

SESIONES EXTRAORDINARIAS**2016****ORDEN DEL DÍA N° 1194****Impreso el día 13 de diciembre de 2016**

Término del artículo 113: 22 de diciembre de 2016

**COMISIÓN PARLAMENTARIA MIXTA
REVISORA DE CUENTAS**

SUMARIO: **Pedido** de informes al Poder Ejecutivo sobre las medidas adoptadas para regularizar las situaciones observadas por la Auditoría General de la Nación en el examen de la gestión realizada en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., sobre flota de aeronaves, recursos humanos e indicadores de Gestión, ejercicios 2011 y primer semestre del ejercicio 2012. (215-S.-2016.)

Buenos Aires, 2 de noviembre de 2016.

Al señor presidente de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

Tengo el honor de dirigirme al señor presidente, a fin de comunicarle que el Honorable Senado, en la fecha, ha sancionado el siguiente

Proyecto de resolución

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación

RESUELVEN:

1. Dirigirse al Poder Ejecutivo nacional solicitándole informe sobre las medidas adoptadas para regularizar las situaciones observadas por la Auditoría General de la Nación en el examen de la gestión realizada en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., sobre flota de aeronaves, recursos humanos e indicadores de gestión, ejercicios 2011 y primer semestre del ejercicio 2012.

2. Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional y a la Auditoría General de la Nación juntamente con sus fundamentos.

Saludo a usted muy atentamente.

FEDERICO PINEDO.
Juan P. Tunessi.

FUNDAMENTOS

La Auditoría General de la Nación (AGN) efectuó una auditoría de gestión aprobada por resolución AGN 187/14 en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. para el ejercicio 2011 y primer semestre del ejercicio 2012.

En el apartado “Alcance del examen”, el órgano de control indica que en la etapa de relevamiento preliminar se analizaron diversos aspectos del contexto interno y externo de las empresas auditadas, visión, misión y objetivos.

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 17/7/08 al 30/6/09” aprobado por la resolución 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 26.412, 26.466, decretos 2.347/08, 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.

La AGN informa que por la complejidad de los temas a auditar se dio abordaje individual a cada una de las áreas críticas definidas, elaborándose los siguientes informes:

- I. Flota de aeronaves.
- II. Recursos humanos (RRHH.)

III. Indicadores de gestión.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 3/9/12 y el 20/12/13.

I. En cuanto a la auditoría de gestión sobre la flota de aeronaves de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., para el ejercicio 2011 y primer semestre del ejercicio 2012, la AGN indica que:

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

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 flota existente en el ejercicio 2008.

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

Por otra parte, de acuerdo a los datos obtenidos del “Informe de gestión por el período del 17/7/08 al 30/6/09”, el 20 % del total de los desembolsos efectuados por el Estado nacional hasta el 30 de junio de 2009 fueron aplicados al pago de adquisiciones o *leasing* de aeronaves.

En resumen, considerando estos ítems, el 48,31 % de los fondos aportados por el Estado nacional desde el 17/7/08 al 30/6/09 se encontraron involucrados en la gestión de la flota de aeronaves de AR y AU.

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

Las acciones de auditoría realizadas fueron:

– Se analizó el plan de flota incluido en el plan de negocios 2010-2014 y la documentación remitida por la auditada relacionada con el estado de cumplimiento del mismo.

– Se examinó el módulo de organización elaborado por la Gerencia de Organización y Recursos Humanos y se determinó dentro de la estructura orgánica las áreas con incumbencias en el tema flota de aeronaves, esto es las cuestiones de gestión de flota, planes de incorporación y retiro, venta de remanentes de aeronaves, etc.

– Se analizaron los manuales de misiones y funciones y de puestos y perfiles a fin de identificar responsabilidades que tienen asignadas.

– Se estudió el listado de composición de la flota de aeronaves, determinándose e identificándose las aeronaves operativas y no operativas, y desprogramadas. En este sentido, se consideran aeronaves operativas aquellas que están en condiciones de volar (aunque se encuentren temporariamente en mantenimiento) y ser incluidas en la programación de vuelo de una compañía. Por contrario imperio, las aeronaves no operativas son aquellas que no están en condiciones de volar. Respecto a las aeronaves desprogramadas, son las aeronaves o flota de aeronaves que dejaron de operar comercialmente para una compañía y que en consecuencia no pueden ser incluidas en las futuras programaciones de vuelo de la misma.

