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>de las redes del exterior. El mercado local sustenta, en parte, la pérdida operativa del exterior en el primer semestre de 2012.</p> <p>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.</p> <p>Los resultados globales de la empresa que se mostraron en el punto anterior, se pueden descomponer por redes que agrupan las rutas geográficamente. Esta apertura permite visualizar la contribución de cada zona en el resultado total.</p> <p>El Cuadro 28 - RESULTADO OPERATIVO Y FINAL POR RED, presenta esta información junto con la variación del período y del primer semestre del 2012 respecto al 2010. Se exhibe que todas las redes fueron deficitarias operativamente durante el período, siendo EUROPA la más deficitaria y, CABOTAJE, la que menos empeora las cuentas globales de la compañía.</p> <p>La situación descripta no permite visualizar en el corto plazo un equilibrio entre los ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>Es decir, la situación deficitaria que se evidencia en todas las rutas durante el período bajo análisis, se extiende desde el interior al exterior del país. Esta conclusión se agrava cuando se analiza que durante el año 2010 sucedió lo mismo e incluso, en algunas redes -V. Gr. ejemplo REGIONAL-, la pérdida fue sustancialmente menor.</p> <p>Respecto a los resultados operativos, sintéticamente, en el cuadro se muestra que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La red REGIONAL es la que más deteriora el resultado (casi cuadruplica la pérdida). Ello así, pese que en 2010 era la que menos pérdida generaba. 	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ver también lo expuesto en al comentar el punto 4.2.1.1.1.</p> <p>Para el caso de las operaciones en cabina ancha (Madrid, Barcelona, Roma y Oceanía) en julio de 2012 se implementaron las siguientes medidas para</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<ul style="list-style-type: none"> • La Red EUROPA duplicó su contribución a la pérdida operativa en el período auditado. • La Red INTERAMERICANA, también empeora sus pérdidas durante el período. • La Red OCEANÍA mejora, reduciendo el resultado negativo. <ul style="list-style-type: none"> • CABOTAJE es la única red que revierte el signo, aportando en el primer semestre de 2012, U\$S 30 millones para amortiguar el quebranto de la empresa. <p>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 reestructuración de la flota que finalizó a principios de 2012, permite efectuar algunas consideraciones sobre la matriz de rentabilidad de las rutas. Así, se puede consignar que AR-AU no cambiará sustancialmente la configuración de su negocio en lo inmediato. Dicho esto, se procedió a calcular el resultado operativo por rutas en el primer semestre de 2012. En el GRAFICO 5: COBERTURA DE GASTOS OPERATIVOS POR RUTA se ordenaron los destinos alcanzados según la Cobertura de Gastos Operativos con ingresos de Explotación, o sea, gastos sobre ingresos (nótese que si el guarismo es mayor a 100% la ruta resulta en pérdida operativa). También en este gráfico, se colorearon de gris las rutas de cabotaje y se dejaron de blanco las del exterior con el objetivo de mostrar que todas los destinos foráneos son deficitarios (Florianópolis es un destino estacional). Focalizados en los destinos del exterior, en el Cuadro 29 - RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2011 y en Cuadro 30 -</p>	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 Sídney en abril de 2014 porque no lograban cubrir sus costos de operación variable. e) En Junio de 2014 se tomó la decisión de	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>RESULTADO OPERATIVO RUTAS DEL EXTERIOR I SEMESTRE 2012, se presenta para cada una de las rutas agrupadas en sus respectivas redes: las cuentas de resultado; la contribución a la pérdida de la red de cada ruta; el coeficiente de equilibrio (mayor a 1 significa pérdida operativa, igual a 1 equilibrio operativo y menor a 1 beneficio operativo); el Coeficiente de Ocupación y en la última columna el Resultado Operativo sobre AKOs.</p> <p>En términos generales, todas las rutas, excepto FLORIANÓPOLIS que es una ruta estacional y aporta muy poco al resultado global, son deficitarias operativamente en los dos períodos. Este déficit del conjunto de rutas del exterior se mantiene casi igual en los US\$ 92 millones para los dos semestres, pero se incrementa un 5% medido en AKOs (US\$ centavos 1,57 vs 1,65). Esta similitud del déficit operativo no se compone de los mismos resultados para cada una de las rutas, es decir, entre los períodos, algunos destinos mejoraron su resultado operativo, mientras que otros lo empeoraron.