



Auditoría General de la Nación

Informe de Auditoría de Gestión

Aerolíneas Argentinas S.A.

Proyecto N° 122741



Auditoría General de la Nación

ÍNDICE

1	OBJETO DE AUDITORÍA.....	1
2	ALCANCE DEL EXAMEN.....	1
3	ACLARACIONES PREVIAS.....	3
3.1	GRUPO EMPRESARIO AEROLINEAS ARGENTINAS (AR).....	3
3.2	AUTORIDADES.....	4
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
3.4	MARCO LEGAL.....	5
3.5	PRINCIPALES ASPECTOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES.....	8
3.5.1	ASPECTOS FINANCIEROS.....	8
3.5.2	INDICADORES DE SEGURIDAD Y PUNTUALIDAD.....	12
3.5.3	DOTACIÓN DE AERONAVES, PERSONAL Y CANTIDAD DE DESTINOS Y PASAJEROS.....	12
3.6	EL MERCADO AEROCOMERCIAL ARGENTINO.....	13
4	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES.....	17
5	DESCARGO.....	35
6	RECOMENDACIONES.....	35
7	LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME.....	35
	ANEXO I - ORGANIGRAMA.....	39
	ANEXO II - LISTADO RUTAS.....	41



Auditoría General de la Nación

GLOSARIO

AKO/ASK	Asiento Kilómetros Ofrecidos
ALFA	Aviación del Litoral Fluvial Argentino
ANAC	Administración Nacional de Aviación Civil
APN	Administración Pública Nacional
AR	Grupo Empresario
AR	Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima
Auditada	Grupo (AR, AU y compañías vinculadas)
AU	Austral Líneas Aéreas Sociedad Anónima
BCRA	Banco Central de la República Argentina
CCT	Convenios Colectivos de Trabajo
<i>CHARTER CARRIER</i>	Transportador " <i>charter</i> " (traslado)
CIADI	Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
DNU	Decreto de Necesidad y Urgencia
EANA	Empresa Argentina de Navegación Aérea SE
EECC	Estados Contables
EEUU	Estados Unidos de Norte América
FAMA	Flota Aérea Mercante Argentina
FCS	<i>Full Cost - Service Carriers</i>
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<i>FULL COST - SERVICE CARRIERS</i>	Transportadores aerocomerciales de servicio completo (tradicional)
GDS	<i>Global Delivery System</i>
<i>Holding</i>	Grupo (AR, AU y compañías vinculadas)
Horas Block	Período transcurrido entre el momento de cierre de puerta y el de apertura (de manga a manga)
IATA	International Air Transport Association (Asociación Internacional de Transporte Aéreo)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Organización Internacional de Aviación Civil)
IGJ	Inspección General de Justicia
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IOSA	Auditoría de Seguridad Operacional
IPC	Indice de precios al consumidor



Auditoría General de la Nación

IVA	Impuesto al Valor Agregado, AFIP
LCC	<i>Low Cost - Service Carriers</i>
LOW COST - SERVICE CARRIERS	Transportadores aerocomerciales de bajo costo
MINPLAN	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios
MTR	Ministerio de Transporte
OPTAR	Operador Mayorista de Servicios Turísticos S.A.
ORSNA	Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos
PKT	Pasajeros Kilómetros Transportados
PN	Patrimonio Neto
pp	Puntos porcentuales
ROE	Return on Equity (Rentabilidad respecto al Patrimonio Neto, en porcentaje)
SIGEN	Sindicatura General de la Nación
<i>Stakeholders</i>	Grupos de Interés
TCP	Tripulación de Cabina de Pasajeros
UA	Unidad Administrativa
ZONDA	Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas Argentinas
CEFERPRA	Centro de Formación y Entrenamiento de Pilotos de la República Argentina



Auditoría General de la Nación

INFORME DE AUDITORÍA

AL SEÑOR PRESIDENTE DE
AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A.
Lic. Pablo CERIANI
Ciudad de Buenos Aires
S. _____ / _____ D.

En virtud de las funciones conferidas por la Constitución Nacional, art.85, y en uso de las facultades conferidas por la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, art. 118, la Auditoría General de la Nación procedió a efectuar un examen en el ámbito de Grupo Empresario Aerolíneas Argentinas (AR) con el objeto que se detalla en el apartado 1.

1 OBJETO DE AUDITORÍA

Realizar una auditoría de gestión del Grupo Empresario Aerolíneas Argentinas, por el período iniciado el 01/01/16 hasta el 30/03/18.

2 ALCANCE DEL EXAMEN

El trabajo fue realizado de conformidad con las Normas de Control Externo Gubernamental, y las Normas de Control Externo de la Gestión Gubernamental aprobadas por las Resoluciones Nos. 26/15 y 186/16 respectivamente de la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, las que fueron dictadas en virtud de las facultades conferidas por la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, art. 119, inc. “d”).

Las acciones de auditoría realizadas 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 de este.
- Se analizó el estatuto social de la auditada.
- Se analizó la estructura orgánica de la auditada.



Auditoría General de la Nación

- Se analizaron, el Manual de Puestos y Perfiles, el Manual de Misiones y Funciones y la Base de Datos de Plantilla de Personal, al 31/12/17.
- Se analizaron los Informes de Gestión 2015, 2016, 2017, Informes SAP y, las bases Newtro y Newseg¹ para 2016 y 2017.
- Se analizaron, Actas de Asamblea de Accionistas correspondientes al período 01/01/16 al 31/12/17, Actas de Reunión de Directorio correspondientes al período 01/01/16 al 31/12/17 y, Memoria y Estados Contables 2015, 2016 y 2017.
- Se analizaron, Informes de la Unidad de Auditoría Interna relacionados con el período 01/01/16 al 31/12/17, Informes y/o reportes de auditoría IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) realizadas sobre los años bajo estudio e, Informes aprobados por la Auditoría General de la Nación.
- Se relevaron y observaron indicadores elaborados en informes anteriores de la AGN sobre la auditada (Res. 187/14-AGN; 167/18-AGN).
- Se analizaron los indicadores de la industria aerocomercial nacional e internacional.
- Se relevaron y observaron indicadores elaborados por la empresa en informes de gestión de períodos anteriores al del presente proyecto de auditoría.
- Se realizaron entrevistas con los responsables de la elaboración de los indicadores a los efectos de tomar conocimiento del estado de situación; metodología de elaboración.
- Se analizó información sobre los indicadores que se elaboraron en el período a auditar; Informes de Gestión, informes externos (IATA, ICAO, otros).
- Se solicitó y se relevó información de mercado de las empresas controladas.
- Se analizaron las decisiones tomadas por la empresa y el respaldo técnico de las mismas.
- Se observó la suficiencia, oportunidad, metodología, fuentes de información (externa e interna, preliminar y verificada), periodicidad, publicidad, destinatarios,

¹ Son las bases de datos que la empresa confecciona en la que se carga la información de cada uno de los movimientos de las aeronaves en las que se detallan: matrícula, tripulación, origen; destino, hora salida, hora llegada configuración de la nave, pasajeros; combustible, entre los principales. Una es por tramo y otra por segmento.



Auditoría General de la Nación

retroalimentación y modificaciones a solicitud de los usuarios, impacto en las decisiones con respecto a los indicadores elaborados.

- Se determinaron y se elaboraron los indicadores para el análisis de la gestión de la empresa.

En la redacción del presente informe se utilizó la denominación y definiciones vigentes durante el período auditado.

El presente informe se elaboró con enfoque en los resultados.

Las tareas propias del objeto de examen se llevaron a cabo entre el 25 de octubre de 2017 y el 6 de diciembre de 2018.

3 ACLARACIONES PREVIAS

3.1 GRUPO EMPRESARIO AEROLINEAS ARGENTINAS (AR)

El Grupo empresario está formado por un consorcio de empresas vinculadas a la actividad aerocomercial, en detalle:

✓ **AEROLÍNEAS ARGENTINAS SOCIEDAD ANÓNIMA (AR)** es una aerolínea con más de sesenta años de antigüedad, dedicada al transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga, que adicionalmente desarrolla otras actividades entre las que - por su importancia- se destacan la asistencia a pasajeros y aviones en aeropuertos y el mantenimiento de aeronaves. Es operadora de una red de rutas, que atiende los mercados de Argentina, América y Europa.

✓ **AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS CIELOS DEL SUR SOCIEDAD ANÓNIMA (AU)** es una aerolínea con casi medio siglo de existencia, dedicada al transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga y el mantenimiento de aeronaves que desarrolla su actividad en el mercado de cabotaje.

✓ **AEROHANDLING SOCIEDAD ANÓNIMA** es una empresa que hasta el ejercicio 2014 venía prestando servicios de atención de aeronaves en tierra, servicio de rampa, en todos los vuelos de AR y AU. El 20/01/15, por Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas se aprobó el traspaso de sus funciones y personal a AR (sociedad controlante), de manera tal que esta última asumiera la prestación de los servicios en



Auditoría General de la Nación

cuestión con efecto retroactivo al 01/01/15. Por este motivo, la empresa no ha realizado actividades comerciales ni prestado servicios desde entonces.

✓ **JET PAQ SOCIEDAD ANÓNIMA** es una compañía creada en el año 1995, hasta el 2014 dedicada a la prestación de servicios relacionados con el transporte (cargas y correo) en la red de comercialización doméstica. El 20/01/15, por Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas se aprobó el traspaso de sus funciones y personal a AR (sociedad controlante), de manera tal que esta última asumiera la prestación de los servicios anteriormente a cargo de la primera con carácter retroactivo al 01/01/15. Por este motivo, la empresa no ha realizado actividades comerciales ni prestado servicios desde entonces.

✓ **Operador Mayorista de Servicios Turísticos S.A. (OPTAR)**, es una prestadora del servicio de intermediación de compra de pasajes y turismo mayorista.

3.2 Autoridades

La dirección y administración ² está a cargo de un Directorio integrado por cinco (5) Directores Titulares y cinco (5) Directores Suplentes, elegidos por un término de tres (3) ejercicios sociales, según lo decida la Asamblea de Accionistas, pudiendo ser reelegidos sin limitación.

La conformación del paquete accionario es la siguiente³:

- Acciones Ordinarias Clase “A” (Estado Nacional: Ministerio de Transporte)⁴: con derecho a cinco (5) votos por acción y la elección de un (1) Director Titular y un (1) Director Suplente.
- Acciones Ordinarias Clase “B” (Programa de Propiedad Participada)⁵: con derecho a cinco (5) votos por acción y la elección de un (1) Director Titular y un (1) Director Suplente.

² El Grupo Empresarial está formado por las cinco firmas: Aerolíneas Argentinas S.A., Austral Cielos del Sur S. A., Optar S. A., Haerohandling S.A. y JetPaq S. A. que son todas controladas por el mismo Directorio de Aerolíneas Argentinas.

³ Estatuto Social AR, Cláusula Sexta (modificación de fecha 23/03/11).

⁴ Estatuto Social AR, Cláusula Novena: “...B. Exclusivamente el Estado Nacional, o cualquiera de sus reparticiones o dependencias será único tenedor...”

⁵ Ley 26.412 (Para garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga, el Estado Nacional procederá al rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. y de sus empresas



Auditoría General de la Nación

- Acciones Ordinarias Clase “C” (Estado Nacional: Ministerio de Transporte)⁶: con derecho a cinco (5) votos por acción y la elección de tres (3) Directores Titulares y tres (3) Directores Suplentes.

Así pues, a la fecha de cierre del período auditado, el Directorio se encontraba conformado de la siguiente manera, con sus respectivas clases de acciones:

- Presidente: acciones clase “C”;
- Vicepresidente: acciones clase “C”;
- Director Titular: acciones clase “C”;
- Director Titular: acciones clase “A”; y,
- Director Titular: acciones clase “B”.

3.3 Estructura Organizativa

La estructura corporativa AR se expone en el Anexo I del presente.

3.4 Marco Legal

En términos generales, AR se encuentra regida por: Ley 26.412, para garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga el Estado Nacional procederá al rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. y de sus empresas controladas; Ley 26.466, declárense de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur Sociedad Anónima y de sus empresas controladas; Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley 19.550,

controladas), Art. 3º (Art. 4º): “Autorízase la cesión a los empleados ...por hasta un máximo del DIEZ POR CIENTO (10%) del paquete accionario ... de conformidad con el Programa de Propiedad Participada.”. Ley 26.466 (*Decláranse de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur Sociedad Anónima y de sus empresas controladas.*), Art. 5º: “Autorízase la cesión de las acciones representativas del capital social a los trabajadores de las empresas ARSA, AUSA y de sus controladas hasta un máximo del diez por ciento (10%) de sus paquetes accionarios, de conformidad con el Programa de Propiedad Participada.”.

⁶ Ley 26.466 (*Decláranse de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur Sociedad Anónima y de sus empresas controladas*), Art. 1º: “... declárense de utilidad pública y sujetas a expropiación ... las acciones de las empresas AR, AU y Controladas ...”. Se trata del paquete accionario (Clase “C”) previamente en poder de la firma Interinvest S.A. (Grupo Marsans).



Auditoría General de la Nación

Sociedades Comerciales; Ley 20.744, Contratos de Trabajo; y, las leyes impositivas aplicables.

Asimismo, en lo particular, el sector se encuentra alcanzado por todas las normativas inherentes a las actividades de la aviación civil y comercial nacional (Código Aeronáutico) e internacional, y a la supervisión del Ministerio de Transporte de la Nación, la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC) y el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA); como así también por las leyes locales vigentes y aplicables al funcionamiento de las sucursales que operan en el exterior del país.

Tal lo precitado, sus organismos de contralor son: Inspección General de Justicia (IGJ), Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA), Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y Auditoría General de la Nación (AGN).

Adicionalmente, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)⁷ es la encargada de efectuar una Auditoría de Seguridad Operacional (IOSA)⁸, cuya certificación posee reconocimiento y aceptación internacional en lo pertinente a la evaluación del sistema diseñado para acceder al gerenciamiento operacional y sistemas de control de una aerolínea. Las aerolíneas son re-evaluadas cada dos (2) años y su registración para la auditoría y certificación en mención no constituyen mandato vinculante; no obstante, toda aerolínea que no cuente con la misma podrá ser considerada desaprobada o, alternativamente, no resultar seleccionada como objeto de auditoría.⁹

En los mismos términos corresponde referirse también a la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO)¹⁰, la que fuera creada para promover el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil en el mundo, estableciendo estándares y regulaciones en lo atinente a su seguridad, eficiencia, regularidad y protección

⁷“*International Air Transport Association*” (asociación de empresas de transporte aerocomercial).

⁸“*IATA Operational Safety Audit*”.

⁹<https://www.airlinerratings.com/safety-rating-criteria/>.

¹⁰“*International Civil Aviation Organization*” (dependiente de la Organización de las Naciones Unidas).



Auditoría General de la Nación

ambiental. Posee ocho (8) parámetros de auditoría¹¹, a saber: 1) Legislación; 2) Organización; 3)..Licencias; 4) Operaciones; 5) Navegabilidad; 6) Investigación por Accidentes; 7)..Servicio de Navegación Aérea; y, 8) Aeródromos.

Finalmente, cabe aclarar que durante el período bajo examen la ley 27.198, Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2016, art. 17, último párrafo, estableció que “Las empresas comprendidas en el presente artículo se rigen por las normas y principios de derecho privado, y en particular en cuanto a su naturaleza, por los términos del de la ley 19.550, Sociedades Comerciales, sección V, capítulo II, no siéndoles aplicables legislación o normativa administrativa alguna que reglamente la administración, gestión y/o control de las empresas o entidades en las que el Estado nacional o los Estados provinciales tengan participación”. Con dicha normativa esta Auditoría General de la Nación se vio impedida de ejercer sus funciones de control emanadas de la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Posteriormente, con el dictado de la Ley 27341, Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2017, dicha situación quedó subsanada dejando sin efecto aquel impedimento que pesaba sobre esta Auditoría General de la Nación. Asimismo, se dicta la Ley 27.561, Ampliación del presupuesto de la Administración Nacional para el ejercicio 2020. En su artículo 21 dicha ley incorporó a la Ley 11.762, complementaria permanente de presupuesto lo siguiente: “Las empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur Sociedad Anónima y sus controladas se rigen por las normas y principios de derecho privado, y en particular en cuanto a su naturaleza, por los términos de la ley 19.550, sección V, capítulo II, sin perjuicio del control que corresponde al Congreso Nacional y a la Auditoría General de la Nación conforme con la Constitución Nacional, art. 85, y la ley 24.156, título VII, capítulos I y II. Las mencionadas empresas recibirán el mismo tratamiento que el previsto para los entes alcanzados por la ley 26.741, a los fines de la aplicación de la ley 27.437 y sus normas

¹¹<https://www.icao.int/safety/Pages/USOAP-Results.aspx>.



Auditoría General de la Nación

reglamentarias y complementarias, y cualquier otro régimen que en el futuro lo sustituya”.

3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales

3.5.1 Aspectos financieros

Los resultados de la auditada, en lo referente al negocio aerocomercial, según lo expuesto en los informes de gestión del Grupo¹², si bien se mantiene el déficit, este disminuye en el 2016 en un 31% respecto al año anterior (pérdida de USD 229,7 millones en 2016 y USD 334,8 en 2015). Esta diferencia se debe principalmente a la reducción de los costos de estructura central que, junto con los gastos fijos por pasajero, pasaron de USD 559,20 millones en 2015 a USD 417,70 millones durante 2016. Entre los años 2015 y 2016 la cantidad de pasajeros se incrementó en 900 mil personas transportadas (10,7 a 11,6 millones, +8,4%) en un mercado que creció 7,5%.

Para el período 2017, el resultado deficitario se incrementa en 21,8% respecto al mismo período del año anterior (USD 279,0 millones vs. USD 229,7 millones). En este caso, la caída de la rentabilidad se debe principalmente al deterioro de los costos operativos y a los gastos fijos de pasajeros.

Entre los años 2016 y 2017, la cantidad de pasajeros transportados por la compañía se incrementó en menor medida que el mercado (+12,9% vs. +14,3%).