– Se cotejó la nómina precedente con la información obrante en el Registro Nacional de Aeronaves (RNA), dependiente de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC).

– Se realizó un análisis de las actas de reunión de los directorios de ambas sociedades y la documentación proporcionada por las mismas como respaldo de las decisiones de aeronaves que tuvieron lugar durante el período auditado.

– Se analizaron las actas de reunión de las comisiones fiscalizadoras de las empresas a la luz de las decisiones mencionadas precedentemente.

– Se solicitó información sobre las inspecciones y mantenimientos que se hicieron a cada aeronave integrante de la flota (operativa o no) ya sea en taller propio o por terceros y los costos que estas actividades importaron. En respuesta se recibieron y examinaron informes de actividad (AR) y reporte del transportador (AU), documentos emitidos por las gerencias técnicas de las empresas y que se remiten mensualmente a la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad (DNA) dependiente de la ANAC. Estos documentos incluyen las inspecciones y trabajos realizados a las aeronaves operativas y no operativas, así como las intervenciones a motores. No se consigna en estos reportes costeo alguno. Asimismo, se analizó información sobre inspecciones menores y mayores realizadas en propio y por terceros durante el período auditado y los costos que importaron.

– Se requirió información sobre el pago de tasas, seguros y/u otros conceptos que representen costos fijos y variables para cada aeronave. Se recibió y analizó información relacionada con los seguros aeronáuticos y sus costos, tasas de aterrizaje, protección al vuelo y estacionamiento en aeropuertos. Se analizaron los costos consignados en los tableros corporativos de comando del grupo para el período auditado.

– Se realizó un análisis comparativo de la composición de la flota con la de otras aerolíneas que de acuerdo a lo expresado en el plan de negocios 2010-2014 son comparables con la auditada por diversas razones.

A tal fin se tomaron diferentes fuentes, a saber: “World Air Transport Statics 56th Edition 2011” (WATS) elaborado y publicado por International Air Transport Association, memorias, reportes anuales o semestrales publicados por las consignadas en sus respectivos sitios web www.airfleets.es.

Las tareas propias del objeto de examen se llevaron a cabo entre 3/9/12 y el 2/8/13.

El órgano de control realiza los siguientes comentarios y observaciones respecto a la flota de aeronaves:

I. Planificación

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.

1.2. De la documentación aportada no pudo obtenerse evidencia de 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.

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 éstas.

II. Estructura organizativa

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.

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.

III. Control de gestión

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.

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.

3.3. La auditada está desarrollando un sistema basado en el programa Lotus Notes del grupo donde se ingresarán todos los datos de seguimiento documental de la flota y se realizará la gestión integral de ésta. Asimismo, se encuentra en proceso de licitación la contratación de un sistema integral de mantenimiento, ingeniería y materiales (conocido como MRO Maintenance, Repair and Overhaul). Este desarrollo surge, entre otras razones, del hecho de no contar con un esquema o circuito que consolide y coordine la información producida por las distintas áreas con responsabilidades inherentes a la flota de aeronaves durante el período bajo análisis.

IV. Altas y bajas de aeronaves

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.

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 FA – 30 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.

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.

V. 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 en 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, necesiten 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.

VI. Información de IATA (*International Air Transport Association*)

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 la 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.

II. En cuanto a la auditoría de gestión sobre los recursos humanos de las sociedades mencionadas para el ejercicio 2011 y primer semestre del ejercicio 2012, la AGN indica que:

1. Los recursos humanos son de vital importancia en las empresas aerocomerciales por ser uno de los principales costos y más aún en el caso específico de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. (ARSA).

La metodología aplicada para la recolección de la información se basó en entrevistas con los responsables de distintas áreas de las sociedades que intervienen en la gestión de recursos humanos, en el análisis de la legislación vigente, convenios colectivos de trabajo y de lo proyectado en el plan de negocios 2010-2014.

El órgano de control señala que:

– Se analizó el plan de negocios 2010-2014 en lo relativo a recursos humanos y documentación remitida por la auditada relacionada con el estado de cumplimiento del mismo.

– Se analizaron los convenios colectivos de trabajo.

– Se relevó la estructura orgánica de la empresa.

– Se evaluaron los manuales de misiones y funciones y de puestos y perfiles.

– Se analizó la composición y distribución de los recursos humanos del grupo empresario.

– Se relevó el circuito administrativo de la liquidación de sueldos, analizando los procedimientos establecidos para la validación de los conceptos abonados al personal que presta servicios en el país.