</p> <p>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 CARACAS, BOGOTÁ y LIMA. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.</p> <p>La red INTERAMERICANA reduce la pérdida entre los dos semestres a causa de la mejora en el déficit operativo de MIAMI, que se reduce a la mitad por el incremento de los ingresos sin aumentar los costos; y la reducción de la pérdida de MÉXICO-CANCÚN, con incremento del coeficiente de ocupación. Sin perjuicio de ello, se ve afectada por la suba de los</p>	<p>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 permitiría mejorar el resultado como mínimo en 4 millones de USD entre septiembre y diciembre de 2014.</p> <p>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.</p> <p>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 Sídney en 2012 y 2014 con la desprogramación del vuelo a Oceanía.</p> <p>Corresponde asimismo señalar que las sucursales de exterior aportan actualmente (2014) a la Cía. más del 30% de las ventas totales y más del 52% de las ventas de las rutas Internacionales, lo cual</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>costos que supera al incremento de los ingresos en CARACAS, BOGOTÁ y LIMA.</p> <p>Cabe notar que en esta red, la única ruta atendida con un avión diferente es LIMA (ver Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN punto 4.2.1.1.5.2), que a su vez, es la que mayor pérdida por AKOs presenta en la primer mitad del 2012; 2,3 veces más que el promedio de las otras rutas atendidas con aparatos similares.</p> <p>El Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, muestra que el costo de la tripulación es de U\$S 1,2 centavos por AKO. Además, en el punto 4.2.1.1.6 se muestra la baja productividad de los pilotos al volar en promedio la mitad del tiempo. Un ejercicio simple muestra que si el costo en AKOs de la tripulación de abordaje de la red, basado en la productividad de los pilotos, se reduce a la mitad, es decir U\$S 0,6 centavos por AKO, la pérdida operativa de cada una de las rutas persistiría.</p> <p>Volviendo al Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se muestra que el costo en combustible en todas las redes es muy similar, siendo para INTERAMERICANA de U\$S 3,1 centavos por AKO. Por otro lado, en el Cuadro 7 - INDICADORES DE GASTOS 2011 del punto 4.2.1.1.1, se muestra el costo en combustible por AKO que asciende a U\$S 3,27 centavos para toda la empresa y se calcula que éste valor representa un 24% más que el promedio de las otras compañías. Otra vez, con un ejercicio simple se obtiene un costo de combustible por AKO de U\$S 2,5 centavos para la red ($2,5 + 24\% = 3,1$). Casualmente la diferencia es de U\$S 0,6 centavos.</p>	<p>implica el ingreso de divisas al país y la promoción del turismo internacional en Argentina.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>Combinando ambos ejercicios, es decir, reducir la pérdida en U\$S 1,2 centavos (U\$S 0,6 por personal y U\$S 0,6 centavos por combustible) en cada una de las rutas de la red, resulta para el primer semestre de 2012 en un superávit operativo en MIAMI, CARACAS y BOGOTÁ, mientras MÉXICO-CANCÚN y LIMA seguirían siendo deficitarias, ésta última mucho más. La red INTERAMERICANA sería apenas superavitaria operativamente. Cabe remarcar que los coeficientes de ocupación de las rutas son altos, dejando poco margen para aumentarlos. Una aclaración, la red INTERAMERICANA cuenta con 70 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.</p> <p>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 abordó, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.</p> <p>La zona EUROPA también reduce su pérdida operativa fundamentalmente por la mejora del déficit de MADRID que paso de U\$S 25 millones en el primer semestre del 2011 a U\$S 10,4 millones en la primera mitad del 2012. En este destino hubo una reducción de los ingresos, pero el ajuste de los costos fue mucho mayor; se mejoró el coeficiente de ocupación de las naves, es decir más pasajeros por avión. Las otras dos rutas empeoraron su situación, especialmente ROMA, que perdió casi U\$S 3 millones más.