CUADRO I

¹² Reporte Anual de Gestión y Reporte Mensual de Gestión, Aerolíneas Argentinas, varias versiones. La información provista en dichos informes la auditada la confecciona en dólares estadounidenses al tipo de cambio de cada momento del asiento contable. Cabe recordar que este método es un estándar del análisis de la industria aerocomercial.



Auditoría General de la Nación

Rentabilidad de AR+AU

	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	-millones de dólares-			-centávicos de dólar / AKO-		
Ingresos de explotación	2,127.80	2,082.40	2,355.40	7.97	7.39	8.00
Costos operativo y comercial variables	-1,155.00	-1,137.30	-1,300.30	-4.33	-4.03	-4.42
Contribución marginal	972.80	945.10	1,055.00	3.64	3.36	3.58
Costo Fijo de vuelo y flota	-679.50	-672.30	-770.70	-2.54	-2.38	-2.62
Resultado Operativo	293.30	272.80	284.30	1.10	0.97	0.96
Costos fijos pasajeros y estructura central	-559.20	-417.70	-452.90	-2.09	-1.48	-1.54
Otros resultados	-68.90	-84.90	-111.40	-0.26	-0.30	-0.38
Resultado final	-334.80	-229.70	-279.90	-1.25	-0.82	-0.95

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Gestión año 2017.

Desde el punto de vista de la eficiencia, el resultado operativo se deteriora en 2017 respecto a 2016 y 2015 al pasar de 1,10 centavos de dólar por AKO¹³ a 0,96 centavos de dólar. Con esta medición, el resultado final mejora en 2016 respecto al año anterior (-0,82 centavos versus -1,25 centavos, respectivamente) por el mencionado gasto en costos fijos pasajeros y estructura central y porque los AKO suben desde 26.702 millones en 2015 a 28.165 millones en 2016.

Sin embargo, en 2017 tanto el resultado operativo como el final caen, medidos tanto en dólares como en relación con los AKO, siendo que ese año registra un crecimiento de los principales indicadores de producción y eficiencia física como se muestra en el Cuadro II.

CUADRO II

¹³AKO (Asiento Kilómetros Ofrecidos, esto es, la suma de la cantidad de asientos por 'x' los kilómetros recorridos por cada avión en un período, es decir, la cantidad de asientos ofrecidos proporcional a la distancia de viaje).



Auditoría General de la Nación

Principales indicadores AR+AU

	2015	2016	2017	variación -%-	
				2015-2016	2016-2017
ASK (millones)	26.702	28.165	29.459	5,5%	4,6%
Yield (US ctvs.)	9,50	8,60	9,25	-9,5%	7,6%
Factor de Ocupación (%)	77,6%	77,5%	80,3%	-0,1%	3,6%
Pasajeros (millones)	10,7	11,6	13,1	8,4%	12,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Gestión año 2017.

Los asientos kilómetros ofrecidos (ASK), suben un 4,6%; la referencia de tarifa efectiva proporcional a la distancia-asiento, YIELD¹⁴, se incrementa en un 7,6%; el Factor de Ocupación, o porcentaje de ocupación de las naves, escala a 3,6% (+2,8 puntos porcentuales); y finalmente, los pasajeros suben un 12,9%.

La situación patrimonial de las empresas del Grupo se enmarca en las pérdidas acumuladas y en los aportes del Estado Nacional para cubrir los déficits operativos de las firmas, esto último ha permitido aplicar el principio de empresa en marcha y así solventar la actividad, aunque también con el endeudamiento comercial con sus proveedores. Por otro lado, los balances de las empresas se ven afectados por la situación de la registración de dichos aportes. En este sentido, la Asamblea General Ordinaria de 18/07/17 resolvió que todos los aportes del Estado Nacional se computaran como “Aportes de los Propietarios” y se revirtiera la situación determinada en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas del 17/08/15 por la cual se destinaron las transferencias a la absorción de las pérdidas acumuladas al inicio del ejercicio 2013.

En este marco, la situación patrimonial para los ejercicios 2016-2017, muestra un deterioro del PN de 1.55 veces en términos nominales, respecto de su situación a fines del 2015¹⁵, presentando un quebranto de \$2.970 millones para 2017, que se explica por el mayor crecimiento del pasivo respecto del activo entre 2015 y 2017 (\$14.622

¹⁴YIELD (Ingresos por Pasajeros sobre PKTs -Pasajeros Kilómetros Transportados-).

¹⁵En agosto 2017, la gestión vigente a ese momento aprobó los EECC 2015 con “ajustes contables”, que se reflejaron en los resultados del ejercicio con efecto sobre las cuentas patrimoniales, resultando en una caída del PN de \$1.874 millones. Dichos EECC fueron aprobados.



Auditoría General de la Nación

millones contra \$12.964¹⁶). Asimismo, las transferencias de Estado Nacional no alcanzaron para financiar el resultado deficitario del Grupo.

CUADRO III

SITUACION PATRIMONIAL 2015, 2016 Y 2017 (en pesos)

	ARSA			
	2015	2016	2017	Variación 2015 - 2017
Activo	\$ 15,335,578,664	\$ 21,656,294,490	\$ 27,919,245,886	\$ 12,583,667,222
Pasivo	\$ 15,436,018,380	\$ 21,635,914,643	\$ 27,638,579,458	\$ 12,202,561,078
PN	\$ (100,439,716)	\$ 20,379,847	\$ 280,666,428	\$ 381,106,144
Resultados Acumulados	\$ (22,392,408,680)	\$ (25,471,600,774)	\$ (27,683,144,505)	\$ (5,290,735,825)
Aportes de los Propietarios	\$ 22,291,968,964	\$ 25,491,980,621	\$ 27,963,810,933	\$ 5,671,841,969
Resultado del ejercicio	\$ (6,487,161,453)	\$ (4,421,514,288)	\$ (3,833,324,269)	\$ 2,653,837,184
	AUSA			
	2015	2016	2017	Variación 2015 - 2017
Activo	\$ 7,811,774,314	\$ 8,018,873,333	\$ 8,192,065,325	\$ 380,291,011
Pasivo	\$ 9,023,710,106	\$ 10,340,074,290	\$ 11,442,994,875	\$ 2,419,284,769
PN	\$ (1,211,935,792)	\$ (2,321,200,957)	\$ (3,250,929,550)	\$ (2,038,993,758)
Resultados Acumulados	\$ (7,550,548,093)	\$ (9,959,282,613)	\$ (11,417,166,990)	\$ (3,866,618,897)
Aportes de los Propietarios	\$ 6,338,612,301	\$ 7,638,081,656	\$ 8,166,237,440	\$ 1,827,625,139
Resultado del ejercicio	\$ (2,790,896,641)	\$ (2,613,707,218)	\$ (2,478,594,342)	\$ 312,302,299
	ARSA + AUSA			
	2015	2016	2017	Variación 2015 - 2017
Activo	\$ 23,147,352,978	\$ 29,675,167,823	\$ 36,111,311,211	\$ 12,963,958,233
Pasivo	\$ 24,459,728,486	\$ 31,975,988,933	\$ 39,081,574,333	\$ 14,621,845,847
PN	\$ (1,312,375,508)	\$ (2,300,821,110)	\$ (2,970,263,122)	\$ (1,657,887,614)
Resultados Acumulados	\$ (29,942,956,773)	\$ (35,430,883,387)	\$ (39,100,311,495)	\$ (9,157,354,722)
Aportes de los Propietarios	\$ 28,630,581,265	\$ 33,130,062,277	\$ 36,130,048,373	\$ 7,499,467,108
Resultado del ejercicio	\$ (9,278,058,094)	\$ (7,035,221,506)	\$ (6,311,918,611)	\$ 2,966,139,483

Fuente: EECC aprobados.

Para los años 2016 y 2017, los resultados son equivalentes con una pérdida de \$7 mil millones cada uno, siendo 2017 el año con mayor cantidad de pasajeros de la historia de las empresas.

Las empresas del grupo Jet Paq y AeroHandling fueron absorbidas por AR en 2015 y debido a esto en sus respectivos resultados no se presentan ingresos porque fueron apropiados por Aerolíneas.

¹⁶ En 2017 el revalúo de las aeronaves Embraer redujo el activo de AU respecto del año anterior.



Auditoría General de la Nación

Finalmente, los fondos transferidos a la compañía auditada, según resoluciones del Ministerio de Transporte de la Nación¹⁷, durante los ejercicios 2016 y 2017 fueron de \$1.299,5 millones y \$2.471,8 millones, respectivamente. El 2 de enero de 2018 se promulga la Ley 27.431, Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2018, que dispuso que AR y AU deberán registrar en sus correspondientes estados contables todas las asistencias financieras que hubieran recibido del Estado Nacional como aportes a cuenta de futuros aumentos de capital¹⁸.

3.5.2 Indicadores de seguridad y puntualidad

Tanto AR como AU se encuentran entre las aerolíneas comerciales con mejores resultados entre los rankings¹⁹ de seguridad y puntualidad, para principios de 2018. Estos *rankings* dividen los prestadores de servicios aerocomerciales según la región en la que operan.

3.5.3 Dotación de aeronaves, personal y cantidad de destinos y pasajeros

Para fines de 2017, la flota del Grupo contaba con un total de 82 aeronaves, conformada por diez AIRBUS 330-200 y cinco 330-300 entre los de fuselaje ancho (todos de AR), mientras que la flota de fuselaje angosto estaba integrada por ocho BOEING 737-700, treinta y uno 737-800, dos 737-800 MAX (AR) y los veintiséis restantes EMBRAER E-190 de AU.

Para fines de 2016, la flota del Grupo también contaba con un total de 82 aeronaves, conformada por nueve AIRBUS 330-200 y seis 330-300 entre los de fuselaje ancho (todos de AR), mientras que la flota de fuselaje angosto estaba integrada por quince BOEING 737-700, veintiséis 737-800, y los veintiséis restantes EMBRAER E-190 de AU.

¹⁷ Resoluciones: 10; 15; 16; 27; 28; 38; 42; 79; 125; 160; 225; 256; 413; 512; y 568 de 2016. Resoluciones: 33; 90; 178; 266; 329; 426; 1125; y 1277 de 2017.

¹⁸ Al convertir en resultado no asignado como aporte de capital del accionista, dicho aporte es un incremento de acciones a favor del Estado Nacional, incrementando su participación societaria.

¹⁹ Ranking de puntualidad de FlightStats. Para febrero 2018, AU es primero entre los operadores de cabotaje y AR es el segundo de los Regionales.

Rankings de seguridad de la OACI: El Grupo Aerolíneas Argentinas cumple con todos los estándares de seguridad y tiene la máxima puntuación, 7 estrellas.



Auditoría General de la Nación

A fin de 2015 la flota estaba compuesta por 74 aeronaves, de las cuales 13 eran de fuselaje ancho. Esto significa que el Grupo empresario incrementó su flota total en un 11% durante el período bajo examen.

La dotación de personal se mantuvo relativamente estable al pasar de 12.328 empleados en diciembre 2015, 12.213 el año siguiente (-0,9%) y a 12.504 para el mismo mes de 2017 (+1,4% respecto al 2015).

Finalmente, entre ambas empresas de pasajeros volaron a más de 118 destinos durante 2017 (Anexo II).

3.6 El mercado aerocomercial argentino

El mercado aerocomercial de Argentina creció durante los años 2016 y el 2017 a una tasa del 7% y 14% anual respectivamente. Durante el 2016 se transportaron un total de 23,91 millones de pasajeros y en 2017 la cifra alcanzó los 27,3 millones de personas transportadas.

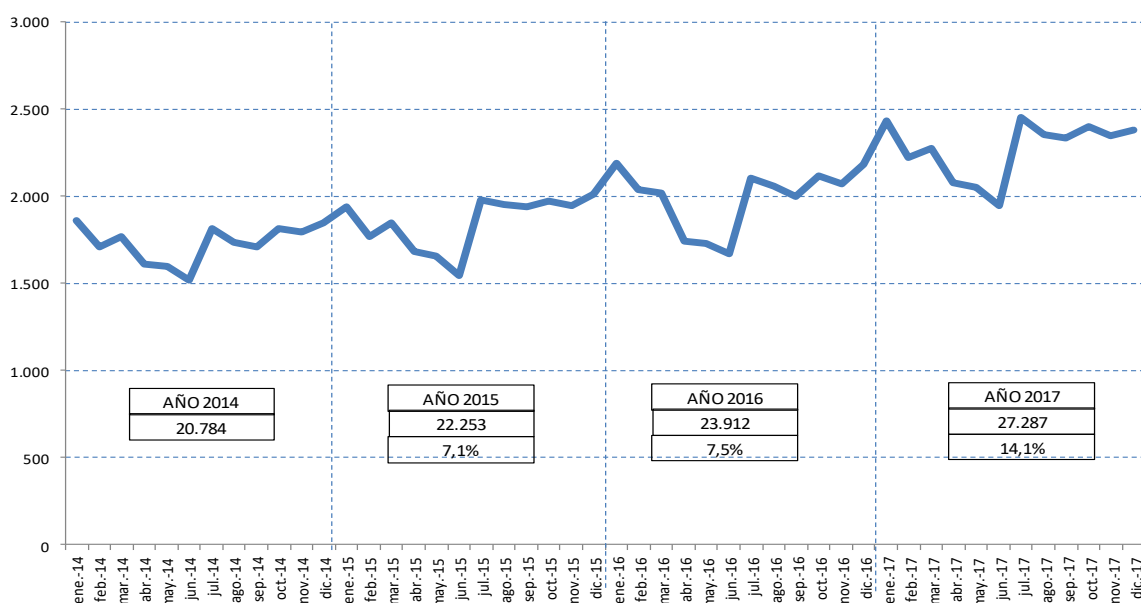
Este crecimiento del volumen de pasajeros se corresponde con la tendencia de los últimos cuatro años, como se muestra en el GRAFICO I.

GRAFICO I



Auditoría General de la Nación

MERCADO AEROCOMERCIAL ARGENTINO PASAJEROS MENSUALES, MILES



Fuente: elaboración propia en base a ANAC y EANA.

Desde mediados de 2016 comienzan a gestarse cambios en la política aerocomercial, que modifican el mercado de pasajes aéreos a través de habilitaciones de rutas a nuevas empresas, junto con la eliminación de la regulación sobre el precio de las tarifas de los destinos de cabotaje, que resultaron en el incremento de la oferta de vuelos y baja de los precios.

Estos hechos comenzaron a tener efectos sobre el mercado aerocomercial a partir de la segunda mitad de 2018. En el Cuadro IV se muestra esta evolución donde se puede apreciar el crecimiento de la cantidad de pasajeros, siendo que la cantidad de personas transportadas de cabotaje creció más que la de internacional, especialmente para el 2018 10% contra 2% respectivamente.

CUADRO IV



Auditoría General de la Nación

Mercado Aerocomercial Regular									
-pasajeros transportados por año y porcentaje de variación-									
	2015	2016	2017	2018	Variación (%)				
					2016 - 2015	2017 - 2016	2018 - 2017	2017 - 2015	2018 - 2015
Cabotaje	10,533,681	11,146,232	12,748,398	14,050,345	6%	14%	10%	21%	33%
Internacional	11,719,799	12,765,831	14,539,041	14,784,423	9%	14%	2%	24%	26%
Total Regular	22,253,480	23,912,063	27,287,439	28,834,768	7%	14%	6%	23%	30%

Fuente: elaboración propia en base a ANAC y EANA.

Para el año 2016, el mercado de cabotaje creció menos que el internacional, 6% y 9% respectivamente, mientras que en 2017 ambos mercados exhibieron el mismo guarismo, 14%. El acumulado de dichos años alcanza el 23% (24% para internacional y 21% para cabotaje).

En el mercado de cabotaje, la participación del Grupo Aerolíneas Argentinas + Austral alcanzó el 74% (49% + 25%) del *share* para 2016 y el 75% (49% + 26%) para 2017. Siguen LATAM con el 24% para 2016 y 20% para 2017, Andes con 2% para 2016 y 5% para 2017. Durante el 2015, la participación de las empresas es similar (53% + 20% = 73%), con la excepción de que dentro del Grupo AR hubo una transferencia de pasajeros desde Aerolíneas hacia Austral, casi sin afectar el total del *holding*.

CUADRO V

Mercado de Transporte Aereo Regular de Cabotaje

Pasajeros transportados a lo largo de cada año

	2015	2016	2017	2018
Aerolineas Argentinas	53%	49%	49%	68%
Austral	20%	25%	26%	
LATAM	23%	24%	20%	17%
Andes	2%	2%	5%	7%
Sol	0%	0%	0%	0%
Otros	2%	1%	0%	9%
Total de Cabotaje	100%	100%	100%	100%

Nota: Otros en 2018 comprende Flybondy (6%), Avianca (1,5%), Norwegian (0,7%) y otros.

Fuente: elaboración propia en base ANAC y EANA



Auditoría General de la Nación

Si bien el auditado incrementa la cantidad de pasajeros de cabotaje, durante 2018 cae su participación de mercado respecto del mismo período del año anterior, pasando de 75% (Aerolíneas Argentinas 49% + Austral 26%) A del total de pasajeros a 68% respectivamente.

El mercado internacional de pasajeros está liderado por el Grupo AR con el 26% de los pasajeros transportados en 2016. Lo sigue con una participación similar el Grupo LATAM, la fusión entre el Grupo LAN y TAM, con el 25% del mercado. El resto se divide en más de 30 empresas que, con excepción de VRG (Varig) que posee el 8%, no poseen más del 5% cada una para dicho año. Para el 2017, los datos muestran una pérdida de 2 p.p. del Grupo AR a manos de LATAM, resultando en una inversión de las posiciones.

CUADRO VI

Mercado de Transporte Aéreo Regular de Internacional Pasajeros transportados a lo largo de cada año

	2015	2016	2017	2018
Lan (grupo LATAM)	25%	25%	27%	27%
Aerolíneas Argentinas	18%	22%	} 24%	22%
Austral	8%	4%		
VRG	8%	8%	8%	7%
Resto menor al 5%	40%	40%	41%	43%
Total Internacional	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia en base a ANAC, Estadísticas Aerocomerciales de Argentina.



