



# Auditoría General de la Nación

## PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES

AL SEÑOR PRESIDENTE DE  
AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A. Y  
AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS CIELOS DEL SUR S.A.  
Dr. MARIANO RECALDE  
Bouchard 547 9° Piso  
Ciudad de Buenos Aires  
S. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D.

En virtud de las funciones asignadas por el artículo 85 de la Constitución Nacional y en uso de las facultades conferidas por el artículo 118 de la Ley N° 24.156, la Auditoría General de la Nación procedió a efectuar un examen en el ámbito de Aerolíneas Argentinas S.A. (AR) y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. (AU) con el objeto que se detalla en el apartado 1.

### **1. OBJETO DE LA AUDITORÍA**

Realizar una auditoría de gestión en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. para el Ejercicio 2011 y primer semestre del Ejercicio 2012.

### **2. ALCANCE DEL EXAMEN**

El trabajo fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, dictadas en virtud de las facultades conferidas por el artículo 119, inciso d) de la Ley N° 24.156.

En la etapa de relevamiento preliminar, se analizaron diversos aspectos del contexto interno y externo de las empresas auditadas, visión, misión y objetivos.



# Auditoría General de la Nación

Desde el punto de vista interno se examinó su estrategia de actuación delineada en el Plan de Negocios 2010-2014 (PN 2010-2014), presentado a la Comisión Bicameral de Seguimiento de la Reforma del Estado y las Privatizaciones, su estructura organizacional, fuentes de financiamiento y principales ítems de costos y gastos históricos de acuerdo a la información obrante en el “Informe de Gestión por el período del 17/07/08 al 30/06/09” aprobado por la Resolución N° 55/11-AGN.

En el aspecto externo se consideró la situación de las sociedades en el contexto del mercado aeronáutico, las prioridades establecidas por el Estado Nacional y la legislación vigente (Leyes Nros. 26.412, 26.466, Decretos Nros. 2347/08, 874/12 y 280/12).

Analizados los resultados obtenidos se consideraron otros elementos indispensables para la selección de las áreas críticas que deberían ser examinadas para evaluar la gestión de las auditadas durante el período, a saber: agregación de valor, materialidad y vulnerabilidades.

De estas consideraciones surgen como principales áreas críticas: Flota de Aeronaves, Recursos Humanos y Indicadores de Gestión, exponiéndose a continuación se exponen las razones para esta selección:

## **2.1. Flota de Aeronaves**

Se debe considerar que el centro de gravedad del sector aeronáutico pivotea sobre la aeronave y que la elección de una flota de aeronaves implica una serie de decisiones, que una vez tomadas, son irreversibles en el mediano plazo ya que comprometen importantes volúmenes de fondos a inmovilizar durante períodos largos.

La posibilidad de agregar valor significativo en este aspecto se muestra en las transformaciones de la composición de la flota que fue proyectada por la compañía y cuya ejecución ya se había iniciado durante el ejercicio 2009. Éstas son, la incorporación de aeronaves por adquisición en propiedad y leasing con el objeto de llegar a una renovación de la flota y una posible homogenización de la misma y la desprogramación y retiro (por venta o devolución) de gran parte de la existente en el ejercicio 2008.



# Auditoría General de la Nación

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

Atento que la empresa proyectó introducir durante un período de apenas 4 años un gran número de aeronaves de dos tipos diferentes a los que ya operaban, resulta evidente la posibilidad de que aparezcan situaciones de riesgo, las que debieron ser detectadas y corregidas para mejorar el desempeño.

En el Informe aprobado por la Resolución N° 55/11 - AGN con relación a la flota de aeronaves la situación de la empresa al 17/07/08 mostraba:

- 21 aeronaves desprogramadas
- 67 en operación de las cuales 39 se encontraban en líneas de vuelo y 28 en mantenimiento.

De las 88 aeronaves expresadas en el párrafo anterior 25 eran de propiedad de la empresa, (15 de ellas estaban desprogramadas), 58 estaban en leasing operativo por los que se abonaba una renta mensual de U\$S 7.376.000 y 5 mediante leasing financiero abonándose por éstas una renta mensual de U\$S 2.628.000.

## **2.2. Recursos Humanos**

En cuanto a la materialidad, en la estructura de costos de las compañías aerocomerciales los recursos humanos constituyen uno de los principales costos a afrontar.