</p> <p>Esta zona, es más homogénea en los destinos y aviones que se utilizan que la anterior, es decir, siguiendo los mismos cuadros que cuando se analizó INTERAMERICANA, se puede ver que EUROPA</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>posee los mismos aviones, con distancias similares y con coeficientes de ocupación similares y altos. Así, en esta red, la extrapolación de los guarismos debería ser más efectiva. Siguiendo los mismos cuadros y aplicando los mismos supuestos sobre personal de abordaje y combustible, sólo MADRID sería superavitaria y no llegaría a compensar la pérdida de las otras dos. BARCELONA perdería lo que gana MADRID y ROMA aportaría todo el déficit. Una aclaración, la red EUROPA cuenta con 147 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.</p> <p>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.</p> <p>OCEANÍA, con su única ruta, empeoró el déficit operativo entre períodos a causa de la baja en los ingresos, aunque con una reducción de los costos. A su vez, mantiene el coeficiente de ocupación en 75% que es razonable. La reducción del costo en personal y combustible aplicando los mismos cálculos que en las otras redes no revertirían la situación de quebranto operativo. Una aclaración, la red OCEANÍA cuenta con 20 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.</p> <p>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 períodos. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revierte la pérdida operativa.</p> <p>Finalmente, REGIONAL cuenta con el déficit que más empeora y revierte la mejoras operativas de</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>INTERAMERICANA y EUROPA en el primer semestre de 2012 presenta la configuración más heterogénea de naves.</p> <p>Los destino que incluyen a SAN PABLO, RIO DE JANEIRO y SANTIAGO DE CHILE, representan la mayor parte de la pérdida durante la primer mitad del 2012.</p> <p>En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se muestra que los costos de la red, exceptuando combustible y aprovisionamiento de abordaje, son sustancialmente superiores al resto de las redes del exterior, aunque cabe remarcar que se trata de destinos más cercanos con su influencia sobre los AKOs. Además, se muestra que los costos medidos de este modo, son mayores a los de CABOTAJE.</p> <p>En el Cuadro 15 - HORAS DE VUELO DE RUTAS DEL EXTERIOR SEGÚN AVIÓN del punto 4.2.1.1.5.2, se muestra la asignación de aviones para cada una de las rutas. Se desprende que sólo dos rutas, PORTO ALEGRE y ASUNCIÓN, son atendidas por un sólo tipo de avión. El caso más extremo, corresponde a SAN PABLO que en partes iguales utilizó tres tamaños de aeronaves con 96, 128 y 190 asientos (ver Cuadro 14 - FLOTA OPERATIVA).</p> <p>Por otro lado, en el Cuadro 8 - MERCADO DE PASAJEROS del punto 4.2.1.1.2, se concluye que el mercado REGIONAL es el más grande de los externos y el más dinámico del período. También se muestra, en el Cuadro 13 - FRECUENCIA DE VUELOS del punto 4.2.1.1.4, que los destinos de la red son los que más crecen, explicado fundamentalmente por SAN PABLO, RIO DE JANEIRO y SANTIAGO DE CHILE.</p> <p>En las aclaraciones previas se establece que existe una</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>avión para cada tamaño de mercado dada las distancias, en síntesis, más grande el mercado y más larga la distancia más rentable son las naves con mayor capacidad de pasajeros.</p> <p>Considerando lo hasta ahora dicho sobre las rutas de REGIONAL, se observa que SAN PABLO, que representa un tercio de la pérdida durante el primer semestre del 2012, es atendido por naves pequeñas y se incrementaron las frecuencias. Este aumento de vuelos genera el consecuente aumento del gasto por tripulación, alquiler y depreciación, tasa y protección radioeléctrica y asignación de mantenimiento. Este caso, sirve de ejemplo para mostrar la situación de los casos de esta red. En el Cuadro 24 - ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS POR AKOs, SEGÚN REGIÓN del punto 4.2.1.1.8.1, se marcan con círculo estos puntos.</p> <p>Volviendo al ejercicio de descontar el efecto del exceso de personal y el gasto en combustible en cada ruta según el promedio de la red, sólo SANTA CRUZ DE LA SIERRA revertiría la situación deficitaria en términos operativa.</p> <p>Finalmente, cabe una aclaración, la red REGIONAL cuenta con 204 empleados en sucursales (del exterior) que no se consideran en este gasto operativo.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