Auditoría General de la Nación

Lo mismo ocurre en el 2018 para transporte internacional, donde cae la cantidad de pasajeros del Grupo AR y la participación de mercado, que pasa de 24% a 22% del total de personas transportadas para cada período respectivamente.

Estas caídas en la participación de mercado (cabotaje + internacional), junto con las de LATAM -la otra empresa con modalidad de negocio de “servicio completo” (full service carrier)- tienen como contrapartida el crecimiento de las nuevas empresas habilitadas, todas bajo la modalidad de negocio de “bajo costo” (“low-cost”)

A partir del otorgamiento de rutas durante el 2017, las perspectivas del mercado aerocomercial en Argentina cambian por la incorporación de la competencia en las tarifas.

Por DNU 1654/02 y Resolución 23/12 de la Secretaría de Transporte de la Nación (entonces dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios), se determinaron las tarifas de referencia máximas y mínimas para los servicios de transporte aéreo interno de pasajeros. Quedando, más tarde, suprimidas las tarifas máximas por el Decreto PEN 294/16.

En otras palabras, las tarifas del mercado de cabotaje son establecidas en su valor mínimo por disposición de la autoridad regulatoria.

4 COMENTARIOS Y HALLAZGOS

4.1. Planificación de la gestión

4.1.1. AR realizó sus actividades durante el período bajo examen sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico.

Las empresas no presentan un documento integrador, global, de todas las áreas de la firma, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación que le permita describir y evaluar oportunidad/es de negocio/s.

Este tipo de documentos debe: analizar el mercado potencial; valorar las propias capacidades; definir el modelo de negocio; planificar estrategias; concretar las acciones a realizar y medios a utilizar; y organizar la estructura para conseguir los objetivos.



Auditoría General de la Nación

Las áreas de gerenciamiento de las empresas que conforman el Grupo AR no cuentan con un documento que fije los lineamientos de hacia dónde va la empresa, es decir deben cumplir sus objetivos específicos sin poder cumplir con los objetivos del Plan de Negocios. Si bien esto no implica el incumplimiento de las funciones, las áreas desarrollaron sus actividades sin orientación estratégica con la pérdida de sinergias en un mercado altamente competitivo.

Esto constituye un riesgo, ya que la falta de planificación de mediano y largo plazo impide evaluar adecuadamente inversiones realizadas por una empresa con las características de la auditada.

4.1.2. Ante la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional²⁰, la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas.

AR no realizó un análisis del futuro escenario, ni como impactarían en la empresa las nuevas rutas asignadas a la competencia.

AR no implementó acciones ante el proceso de concesión de rutas para sus competidoras, que generen dentro de la estructura de la administración instancias de análisis del potencial de los cambios en el mercado aerocomercial ni de sus posibles impactos sobre los resultados de la firma. Al respecto, cabe destacar lo establecido en la Resolución 485 - E/2016 del Ministerio de Transporte, el cual persigue la finalidad de dar estado público a las solicitudes de servicios y de asegurar que sea oído quien se encuentre en condiciones de verse afectado por la concesión o autorización de dichos servicios.

Por otra parte, aunque AR es la principal interesada, especialmente en lo concerniente a los vuelos de cabotaje debido a su posición dominante en el mercado, no formó parte de la Audiencia Pública N°218 del 27/12/2016 para el otorgamiento de rutas de vuelo, lo

²⁰ Se realizó un análisis sobre los diversos antecedentes en relación con el punto abordado con base en:
Decreto PEN 2186/92
Dictámenes IATA 598, 590, 591, 592, 593, 594. Y 595
Resoluciones 136-E/2017, 197-E/2017, 198-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTR
Acta de Audiencia N° 218 del 27/12/2016



Auditoría General de la Nación

que representa una inacción por parte de la compañía frente a los cambios que pudieren haber afectado los intereses de la misma.

4.1.3 La falta de una planificación para hacer frente a un nuevo escenario con competencia en determinadas rutas (conforme Resoluciones que habilitaron el ingreso de nuevos actores al sector) generó incertidumbre sobre la participación de la compañía en el mercado de cabotaje y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.

Las rutas con habilitaciones para la competencia a partir de 2018 representaron el 54% del resultado total de las redes durante 2017. La competencia sería en todas las redes, siendo CABOTAJE la más expuesta. Esto abarca 76 destinos atendidos por AR, sobre un total de 118²¹.

A partir de las Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTN, el Ministerio de Transporte de la Nación habilitó la competencia en las rutas aerocomerciales. Estas rutas son en su mayoría atendidas por AR.

Como se muestra en el Cuadro VII de los USD 24,5 millones de resultado por redes, USD 13,1 millones (el 54%) fueron generados en las rutas/tramos atendidos por AR durante 2017. Dada la situación descripta se presenta para el Grupo la incertidumbre generada por las habilitaciones a la competencia que puede tener impacto en los resultados de la auditada.

En el Cuadro VII se presentan los resultados por redes totales durante 2017 y considerando las rutas/tramos que según las resoluciones del Ministerio de Transporte de la Nación fueron otorgadas a la competencia²²²³.

CUADRO VII

²¹ Son las principales rutas incluidas en el análisis.

²² Las resoluciones analizadas durante las tareas de campo, Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017 y 2017-408-APN-MTR, refieren exclusivamente a empresas “Low Cost”.

²³ Cabe destacar que el otorgamiento de una ruta/tramo no se traduce en la inmediata actividad de la empresa beneficiada. Incluso, debido a circunstancias no previstas por la interesada, puede ser que nunca utilice su derecho. Dicho esto, en nuestro análisis se considera el efectivo uso del derecho a la explotación comercial.



Auditoría General de la Nación

RESULTADO POR REDES CON COMPETENCIA A PARTIR DE 2018

REDES	RESULTADO 2017	RESULTADO DURANTE 2017 DE LAS RUTAS CON COMPETENCIA A PARTIR DE 2018		
		CON SUPERAVIT	CON DEFICIT	RESULTADO
-----MILLONES DE DOLARES -----				
CABOTAJE	(25,5)	39,2	(37,3)	1,9
REGIONAL	4,7	9,8	(2,5)	7,3
INTERAMERICA	11,4	0,4	(4,4)	(4,0)
EEUU	6,5	15,4	0,0	15,4
EUROPA	(7,8)	0,0	(7,3)	(7,3)
RESTO	35,2	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	24,5	64,6	(51,5)	13,1

Nota: a partir de octubre de 2018 resultarán emitidas resoluciones que ampliarán el otorgamiento de rutas de vuelos.

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera y Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTR.

También, se presentan los resultados de las rutas con competencia a partir de 2018 divididos entre las que fueron superavitarias y las deficitarias. En la red CABOTAJE las rutas que tuvieron superávit sumaron USD 39,2 millones, las deficitarias USD 37,3 millones y el resultado fue de USD 1,9 millones. Es decir, que se expone a mayor competencia (con énfasis en los precios más que en las cantidades) a USD 39,2 millones de superávit que puede disminuir y a USD 37,3 millones de déficit que puede empeorar. Esto representa un total de 60 rutas/tramos en competencia con 21 que fueron superavitarias y 39 deficitarias.

Además, hay que considerar la cantidad de empresas que competirán en cada ruta. Así, para CABOTAJE de las 60 rutas/tramos bajo consideración; 15 tienen 1 solo competidor; 21 dos; 21 tres; y 3 cuatro o más competidores. Esta característica hace que la competencia sea más persistente ya que la mayoría de las rutas son concurridas por dos o tres empresas. Este comportamiento se entiende, desde la racionalidad empresarial, porque en el análisis de las empresas es buena la oportunidad de entrar en dichos mercados porque hay una renta que pueden obtener, que hasta ahora es de AR.

CUADRO VIII



Auditoría General de la Nación

CANTIDAD DE RUTAS ARSA CON COMPETENCIA A PARTIR DE 2018

REDES	Total	con superávit	con déficit	cantidad de competidores por ruta			
				1	2	3	4 o más.
CABOTAJE	60	21	39	15	21	21	3
REGIONAL	11	7	4	3	6	2	0
INTERAMERICA	3	1	2	2	0	1	0
EEUU	1	1	0	1	0	0	0
EUROPA	1	0	1	1	0	0	0
TOTAL	76	30	46	22	27	24	3

Nota: a partir de octubre de 2018 resultarán emitidas resoluciones que ampliarán el otorgamiento de rutas de vuelos.

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera y Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTR.

Resumiendo, CABOTAJE: esta red presenta a partir de 2018 competencia en 60 rutas de las cuales, durante 2017, 21 fueron superavitarias y 39 deficitarias que representan un riesgo potencial para el resultado (USD 39,2 millones de superávit que puede disminuir y a USD 37,3 millones de déficit que puede empeorar). Además, la competencia es con 2 o 3 compañías en la mayoría de las rutas. A pesar de las implicancias del proceso de apertura y concesión de rutas a compañías de bajo costo, las audiencias públicas se realizaron sin oposición alguna por parte de Aerolíneas Argentinas.

4.1.4. El Grupo empresario decidió no expandir, durante el período auditado, sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.

En reunión de Directorio del 18 de mayo de 2017, se pone a consideración la posibilidad de mejorar los ingresos del Grupo potenciando las marcas/empresa de servicios complementarios de la industria aerocomercial (Aerohandling, OPTAR SA, talleres, CEFEPRA y otros). El Directorio decide que no es conveniente porque prefiere que dichas marcas/empresas se dediquen exclusivamente a servir a AR+AU y las empresas del convenio SKYTEAM. En las Actas de Directorio solo se justifica la decisión con la opinión de la máxima autoridad ejecutiva sin que surjan documento/s



Auditoría General de la Nación

que presenten criterios profesionales para una empresa de las dimensiones de la auditada para un potencial negocio, (por historia, tamaño, conocimiento del mercado y del regulador).

4.1.5. OPTAR S.A. no cuenta con un plan de ventas, realizó el 97% y 93% de las ventas a entes estatales durante 2016 y 2017 respectivamente.

La empresa no cuenta con un plan comercial y sólo se dedicó, mayoritariamente, a la venta al Sector Público Nacional, sin buscar proyectar sus ventas al sector privado.

OPTAR se dedica a la venta mayorista de pasajes y cuenta como un mercado cautivo establecido por el Decreto 1.191/12, que es el Sector Público Nacional. La empresa realizó algunas ventas a entidades privadas, pero de forma marginal con un volumen de ventas del 3% y 7% respectivamente para cada uno de los años bajo examen.

El segmento de viajes corporativos de las grandes instituciones privadas y/o públicas son un mercado idéntico al que atendió OPTAR S.A. durante el período auditado. La actividad mostrada por OPTAR indica que puede atender la demanda potencial.

Revisadas las actas de directorio, los EECC de OPTAR S.A., los informes de gestión remitidos y el listado de clientes según facturación, se desprende que la empresa no realizó actividades tendientes a expandir sus negocios más allá de atender la demanda que surge del Decreto 1.191/12. Esto significa que se ha perdido la oportunidad de incrementar la renta de la firma y, consecuentemente, el necesario aporte económico al Grupo empresario.

4.2. Indicadores de gestión

El negocio aerocomercial se enmarca en una industria de carácter internacional por lo que tanto sus ingresos como costos son valuados principalmente en dólares estadounidenses. Durante el período bajo examen la cotización del peso argentino valuado en aquella moneda ha variado sustantivamente, debido a esto los indicadores desarrollados en este apartado 4.2 se analizan en dólares estadounidenses o en términos relativos.

4.2.1. El Patrimonio Neto del Grupo es negativo y en el período bajo análisis Se deterioró en un 126%. Como reflejo de esto el Pasivo es mayor al Activo en 8%.



Auditoría General de la Nación

Para el 2015, el PN del Grupo era negativo en \$1.312 millones. Hasta 2017 el Activo creció un 56% mientras que el Pasivo lo hizo en 60%, resultando esto en un deterioro de 126% del PN que alcanzó los \$-2.970 millones.

Como se muestra en el Cuadro IX, medido en relación con el Activo de cada año, tanto el Pasivo como el PN crecen en mayor proporción que aquel. Así, en 2015 el Pasivo era 105,7% del Activo y, como consecuencia, el PN representó el -5,7%; mientras que para 2017 dichas proporciones se incrementan, alcanzando el 108,2% y el -8,2% respectivamente.

CUADRO IX

Pasivo y Patrimonio Neto sobre Activo

	- en porcentaje-		
	2015	2016	2017
Pasivo	105,7%	107,8%	108,2%
Patrimonio Neto	-5,7%	-7,8%	-8,2%

Fuente: elaboración propia en base a EECC de las empresas del Grupo

4.2.2. Para el período auditado el Grupo tuvo resultados deficitarios. Medidos en relación con el ingreso fueron de -24% y -17% para 2016 y 2017 respectivamente.

Para el ejercicio 2015 el guarismo alcanzó el -46%. En los dos años siguientes los ingresos crecieron más que los costos, mientras que los resultados financieros y por tenencias redujeron su pérdida lo que explicó la mejora en el quebranto del balance.

4.2.3. AR + AU durante los ejercicios 2016 y 2017 tuvieron pérdidas por USD 229,7 millones y 279,9 millones respectivamente. En 2017 el resultado final empeora en 22% respecto del ejercicio precedente.

Como se muestra en el Cuadro X, la mejora en el resultado final de 2016 se debe a la reducción del Gasto en Estructura Central, con una caída del 44%. Para el 2017 el gasto se vuelve a incrementar deteriorando el resultado final en relación al año anterior en un 22%.



Auditoría General de la Nación

CUADRO X

RESULTADOS AEROLINEAS + AUSTRAL

	2015	2016	2017	2015 vs. 2016	2015 vs. 2017	2016 vs. 2017
	(millones de U\$S)			(en porcentaje, %)		
Ingresos de Explotación	2.127,8	2.082,4	2.355,4	-2%	11%	13%
Costos Operativos	(1.834,5)	(1.809,6)	(2.071,1)	-1%	13%	14%
Resultado Operativo	293,3	272,8	284,3	-7%	-3%	4%
Handling Propio	(65,1)	(57,3)	(71,9)	-12%	10%	25%
Aeropuertos	(104,4)	(139,9)	(150,2)	34%	44%	7%
Sucursales	(65,6)	(37,8)	(37,7)	-42%	-43%	0%
Resultado Redes	58,2	37,8	24,5	-35%	-58%	-35%
Gastos de Estructura Central	(324,1)	(182,7)	(193,1)	-44%	-40%	6%
Otros Resultados Netos	(68,9)	(84,8)	(111,3)	23%	62%	31%
Resultado Final	(334,8)	(229,7)	(279,9)	-31%	-16%	22%

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

4.2.4. El Resultado Operativo y Resultado Redes empeoran durante los años bajo examen comparado con el 2015.

Como se muestra en el Cuadro X, durante ejercicios 2016 y 2017 los Resultados Operativos caen un 7% y un 3% respecto al ejercicio 2015.

En la comparación de los años impares (2015 vs. 2017), se advierte que tanto la facturación, como la cantidad de pasajeros y el factor de ocupación mejoran (estos dos guarismos se presentan en el apartado 3.5. del presente), pero el incremento de los Costos Operativos (13%) deteriora el beneficio y así afecta el Resultado Operativo.

El Resultado por Redes, el que se obtiene de adicionar los costos de Handling Propio²⁴, Gastos de Aeropuerto y Sucursales (es decir, que son costos fijos para servicios a los pasajeros que deberían reducirse con el incremento de estos) al Resultado Operativo, empeoran sucesivamente para los ejercicios 2016 y 2017, pasando de U\$D 58,2 millones en 2015 a U\$D 24,5 millones en 2017, una caída del 58%. Lo cual muestra una caída en la eficiencia global del manejo de las redes.

²⁴ El handling es la actividad aeroportuaria por la cual se despacha el equipaje desde el mostrador hasta la aeronave y viceversa. En el caso de AR, por la absorción del personal, material y actividad de AeroHandling S.A., esta actividad la hace la empresa en la mayoría de sus destinos, haciendo de estos gastos un costo fijo para la empresa.



Auditoría General de la Nación

4.2.5. Medidos en relación con los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), el Resultado Operativo y el Resultado por Redes caen un 12% y 62% respectivamente, entre 2015 y 2017.

Si a los resultados medidos en dólares se los unifica por la cantidad de asientos ofrecidos por kilómetro recorrido, una medida que homogeneiza los resultados porque considera el volumen de la oferta en cada período (muy difundida en la industria aerocomercial), como se muestra en el cuadro siguiente, se advierte que los Resultados Operativos y Resultado por Redes se deterioran, aún más que si se los compara en valores monetarios solamente.

CUADRO XI

RESULTADOS AEROLINEAS + AUSTRAL

	2015	2016	2017	2015 vs. 2016	2015 vs. 2017	2016 vs. 2017
ASK (millones)	26.702,00	28.165,46	29.459,46	5,5%	10,3%	4,6%
	(centavos de U\$S)			(en porcentaje, %)		
Ingresos de Explotación	7,97	7,39	8,00	-7%	0%	8%
Costos Operativos	(6,87)	(6,43)	(7,03)	-6%	2%	9%
Resultado Operativo	1,10	0,97	0,96	-12%	-12%	0%
Handling Propio	(0,24)	(0,20)	(0,24)	-16%	0%	20%
Aeropuertos	(0,39)	(0,50)	(0,51)	27%	30%	3%
Sucursales	(0,25)	(0,13)	(0,13)	-45%	-48%	-5%
Resultado Redes	0,22	0,13	0,08	-38%	-62%	-38%
Gastos de Estructura Central	(1,21)	(0,65)	(0,66)	-47%	-46%	1%
Otros Resultados Netos	(0,26)	(0,30)	(0,38)	17%	46%	25%
Resultado Final	(1,25)	(0,82)	(0,95)	-35%	-24%	17%

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

En el Cuadro XI se muestra como en el ejercicio 2015 mientras los ASK eran 26.702 millones en 2017 crecen un 10,3%, llegando a los 29.459 millones de asientos kilómetro ofrecidos. En la línea de Ingresos de Explotación se muestra que los ingresos medidos de este modo no variaron y se mantuvieron en el orden de los 8 centavos de dólar, esto es, por cada asiento que se ofreció por kilómetro que voló ingresaron 8 centavos de dólar. Pero, como los Costos Operativos se incrementaron (desde 6,87 a 7,03 centavos)



Auditoría General de la Nación

el Resultado Operativo cayó 12% desde los 1,10 centavos en 2015 hasta los 0,96 de 2017. De la misma forma, el Resultado por Redes pasó de 0,22 centavos de dólar en 2015 a 0,08 en 2017, lo que se traduce en una caída del 62%.