– Se analizó la nómina del personal informada por el grupo empresario.

– Se analizó la evolución de la dotación total del personal.

– Se realizaron análisis y cruces con y entre la liquidación de haberes al 30/6/12 y lo informado por cada una de las empresas a la AFIP mediante el formulario 931.

– Se analizó el procedimiento para el otorgamiento de licencias al personal.

– Se analizó el sistema de control de asistencia de cada dependencia.

– Se analizó el plan de capacitación del personal.

– Se analizó el procedimiento de selección e ingreso de personal en la empresa y se solicitó la justificación de cada ingreso de personal a la empresa.

– Se analizó la productividad de las tripulaciones técnicas (pilotos y copilotos) y de cabina (comisarios, azafatas, etc.).

– Se relevó y analizó el procedimiento de pago de viáticos al personal de vuelo.

– Se efectuó un análisis de la estructura de la dotación del personal que desempeña funciones en el exterior.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 3/9/12 y el 8/11/13.

La AGN realiza los siguientes comentarios y observaciones respecto a la gestión sobre recursos humanos:

1. Estructura

La empresa cuenta con manuales de misiones y funciones desactualizados respecto de la estructura orgánica vigente durante el período auditado, 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.

2. Dotación

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.

2.2. Se detectaron inconsistencias respecto a la cantidad de personal que presta servicios en determinadas áreas de la empresa. Así, la gerencia de área organización y recursos humanos no pudo precisar la cantidad total de personal de vuelo y del exterior.

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.

2.4. La auditada no justificó la incorporación del personal consignado en el punto anterior.

La empresa no ha remitido las constancias documentales que acrediten la necesidad de incorporación de personal para desempeñar diferentes funciones.

Las políticas y procedimientos de recursos humanos, el procedimiento de selección del personal vigente establece un circuito de solicitud, selección y aprobación que coordina la gerencia de recursos humanos.

Efectuado el relevamiento de ingreso de personal, se solicitó al sector de recursos humanos 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.

2.5. Existe una baja en la productividad de los pilotos y tripulación de cabina de pasajeros de ambas empresas durante el período auditado.

2.5.1. Más allá de la productividad de vuelo, la AGN observa una disminución en la productividad bruta total.

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

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.

3. Convenios colectivos

3.1. Existen 14 CCT vigentes, lo que implica constantes negociaciones convencionales con los gremios, y una dispersión de los conceptos salariales del personal.

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

4. Liquidación de haberes

4.1. Durante el período auditado el circuito de liquidación de haberes no está establecido en un manual de procedimientos.

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.

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.

5. Viáticos

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

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.

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.

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

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

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

5.7. Del relevamiento realizado al circuito de liquidación de viáticos a tripulaciones se han detectado en el sector de Despacho, *vouchers* emitidos sin entregar al personal de vuelo con destino Miami.

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.

6. Sucursales del exterior

6.1. La empresa no tiene definidas estructuras orgánicas para las sucursales en el exterior.

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.

6.3. La auditada no pudo precisar la cantidad de personal que se desempeña en cada sucursal del exterior.

1. En cuanto a la auditoría sobre los indicadores de gestión en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Áreas Cielos del Sur S.A. para el ejercicio 2011 y primer semestre del ejercicio 2012, la AGN indica que:

El examen se elaboró con la información obtenida de la cuenta de inversión del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2009, 2010, 2011 y 2012, entrevistas con los responsables de distintas áreas de las sociedades que intervienen en la elaboración del tablero de control corporativo, informes internos y de IATA (International Air Transport Association) provistos por la auditada, lo proyectado en el plan de negocios 2010-2014, revisión y utilización de resultados de otras evaluaciones y auditorías anteriores, estados contables de compañías aerocomerciales competidoras y/o comparables de acceso público y bibliografía especializada en gestión de empresas aerocomerciales.

En función del enfoque dado al trabajo de auditoría se analizaron principalmente aspectos administrativos y de organización, cuestiones operativas de la actividad y la evolución económico-financiera del grupo.

Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 3/9/12 y el 30/12/13.

Los procedimientos de auditoría aplicados fueron:

– Se analizó el plan de negocios 2010-2014 en lo relativo a indicadores y documentación remitida por la auditada relacionada con el estado de cumplimiento del mismo.

– Se relevó la estructura orgánica de la empresa.
 – Se evaluaron los manuales de misiones y funciones y de puestos y perfiles.