<p>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. Con el objeto de analizar el informe suministrado y oportunamente solicitado por esta auditoría se realizó una comparación con el informe del año 2008 utilizado en la auditoría anterior. Se destaca que el informe del año 2008 tiene una estructura más vasta que la del 2011 y 2012: a- El informe del 2008 comienza con “Aclaraciones Previas” un “resumen ejecutivo” y “un análisis detallado” conteniendo información complementaria para una correcta interpretación de los datos incluidos en el informe. En el informe del 2011 y 2012 la información vertida como aclaraciones previas y resumen ejecutivo es más escueta y con datos estadísticos sin detalles aclaratorios. b- En el análisis detallado del informe 2008 se incorporan luego de cada tema analizado acciones sugeridas llevadas a cabo y avances logrados y/o análisis cualitativos, temas que en los informes suministrados para el 2011 y 2012 estas acciones no se adjuntan. c- Existen análisis que se realizan en el informe del 2008 que en los correspondientes a 2011 y 2012 no se adjuntan y son de importancia. Como ejemplo se cita Cuadro de “Costo por Frecuencia en Rutas”, agrupado por tipo de aeronave.</p>	<p>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</p>	<p>4.2.2.1. Durante las tareas de campo se solicitó los informes de gestión elaborada por la empresa que abarcaban el período de auditoría. Se recibieron informes con contenidos sustancialmente menores respecto al informe del 2008 entregado en la auditoría aprobada por Resolución N° 55/11 - AGN. Por este motivo, se solicitó el informe correlativo al de diciembre de 2008. En la página IG-58 del informe se detallan las siguientes diferencias, que se transcriben, entre el contenido de los informes del año 2008 y los de la actual gestión del 2011 y 2012: a- El informe del 2008 comienza con “Aclaraciones Previas” un “resumen ejecutivo” y “un análisis detallado” conteniendo información complementaria para una correcta interpretación de los datos incluidos en el informe. En el informe del 2011 y 2012 la información vertida como aclaraciones previas y resumen ejecutivo es más escueta y con datos estadísticos sin detalles aclaratorios. b- En el análisis detallado del informe 2008 se incorporan luego de cada tema analizado acciones sugeridas llevadas a cabo y avances logrados y/o análisis cualitativos, temas que en los informes suministrados para el 2011 y 2012 estas acciones no se adjuntan. c- Existen análisis que se realizan en el informe del 2008 que en los correspondientes a 2011 y 2012 no se adjuntan y son de importancia. Como ejemplo se cita Cuadro de “Costo por Frecuencia en Rutas”, agrupado</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA – Indicadores de Gestión	Comentarios sobre el Descargo
		<p>por tipo de aeronave. Estas diferencias son objetivas, en pos de una mejor interpretación de la situación de la empresa. Los tomadores de decisión de la compañía necesitan contar en tiempo y forma con toda la información referente a los indicadores claves para conocer la situación de la empresa. Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>
<p>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. Del mismo modo se procedió a verificar si se analizan y/o se aplican los indicadores establecidos en el Plan de Negocios 2010/2014 destacándose lo siguiente: En el Tablero de Control Corporativo suministrado no se verifican</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de la Flota • Plan de Retiro de Aviones • Ventas Directas Sobre Ingresos • Costo de Catering por Pasajero • Costo de infraestructura Costo de Capital aviones sobre ASK • Costo de mantenimiento sobre ASK • Costo de handling sobre cantidad de despegues • ASK sobre Total empleados <p>No se detallan los motivos por los que habiendo realizado un plan de negocios no se analicen la totalidad de los indicadores presentados en dicho informe.</p>	<p>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.</p>	<p>4.2.2.2. A fin de agilizar el seguimiento de los objetivos del Plan de Negocio, es deseable que el Informe de Gestión cuente al menos con los mismos indicadores que aquellos. Así se evita la multiplicación de interpretaciones en la construcción de un mismo guarismo que derive en diferentes conclusiones y acciones a tomar. Por todo lo expuesto se mantiene la observación.</p>