El empleo de esta unidad de medida afecta al resto de los componentes del resultado, en especial al Gasto de Estructura Central porque es fijo con relación a los AKO. Este efecto de eficiencia sobre la estructura central hace que el resultado final, así medido, mejore un 24% entre 2015 y 2017, pero empeora con relación al año 2016 en un 17%.

4.2.6. Durante 2016 y 2017 las redes CABOTAJE y EUROPA fueron deficitarias. Además, en las redes INTERAMERICANA y EEUU cae el resultado entre esas fechas.

Cada ruta de vuelo es agrupada en una de las categorías zonales que se muestra en el Cuadro XII. La red CABOTAJE agrupa los destinos del país, mientras las restantes los del exterior.

CUADRO XII

RESULTADO POR REDES			
<i>(millones de U\$D)</i>			
REDES	2016	2017	Diferencia
CABOTAJE	(58,0)	(25,5)	32,5
REGIONAL	(2,1)	4,7	6,8
INTERAMERICA	15,7	11,4	(4,3)
EEUU	17,8	6,5	(11,3)
EUROPA	(3,8)	(7,8)	(4,0)

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

Se muestra en el Cuadro XII que CABOTAJE y EUROPA tuvieron resultados por redes deficitarios que debieron ser compensados por el resto de la estructura de la empresa. También se destaca la caída de los resultados en las redes INTERAMERICANA y EEUU.



Auditoría General de la Nación

4.2.7. Medidos con relación a los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), los costos fijos y de infraestructura empeoran, siendo que deben mejorar con el volumen. Esto marca un deterioro en la eficiencia contraria al crecimiento de la producción.

En el Cuadro siguiente se muestran los resultados por redes, homogeneizado por los asientos kilómetros ofrecidos (AKO), para la comparación 2016 y 2017. Sombreados se muestran los Costos Operativos Fijos, que se componen de: Tripulación Técnica; Tripulación Cabina; Mantenimiento Propio Fijo (talleres); Seguros de Flota & Responsabilidad Civil; Depreciación flota; y Alquiler Flota, y los Costos de Infraestructura de Red, que se componen de las erogaciones en: *Handling* Propio; Aeropuertos; y Sucursales. Estos dos tipos de costos son independientes de los vuelos realizados en el corto plazo. Esto quiero decir que, si se incrementa la cantidad de pasajeros transportados, estos costos deberían disminuir medidos en AKO.

CUADRO XIII

RESULTADO POR REDES										
	CABOTAJE		REGIONAL		INTERAMERICA		EEUU		EUROPA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	(en centavos de dólares estadounidenses)									
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	8,19	9,08	8,60	9,40	6,42	6,85	5,81	6,25	5,18	5,63
COSTO COMERCIAL VARIABLE	1,52	1,58	1,06	1,07	0,66	0,69	0,65	0,63	0,40	0,44
COSTO OPERATIVO VARIABLE	2,95	3,09	3,77	4,21	2,92	3,34	2,88	3,41	2,87	3,18
CONTRIBUCION MARGINAL	3,73	4,40	3,78	4,12	2,84	2,82	2,28	2,21	1,91	2,01
COSTO OPERATIVO FIJO	2,96	3,26	2,78	2,94	1,89	1,97	1,56	1,71	1,66	1,83
RESULTADO OPERATIVO	0,77	1,14	1,00	1,17	0,95	0,85	0,72	0,50	0,25	0,18
COSTOS INFRAEST. DE RED (1)	1,25	1,34	1,05	1,05	0,40	0,40	0,35	0,36	0,34	0,33
RESULTADO FINAL REDES	-0,48	-0,20	-0,05	0,12	0,56	0,45	0,37	0,14	-0,08	-0,15
COV sin Combustible (2)	1,46	1,29	2,40	2,60	1,65	1,76	1,62	1,82	1,54	1,53
Costos Red sin Combustible	7,19	7,47	7,29	7,66	4,60	4,81	4,18	4,52	3,94	4,13
COF + CIR (3)	4,21	4,59	3,83	3,99	2,28	2,37	1,91	2,07	2,00	2,16

(1) Incluye los costos de Handling Propio, Gastos de Aeropuerto y Sucursales.

(2) COV: Costo Operativo Variable.

(3) COF: Costo Operativo Fijo; CIR Costo Infraestructura de Red.

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

La última línea del Cuadro XIII muestra la suma de estos costos para cada uno de los dos años bajo examen y se muestra la suba de éstos en todas las redes (cabe aclarar que la red INTERAMERICANA y EEUU redujeron sus ASK -ver Cuadro XIV-). En todas



Auditoría General de la Nación

las redes, la mayor proporción del incremento se debe a la suba en los gastos de Tripulación Técnica; Tripulación Cabina; Mantenimiento Propio Fijo. El cargo por Depreciación de Flota sube en INTERAMERICANA, EUROPA y EEUU y en CABOTAJE y REGIONAL. El *Handling* Propio también afecta a todas las redes, Gastos en Aeropuertos sólo en CABOTAJE, mientras que los gastos en sucursales a INTERAMERICANA y EEUU.

La producción de cada red es diferente, siendo CABOTAJE la que concentra casi la mitad de los AKO, seguida por REGIONAL. Lo que pasa en estas redes, desde el punto de vista de la eficiencia, es lo más importante para la configuración del negocio. En el Cuadro XIII se muestra la producción, la utilización de la flota (CO%, Coeficiente de Ocupación, en %) y el ingreso por pasajero transportado YIELD.

CUADRO XIV

INDICADORES DE PRODUCCION SEGUN REDES

	CABOTAJE		REGIONAL		INTERAMERICA		EEUU		EUROPA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
PKTs (millones)	9.197	10.248	2.781	3.016	2.282	1.992	4.082	3.791	4.076	4.557
AKO (millones)	12.019	13.048	3.805	3.894	2.817	2.512	4.861	4.597	4.606	5.324
CO (%)	76,5%	78,5%	73,1%	77,5%	81,0%	79,3%	84,0%	82,5%	88,5%	85,6%
YIELD (USD cent.)	10,71	11,55	11,77	12,13	7,93	8,64	6,92	7,58	5,86	6,58

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

Se muestra que en CABOTAJE y REGIONAL se incrementan las tres medidas, es decir, se produce más (AKO), se transportan más personas (PKTs), se transporta aún más por aeronave (CO%) y se cobra más (YIELD). Esto significa que las dos redes que concentran el 58% de la producción medida en AKO (en este punto hay que recordar que para los destinos largos de EUROPA y EEUU los AKO son proporcionalmente mayores a las frecuencias), la eficiencia es peor para el 2017, respecto al 2016, impactando en todo el Grupo empresario.

Por último, entre 2016 y 2017 se observa un encarecimiento de la Estructura de la compañía, explicado, en parte, por el crecimiento en el número de Gerencias y direcciones en el organigrama. Dicho crecimiento no se tradujo necesariamente en una mejora en la gestión, toda vez que los resultados operativos empeoraron.



Auditoría General de la Nación

4.2.8. La mejora en la rentabilidad de las redes CABOTAJE y REGIONAL se debe al incremento de los ingresos, medido en AKO, situación que no ocurrió en el resto de las redes.

Entre los ejercicios 2016 y 2017, el incremento de la rentabilidad por redes se debe a la suba de los ingresos en mayor proporción que los gastos para dichas redes. Es decir, una condición de mercado. En el caso de CABOTAJE el incremento de los ingresos fue proporcionalmente mayor al de los gastos (3,9 puntos porcentuales). Esto se relaciona con su condición dominante en el mercado local. En REGIONAL, la diferencia fue de 2,1 pp.

CUADRO XV

VARIACION 2016 - 2017 DE LOS INGRESOS Y COSTOS SEGUN REDES

(variación de centavos de dólares estadounidenses por AKOs)

	CABOTAJE	REGIONAL	INTERAMERICA	EEUU	EUROPA
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	10,7%	9,2%	6,6%	7,6%	8,6%
COSTOS REDES	6,8%	7,1%	9,0%	12,3%	9,7%

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

En las otras Redes los costos se incrementaron en mayor proporción que los ingresos medidos en AKO en donde las Redes INTERAMERICANA y EEUU redujeron su rentabilidad y la de EUROPA aumento su déficit.

Es decir, que los costos, incluso sin contar combustible, solo fueron absorbidos por las condiciones de mercado, no por la eficiencia.

4.2.9. En las rutas de EEUU y EUROPA, entre 2016 y 2017, se incrementan los indicadores de ingreso y producción, mientras disminuyen sus resultados y en 3, de un total de 5 rutas, fue deficitario.

En el Cuadro XVI se muestra la cantidad de rutas/tramos de cada red y se los cuenta según sus principales indicadores de ingreso, producción y resultado.

Así puede verse que, en la comparación de ambos ejercicios, para la red EEUU, la cantidad de rutas fue de 2 (MIAMI y NUEVA YORK), de las cuales en ambas se transportaron más pasajeros en 2017, se incrementa el ingreso, el coeficiente de



Auditoría General de la Nación

ocupación -CO (%)- y el YIELD. Pero, al mismo tiempo en las dos rutas disminuyó el resultado en 2017 y en una (NUEVA YORK) fue deficitario²⁵.

El mismo análisis cabe para EUROPA, donde también suben todos los indicadores, excepto el resultado. En este caso, la ruta MADRID compensó la pérdida de BARCELONA y ROMA.

CUADRO XVI

CANTIDAD DE RUTAS/TRAMOS SEGUN RED

PRINCIPALES INDICADORES DE RESULTADO, INGRESOS Y PRODUCCION					
	CABOTAJE	REGIONAL	INTERAMERICA	EEUU	EUROPA
CANTIDAD DE RUTAS/TRAMOS EN 2017 y 2016	86	25	5	2	3
... DE LAS CUALES TRANSPORTAN MÁS PASAJEROS EN 2017	56	19	1	2	3
... DE LAS CUALES INCREMENTA INGRESOS EN 2017	62	20	2	2	3
... DE LAS CUALES INCREMENTA CO(%)EN 2017	53	18	1	2	3
... DE LAS CUALES INCREMENTA YIELD EN 2017	66	15	3	2	3
... DE LAS CUALES DISMINUYO RESULTADO EN 2017	32	9	3	2	2
... DE LAS CUALES TUVO RESULTADO NEGATIVO EN 2017	60	11	2	1	2

Fuente: Elaboración propia en base información suministrada por la Gerencia Económica Financiera.

En INTERAMERICANA los resultados son mixtos y 2 de 5 rutas arrojan pérdidas. En REGIONAL los indicadores son mayormente positivos y 11 de 25 tuvieron pérdidas en 2017.

4.2.10. De 86 rutas/tramos de CABOTAJE, 60 tuvieron resultado negativo durante 2017.

Las 86 rutas/tramos corresponden a las que estuvieron activas durante los ejercicios 2016 y 2017. De estas, 60 presentaron resultado negativo en el último año. Como se muestra en el Cuadro XVI, esto sucedió a pesar de que todos los indicadores de producción e ingreso presentaron mejoras en la mayoría de los trayectos.

4.2.11. Como consecuencia de la baja en comisiones durante el ejercicio 2016, OPTAR S.A. redujo sus ingresos en \$10,8 millones.

La pérdida se debe a la caída de los Ingresos por comisiones que cayeron 38% respecto al 2015, a pesar de la mejora en los resultados financieros.

²⁵ Si se junta esto con el cuadro del hallazgo 4.2.6, se concluye que el resultado de la red se debe a la ruta MIAMI.



Auditoría General de la Nación

CUADRO XVII

RESULTADOS OPTAR S.A. 2015-2017

(en pesos)

	2015	2016	2017
Ingresos por comisiones	66.712.600	41.510.696	68.091.859
Gastos de Comercialización y Adm.	(19.767.177)	(18.509.741)	(23.455.001)
Resultados Financieros y por Tenencia netos y Otros Resultados netos	<u>(46.796.956)</u>	<u>(33.844.477)</u>	<u>(32.042.745)</u>
<i>Ganancia/(Pérdida) neta del ejercicio antes del impuesto a las ganancias</i>	<i>148.467</i>	<i>(10.843.522)</i>	<i>12.594.113</i>

Fuente: elaboración propia en base a EECC OPTAR S.A. 2015, 2016 y 2017.

En la descomposición de los gastos por intereses se nota que la deuda de OPTAR es exclusivamente con AR, lo que resulta en una ganancia neta nula para el Grupo.

4.2.12. OPTAR S. A. presenta Patrimonio Neto negativo en los años bajo análisis.

De los EECC aprobados surge que el PN de la firma es negativo, según se presenta en el siguiente cuadro. Durante 2016 empeora la situación a causa de la pérdida de \$10,8 millones que fueron computados en el patrimonio. Luego la ganancia de \$10,7 millones durante el 2017 retrotrae la situación a la de 2015, donde el pasivo es el 101% del activo y el PN es -1%.

CUADRO XVIII

Pasivo y Patrimonio Neto sobre Activo

	en porcentaje		
	2015	2016	2017
Pasivo	101%	105,6%	100,9%
Patrimonio Neto	-1,06%	-5,61%	-0,98%

Fuente: elaboración propia en base a EECC

4.3. Actas de Directorio

4.3.1. El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio que habría prestado servicios al grupo MARSANS.



Auditoría General de la Nación

Por Acta de Directorio de fecha 08/06/16, punto 3º), fue sometida a consideración la adjudicación del concurso de precios para la contratación del servicio de auditoría contable correspondiente al ejercicio cerrado al 31/12/15 y al 31/12/16, motivo por el cual fueran invitadas a participar tres (3) firmas y resultaran recepcionadas dos (2) ofertas; una de éstas conformada por la unión de dos de las consultoras invitadas y la otra oferta por la restante.

La oferta conjunta presentó un presupuesto de \$20.880.000,00 más IVA a pagar en cinco (5) cuotas iguales ajustadas por el IPC del INDEC. La otra oferta, de una sola firma, presentó un presupuesto de \$7.925.000,00 más IVA.

El Directorio, en la mencionada Asamblea, decide por mayoría (3 a favor; 1 en contra) que se adjudique la licitación a la propuesta más onerosa, siendo los argumentos: 1) la cantidad y antigüedad de los responsables involucrados en las tareas de auditoría, situación que podría haber estado indicada en el pliego de la contratación y la trayectoria internacional de las consultoras, sobre este último punto corresponde tener presente que esto era conocido al momento de invitar a las tres firmas.

En su voto disidente, el Director Titular PPP (acciones ordinarias clase “B”) manifestó que una de las consultoras adjudicataria fue la firma que realizó las auditorías externas de los EECC presentados por la anterior gestión privada y que fueron rechazados reiteradamente por el Programa de Propiedad Participada; señalando también la existencia de un conflicto de interés ya que dicha consultora fue asesor y perito de parte de MARSANS en el procedimiento arbitral promovido ante el CIADI contra el Estado Argentino por la expropiación de AR.

Por parte de la Comisión Fiscalizadora, el síndico interviniente expuso la posición de la Sindicatura General de la Nación en tanto debiera haberse contratado a la Auditoría General de la Nación dado que oportunamente la Gerencia de Asuntos Jurídicos de esa Sindicatura coincidiera con la opinión de los síndicos en cuanto a que las empresas del Grupo se encuentran incluidas en la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Art. 8º, Inc. “b”), aunque la ley de presupuesto de dicho año excluyera el control externo (ver capítulo 3.4 de Aclaraciones previas). Cabe remarcar que la AGN no fue invitada a cotizar.



Auditoría General de la Nación

4.4. Informes de Gestión

4.4.1. Los informes de gestión utilizados durante el 2016 y 2017 contienen menos información y menor explicación para el análisis e interpretación de la realidad de la empresa para la toma de decisiones, comparado con El Tablero de Control Operativo del período junio 2012.

La menor información contenida en los informes de gestión utilizados durante el 2016 y 2017 por la compañía pudieron impactar en su capacidad para detectar desvíos y situaciones en las que debieron intervenir, afectando su capacidad de tomar decisiones en forma oportuna, efectiva y eficiente.

En este sentido, se destaca que el informe del año 2012 tiene una estructura y contenido de información más vasta que la de 2017:

- a. El Tablero de Control Operativo de junio de 2012 contaba con un Resumen Ejecutivo de 16 páginas, detallando: Semáforos, Resumen Operación Total, Resumen Operación por Redes, Resumen Operación por Líneas, Principales Costos, Ratios, Variaciones Resultado “Real 2012” versus “Objetivo – POA 2012”, Variaciones Resultado “Real 2012” versus “Real 2011”, Productividad de Pilotos, Ventas y Resultado Financiero.

El Reporte Anual de Gestión Año 2017 cuenta con un Resumen Ejecutivo de 4 páginas, en el cual muestran sin mucho detalle Variaciones vs POA, Variaciones vs Real 2016 y Principales Indicadores.