El grupo empresario da trabajo de manera directa a más de 10.000 personas las que prestan servicios en diferentes ámbitos (tierra y aire) y con una amplia dispersión geográfica.

La vigencia de 14 Convenios Colectivos de Trabajo en la compañía generan la necesidad de realizar diversas acciones frente a normativa diferente, por ejemplo estructuras salariales heterogéneas, conflictos entre el personal, multiplicidad de contrapartes en las negociaciones salariales, cientos de conceptos variables en las remuneraciones, etc..



# Auditoría General de la Nación

Por último, se puede observar dentro de la empresa dos culturas que incluso quedan expresadas en la estructura de la misma, Aerolíneas y Austral, esto conlleva a que una serie de decisiones que para lograr su aplicación deben ser consensuados con diferentes grupos que, a pesar de cumplir funciones similares, tienen distintos canales de comunicación e implementación.

En los últimos años la empresa incorporó personal debido a la falta de determinados perfiles en su nómina. Esto, junto a lo anteriormente expuesto, destaca la importancia del análisis del área, remarcando que una correcta política de personal puede generar beneficios en cuanto a la calidad del servicio, como así también en lo atinente a la rentabilidad de la empresa.

Del Informe aprobado por la Resolución N° 55/11 - AGN con relación a los recursos humanos de las empresas la situación del grupo empresario al inicio de su gestión surge que:

- En cuanto al control interno respecto de RRHH, el Manual de Misiones y Funciones con que contaba la empresa a Julio de 2008, estaba desactualizado respecto de la estructura a dicha fecha.
- Desde el año 2003 la cantidad de personal evolucionó de manera creciente comenzando con 7334 personas, incrementándose cada año. En 2008 el Estado toma la compañía con 9173 personas y a junio 2009 cierra con 9303, incorporando agentes especialmente en el Área de Operaciones (Pilotos y Copilotos), a pesar de tener un excedente de 15 Comandantes y 147 Copilotos respecto de la normativa vigente y una disminución en la productividad técnica durante este período.
- La empresa contaba con 17 Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) vigentes en 2008, los cuales se modificaron adicionándole importes por plus salariales como ser (por temporada, por función).

## **2.3. Indicadores de Gestión**

La toma de decisiones del Directorio de la auditada para la determinación de la estrategia destinada a cumplir con sus objetivos se fundamenta en el análisis de situación



## Auditoría General de la Nación

de la empresa y las perspectivas del mercado aerocomercial estableciendo sus potencialidades y debilidades.

Para ello, las gerencias necesitan medir la ejecución del Plan de Negocios resolviendo los desvíos que se presenten, entendiendo y previendo los potenciales problemas y oportunidades.

Como consecuencia de lo mencionado, las compañías deben contar con informes de gestión con la cantidad, calidad y oportunidad de información debidamente analizada.

Es decir que, a partir de los indicadores de gestión se intenta reflejar en el informe correspondiente: 1) la situación en la que se encuentra la empresa, 2) la tendencia en cuanto al cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan de Negocios y en la Visión y Misión de la empresa y 3) las decisiones tomadas a partir de las alertas que los Informes de Gestión de la empresa aportaron en el período auditado.

Se exponen a continuación algunos de los indicadores desarrollados en el Informe aprobado por la Resolución N° 55/11 - AGN:

- El coeficiente de ocupación total paso de un 79% promedio durante el ejercicio 2007 a un 69% promedio para el primer semestre de 2009 resultante de la caída mayor en PKT's (pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) que la de AKO's (asientos ofrecidos por tipo de avión por los km recorridos).
- Para la red Interamericana, salvo en el caso de la ruta a Caracas en la que el B.E.L.F.<sup>1</sup> es de 98,02%, en el resto de las rutas no se obtenía una rentabilidad positiva aún con una ocupación del 100%.
- En la línea Europa (Barcelona, Roma y Madrid) y Oceanía (Auckland-Sydney) la rentabilidad era negativa en todas las rutas y se daba una situación similar a lo comentado para las rutas interamericanas, en las cuales no se obtenía una rentabilidad positiva aún con una ocupación plena.