– Se analizó y verificó la consistencia interna de los tableros de control corporativo 2011 y 2012 y se cotejaron con bases de datos remitidas por el auditado.

– Se relevaron los indicadores de las empresas comparables y/o competidoras según el plan de negocios 2010-2014.

– Se analizaron los vuelos durante junio 2012 realizados por cada uno de los aviones, identificados por matrícula, determinado marca de la aeronave, horas block, cantidad de pasajeros, cantidad de asientos ofrecidos y horarios de despegue y aterrizaje.

– Se cotejó la información obtenida con la de los tableros de control corporativo 2011 y 2012 con la información de cada uno de los vuelos por matrícula.

– Se consideró el informe aprobado por la resolución 55/11-AGN a fin de determinar puntos relevantes en el mismo.

– Se analizó el informe aprobado por resolución 169/12-AGN “Evaluación del ambiente de control TI y de aplicaciones TI a seleccionar en Aerolíneas Argentinas S.A.”.

– Se realizaron entrevistas con los responsables de la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión y de la Gerencia de Finanzas.

– Se analizaron los estados contables aprobados al 31/12/08.

– Se obtuvo y analizó bibliografía disponible en materia de industria aerocomercial.

– Se recopiló y analizó información publicada por IATA y otras Aerolíneas (indicadores, Memoria, EECC y composición de flotas).

– Se realizaron análisis comparativos sobre diferentes aspectos en materia de indicadores en virtud de la información descripta precedentemente.

La AGN realiza los siguientes comentarios y observaciones:

1. Aspectos organizacionales

2. Gestión operativa

2.1. Indicadores de gestión

2.1.1. *Análisis de la situación global de AR-AU durante enero 2011 - junio 2012 de acuerdo con la información brindada por la Gerencia Económico-Financiera.*

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

2.1.1.1. *Situación global de AR-AU y comparación con compañías similares y competidoras, durante el período auditado.*

La empresa tiene poco margen de mejora en los ingresos, ya que la utilización de la flota y de ingresos por asientos es casi similar, al resto de las empresas comparables.

Los altos gastos de AR-AU medidos en relación a los ingresos, comparándolos con empresas similares, se deben principalmente a las remuneraciones y a los costos por combustible.

Comparado con otras empresas, Aerolíneas Argentinas y Austral presentan costos en personal 75 % más altos y en combustible 24 % mayores, medidos en AKO [asientos kilómetros ofrecidos, esto es, la suma de la cantidad de asientos por (x) los kilómetros recorridos por cada avión en un período].

2.1.1.2. *Mercado de las rutas donde compete AR-AU.*

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

2.1.1.3. *Participación en el mercado*

2.1.1.3.1. *Cabotaje*

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

2.1.1.3.2. *Exterior*

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

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.

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 (McDonnell 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.

Esta modernización de la flota mejora la imagen de la empresa a causa de la actualización de la cabina

de pasajeros, conforme los objetivos establecidos del plan de negocios 2010-2014.

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.

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.

Analizando solamente a Austral, la incorporación de los Embraer 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.

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.

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.

2.1.1.5.2. *Asignación a las rutas*

Para junio 2012, la empresa presenta una asignación de naves heterogénea en las rutas San Pablo, Santiago de Chile y Río de Janeiro. En la ruta a Lima presenta una nave diferente al resto de los destinos similares.

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 (AKO 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.

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. Medido en

AKO, 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 %.

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 AKO, los costos totales suben un 27 %.

Las redes más dinámicas son Interamericana (+59 % anual) y Regional (+48 % anual).

2.1.1.8.1. *Costos operativos*

Los costos operativos medidos en AKO 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.

2.1.1.8.1.1. *Fijos de estructura*

El total de gastos de estructura para el 1^{er} 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.

2.1.1.9. *Resultados*

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 con los asientos ofrecidos ponderado por la distancia, AKO, 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.

2.1.1.9.2. *Operativos*

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.

2.1.1.9.2.2. *Por ruta*

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

La red Interamericana reduce déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012 a causa de baja de déficit de Miami y México Cancún, contrarrestado por el deterioro de Caracas, Bogotá y Lima.

Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, todas las rutas de la red siguen siendo deficitarias.

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

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

La red Regional es la que más empeora déficit operativo entre el primer semestre de 2011 y el mismo lapso del 2012. La ruta San Pablo duplica el déficit entre periodos. Descontado la mitad del costo de personal de abordaje, sólo Santa Cruz de la Sierra revierte la pérdida operativa.