- b. A su vez, el Tablero de Control Operativo de Junio de 2012 contaba con Información Adicional, en la que se detallaban: Flota (Estado de Flota, Uso de flota medido en horas block por matrícula, Promedio diario de uso por matrícula), Frecuencia (Frecuencia Cabotaje de Vuelo, Frecuencias Cabotaje para el Pasajero por Tipo de Frecuencia, Frecuencias Cabotaje para el Pasajero, Frecuencias Internacionales de Vuelo), Mercado (Cabotaje, Internacional, Turismo Receptivo y Turismo Emisivo Aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque), Pilotos (Distribución de Horas Tripulación Técnica AR-AU, Costo Capacitación Tripulación Técnica AR-AU), Ingresos (Ingresos de Pasajes (sin YQ), Evolución Tarifa Media por



Auditoría General de la Nación

Redes Pasajes (sin YQ), Evolución Tarifas Medias por Líneas Cabotaje Pasajes (sin YQ), Evolución Tarifas Medias por Líneas Internacional Pasajes (sin YQ), Ingresos por Cargo YQ, Ingresos de Pasajes más YQ, Evolución Tarifa Media por Redes Pasajes más YQ, Evolución Tarifas Medias por Líneas Cabotaje Pasajes más YQ, Evolución Tarifas Medias Pasajes Internacional (con YQ), Ingresos por CARGAS, Otros Ingresos), Ventas (Ventas por Internet - aerolineas.com, *Call Center* Argentina), Pasajeros *Business* (Pasajeros *Business* Remunerados transportados, Coeficiente de Ocupación de Cabina *Business*), Costos (Resumen de Principales Costos, Combustible, Mantenimiento Propio del Costo Operativo Variable, Mantenimiento Ajeno, Mantenimiento Propio del Costo Operativo Fijo, Alquiler de Flota, Estructura Asignada, Costo Operativo por Hora Block, Costo Operativo por Asiento Kilómetro Ofrecido (AKO)), Finanzas (Deuda bancaria en el mercado argentino y exterior, Cobranzas), Inversiones y, Recursos Humanos (Dotación AR+AU).

El Reporte Anual de Gestión Año 2017 mostraba, en tres páginas, Indicadores Macroeconómicos y *Performance* Operativa (Indicadores Operativos, *Performance* de Flota); acompañado de un detalle de la Cuenta Económica (P&L) (P&L Detallada, P&L Simplificada, Análisis de Variaciones (Real vs POA), P&L Simplificada (2016 vs 2017), Análisis de Variaciones (2017 vs 2016), Ingresos por Red, P&L 2017 por mes). A su vez, mostraba en conjunto y no tan detalladamente, el Detalle de Ingresos y Costos Variables (Ventas por Canal, Detalle Cargas y Otros Ingresos, Costos Asociados al Pasajero, Costos Asociados al Aeropuerto, Consumo Combustible, Costos Asociados al Avión, Costos Operativos Variables – Mantenimiento Variable, Costos Fijos de Vuelos).

- c. Por último, el Tablero de Control Operativo de junio de 2012 también contaba con Análisis de Redes y Líneas, detallando Resultado de Redes (Total, Interamericana, Europa, Oceanía, Regional, Cabotaje, Contratos, No Asignados) y Resultado por Líneas (Interamericana, Europa, Oceanía, Regional, Cabotaje).

El Reporte Anual de Gestión Año 2017, mostraba únicamente un detalle de Redes (Total Redes, Cabotaje, Regional, EEUU, Sudamérica, Europa).



Auditoría General de la Nación

4.4.2. Los informes de Gestión de la empresa OPTAR S. A. son escasos de contenido y desestructurados.

Solicitados por nota, la empresa remite una serie de impresiones de hojas de planilla de cálculo digitales en la que se observa un conjunto de gráficos que muestran tanto anual como mensualmente: cantidad de tickets (q), venta de tickets (\$), detalle de rutas; porcentaje de vuelos (AR-Resto) y; distribución de tipo de vuelo (cabotaje, regional e internacional).

Dichas planillas no reflejan un informe de Gestión con contenidos suficientes y estructurados que permitan el análisis de la empresa en cuestión. Ver primer párrafo observación 4.4.1.

5 DESCARGO

El presente informe -en su etapa de proyecto- fue puesto en conocimiento del organismo auditado mediante Nota N°277/21-AG02. La empresa por nota 01/22 de Presidencia solicitó a los efectos de poder emitir su opinión una prórroga. La misma fue otorgada por la Nota N 15/22-AG02.

La respuesta remitida por el auditado el 9 de mayo se encuentra en el Anexo III del presente. En la mencionada presentación el auditado se manifiesta sobre algunas de las cuestiones observadas, no modificándose los hallazgos ni las recomendaciones del presente informe de auditoría.

En el Anexo IV se encuentran los comentarios vertidos por el Auditado en el descargo y su correspondiente análisis.

6 RECOMENDACIONES

6.1. Confeccionar e implementar una Planificación Estratégica y un Plan de Negocios para el Grupo AR y para cada una de las empresas que lo forman (Cde.: 4.1.1).

6.2. Realizar el análisis de impacto del otorgamiento masivo de rutas de vuelo a competidoras a fin de evaluar las acciones que permitan reducir el impacto negativo y/o aprovechar las oportunidades que pudieran surgir.



Auditoría General de la Nación

Determinar en la normativa de la firma la obligación del análisis constante de seguimiento de modificaciones en políticas aerocomerciales y sus posibles impactos sobre las firmas del Grupo. Analizar y contemplar la implementación de un plan de acción permanente sobre el riesgo de la competencia en cada una de las rutas, en especial las de la red CABOTAJE, con especial impacto sobre la rentabilidad del Grupo (Cde.: 4.1.2 y 4.1.3.).

6.3. Analizar la expansión del mercado aerocomercial para determinar las oportunidades de las empresas/marcas del Grupo de servicios a terceros (Cde. 4.1.4.).

6.4. Confeccionar un Plan de Negocios para OPTAR S.A en el que se contemple la expansión fuera del sector público, aprovechando la productividad de la firma para incrementar la rentabilidad del Grupo (Cde.: 4.1.5., 4.2.11. y 4.2.12.).

6.5. Prestar especial atención al desarrollar la Planificación Estratégica y el Plan de Negocios de los hallazgos descriptos en los puntos 4.2.1. a 4.2.10. del presente informe, a fin de detallar las acciones que permitan en el mediano plazo revertir o ajustar las situaciones descriptas.

6.6. Evitar las acciones de gestión sin un marco de análisis técnico, que teniendo en cuenta la Planificación Estratégica de la empresa busque mejorar la eficiencia y resultados del Grupo AR.

Respaldar las decisiones del Directorio que traten temas técnico-operativos con documentos técnicos, a fin de determinar parámetros que permitan la evaluación posterior de las decisiones tomadas (Cde.: 4.1.2., 4.1.3., 4.2.10. y 4.2.12.).

6.7. Revisar la contratación de la auditoría contable de los ejercicios 2015 y 2016, determinando la conveniencia de lo actuado teniendo en cuenta los intereses del Grupo empresario, iniciando, en caso de corresponder, las acciones tendientes a evaluar las responsabilidades de los funcionarios intervinientes. (Cde.: 4.3.1)

6.8. Realizar una revisión del contenido de los informes de gestión de las empresas del Grupo (Cde.: 4.4.1. y 4.4.2.).



Auditoría General de la Nación

7 CONCLUSIÓN

El mercado aerocomercial argentino experimentó un crecimiento del 30% entre 2015 y 2018. Al mismo tiempo se dieron cambios en la política aerocomercial que habilitaron rutas a nuevas empresas junto con la eliminación de la regulación sobre el precio de las tarifas de los destinos de cabotaje y, como resultado de esto, se incrementó la oferta de vuelos y bajaron los precios. Este segmento del mercado creció un 33% durante el mismo periodo.

En este contexto el grupo empresario Aerolíneas Argentinas S. A. pasó de transportar 10,7 millones de personas en 2015 a 13,1 millones en 2017 y mejoró el factor de ocupación de las aeronaves (77,6% a 80,3%, respectivamente). Si bien la tarifa promedio efectivamente cobrada por pasajero-kilómetro bajó levemente (9,50 centavos USD en 2015 y 9,25 en 2017) el volumen de ingresos creció por el mayor incremento de las personas transportadas.

Este incremento de las operaciones y de los ingresos permitió a la empresa reducir el déficit que pasó de ser 46% de los ingresos a 17% para dichos años, pero no logró eliminar el quebranto. De este modo, el grupo empresario continua la saga de pérdidas manifestadas en anteriores informes de gestión de esta Casa. La mejora se produjo debido a la caída de los Gastos de Estructura Central, aunque los Resultado Operativo y por Redes empeoran durante los años bajo examen comparado con el 2015. Medidos en AKOS caen un 12% y 62% respectivamente, entre 2015 y 2017, es decir, excepto por la mejora en la estructura central, la eficiencia operativa empeoró a pesar del incremento de los pasajeros.

Asimismo, durante el periodo bajo examen se incrementó la flota en un 11 %, principalmente por el acceso al leasing de aeronaves.

Los resultados de los números expuestos en este informe son el reflejo de una realidad en la que se desarrollan las actividades en un momento determinado, es decir, son la síntesis de la situación inicial, las circunstancias del mercado y de las acciones de la gerencia durante el período.

El grupo Aerolíneas Argentinas realizó sus actividades durante los ejercicios 2016 y 2017 sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico. Esto es: las empresas no contaron



Auditoría General de la Nación

con un documento integrador, global, de todas las áreas de la firma, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación que le permita describir y evaluar oportunidad/es de negocio/s.

Incluso, para la situación particular generada por la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional, la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas, siendo que la posición monopólica de la compañía en el mercado de cabotaje generó incertidumbre sobre la participación y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.

Para el 2018, cuando habían pasados dos años de vigencia de las políticas de cielos abiertos, la participación de Aerolíneas Argentinas junto con Austral Líneas Aéreas cayó 6 puntos porcentuales en el mercado de cabotaje y 4 puntos porcentuales en internacional.

Más aun, el grupo empresario decidió no expandir sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.

La falta de planificación también abarcó a la empresa Optar que, por esto, ignora su potencial de mercado y solo se dedica a la venta de pasajes a entes estatales.

Finalmente, para evaluar los resultados de una gestión debe considerarse el valor de la firma. En 2015 el Pasivo superaba al Activo y, como consecuencia, el Patrimonio Neto fue negativo y alcanzó el -5,7% del Activo. Para 2017 esta proporción empeoró al -8,2%.

8 LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME

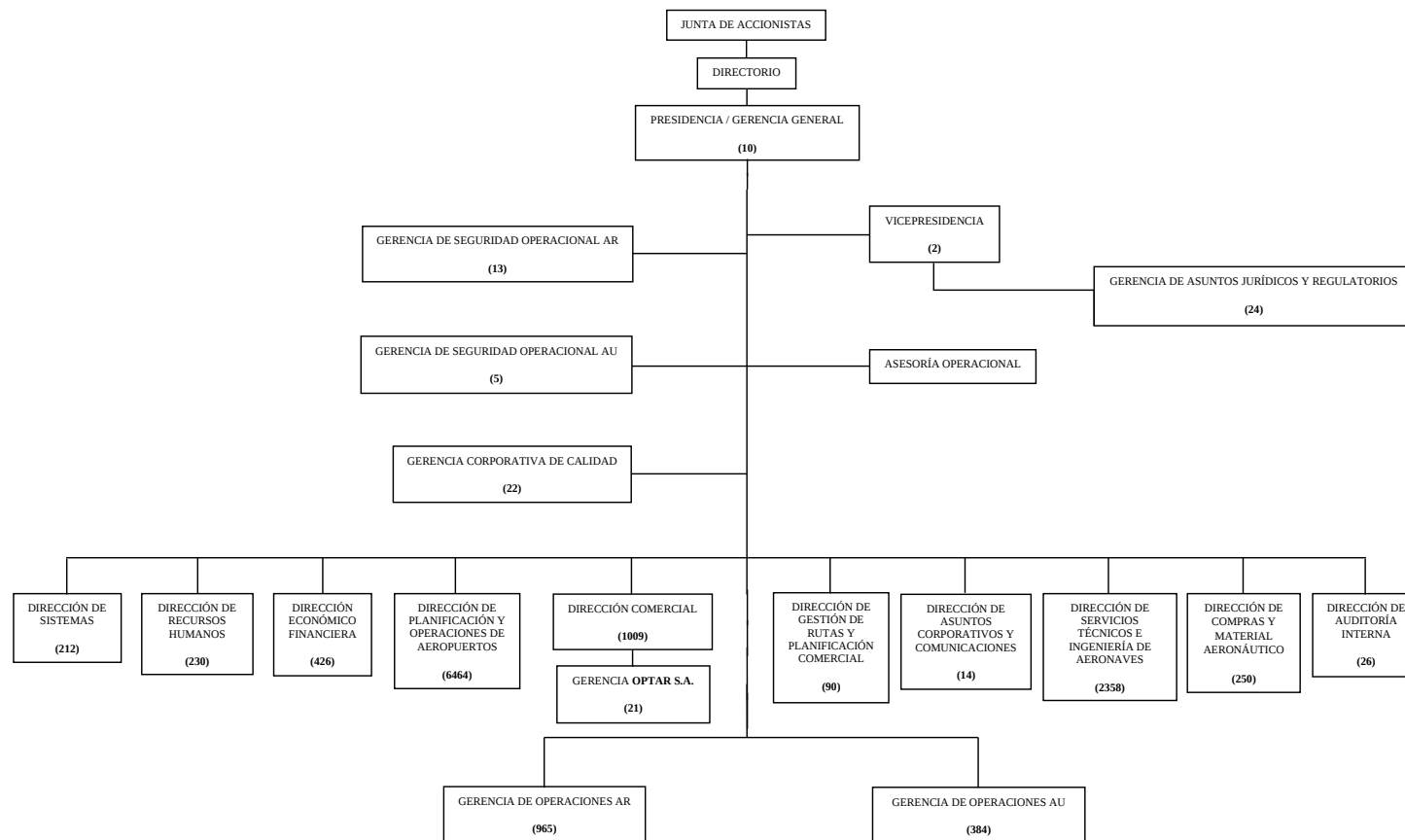
Ciudad de Buenos Aires, 20 de mayo de 2022



Auditoría General de la Nación

DEANEXO I

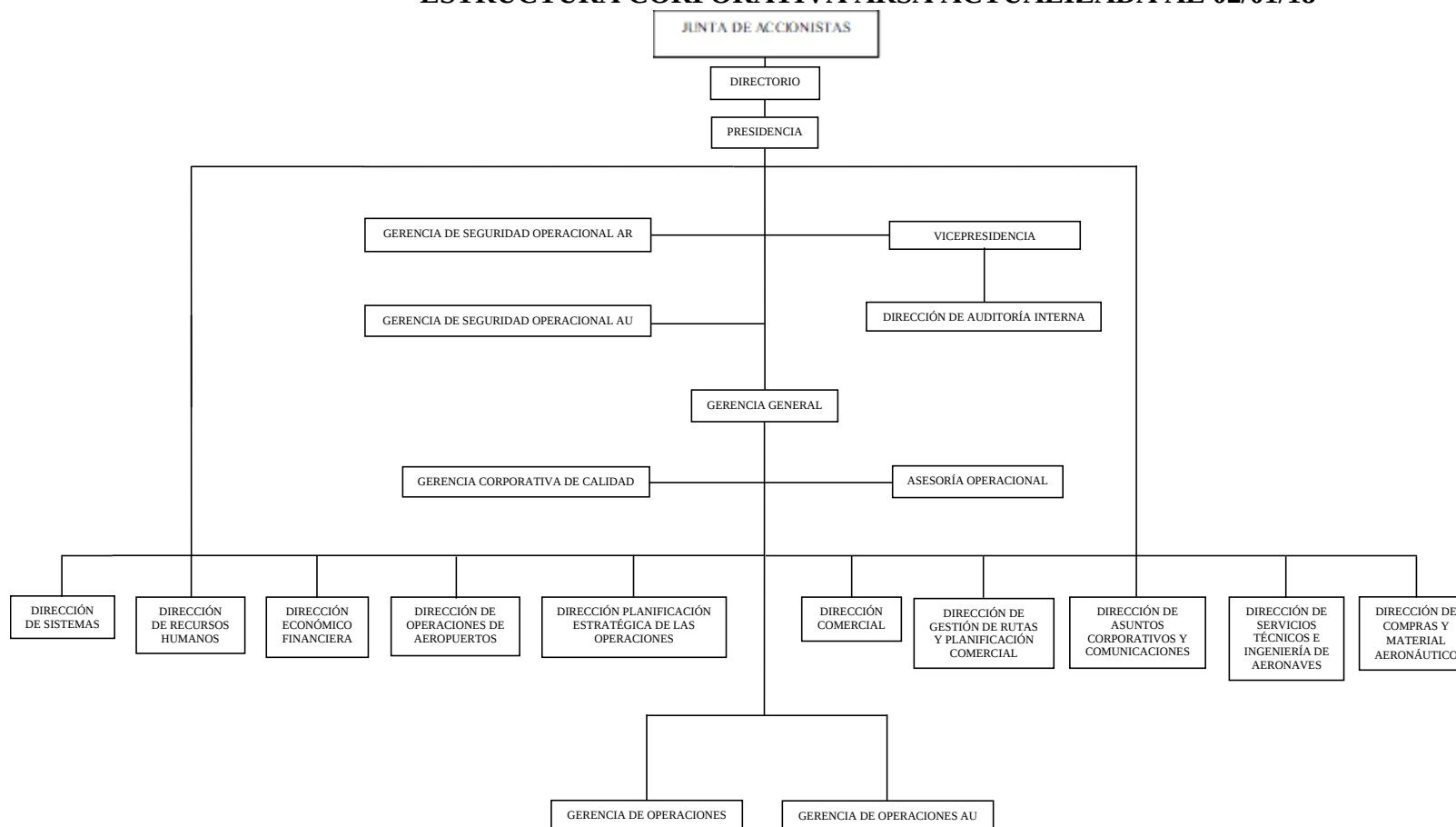
ORGANIGRAMA: ESTRUCTURA CORPORATIVA ARSA VIGENTE AL 16/11/17





Auditoría General de la Nación

ESTRUCTURA CORPORATIVA ARSA ACTUALIZADA AL 02/01/18





Listado Rutas ARSA / AUSA según competencia "Low Cost"