---

<sup>1</sup> Tomando en consideración el coeficiente de ocupación por ruta (CO) -que indica el porcentaje de ocupación de una flota en una ruta y se obtiene de la división de los PKTS (Pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) sobre los AKOS (Asientos ofrecidos por tipo de avión por los km recorridos)-, se obtiene el coeficiente B.E.L.F. (Break Even Load Factor) -que es el nivel de ocupación necesario para igualar ingresos de pasajes con gastos operativos totales en una línea operada con una flota específica-. A los efectos de determinar la rentabilidad de la ruta, el B.E.L.F. siempre debe ser relacionado con el coeficiente de ocupación real. Cuando el BELF es superior a la ocupación real del vuelo, la rentabilidad es negativa, caso contrario la rentabilidad es positiva.



## Auditoría General de la Nación

- En la línea Regional la rentabilidad era positiva sólo en las rutas a Florianópolis en U\$S 120.000 (B.E.L.F. 77,35%) y Punta del Este por U\$S 296.000 (B.E.L.F. 56,78%). Para el resto de los destinos la rentabilidad era negativa. Si bien se observa que el B.E.L.F. es de 75,07% para Montevideo y 56,78% para Porto Alegre, para el resto de las rutas el indicador era similar o superior al 100%.
- En la línea de Cabotaje la rentabilidad era positiva únicamente en los destinos a Calafate - Trelew, Salta - Jujuy y Tucumán y negativa en el resto de las rutas.

Las tareas propias del objeto de examen se llevaron a cabo entre el 3 de septiembre de 2012 y el 20 de diciembre de 2013.

Por Nota N° 494-P - AGN, del 12 de junio de 2014, se envió al señor Presidente de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. el Proyecto de Informe para que efectúe las aclaraciones o comentarios que considere pertinentes. Mediante Nota N° 614 - AGN del 17 de julio de 2014 la Comisión de Supervisión respectiva otorgó una prórroga al plazo previsto para responder la vista del informe a solicitud de la empresa auditada. Finalmente, por Nota del 5 de agosto de 2014, el Gerente de Área Económico-Financiero, en su carácter de apoderado de Aerolíneas Argentinas, remite las aclaraciones que entiende pertinentes al Proyecto de Informe, las cuales fueron tenidas en cuenta al momento de la redacción final del mismo.

### 3. ANTECEDENTES

Aerolíneas Argentinas fue creada en el año 1950 mediante el Decreto N° 10.459, y constituido por la unión de cuatro Aerolíneas: “Aeroposta Argentina, A.L.F.A., F.A.M.A. y Z.O.N.D.A.”.

En 1979 Aerolíneas Argentinas se transformó en Sociedad del Estado, pasando luego por una privatización parcial en 1989 y su transformación en Sociedad Anónima con participación estatal minoritaria.

En 1994 se firmó un Acuerdo entre el Estado Nacional, Aerolíneas Argentinas S.A. e Iberia Líneas Aéreas de España S.A. por el que esta última se comprometía a



## Auditoría General de la Nación

integrar un aumento de capital previsto en un 85%, en tanto el Estado Nacional renunciaba al derecho a veto que tenía en el Directorio. Esta situación significó la pérdida del control estatal sobre los servicios y el Plan de Inversiones.

En junio de 2001 la sociedad se presentó en Concurso Preventivo de Acreedores y fue controlada indirectamente por la empresa Air Comet S.A. Con el ingreso de la firma española Air Comet S.A. comenzó a controlar el mercado argentino de aerotransporte de pasajeros la empresa Marsans S.A. que integra el grupo turístico mundial encabezado por la mencionada firma. Esta circunstancia no mejoró la situación patrimonial de la empresa ni su giro comercial.

El Poder Ejecutivo Nacional como accionista minoritario decidió no aprobar por diferentes irregularidades los Estados Contables (EECC) de los años 2002, 2003 y 2004, iniciándose acciones judiciales de impugnación de las asambleas que aprobaron los mismos. Sin embargo el Estado Nacional mantuvo en cabeza de Aerolíneas Argentinas y Austral la concesión de las rutas aeronáuticas, y le renovó la concesión para explotar servicios regulares internos y los destinos en el exterior de alta rentabilidad.

Luego de diferentes acuerdos firmados con la empresa, el Poder Ejecutivo invocando el incumplimiento por parte del accionista minoritario, decidió que el Estado debía reasumir la gestión y operación del servicio público de transporte aerocomercial.

El 17 de julio de 2008 se firmó un Acta Acuerdo entre la Secretaría de Transporte e Interinvest S.A., accionista mayoritaria de las sociedades, manifestando el Estado Nacional su voluntad de compra de las acciones y el establecimiento de determinadas condiciones para el desarrollo de las actividades durante un período de transición de 60 días hasta su concreción.