2.2. *Informe de gestión*

2.2.1. *Análisis estructura del tablero de control corporativo*

El tablero de control corporativo suministrado en la auditoría del periodo 2008 contiene más información con mayor explicación para un adecuado análisis y una mejor interpretación para tomar decisiones comparado con los aprobados para el periodo enero 2011- junio 2012, los cuales se entregaron en forma parcial ante reiteradas solicitudes.

2.2.2. *Seguimiento de indicadores según plan de negocios 2010-2014*

En los tableros de control corporativo diciembre 2011 y junio 2012 no se analizan todos los indicadores establecidos en el plan de negocios 2010/2014.

En oportunidad de formular su descargo, 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 2.1. del Cuerpo I - Flota de Aeronaves, 4.1. y 4.2. del Cuerpo II - Recursos Humanos y 2.1.1.1., 2.1.1.3.1., 2.1.1.3.2., 2.1.1.5.2. y 2.1.1.1.9. del Cuerpo III - Indicadores de Gestión, la empresa aportó información de periodos posteriores al auditado, cuya extensión, alcance y validación podrán ser objeto de verificación en oportunidad de realizarse

la auditoría de seguimiento respectiva. En el punto 4.1. del Cuerpo I - Flota de Aeronaves, se ajustó la redacción.

El órgano de control indica que 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. y que en atención a las observaciones realizadas, formuló recomendaciones al organismo auditado.

La AGN concluye en que:

Mediante la sanción de la ley 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 la Auditoría General de la Nación, el cual abarcó el período comprendido entre el 17 de agosto de 2008 y el 30 de junio de 2009.

El 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 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 periodo 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 de 2011 y junio de 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 sustentada, 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 muestra un comportamiento similar, entre éstas, de los gastos en relación con 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 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 AKO [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 mejoras en las aeronaves que son más acorde a las demandas del público, se mejoró la puntualidad y así como también otras mejoras en las empresas lo cual permitió incrementar los ingresos, estas mejoras condujeron a un incremento de los costos que llevó a 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 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, sólo se vuela la mitad de éstas.

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 homogeneización 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 30/6/12 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 con la flota al 30/6/09, 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 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 compo-

ner 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 la vez ejerce la Presidencia del Directorio, casi siempre invocando razones de urgencia o inminentes vencimientos y posteriormente fueron ratificadas por el Directorio.

El auditor general, doctor Vicente Brusca, votó en forma negativa el informe de AGN.

Pablo G. González. – Enrique A. Vaquié. – Jose M. A. Mayans. – Eric Calcagno y Maillmann. – José M. Díaz Bancalari. – Manuel Garrido. – Nanci M. A. Parrilli. – Julio R. Solanas. – Miguel A. Pichetto.

ANTECEDENTES

1

Dictamen de comisión

Honorable Congreso:

Vuestra Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas ha considerado los expedientes Senado de la Nación O.V.-411/14, mediante el cual la Auditoría Ge-

neral de la Nación (AGN) remite la resolución 187/14 aprobando por mayoría los informes de Auditoría de gestión: I) Flota de Aeronaves, II) Recursos Humanos, III) Indicadores de Gestión, Presentación, referidos a la auditoría de gestión realizada en el ámbito de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., respecto del ejercicio 2011 y primer semestre del ejercicio 2012; y, por las razones expuestas en sus fundamentos, os aconseja la aprobación del siguiente

Proyecto de resolución

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación

RESUELVEN:

1. Dirigirse al Poder Ejecutivo nacional solicitándole informe sobre las medidas adoptadas para regularizar las situaciones observadas por la Auditoría General de la Nación en el examen de la gestión realizada en Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A., sobre Flota de Aeronaves, Recursos Humanos e Indicadores de Gestión, ejercicios 2011 y primer semestre del ejercicio 2012.

2. Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional y a la Auditoría General de la Nación juntamente con sus fundamentos.*

De acuerdo con las disposiciones pertinentes, este dictamen pasa directamente al orden del día.

Sala de la comisión, 9 de septiembre de 2015.

Pablo G. González. – Enrique A. Vaquié. – Jose M. A. Mayans. – Eric Calcagno y Maillmann. – José M. Díaz Bancalari. – Manuel Garrido. – Nanci M. A. Parrilli. – Julio R. Solanas. – Miguel A. Pichetto.

2

Ver expediente 215-S.-2016.

* Los fundamentos corresponden a los publicados con la comunicación del Honorable Senado.