ARSA / AUSA			AMERICAN JET SOCIEDAD ANÓNIMA	ALAS DEL SUR LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	ANDES LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	AVIAN LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	FLYBONDI LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	Total por Ruta / Tramo
Red Tramo	Ruta Tramo Plan							
CABOTAJE	COR-A	Córdoba - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	MDZ-A	Mendoza - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	BRC-A	Bariloche - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	IGR-A	Pto. Iguazú - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	SLA-A	Salta - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	NQN-A	Neuquén - Aeropque.	1	1	1	0	1	4
CABOTAJE	CRD-A	Comodoro Rivadavia - Aeropque.	0	1	1	1	1	4
CABOTAJE	TUC-A	Tucumán - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	BHI-A	Bahía Blanca - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	USH-A	Ushuaia - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	RES-A	Resistencia - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	FTE-A	El Calafate - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	JUJ-A	Jujuy - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	PSS-A	Posadas - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	COR-E	Córdoba - Ezeiza	0	1	1	0	0	2
CABOTAJE	UAQ-A	San Juan - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	REL-A	Trelew - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	MDQ-A	Mar Del Plata - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	MDZ-E	Mendoza - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	RGL-A	Río Gallegos - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	SDE-A	Stgo. Del Estero - Aeropque.	0	1	1	0	1	3
CABOTAJE	FMA-A	Formosa - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	CNQ-A	Corrientes - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	LUQ-A	San Luis - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	PRA-A	Paraná - Aeropque.	0	0	0	1	1	2
CABOTAJE	FTE-USH	El Calafate - Ushuaia	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	ROS-E	Rosario - Ezeiza	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	ROS-A	Rosario - Aeropque.	1	1	1	1	0	4
CABOTAJE	RCU-A	Río Cuarto - Aeropque.	0	1	0	1	0	2
CABOTAJE	RHD-A	Río Hondo - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	RGA-A	Río Grande - Aeropque.	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	IRJ-A	La Rioja - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	CPC-A	San Martín de los Andes - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	BRC-E	Bariloche - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	CTC-A	Catamarca - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	AFA-A	San Rafael - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	SLA-E	Salta - Ezeiza	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	MDZ-NQN	Mendoza - Neuquén	1	1	1	0	0	3
CABOTAJE	CRD-NQN	Córdoba - Neuquén	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	IGR-E	Pto. Iguazú - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	EQS-A	Esquel - Aeropque.	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	RSA-A	Sta. Rosa - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	MDQ-E	Mar Del Plata - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-MDQ	Bahía Blanca - Mar Del Plata	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	RGA-E	Río Grande - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	SFN-A	Sta. Fe - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	MDZ-ROS	Mendoza - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	SLA-IGR	Salta - Pto. Iguazú	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	BRC-FTE	Bariloche - El Calafate	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	REL-E	Trelew - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	VDM-A	Viedma - Aeropque.	0	1	0	1	1	3
CABOTAJE	BRC-ROS	Bariloche - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	IGR-ROS	Pto. Iguazú - Rosario	1	0	1	0	0	2
CABOTAJE	CTC-IRJ	Catamarca - La Rioja	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	SLA-MDZ	Salta - Mendoza	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	REL-USH	Trelew - Ushuaia	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	USH-E	Ushuaia - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	SLA-ROS	Salta - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-REL	Bahía Blanca - Trelew	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	BRC-VDM	Bariloche - Viedma	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	CRD-REL	Comodoro Rivadavia - Trelew	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	FTE-E	El Calafate - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-USH	Bahía Blanca - Ushuaia	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	PMY-A	Pto. Madryn - Aeropque.	0	1	1	1	0	3
CABOTAJE	CRD-RGL	Córdoba - Río Gallegos	1	1	0	0	0	2
CABOTAJE	FTE-ROS	El Calafate - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-NQN	Bahía Blanca - Neuquén	1	0	0	0	0	1
CABOTAJE	MDQ-TUC	Mar Del Plata - Tucumán	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	FTE-REL	El Calafate - Trelew	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	MDQ-ROS	Mar Del Plata - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	MDQ-MDZ	Mar Del Plata - Mendoza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-BRC	Bahía Blanca - Bariloche	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	CRD-E	Comodoro Rivadavia - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	RES-E	Resistencia - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-E	Bahía Blanca - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-PMY	Bahía Blanca - Puerto Madryn	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BRC-NQN	Bariloche - Neuquén	1	0	0	0	0	1
CABOTAJE	JUJ-E	Jujuy - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	RHD-E	Río Hondo - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	BHI-CRD	Bahía Blanca - Comodoro Rivadavia	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	EZE-AEP	Ezeiza - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	CRD-MDZ	Comodoro Rivadavia - Mendoza	0	1	0	0	1	2
CABOTAJE	CRD-USH	Comodoro Rivadavia - Ushuaia	1	1	1	0	0	3
CABOTAJE	JUJ-ROS	Jujuy - Rosario	0	0	0	0	0	0
CABOTAJE	CRD-MDQ	Comodoro Rivadavia - Mar Del Plata	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	MDZ-REL	Mendoza - Trelew	0	1	0	0	0	1
CABOTAJE	PSS-SLA	Posadas - Salta	0	0	0	0	0	0



Auditoría General de la Nación

ARSA / AUSA			AMERICAN JET SOCIEDAD ANÓNIMA	ALAS DEL SUR LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	ANDES LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	AVIAN LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	FLYBONDI LÍNEAS AÉREAS SOCIEDAD ANÓNIMA	Total por Ruta / Tramo
Red Tramo	Ruta Tramo Plan							
REGIONAL	SCL-A	Stgo. De Chile - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	MVD-A	Montevideo - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	GRU-A	San Pablo - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	GIG-A	Río De Janeiro - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	PDP-A	Pta. Del Este - Aeropque.	1	0	0	0	0	1
REGIONAL	VVI-A	Sta. Cruz de la Sierra - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	ASU-A	Asunción - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	GIG-E	Río De Janeiro - Ezeiza	0	1	0	0	1	2
REGIONAL	SCL-E	Stgo. De Chile - Ezeiza	0	1	1	0	1	3
REGIONAL	POA-A	Porto Alegre - Ezeiza	0	1	0	0	1	2
REGIONAL	ASU-E	Asunción del Paraguay - Ezeiza	0	1	0	0	1	2
REGIONAL	CWB-A	Curitiba - Aeropque.	0	0	0	0	1	1
REGIONAL	GRU-E	San Pablo - Ezeiza	0	1	1	0	1	3
REGIONAL	FLN-A	Florianópolis - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	VVI-E	Sta. Cruz de la Sierra - Ezeiza	0	1	0	0	1	2
REGIONAL	PDP-ROS	Pta. Del Este - Rosario	1	1	0	0	0	2
REGIONAL	GIG-ROS	Río De Janeiro - Rosario	0	1	0	0	1	2
REGIONAL	FLN-E	Florianópolis - Ezeiza	0	0	0	0	1	1
REGIONAL	FLN-ROS	Florianópolis - Rosario	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	EZE-AEP	Ezeiza - Aeropque.	0	0	0	0	0	0
REGIONAL	JUJ-MVD	Jujuy - Montevideo	0	0	0	0	0	0
INTERAMERICA	LIM-E	Lima - Ezeiza	0	1	1	0	1	3
INTERAMERICA	CUN-E	Cancún - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
INTERAMERICA	BOG-E	Bogotá - Ezeiza	0	0	0	0	1	1
INTERAMERICA	PUJ-E	Pta. Cana - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
INTERAMERICA	CCS-E	Caracas - Ezeiza	0	0	0	0	1	1
EEUU	MIA-E	Miami - Ezeiza	0	1	0	0	0	1
EEUU	JFK-E	Nueva York - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
EUROPA	MAD-E	Madrid - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
EUROPA	FCO-E	Roma - Ezeiza	0	1	0	0	0	1
EUROPA	BCN-E	Barcelona - Ezeiza	0	0	0	0	0	0
Total por Empresa			15	67	23	11	44	160

Descargo del auditado

Buenos Aires, 02 de mayo de 2022

Sr Auditor General, Juan Ignacio Forlon

Tengo el agrado de dirigirme a usted en respuesta a su nota "NOTA Nº 277/21-AG02 REF.: Act. Nº 630 17-AGN" donde me remite copia del Proyecto de Informe de Auditoría de Gestión sobre la empresa Aerolíneas Argentinas S.A correspondiente a los ejercicios 2016, 2017 y primer trimestre 2018.

El presente informe se realiza sobre un periodo donde el Grupo Aerolíneas estuvo bajo el control de una gestión anterior. Teniendo esto en cuenta, con la información en nuestro poder, realizamos los siguientes comentarios:

"3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales**3.5.1 Aspectos financieros"**

El estado de resultados gestional en dólares de los años 2015 a 2017 coinciden exactamente con la información final de esos períodos.

La información de rentabilidad por Redes incluida en el informe también coincide con la información que disponemos en la actualidad sobre esos períodos. La única excepción es que, si bien coincide el resultado total, en el año 2017 cambió un criterio de exposición y se modificó la rentabilidad de las redes Cabotaje y Regional, pero sin cambiar la tendencia de la anterior versión.

"3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales**3.5.3 Dotación de Aeronaves"**

El detalle de aeronaves por año coinciden con nuestros registros. Solo se resalta que son aeronaves que se recibieron en ese periodo, pero cuyos contratos se firmaron con anterioridad.

4 COMENTARIOS Y HALLAZGOS**"4.1. Planificación de la gestión"**

Las responsabilidades descriptas en el punto "4.1 Planificación de la gestión" corresponden a la incumbencia de una gestión anterior por lo cual no tenemos comentarios.



4.2.6. Durante 2016 y 2017 las redes CABOTAJE y EUROPA fueron deficitarias. Además, en las redes INTERAMERICANA y EEUU cae el resultado entre esas fechas.

4.2.7. Medidos con relación a los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), los costos fijos y de infraestructura empeoran, siendo que deben mejorar con el volumen. Esto marca un deterioro en la eficiencia contraria al crecimiento de la producción.

4.2.8. La mejora en la rentabilidad de las redes CABOTAJE y REGIONAL se debe al incremento de los ingresos, medido en AKO, situación que no ocurrió en el resto de las redes.

4.2.9. En las rutas de EEUU y EUROPA, entre 2016 y 2017, se incrementan los indicadores de ingreso y producción, mientras disminuyen sus resultados y en 3, de un total de 5 rutas, fue deficitario.

4.2.10. De 86 rutas/tramos de CABOTAJE, 60 tuvieron resultado negativo durante 2017.

4.2.11. Como consecuencia de la baja en comisiones durante el ejercicio 2016, OPTAR S.A. redujo sus ingresos en \$10,8 millones.

4.2.12. OPTAR S. A. presenta Patrimonio Neto negativo en los años bajo análisis."

"4.3. Actas de Directorio"

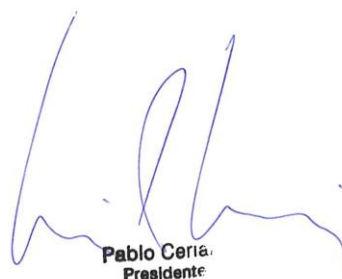
Las responsabilidades descriptas en el punto "4.3.1. El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio que habría prestado servicios al grupo MARSANS. " corresponden a la incumbencia de una gestión anterior por lo cual no tenemos comentarios.

"4.4. Informes de Gestión"

"4.4.1. Los informes de gestión utilizados durante el 2016 y 2017 contienen menos información y menor explicación para el análisis e interpretación de la realidad de la empresa para la toma de decisiones, comparado con El Tablero de Control Operativo del período junio 2012."

- 6.7. Revisar la contratación de la auditoría contable de los ejercicios 2015 y 2016, determinando la conveniencia de lo actuado teniendo en cuenta los intereses del Grupo empresario, iniciando, en caso de corresponder, las acciones tendientes a evaluar las responsabilidades de los funcionarios intervinientes. (Cde.: 4.3.1)
- 6.8. Realizar una revisión del contenido de los informes de gestión de las empresas del Grupo (Cde.: 4.4.1. y 4.4.2.)."

Sin otro particular lo saluda atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pablo Ceria'.

Pablo Ceria
Presidente



Auditoría General de la Nación

ANEXO IV:

ANÁLISIS DEL DESCARGO DEL ORGANISMO*

(*) Nota: Se presentan solo los comentarios y observaciones sobre los que la auditada ha presentado descargo. A fin de su correcta visualización no se han copiado los cuadros del informe.



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales 3.5.1 Aspectos financieros Los resultados de la auditada, en lo referente al negocio aerocomercial, según lo expuesto en los informes de gestión del Grupo, si bien se mantiene el déficit, este disminuye en el 2016 en un 31% respecto al año anterior (pérdida de USD 229,7 millones en 2016 y USD 334,8 en 2015). Esta diferencia se debe principalmente a la reducción de los costos de estructura central que, junto con los gastos fijos por pasajero, pasaron de USD 559,20 millones en 2015 a USD 417,70 millones durante 2016. Entre los años 2015 y 2016 la cantidad de pasajeros se incrementó en 900 mil personas transportadas (10,7 a 11,6 millones, +8,4%) en un mercado que creció 7,5%. Para el período 2017, el resultado deficitario se incrementa en 21,8% respecto al mismo período del año anterior (USD 279,0 millones vs. USD 229,7 millones). En este caso, la caída de la rentabilidad se debe principalmente al deterioro de los costos operativos y a los gastos fijos de pasajeros. Entre los años 2016 y 2017, la cantidad de pasajeros transportados por la compañía se incrementó en menor medida que el mercado (+12,9% vs. +14,3%). CUADRO I Desde el punto de vista de la eficiencia, el resultado operativo se deteriora en 2017 respecto a 2016 y 2015 al pasar de 1,10 centavos de dólar por AKO a 0,96 centavos de dólar. Con esta medición, el resultado final mejora en 2016 respecto al año anterior (-0,82 centavos versus -1,25 centavos, respectivamente) por el mencionado gasto en costos fijos pasajeros y estructura central y porque los AKO suben desde 26.702 millones en 2015 a 28.165 millones en 2016. Sin embargo, en 2017 tanto el resultado operativo como el final caen, medidos tanto en dólares como en relación con los AKO, siendo que ese año registra un crecimiento de los principales indicadores de producción y eficiencia física como se muestra en el Cuadro II. CUADRO II	“3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales 3.5.1 Aspectos financieros” El estado de resultados gestión al en dólares de los años 2015 a 2017 coinciden exactamente con la información final de esos periodos. La información de rentabilidad por redes incluidas en el informe también coincide con la información que disponemos en la actualidad sobre esos periodos. La única excepción es que, si bien coinciden el resultado total, en el año 2017 cambió un criterio de exposición y se modificó la rentabilidad de las redes Cabotaje y Regional, pero sin cambiar la tendencia de la anterior versión.	No se adjunta la información de respaldo mencionada, pero el comentario será tenido en cuenta para futuras auditorías. No se modifica la aclaración previa.



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
Los asientos kilómetros ofrecidos (ASK), suben un 4,6%; la referencia de tarifa efectiva proporcional a la distancia-asiento, YIELD, se incrementa en un 7,6%; el Factor de Ocupación, o porcentaje de ocupación de las naves, escala a 3,6% (+2,8 puntos porcentuales); y finalmente, los pasajeros suben un 12,9%. La situación patrimonial de las empresas del Grupo se enmarca en las pérdidas acumuladas y en los aportes del Estado Nacional para cubrir los déficits operativos de las firmas, esto último ha permitido aplicar el principio de empresa en marcha y así solventar la actividad, aunque también con el endeudamiento comercial con sus proveedores. Por otro lado, los balances de las empresas se ven afectados por la situación de la registración de dichos aportes. En este sentido, la Asamblea General Ordinaria de 18/07/17 resolvió que todos los aportes del Estado Nacional se computaran como “Aportes de los Propietarios” y se revirtiera la situación determinada en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas del 17/08/15 por la cual se destinaron las transferencias a la absorción de las pérdidas acumuladas al inicio del ejercicio 2013. En este marco, la situación patrimonial para los ejercicios 2016-2017, muestra un deterioro del PN de 1.55 veces en términos nominales, respecto de su situación a fines del 2015, presentando un quebranto de \$2.970 millones para 2017, que se explica por el mayor crecimiento del pasivo respecto del activo entre 2015 y 2017 (\$14.622 millones contra \$12.964). Asimismo, las transferencias de Estado Nacional no alcanzaron para financiar el resultado deficitario del Grupo. CUADRO III Para los años 2016 y 2017, los resultados son equivalentes con una pérdida de \$7 mil millones cada uno, siendo 2017 el año con mayor cantidad de pasajeros de la historia de las empresas. Las empresas del grupo Jet Paq y AeroHandling fueron absorbidas por AR en 2015 y debido a esto en sus respectivos resultados no se presentan ingresos porque fueron apropiados por Aerolíneas.		



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
Finalmente, los fondos transferidos a la compañía auditada, según resoluciones del Ministerio de Transporte de la Nación, durante los ejercicios 2016 y 2017 fueron de \$1.299,5 millones y \$2.471,8 millones, respectivamente. El 2 de enero de 2018 se promulga la Ley 27.431, Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2018, que dispuso que AR y AU deberán registrar en sus correspondientes estados contables todas las asistencias financieras que hubieran recibido del Estado Nacional como aportes a cuenta de futuros aumentos de capital.		
4. 3.5.3 Dotación de aeronaves, personal y cantidad de destinos y pasajeros Para fines de 2017, la flota del Grupo contaba con un total de 82 aeronaves, conformada por diez AIRBUS 330-200 y cinco 330-300 entre los de fuselaje ancho (todos de AR), mientras que la flota de fuselaje angosto estaba integrada por ocho BOEING 737-700, treinta y uno 737-800, dos 737-800 MAX (AR) y los veintiséis restantes EMBRAER E-190 de AU. Para fines de 2016, la flota del Grupo también contaba con un total de 82 aeronaves, conformada por nueve AIRBUS 330-200 y seis 330-300 entre los de fuselaje ancho (todos de AR), mientras que la flota de fuselaje angosto estaba integrada por quince BOEING 737-700, veintiséis 737-800, y los veintiséis restantes EMBRAER E-190 de AU. A fin de 2015 la flota estaba compuesta por 74 aeronaves, de las cuales 13 eran de fuselaje ancho. Esto significa que el Grupo empresario incrementó su flota total en un 11% durante el período bajo examen. La dotación de personal se mantuvo relativamente estable al pasar de 12.328 empleados en diciembre 2015, 12.213 el año siguiente (-0,9%) y a 12.504 para el mismo mes de 2017 (+1,4% respecto al 2015). Finalmente, entre ambas empresas de pasajeros volaron a más de 118 destinos durante 2017.	“3.5 Principales Aspectos financieros y operacionales 3.5.3 Dotación de aeronaves, personal y cantidad de destinos y pasajeros” El detalle de aeronaves por año coinciden con nuestros registros. Solo se resalta que son aeronaves que se recibieron en ese periodo, pero cuyos contratos se firmaron con anterioridad.	El punto 3.5.3 tienen como objetivo la descripción de la situación de las dotaciones para el periodo bajo examen. No se modifica la aclaración previa.