El 3 de septiembre de 2008, se sancionó la Ley N° 26.412 que estableció las condiciones para la compra de las acciones societarias de las empresas del grupo y ciertas medidas para la continuidad del funcionamiento de las mismas.

Finalmente el 22 de diciembre de 2008, mediante la sanción de la Ley N° 26.466 se declararon de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las sociedades,



# Auditoría General de la Nación

fijando condiciones para llevar adelante el proceso y el mantenimiento de las actividades del grupo.

Mediante el Decreto N° 2347/08, se designó como organismo expropiante al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y se creó una Unidad Administrativa (UA) integrada por cuatro miembros que debían ejercer todos los derechos que las acciones a expropiar le conferían al Estado Nacional, hasta tanto finalice el proceso de expropiación.

A través del dictado del Decreto N° 874/12 se modificó el art. 17 de la Ley de Ministerios, asignándole al entonces Ministerio del Interior competencias en todo lo concerniente al Transporte, por lo que la Secretaría de Transporte pasó a la órbita del actual Ministerio del Interior y Transporte. En virtud de ello, el 13/03/13 se dictó el Decreto N° 280/13 que modificó la integración de la UA, organismo actuante en la órbita de la Secretaría de Transporte del Ministerio del Interior y Transporte, la quedó integrada por cinco (5) miembros.

Sin perjuicio del proceso legislativo descripto, el Estado Nacional recién comenzó a designar a los Directores y a la Gerencia General de las empresas el 12 de enero de 2009 y el control pleno de la dirección del grupo a partir de la Asamblea de Accionistas celebrada en febrero de 2009.

En consecuencia, la fijación del orden de prioridades, la planificación y definición de los cursos de acción necesarios para revertir la situación del Grupo y los resultados de su puesta en ejecución, solo le son atribuibles al Estado Nacional recién a partir de estas fechas.

## **3.1. Estructura Organizativa**

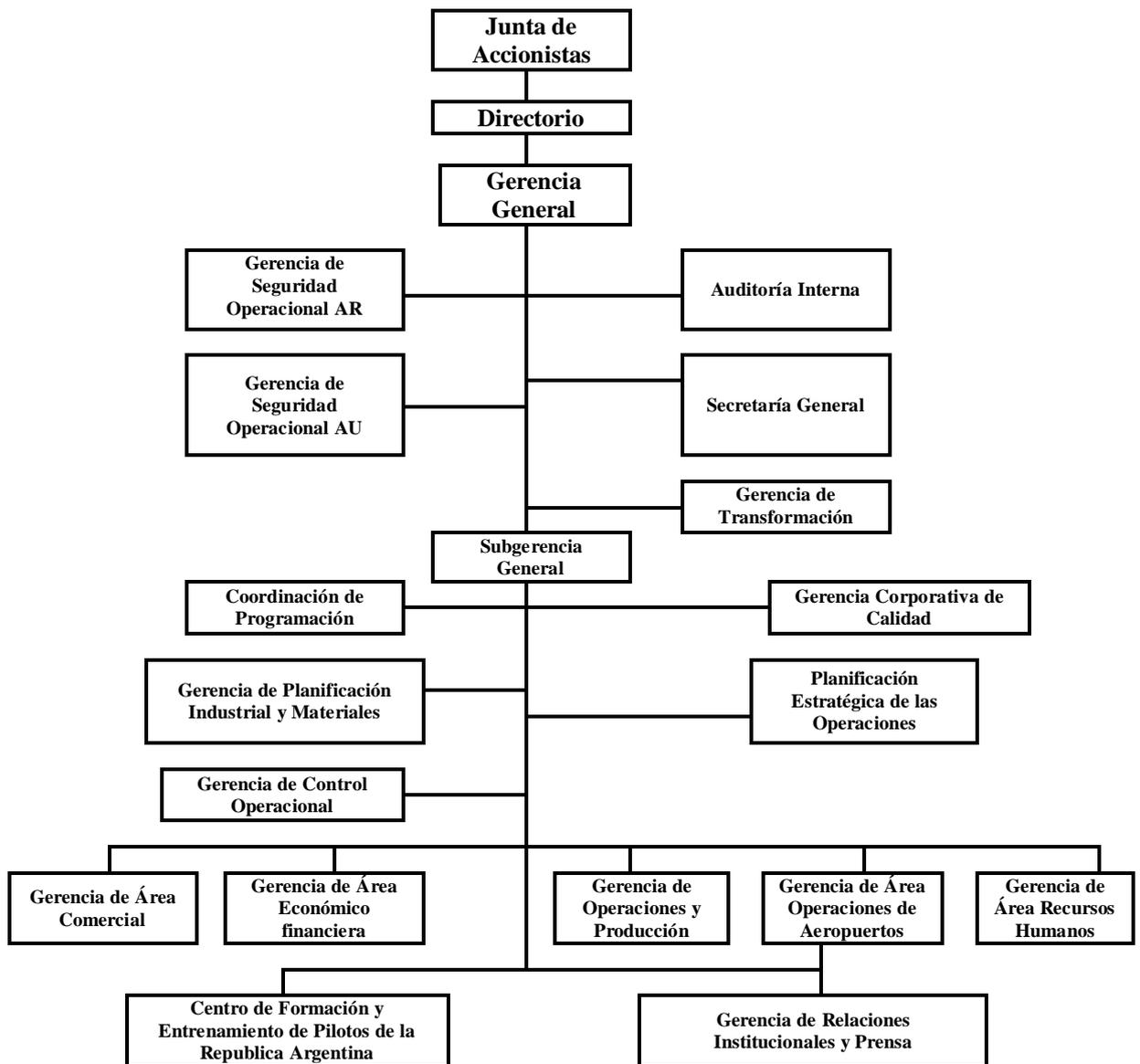
El llamado Módulo de Organización elaborado por la Gerencia de Organización y RRHH constituye un único compendio conteniendo los siguientes manuales corporativos:

- Estructura Orgánica,
- Manual de Misiones y Funciones,
- Manual de Puestos y Perfiles.



# Auditoría General de la Nación

La estructura organizativa gerencial de la empresa hasta el nivel de Gerencias de Área y asimilables es la siguiente:



Analizado el Módulo de Organización se advierte que se mantiene la situación descrita en el informe aprobado por la Resolución N° 55/11-AGN con respecto a que algunas áreas operativas continúan separadas entre AR y AU, por ejemplo Gerencias Técnicas y Gerencias de Operaciones.



# Auditoría General de la Nación

## **3.2.Misión y Visión**

De acuerdo a lo expresado por la auditada en el Plan de Negocios 2010-2014 y en su sitio web su VISIÓN es: *“Ser la empresa aerocomercial orgullo y emblema de la República Argentina, reconocida por desarrollar una gestión pública, honesta y transparente”* y su MISIÓN es: *“Conectar a los argentinos y promover al territorio nacional como destino turístico internacional, cultural y de negocios contribuyendo a su desarrollo económico y social.”*

## **3.3.Plan de Negocios**

La Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones mediante Dictamen del 26 de noviembre de 2009 aprobó el “Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas en lo que respecta a su Fase I, que incluye una prospectiva del Grupo de Empresas ARSA bajo el criterio de reequipamiento de flota para un horizonte inicial de cinco años”, en virtud de las atribuciones que le confiere el artículo 14 de la Ley N° 23.696 y el artículo 2 de la Ley N° 26.412, documento que fue presentado en forma conjunta por la Secretaría de Transporte y las compañías.

Sobre el particular, se señala que el artículo 3° de la Ley 26.466 prescribió que “a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios, en el plazo máximo de ciento ochenta (180) días, el organismo que se designe, garantizándose la composición federal del mismo, formulará un Plan General de negocios, estratégico y operativo de mediano y largo plazo”, mientras que el artículo 5° del Decreto N° 2347/08 instruye “...al MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS a formular un Plan General de Negocios para las empresas cuyas acciones han sido declaradas de utilidad pública, el que deberá contemplar el reequipamiento y el mejoramiento de los servicios prestados, debiendo garantizarse la naturaleza federal del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga.”

El Plan originalmente aprobado abarcaba el período 2009-2013, mientras que el proporcionado a esta auditoría durante las tareas de campo es el Plan de Negocios 2010-



# Auditoría General de la Nación

2014 que fue preparado por las anterioridades de las compañías, junto al asesoramiento de la consultora especializada internacional Oliver Wyman a fines de 2009.

Conforme lo informado, dicho Plan fue expuesto ante la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones en junio de 2010 y luego, en respuesta a un pedido de informes de la citada Comisión y por instrucción de la Secretaría de Transporte, fue presentado por escrito el 13/06/11.