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
4. COMENTARIOS Y HALLAZGOS Organización 4.1. Planificación de la gestión 4.1.1. AR realizó sus actividades durante el período bajo examen sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico. Las empresas no presentan un documento integrador, global, de todas las áreas de la firma, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación que le permita describir y evaluar oportunidad/es de negocio/s. Este tipo de documentos debe: analizar el mercado potencial; valorar las propias capacidades; definir el modelo de negocio; planificar estrategias; concretar las acciones a realizar y medios a utilizar; y organizar la estructura para conseguir los objetivos. Las áreas de gerenciamiento de las empresas que conforman el Grupo AR no cuentan con un documento que fije los lineamientos de hacia dónde va la empresa, es decir deben cumplir sus objetivos específicos sin poder cumplir con los objetivos del Plan de Negocios. Si bien esto no implica el incumplimiento de las funciones, las áreas desarrollaron sus actividades sin orientación estratégica con la pérdida de sinergias en un mercado altamente competitivo. Esto constituye un riesgo, ya que la falta de planificación de mediano y largo plazo impide evaluar adecuadamente inversiones realizadas por una empresa con las características de la auditada. 4.1.2. Ante la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional²⁶, la auditada no realizó un análisis técnico del	Las responsabilidades descriptas en el punto “4.1 Planificación de la gestión” corresponden a la incumbencia de una gestión anterior por lo cual no tenemos comentarios.	Sin perjuicio sobre el descargo de la auditada, el presente proyecto examina la gestión de la empresa con continuidad jurídica. La auditada no aporta elementos que modifiquen el hallazgo formulado. No se modifica la observación.

²⁶ Se realizó un análisis sobre los diversos antecedentes en relación con el punto abordado con base en:
Decreto PEN 2186/92
Dictámenes IATA 598, 590, 591, 592, 593, 594. Y 595
Resoluciones 136-E/2017, 197-E/2017, 198-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTR
Acta de Audiencia N° 218 del 27/12/2016



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas. AR no realizó un análisis del futuro escenario, ni como impactarían en la empresa las nuevas rutas asignadas a la competencia. AR no implementó acciones ante el proceso de concesión de rutas para sus competidoras, que generen dentro de la estructura de la administración instancias de análisis del potencial de los cambios en el mercado aerocomercial ni de sus posibles impactos sobre los resultados de la firma. Al respecto, cabe destacar lo establecido en la Resolución 485 - E/2016 del Ministerio de Transporte, el cual persigue la finalidad de dar estado público a las solicitudes de servicios y de asegurar que sea oído quien se encuentre en condiciones de verse afectado por la concesión o autorización de dichos servicios. Por otra parte, aunque AR es la principal interesada, especialmente en lo concerniente a los vuelos de cabotaje debido a su posición dominante en el mercado, no formó parte de la Audiencia Pública N°218 del 27/12/2016 para el otorgamiento de rutas de vuelo, lo que representa una inacción por parte de la compañía frente a los cambios que pudieren haber afectado los intereses de la misma. 4.1.3 La falta de una planificación para hacer frente a un nuevo escenario con competencia en determinadas rutas (conforme Resoluciones que habilitaron el ingreso de nuevos actores al sector) generó incertidumbre sobre la participación de la compañía en el mercado de cabotaje y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados. Las rutas con habilitaciones para la competencia a partir de 2018 representaron el 54% del resultado total de las redes durante 2017. La competencia sería en todas las redes, siendo		



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
CABOTAJE la más expuesta. Esto abarca 76 destinos atendidos por AR, sobre un total de 118²⁷. A partir de las Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTN, el Ministerio de Transporte de la Nación habilitó la competencia en las rutas aerocomerciales. Estas rutas son en su mayoría atendidas por AR. Como se muestra en el Cuadro VII de los USD 24,5 millones de resultado por redes, USD 13,1 millones (el 54%) fueron generados en las rutas/tramos atendidos por AR durante 2017. Dada la situación descripta se presenta para el Grupo la incertidumbre generada por las habilitaciones a la competencia que puede tener impacto en los resultados de la auditada. En el Cuadro VII se presentan los resultados por redes totales durante 2017 y considerando las rutas/tramos que según las resoluciones del Ministerio de Transporte de la Nación fueron otorgadas a la competencia²⁸²⁹. CUADRO VII También, se presentan los resultados de las rutas con competencia a partir de 2018 divididos entre las que fueron superavitarias y las deficitarias. En la red CABOTAJE las rutas que tuvieron superávit sumaron USD 39,2 millones, las deficitarias USD 37,3 millones y el resultado fue de USD 1,9 millones. Es decir, que se expone a mayor competencia (con énfasis en los precios más que en las cantidades) a USD 39,2 millones de superávit que puede disminuir y a USD 37,3 millones de déficit que puede empeorar. Esto representa un total de 60 rutas/tramos en competencia con 21 que fueron superavitarias y 39 deficitarias. Además, hay que considerar la cantidad de empresas que competirán en cada ruta. Así, para CABOTAJE de las 60 rutas/tramos bajo consideración; 15 tienen 1 solo competidor; 21 dos; 21		

²⁷ Son las principales rutas incluidas en el análisis.

²⁸ Las resoluciones analizadas durante las tareas de campo, Resoluciones 136-E/2017, 137-E/2017, 138-E/2017 y 2017-408-APN-MTR, refieren exclusivamente a empresas “Low Cost”.

²⁹ Cabe destacar que el otorgamiento de una ruta/tramo no se traduce en la inmediata actividad de la empresa beneficiada. Incluso, debido a circunstancias no previstas por la interesada, puede ser que nunca utilice su derecho. Dicho esto, en nuestro análisis se considera el efectivo uso del derecho a la explotación comercial.



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
tres; y 3 cuatro o más competidores. Esta característica hace que la competencia sea más persistente ya que la mayoría de las rutas son concurridas por dos o tres empresas. Este comportamiento se entiende, desde la racionalidad empresarial, porque en el análisis de las empresas es buena la oportunidad de entrar en dichos mercados porque hay una renta que pueden obtener, que hasta ahora es de AR. CUADRO VIII Resumiendo, CABOTAJE: esta red presenta a partir de 2018 competencia en 60 rutas de las cuales, durante 2017, 21 fueron superavitarias y 39 deficitarias que representan un riesgo potencial para el resultado (USD 39,2 millones de superávit que puede disminuir y a USD 37,3 millones de déficit que puede empeorar). Además, la competencia es con 2 o 3 compañías en la mayoría de las rutas. A pesar de las implicancias del proceso de apertura y concesión de rutas a compañías de bajo costo, las audiencias públicas se realizaron sin oposición alguna por parte de Aerolíneas Argentinas. 4.1.4. El Grupo empresario decidió no expandir, durante el período auditado, sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada. En reunión de Directorio del 18 de mayo de 2017, se pone a consideración la posibilidad de mejorar los ingresos del Grupo potenciando las marcas/empresa de servicios complementarios de la industria aerocomercial (Aerohandling, OPTAR SA, talleres, CEFEPRA y otros). El Directorio decide que no es conveniente porque prefiere que dichas marcas/empresas se dediquen exclusivamente a servir a AR+AU y las empresas del convenio SKYTEAM. En las Actas de Directorio solo se justifica la decisión con la opinión de la máxima autoridad ejecutiva sin que surjan documento/s que presenten criterios profesionales para una empresa de las dimensiones de la auditada para un potencial negocio, (por historia, tamaño, conocimiento del		



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
mercado y del regulador). 4.1.5. OPTAR S.A. no cuenta con un plan de ventas, realizó el 97% y 93% de las ventas a entes estatales durante 2016 y 2017 respectivamente. La empresa no cuenta con un plan comercial y sólo se dedicó, mayoritariamente, a la venta al Sector Público Nacional, sin buscar proyectar sus ventas al sector privado. OPTAR se dedica a la venta mayorista de pasajes y cuenta como un mercado cautivo establecido por el Decreto 1.191/12, que es el Sector Público Nacional. La empresa realizó algunas ventas a entidades privadas, pero de forma marginal con un volumen de ventas del 3% y 7% respectivamente para cada uno de los años bajo examen. El segmento de viajes corporativos de las grandes instituciones privadas y/o públicas son un mercado idéntico al que atendió OPTAR S.A. durante el período auditado. La actividad mostrada por OPTAR indica que puede atender la demanda potencial. Revisadas las actas de directorio, los EECC de OPTAR S.A., los informes de gestión remitidos y el listado de clientes según facturación, se desprende que la empresa no realizó actividades tendientes a expandir sus negocios más allá de atender la demanda que surge del Decreto 1.191/12. Esto significa que se ha perdido la oportunidad de incrementar la renta de la firma y, consecuentemente, el necesario aporte económico al Grupo empresario ntemente, el necesario aporte económico al Grupo empresario.		
4.3. Actas de Directorio 4.3.1. El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio que habría prestado servicios al grupo MARSANS. Por Acta de Directorio de fecha 08/06/16, punto 3º), fue sometida a consideración la adjudicación del concurso de precios para la contratación del servicio de auditoría contable correspondiente al ejercicio cerrado al 31/12/15 y al 31/12/16, motivo por el cual fueran invitadas a participar tres (3) firmas y resultaran recepcionadas dos (2) ofertas; una de éstas	Las responsabilidades descriptas en el punto "4.3.1 El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio por su desempeño pasado en el grupo MARSANS." corresponden a la	Sin perjuicio sobre el descargo de la auditada, el presente proyecto examina la gestión de la empresa con continuidad jurídica. La auditada no aporta elementos que modifiquen el hallazgo formulado. No se modifica la observación.



Auditoría General de la Nación

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo AR	Comentarios sobre el Descargo
conformada por la unión de dos de las consultoras invitadas y la otra oferta por la restante. La oferta conjunta presentó un presupuesto de \$20.880.000,00 más IVA a pagar en cinco (5) cuotas iguales ajustadas por el IPC del INDEC. La otra oferta, de una sola firma, presentó un presupuesto de \$7.925.000,00 más IVA. El Directorio, en la mencionada Asamblea, decide por mayoría (3 a favor; 1 en contra) que se adjudique la licitación a la propuesta más onerosa, siendo los argumentos: 1) la cantidad y antigüedad de los responsables involucrados en las tareas de auditoría, situación que podría haber estado indicada en el pliego de la contratación y la trayectoria internacional de las consultoras, sobre este último punto corresponde tener presente que esto era conocido al momento de invitar a las tres firmas. En su voto disidente, el Director Titular PPP (acciones ordinarias clase “B”) manifestó que una de las consultoras adjudicataria fue la firma que realizó las auditorías externas de los EECC presentados por la anterior gestión privada y que fueron rechazados reiteradamente por el Programa de Propiedad Participada; señalando también la existencia de un conflicto de interés ya que dicha consultora fue asesor y perito de parte de MARSANS en el procedimiento arbitral promovido ante el CIADI contra el Estado Argentino por la expropiación de AR. Por parte de la Comisión Fiscalizadora, el síndico interviniente expuso la posición de la Sindicatura General de la Nación en tanto debiera haberse contratado a la Auditoría General de la Nación dado que oportunamente la Gerencia de Asuntos Jurídicos de esa Sindicatura coincidiera con la opinión de los síndicos en cuanto a que las empresas del Grupo se encuentran incluidas en la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Publico Nacional, Art. 8º, Inc. “b”), aunque la ley de presupuesto de dicho año excluyera el control externo (ver capítulo 3.4 de Aclaraciones previas). Cabe remarcar que la AGN no fue invitada a cotizar ar.	incumbencia de una gestión anterior por lo cual no tenemos comentarios.	

INFORME EJECUTIVO

**AL SEÑOR PRESIDENTE DE
AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A.**

Lic. Pablo CERIANI

Ciudad de Buenos Aires

S. _____ / _____ D.

En virtud de las funciones conferidas por la Constitución Nacional, art.85, y en uso de las facultades conferidas por la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, art. 118, la Auditoría General de la Nación procedió a efectuar un examen en el ámbito de Grupo Empresario Aerolíneas Argentinas (AR) con el objeto que se detalla en el apartado 1.

1.- OBJETO

Realizar una auditoría de gestión del Grupo Empresario Aerolíneas Argentinas, por el período iniciado el 01/01/16 hasta el 30/03/18.

2.- ALCANCE DE LAS TAREAS

El trabajo fue realizado de conformidad con las Normas de Control Externo Gubernamental, y las Normas de Control Externo de la Gestión Gubernamental aprobadas por las Resoluciones Nos. 26/15 y 186/16 respectivamente de la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, las que fueron dictadas en virtud de las facultades conferidas por la Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, art. 119, inc. “d”).

Las acciones de auditoría realizadas 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 de este.
- Se analizó el estatuto social de la auditada.
- Se analizó la estructura orgánica de la auditada.
- Se analizaron, el Manual de Puestos y Perfiles, el Manual de Misiones y Funciones y la Base de Datos de Plantilla de Personal, al 31/12/17.

- Se analizaron los Informes de Gestión 2015, 2016, 2017, Informes SAP y, las bases Newtro y Newseg¹ para 2016 y 2017.
- Se analizaron, Actas de Asamblea de Accionistas correspondientes al período 01/01/16 al 31/12/17, Actas de Reunión de Directorio correspondientes al período 01/01/16 al 31/12/17 y, Memoria y Estados Contables 2015, 2016 y 2017.
- Se analizaron, Informes de la Unidad de Auditoría Interna relacionados con el período 01/01/16 al 31/12/17, Informes y/o reportes de auditoría IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) realizadas sobre los años bajo estudio e, Informes aprobados por la Auditoría General de la Nación.
- Se relevaron y observaron indicadores elaborados en informes anteriores de la AGN sobre la auditada (Res. 187/14-AGN; 167/18-AGN).
- Se analizaron los indicadores de la industria aerocomercial nacional e internacional.
- Se relevaron y observaron indicadores elaborados por la empresa en informes de gestión de períodos anteriores al del presente proyecto de auditoría.
- Se realizaron entrevistas con los responsables de la elaboración de los indicadores a los efectos de tomar conocimiento del estado de situación; metodología de elaboración.
- Se analizó información sobre los indicadores que se elaboraron en el período a auditar; Informes de Gestión, informes externos (IATA, ICAO, otros).
- Se solicitó y se relevó información de mercado de las empresas controladas.
- Se analizaron las decisiones tomadas por la empresa y el respaldo técnico de las mismas.
- Se observó la suficiencia, oportunidad, metodología, fuentes de información (externa e interna, preliminar y verificada), periodicidad, publicidad, destinatarios, retroalimentación y modificaciones a solicitud de los usuarios, impacto en las decisiones con respecto a los indicadores elaborados.
- Se determinaron y se elaboraron los indicadores para el análisis de la gestión de la empresa.

En la redacción del presente informe se utilizó la denominación y definiciones vigentes durante el período auditado.

El presente informe se elaboró con enfoque en los resultados.

¹ Son las bases de datos que la empresa confecciona en la que se carga la información de cada uno de los movimientos de las aeronaves en las que se detallan: matrícula, tripulación, origen; destino, hora salida, hora llegada configuración de la nave, pasajeros; combustible, entre los principales. Una es por tramo y otra por segmento.

Las tareas propias del objeto de examen se llevaron a cabo entre el 25 de octubre de 2017 y el 6 de diciembre de 2018.

3.- ACLARACIONES PREVIAS

Aerolíneas Argentinas Empresa del Estado (ARSE) fue creada el 7/12/1950 por el Decreto PEN N° 26.099, inicialmente se encontraba constituida por la unión de cuatro Aerolíneas: “Aeroposta Argentina”, “Aviación del Litoral Fluvial Argentino” (ALFA), “Flota Mercante Argentina” (FAMA) y “Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas Argentinas.” (ZONDA).

El 3/9/2008, se sancionó la Ley N° 26.412 para promover el rescate de Aerolíneas Argentinas S.A., sus controladas: Jet Paq S.A., Aerohandling S.A. y Optar S.A., y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.; y, por imperio de la Ley N° 26.466, el 22/12/2008 fueron declaradas de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones en posesión de dichas empresas que no pertenecieran al Estado Nacional o al Programa de Propiedad Participada.

A principios del ejercicio 2009, el Estado Argentino tomó el control social que anteriormente ejerciera la firma Interinvest S.A. (perteneciente al Grupo Marsans), la que no aceptó la indemnización ofrecida en sede administrativa, razón por la cual el Poder Ejecutivo promoviera a continuación el procedimiento judicial de expropiación correspondiente, el que culminara en el segundo semestre del año 2015, derivando ello en la inscripción de las acciones expropiadas en el Registro de Accionistas a nombre del Estado Nacional el 16/11/2015.

El Grupo empresario está formado por un consorcio de empresas vinculadas a la actividad aerocomercial, en detalle: AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A., AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS CIELOS DEL SUR S.A., AEROHANDLING S. A. (servicios de atención de aeronaves en tierra y de rampa), JET PAQ S.A. (transporte de cargas y correos), OPTAR S.A. (Prestadora del servicio de intermediación de compra de pasajes y turismo mayorista).

4.- HALLAZGOS

4.1. Planificación de la gestión

4.1.1. AR realizó sus actividades durante el período bajo examen sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico.

4.1.2. Ante la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional², la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas.

4.1.3 La falta de una planificación para hacer frente a un nuevo escenario con competencia en determinadas rutas (conforme Resoluciones que habilitaron el ingreso de nuevos actores al sector) generó incertidumbre sobre la participación de la compañía en el mercado de cabotaje y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.