## 4. ÁREAS CRÍTICAS

Por la complejidad de los temas a auditar se dio un abordaje individual a cada una de las áreas críticas definidas, elaborándose los siguientes informes:

I - Flota de Aeronaves paginas FA - 1 a FA - 37.

II - Recursos Humanos paginas RH - 1 a RH - 46.

III - Indicadores de Gestión paginas IG - 1 a IG - 61.

Para facilitar la lectura se incorporan a esta Presentación las conclusiones de los tres informes como punto 6.

## 5. DESCARGO

En oportunidad de formular su descargo -conforme lo expresado en el último párrafo del apartado 2, y que se agrega al presente informe como ANEXO I - la empresa auditada efectuó diversas aclaraciones que ratifican, complementan o amplían los comentarios oportunamente efectuados, pero que -en la generalidad de los casos- no permiten modificar la redacción de los aspectos tratados.

Respecto de los Puntos 4.2.1. del Cuerpo I - Flota de Aeronaves, 4.4.1. y 4.4.2. del Cuerpo II - Recursos Humanos y 4.2.1.1.1., 4.2.1.1.3.1., 4.2.1.1.3.2., 4.2.1.1.5.2. y 4.2.1.1.9. del Cuerpo III - Indicadores de Gestión, la empresa apporto información de períodos posteriores al auditado, cuya extensión, alcance y validación podrán ser objeto de verificación en oportunidad de realizarse la auditoría de seguimiento respectiva.



# Auditoría General de la Nación

En el Punto 4.4.1. del Cuerpo I - Flota de Aeronaves, se ajustó la redacción.

Como ANEXO II se incorpora el análisis que se realizó del descargo presentado por Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.

## 6. CONCLUSIÓN.-

Mediante la sanción de la Ley N° 26.466 se declararon de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones del grupo Aerolíneas Argentinas y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur, fijando condiciones para llevar adelante el proceso y el mantenimiento de las actividades de las sociedades.

Al momento del dictado de la mencionada Ley, la empresa se encontraba en la situación descrita por el informe aprobado mediante Resolución 55/11 de esta Auditoría General de la Nación, el cual abarcó el período comprendido entre el 17 de agosto de 2008 y el 30 de junio del 2009.

El presente examen de auditoría abarca el período enero de 2011 a junio de 2012. Al inicio del período bajo estudio la gestión estatal llevaba tres años al frente del grupo habiendo determinado para entonces un plan de negocios hasta el 2014, para lo cual es necesario tener un acabado conocimiento del negocio aerocomercial y de la situación de la auditada dentro de los mercados en los que desarrollaba su actividad principal.

En este marco, se elaboró el informe de auditoría referido profundizando en las áreas de flota de aeronaves, recursos humanos e indicadores de gestión concentrándose en Aerolíneas Argentina y Austral, las empresas centrales del negocio.

Se consideró que los cortes de fecha que un trabajo de auditoría requiere pueden no reflejar la situación de una empresa con problemas de exceso de estructura. Así, se desarrolló el examen de indicadores con énfasis en el resultado operativo hasta llevar el



## Auditoría General de la Nación

análisis a los resultados de cada una de las rutas. Es decir, que se puso el énfasis en lo operativo y no se concentró en la empresa en su conjunto. De este modo, si una empresa operativamente presenta dificultades el problema de cortes de fecha del período analizado y de herencia pasan a un segundo plano.

Durante el período de examen, el resultado operativo se deterioró en 52%, si bien en el primer semestre del 2012 este resultado vuelve a niveles similares a los del 2010, es decir, en el mejor semestre de los tres analizados se vuelve a la situación previa. Para esa fecha, el análisis por redes concluye que los resultados del exterior son cubiertos en parte por el superávit operativo que generan los vuelos de cabotaje.

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.

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%. Esto demuestra lo ajustado de los márgenes de la industria que exige a los gerentes un manejo preciso de los gastos. Para el caso de ASRSA por cada 100 pesos de ingresos, la empresa gastó 158 pesos para el año 2011; y de cada 100 pesos de ingresos para el primer semestre de 2012, gastó 149 pesos.

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 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



## Auditoría General de la Nación

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 comparables.