4.1.4. El Grupo empresario decidió no expandir, durante el período auditado, sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.

4.1.5. OPTAR S.A. no cuenta con un plan de ventas, realizó el 97% y 93% de las ventas a entes estatales durante 2016 y 2017 respectivamente.

4.2. Indicadores de gestión

4.2.1. El Patrimonio Neto del Grupo es negativo y en el período bajo análisis Se deterioró en un 126%. Como reflejo de esto el Pasivo es mayor al Activo en 8%.

4.2.2. Para el período auditado el Grupo tuvo resultados deficitarios. Medidos en relación con el ingreso fueron de -24% y -17% para 2016 y 2017 respectivamente.

4.2.3. AR + AU durante los ejercicios 2016 y 2017 tuvieron pérdidas por USD 229,7 millones y 279,9 millones respectivamente. En 2017 el resultado final empeora en 22% respecto del ejercicio precedente.

4.2.4. El Resultado Operativo y Resultado Redes empeoran durante los años bajo examen comparado con el 2015.

² Se realizó un análisis sobre los diversos antecedentes en relación con el punto abordado con base en:
Decreto PEN 2186/92
Dictámenes IATA 598, 590, 591, 592, 593, 594. Y 595

Resoluciones 136-E/2017, 197-E/2017, 198-E/2017, 280-E/2017 y 2017-408-APN-MTR

4.2.5. Medidos en relación con los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), el Resultado Operativo y el Resultado por Redes caen un 12% y 62% respectivamente, entre 2015 y 2017.

4.2.6. Durante 2016 y 2017 las redes CABOTAJE y EUROPA fueron deficitarias. Además, en las redes INTERAMERICANA y EEUU cae el resultado entre esas fechas.

4.2.7. Medidos con relación a los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), los costos fijos y de infraestructura empeoran, siendo que deben mejorar con el volumen. Esto marca un deterioro en la eficiencia contraria al crecimiento de la producción.

4.2.8. La mejora en la rentabilidad de las redes CABOTAJE y REGIONAL se debe al incremento de los ingresos, medido en AKO, situación que no ocurrió en el resto de las redes.

4.2.9. En las rutas de EEUU y EUROPA, entre 2016 y 2017, se incrementan los indicadores de ingreso y producción, mientras disminuyen sus resultados y en 3, de un total de 5 rutas, fue deficitario.

4.2.10. De 86 rutas/tramos de CABOTAJE, 60 tuvieron resultado negativo durante 2017.

4.2.11. Como consecuencia de la baja en comisiones durante el ejercicio 2016, OPTAR S.A. redujo sus ingresos en \$10,8 millones.

4.2.12. OPTAR S. A. presenta Patrimonio Neto negativo en los años bajo análisis.

4.3. Actas de Directorio

4.3.1. El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio que habría prestado servicios al grupo MARSANS.

4.4. Informes de Gestión

4.4.1. Los informes de gestión utilizados durante el 2016 y 2017 contienen menos información y menor explicación para el análisis e interpretación de la realidad de la empresa para la toma de decisiones, comparado con El Tablero de Control Operativo del período junio 2012.

4.4.2. Los informes de Gestión de la empresa OPTAR S. A. son escasos de contenido y desestructurados.

5.- RECOMENDACIONES

5.1 Confeccionar e implementar una Planificación Estratégica y un Plan de Negocios para el Grupo AR y para cada una de las empresas que lo forman (Cde.: 4.1.1).

5.2. Realizar el análisis de impacto del otorgamiento masivo de rutas de vuelo a competidoras a fin de evaluar las acciones que permitan reducir el impacto negativo y/o aprovechar las oportunidades que pudieran surgir.

Determinar en la normativa de la firma la obligación del análisis constante de seguimiento de modificaciones en políticas aerocomerciales y sus posibles impactos sobre las firmas del Grupo. Analizar y contemplar la implementación de un plan de acción permanente sobre el riesgo de la competencia en cada una de las rutas, en especial las de la red CABOTAJE, con especial impacto sobre la rentabilidad del Grupo (Cde.: 4.1.2 y 4.1.3.).

5.3. Analizar la expansión del mercado aerocomercial para determinar las oportunidades de las empresas/marcas del Grupo de servicios a terceros (Cde. 4.1.4.).

5.4. Confeccionar un Plan de Negocios para OPTAR S.A en el que se contemple la expansión fuera del sector público, aprovechando la productividad de la firma para incrementar la rentabilidad del Grupo (Cde.: 4.1.5., 4.2.11. y 4.2.12.).

5.5. Prestar especial atención al desarrollar la Planificación Estratégica y el Plan de Negocios de los hallazgos descritos en los puntos 4.2.1. a 4.2.10. del presente informe, a fin de detallar las acciones que permitan en el mediano plazo revertir o ajustar las situaciones descritas.

5.5. Evitar las acciones de gestión sin un marco de análisis técnico, que teniendo en cuenta la Planificación Estratégica de la empresa busque mejorar la eficiencia y resultados del Grupo AR.

Respaldar las decisiones del Directorio que traten temas técnico-operativos con documentos técnicos, a fin de determinar parámetros que permitan la evaluación posterior de las decisiones tomadas (Cde.: 4.1.2., 4.1.3., 4.2.10. y 4.2.12).

5.7. Revisar la contratación de la auditoría contable de los ejercicios 2015 y 2016, determinando la conveniencia de lo actuado teniendo en cuenta los intereses del Grupo empresario, iniciando, en caso de corresponder, las acciones tendientes a evaluar las responsabilidades de los funcionarios intervinientes. (Cde.: 4.3.1)

5.8. Realizar una revisión del contenido de los informes de gestión de las empresas del Grupo (Cde.: 4.4.1. y 4.4.2.).

6.- CONCLUSIÓN

El mercado aerocomercial argentino experimentó un crecimiento del 30% entre 2015 y 2018. Al mismo tiempo se dieron cambios en la política aerocomercial que habilitaron rutas a nuevas empresas junto con la eliminación de la regulación sobre el precio de las tarifas de los destinos de cabotaje y, como resultado de esto, se incrementó la oferta de vuelos y bajaron los precios. Este segmento del mercado creció un 33% durante el mismo periodo.

En este contexto el grupo empresario Aerolíneas Argentinas S. A. pasó de transportar 10,7 millones de personas en 2015 a 13,1 millones en 2017 y mejoró el factor de ocupación de las aeronaves (77,6% a 80,3%, respectivamente). Si bien la tarifa promedio efectivamente cobrada por pasajero-kilómetro bajó levemente (9,50 centavos USD en 2015 y 9,25 en 2017) el volumen de ingresos creció por el mayor incremento de las personas transportadas.

Este incremento de las operaciones y de los ingresos permitió a la empresa reducir el déficit que pasó de ser 46% de los ingresos a 17% para dichos años, pero no logró eliminar el quebranto. De este modo, el grupo empresario continua la saga de pérdidas manifestadas en anteriores informes de gestión de esta Casa. La mejora se produjo debido a la caída de los Gastos de Estructura Central, aunque los Resultado Operativo y por Redes empeoran durante los años bajo examen comparado con el 2015. Medidos en AKOS caen un 12% y 62% respectivamente, entre 2015 y 2017, es decir, excepto por la mejora en la estructura central, la eficiencia operativa empeoró a pesar del incremento de los pasajeros.

Asimismo, durante el periodo bajo examen se incrementó la flota en un 11 %, principalmente por el acceso al leasing de aeronaves.

Los resultados de los números expuestos en este informe son el reflejo de una realidad en la que se desarrollan las actividades en un momento determinado, es decir, son la síntesis de la situación inicial, las circunstancias del mercado y de las acciones de la gerencia durante el período.

El grupo Aerolíneas Argentinas realizó sus actividades durante los ejercicios 2016 y 2017 sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico. Esto es: las empresas no contaron

con un documento integrador, global, de todas las áreas de la firma, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación que le permita describir y evaluar oportunidad/es de negocio/s.

Incluso, para la situación particular generada por la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional, la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas, siendo que la posición monopólica de la compañía en el mercado de cabotaje generó incertidumbre sobre la participación y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.

Para el 2018, cuando habían pasados dos años de vigencia de las políticas de cielos abiertos, la participación de Aerolíneas Argentinas junto con Austral Líneas Aéreas cayó 6 puntos porcentuales en el mercado de cabotaje y 4 puntos porcentuales en internacional.

Más aun, el grupo empresario decidió no expandir sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.

La falta de planificación también abarcó a la empresa Optar que, por esto, ignora su potencial de mercado y solo se dedica a la venta de pasajes a entes estatales.

Finalmente, para evaluar los resultados de una gestión debe considerarse el valor de la firma. En 2015 el Pasivo superaba al Activo y, como consecuencia, el Patrimonio Neto fue negativo y alcanzó el -5,7% del Activo. Para 2017 esta proporción empeoró al -8,2%.

AEROLÍNEAS ARGENTINAS

Objetivos de auditoría:

La labor de auditoría tuvo por objeto Evaluar la gestión del Grupo Empresarial Aerolíneas Argentinas

Período auditado: 1 de enero 2016 al 30 de marzo de 2018

GERENCIA DE CONTROL DE GESTIÓN DEL SECTOR NO FINANCIERO

Departamento de Control de Gestión de Organismos Descentralizados y Otras Entidades

Normativa analizada / Marco normativo aplicable

LEYES: Nros. 24.156, 26.412, 26.466, 19.550, 20.744, 27.198, 27.341, 27.561, 11.762, 27.437, 26.741

Aclaraciones previas

Aerolíneas Argentinas Empresa del Estado (ARSE) fue creada el 7/12/1950 por el Decreto PEN N° 26.099, inicialmente se encontraba constituida por la unión de cuatro Aerolíneas: "Aeroposta Argentina", "Aviación del Litoral Fluvial Argentino" (ALFA), "Flota Mercante Argentina" (FAMA) y "Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas Argentinas." (ZONDA).

El 3/9/2008, se sancionó la Ley N° 26.412 para promover el rescate de Aerolíneas Argentinas S.A., sus controladas: Jet Paq S.A., Aerohandling S.A. y Optar S.A., y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.; y, por imperio de la Ley N° 26.466, el 22/12/2008 fueron declaradas de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones en posesión de dichas empresas que no pertenecieran al Estado Nacional o al Programa de Propiedad Participada.

A principios del ejercicio 2009, el Estado Argentino tomó el control social que anteriormente ejerciera la firma Interinvest S.A. (perteneciente al Grupo Marsans), la que no aceptó la indemnización ofrecida en sede administrativa, razón por la cual el Poder Ejecutivo promoviera a continuación el procedimiento judicial de expropiación correspondiente, el que culminara en el segundo semestre del año 2015, derivando ello en la inscripción de las acciones expropiadas en el Registro de Accionistas a nombre del Estado Nacional el 16/11/2015.

El 17/7/2017 fue firmado el laudo arbitral del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), por el que ese Tribunal resolviera que la expropiación en cuestión fuera ilícita toda vez dicha toma no se realizara con arreglo a la ley y que la República Argentina no habría abonado una indemnización apropiada, imponiéndole el consecuente pago.

El Grupo empresario está formado por un consorcio de empresas vinculadas a la actividad aerocomercial, en detalle: AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A., AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS CIELOS DEL SUR S.A., AEROHANDLING S. A. (servicios de atención de aeronaves en tierra y de rampa), JET PAQ S.A. (transporte de cargas y correos), OPTAR S.A. (Prestadora del servicio de intermediación de compra de pasajes y turismo mayorista).

Autoridades AGN (a la fecha de aprobación del informe)

Presidente

Lic. Jesús Rodríguez

Auditores generales

Dr. Francisco J. Fernández
Dr. Juan I. Forlón
Dr. Gabriel Mihura Estrada

Dr. Alejandro M. Nieva
Dr. Miguel Ángel Pichetto
Lic. María Graciela de la Rosa

Contacto

Av. Rivadavia 1745 - (C1033AAH) CABA - Argentina
Tel.: (54 11) 4124 - 3700
informacion@agn.gov.ar / www.agn.gov.ar

OBSERVACIONES Y CONCLUSION

Durante el período auditado se han advertido aspectos críticos de la gestión empresarial que se pueden sintetizar en los siguientes hallazgos:

- a) AR realizó sus actividades durante el período bajo examen sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico.
- b) Ante la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional, la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas.
- c) La falta de una planificación para hacer frente a un nuevo escenario con competencia en determinadas rutas (conforme Resoluciones que habilitaron el ingreso de nuevos actores al sector) generó incertidumbre sobre la participación de la compañía en el mercado de cabotaje y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.
- d) El Grupo empresario decidió no expandir, durante el período auditado, sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.
- e) OPTAR S.A. no cuenta con un plan de ventas, realizó el 97% y 93% de las ventas a entes estatales durante 2016 y 2017 respectivamente.
- f) El Patrimonio Neto del Grupo es negativo y en el período bajo análisis Se deterioró en un 126%. Como reflejo de esto el Pasivo es mayor al Activo en 8%.
- g) Para el período auditado el Grupo tuvo resultados deficitarios. Medidos en relación con el ingreso fueron de -24% y -17% para 2016 y 2017 respectivamente.
- h) AR + AU durante los ejercicios 2016 y 2017 tuvieron pérdidas por USD 229,7 millones y 279,9 millones respectivamente. En 2017 el resultado final empeora en 22% respecto del ejercicio precedente.
- i) El Resultado Operativo y Resultado Redes empeoran durante los años bajo examen comparado con el 2015.
- j) Medidos en relación con los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), el Resultado Operativo y el Resultado por Redes caen un 12% y 62% respectivamente, entre 2015 y 2017.
- k) Durante 2016 y 2017 las redes CABOTAJE y EUROPA fueron deficitarias. Además, en las redes INTERAMERICANA y EEUU cae el resultado entre esas fechas.
- l) Medidos con relación a los Asientos Kilómetros Ofrecidos (AKO o ASK), los costos fijos y de infraestructura empeoran, siendo que deben mejorar con el volumen. Esto marca un deterioro en la eficiencia contraria al crecimiento de la producción.
- m) La mejora en la rentabilidad de las redes CABOTAJE y REGIONAL se debe al incremento de los ingresos, medido en AKO, situación que no ocurrió en el resto de las redes.
- n) En las rutas de EEUU y EUROPA, entre 2016 y 2017, se incrementan los indicadores de ingreso y producción, mientras disminuyen sus resultados y en 3, de un total de 5 rutas, fue deficitario.
- o) De 86 rutas/tramos de CABOTAJE, 60 tuvieron resultado negativo durante 2017.

- p) Como consecuencia de la baja en comisiones durante el ejercicio 2016, OPTAR S.A. redujo sus ingresos en \$10,8 millones.
- q) OPTAR S. A. presenta Patrimonio Neto negativo en los años bajo análisis.
- r) El Grupo empresario contrató, durante el año 2016, una auditoría contable con la oferente más onerosa. Además, dicha empresa fue objetada por un miembro del directorio que habría prestado servicios al grupo MARSANS.
- s) Los informes de gestión utilizados durante el 2016 y 2017 contienen menos información y menor explicación para el análisis e interpretación de la realidad de la empresa para la toma de decisiones, comparado con El Tablero de Control Operativo del período junio 2012.
- t) Los informes de Gestión de la empresa OPTAR S. A. son escasos de contenido y desestructurados.

El examen del grupo empresarial concluye:

El mercado aerocomercial argentino experimentó un crecimiento del 30% entre 2015 y 2018. Al mismo tiempo se dieron cambios en la política aerocomercial que habilitaron rutas a nuevas empresas junto con la eliminación de la regulación sobre el precio de las tarifas de los destinos de cabotaje y, como resultado de esto, se incrementó la oferta de vuelos y bajaron los precios.

En este contexto el grupo empresario Aerolíneas Argentinas S. A. pasó de transportar 10,7 millones de personas en 2015 a 13,1 millones en 2017 y mejoró el factor de ocupación de las aeronaves (77,6% a 80,3%, respectivamente). Así, el volumen de ingresos creció por el mayor incremento de las personas transportadas, a pesar de una leve baja en la tarifa.

Este incremento de las operaciones y de los ingresos permitió a la empresa reducir el déficit que pasó de ser 46% de los ingresos a 17% para dichos años, pero no logró eliminar el quebranto. Sin embargo, y a diferencia de lo esperado, la eficiencia operativa empeoró a pesar del incremento de los pasajeros.

Durante el periodo bajo examen se incrementó la flota en un 11%, principalmente por el acceso al leasing de aeronaves que permitió acompañar el incremento de los pasajeros.

El grupo Aerolíneas Argentinas realizó sus actividades durante los ejercicios 2016 y 2017 sin un Plan de Negocios, ni Plan Estratégico. Incluso, para la situación particular generada por la política de “asignación de rutas de vuelo” en el mercado de cabotaje implementada por el gobierno nacional, la auditada no realizó un análisis técnico del impacto ni elaboró un eventual plan de acción ante la competencia que se presentaría en determinadas rutas, siendo que la posición monopólica de la compañía en el mercado de cabotaje generó incertidumbre sobre la participación y, consecuentemente, sobre los correspondientes resultados.

Para el 2018, cuando habían pasados dos años de vigencia de las políticas de cielos abiertos, la participación de Aerolíneas Argentinas junto con Austral Líneas Aéreas cayó 6 puntos porcentuales en el mercado de cabotaje y 4 puntos porcentuales en internacional.

Más aún, el grupo empresario decidió no expandir sus actividades en las marcas/empresas complementarias de servicios a la industria para aprovechar el crecimiento del mercado aerocomercial ante la llegada de nuevas empresas aeronáuticas. La decisión no fue debidamente fundamentada.

La falta de planificación también abarcó a la empresa Optar que, por esto, ignora su potencial de mercado y solo se dedica a la venta de pasajes a entes estatales.

Finalmente, para evaluar los resultados de una gestión debe considerarse el valor de la firma. En 2015 el Pasivo superaba al Activo y, como consecuencia, el Patrimonio Neto fue negativo y alcanzó el -5,7% del Activo. Para 2017 esta proporción empeoró al -8,2%.