Comparadas con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75% más altos y en combustible 24% mayores, medidos en AKOs (Asiento Kilómetros Ofrecidos, esto es, la suma de la cantidad de asientos por (x) los kilómetros recorridos por cada avión en un período).

Durante el período auditado se observó un incremento en las frecuencias y las horas voladas, así como también mejores en las aeronaves que son más acorde a las demandas del público, se mejoro la puntualidad y así como también otras mejoras en las empresas lo cual permitió incrementar los ingresos, estas mejoras llevaron a un incremento de los costos que llevo profundizar el déficit de la empresa.

Se produjo una reducción de las frecuencias de los destinos de la región Sur, como consecuencia de la erupción del volcán Puyehue, lo cual 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 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 un 8% de las frecuencias entre el primer semestre del 2012 y el mismo período del 2010.

Volviendo al tema de recursos humanos durante el período bajo estudio se ha producido un aumento de 1.125 personas (1.514 altas y 389 bajas), cuyos ingresos no han sido justificados técnicamente.

Lo expresado se encuentra en un contexto de empresa con una baja productividad del personal de vuelo y una capacidad ociosa alta, sin que se hayan evidenciado medidas



## Auditoría General de la Nación

tomadas por la empresa a fin de mejorar dichos indicadores. De las horas que se puede volar, de acuerdo a la reglamentación aérea vigente y los CCT, solo se vuela la mitad de estas.

Dentro de la empresa conviven 14 CCT que traen como resultado la heterogeneidad de las regulaciones convencionales y dificultan la toma de decisiones empresariales, se visualizan diferencias entre las bonificaciones acordadas con los gremios en los CCT respecto de otras empresas del rubro. Lo antedicho dificulta la liquidación de haberes y su control, por la cantidad de conceptos en la estructura salarial que surgen de los mismos.

Respecto del circuito establecido para la liquidación de viáticos al personal de vuelo, se observan deficiencias en cuanto a la falta de Manual de Procedimientos, lo que trae aparejado responsabilidades difusas de los sectores intervinientes, sin un sector que controle y coordine el circuito en su totalidad. Por otra parte, el sistema de liquidación utilizado por la empresa tampoco incorpora todo el circuito. Además, se han detectado otras deficiencias, como ser: falta de controles entre los vouchers emitidos con los pagados, modo de pago en efectivo para los vuelos de cabotaje, que además de implicar una pérdida de tiempo para los tripulantes implica un riesgo para la empresa y una debilidad en el control interno.

El Plan de Flota programado para el período 2010-2014 preveía la incorporación de aeronaves por adquisición en propiedad y leasing con el objeto de llegar a una renovación de la flota y una posible homogenización de la misma, y la desprogramación y retiro (por venta o devolución) de gran parte de la flota existente en el ejercicio 2008.

En el marco de estas acciones el Grupo conformó su flota al 30/06/12 con un total de 87 aeronaves. La de AR estaba compuesta por 57 aeronaves, de las cuales 31 se encontraban operativas y 26 desprogramadas. Mientras que AU tenía a esa fecha un total de 30 aeronaves, 20 operativas y 10 desprogramadas, lo que analizado comparativamente



## Auditoría General de la Nación

con la flota al 30/06/09, denota una disminución tanto del total de la flota como de las aeronaves operativas, que se debió principalmente a la desprogramación comercial de tres tipos de flotas B747-400, B737-500 y MD80. El promedio de antigüedad de la flota que, conforme el informe aprobado por Resolución Nro. 55/10 era de 19,4 años, pasó a ser de 11,4 para la flota de AR y de 1,4 para la de AU.

Ahora bien, este Plan se comenzó y continuó cumpliendo sin 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, si bien la compañía informó que las decisiones de incorporación se tomaron considerando la continuación de las familias con que históricamente había operado la empresa.

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.

Respecto de la gestión habitual de la flota de aeronaves, se advirtió la insuficiente planificación 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. Esto se evidenció en desvíos en el cumplimiento de los planes de devolución de aeronaves en leasing causados principalmente por demoras relacionadas con la puesta de las aeronaves en condiciones de redelivery. Asimismo, que en general las decisiones de bajas y modificaciones de leasing fueron tomadas por la Gerencia General que a su vez ejerce la Presidencia del Directorio,



# Auditoría General de la Nación

casi siempre invocando razones de urgencia o inminentes vencimientos y posteriormente fueron ratificadas por el Directorio.

## **7. LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME**

Ciudad de Buenos Aires,