

# **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral  
Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A.**

**Período 17/07/08 hasta el 30/06/09**

## INDICE

1.	OBJETO DE LA AUDITORÍA	5
2.	ALCANCE DEL EXAMEN	5
3.	ACLARACIONES PREVIAS	6
3.1.	Aspectos institucionales	6
3.1.1.	Acta Acuerdo del 17 de julio de 2008	7
3.1.2.	Proceso legislativo de rescate de las acciones	10
3.1.2.1.	Sanción de la Ley 26.412	10
3.1.2.2.	Sanción de la Ley 26.466	11
3.2.	Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08	14
3.3.	Situación del mercado aeronáutico	15
3.4.	Información operativa	16
4.	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	17
4.1.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	17
4.1.1.	Conducción ejecutiva	17
4.1.2.	Estructuración orgánico funcional	20
4.1.3.	Sistema de control interno	22
4.2.	GESTION OPERATIVA	24
4.2.1	Plan de negocios	24
4.2.2.	Flota de aeronaves	26
4.2.2.1.	Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09	26
4.2.2.2.	Contratos de leasing en la composición de la flota	28
4.2.2.3.	Antigüedad de flota	29
4.2.2.4.	Diversidad de modelos de aeronaves	30
4.2.2.5.	Composición de la flota y sus costos	30
4.2.2.6.	Incorporación de Aeronaves	32
4.2.2.7.	Aeronaves no utilizadas	36
4.2.2.8.	Desprogramación de aeronaves	37
4.2.2.9.	Aeronaves en leasing desprogramadas	37
4.2.2.10.	Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas	38
4.2.2.11.	Información disponible de la flota	39
4.2.3.	Rutas	41
4.2.3.1.	Rutas Internacionales	41
4.2.3.2.	Rutas Regionales	42
4.2.3.3.	Rutas de Cabotaje	44
4.2.4.	Combustible	46
4.2.5.	Comercialización	49
4.2.5.1.	Ventas	49
4.2.5.2.	Overbooking	49
4.2.5.3.	Gestión de sucursales	49
4.2.5.3.1.	Sucursales del Exterior – ingresos y gastos	50
4.2.5.3.2.	Sucursales de la Argentina – ingresos y gastos	51
4.2.5.3.3.	Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales	51
4.2.6.	Indicadores de gestión	54
4.2.6.1.	Participación en el Mercado	54
4.2.6.2.	Disponibilidad de Flota	56
4.2.6.3.	Coeficiente de Ocupación	57
4.2.6.3.1.	Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas	58
4.2.6.3.2.	Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota	61
4.2.6.4.	Horas Block	62
4.2.6.4.1.	Horas Block por tipo de Flota	63
4.2.6.5.	Frecuencias	64

4.2.6.6.	Evolución Índice de Puntualidad Total y Empresa	68
4.2.6.7.	Productividad de Tripulación	70
4.2.6.7.1.	Tripulación Técnica	70
4.2.6.7.2.	Tripulación de Cabina	71
4.3.	GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA	73
4.3.1.	Gestión Administrativa	73
4.3.1.1.	Recursos humanos	73
4.3.1.2.	Compras y contrataciones de bienes y servicios	78
4.3.2.	Gestión Financiera	82
4.3.2.1.	Presupuesto	82
4.3.2.2.	Asistencia Financiera del Estado Nacional	84
4.3.2.2.1.	Transferencias del Estado Nacional	84
4.3.2.2.2.	Convenio entre ARSA –AU y Secretaria de Transporte	85
4.3.2.2.3.	Otras Financiaciones (Fideicomiso Administrado por Nación Fideicomisos SA)	86
4.3.2.2.4.	Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del Estado Nacional	86
4.3.2.2.5.	Aplicaciones	91
4.3.2.3.	Evolución patrimonial y financiera ARSA	94
4.3.2.3.1.	Indicadores Financieros	97
4.3.2.4.	Evolución patrimonial y financiera Austral Líneas Aéreas S.A. - Cielos del Sur	105
4.3.2.4.1.	Indicadores	108
4.4.	OTROS ASPECTOS	115
4.4.1.	Asuntos Jurídicos	115
4.4.1.1.	Área Legal	115
4.4.1.2.	Artículo 6° de la Ley 26.466	117
4.4.1.3.	Estado procesal del Concurso preventivo	117
4.4.2.	Empresas vinculadas	119
4.4.2.1.	Empresas Controladas	119
4.4.2.1.1.	Aerohandling SA	119
4.4.2.1.2.	Jet Paq SA	121
4.4.2.1.3.	Optar SA	122
4.4.2.1.4.	ARSA Finance Corporation	125
4.4.2.1.5.	Air Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA	125
4.4.2.2.	Con participación minoritaria	126
4.4.2.2.1.	Gratis del Aire SA	126
4.4.2.2.2.	Amadeus Argentina SA	127
4.4.3.	Cuestiones comunes de empresas vinculadas	127
4.5.	Medioambiente	128
5.	DESCARGO DE LAS SOCIEDADES	129
6.	RECOMENDACIONES	130
6.1.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	130
6.1.1.	Estructuración orgánico funcional	130
6.1.2.	Sistema de control interno	131
6.2.	GESTION OPERATIVA y ADMINISTRATIVO FINANCIERA	131
6.3.	OTROS ASPECTOS	132
6.3.1.	Asuntos Jurídicos	132
6.3.1.1.	Área Legal	132
6.3.1.2.	Artículo 6° de la Ley 26.466	132
6.3.1.3.	Estado procesal del Concurso preventivo	132
6.4.	Empresas vinculadas	132
6.4.1.	Empresas Controladas	132
6.4.1.1.	Aerohandling SA	132
6.4.2.	Cuestiones comunes de empresas vinculadas	133
6.5.	Medioambiente	133

7.	CONCLUSIÓN	133
8.	LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME	138
	ANEXO I	139
	Información Obtenida y Analizada	139
	ANEXO II	145
	ACTA ACUERDO	145
	ANEXO III	148
	Documentación solicitada al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios	148
	ANEXO IV	149
	Compras y contrataciones observaciones en particular	149
	ANEXO V	154
	Proyección de incorporación de Aeronaves	154
	ANEXO VI	156
	Rutas	156
	ANEXO VII	157
	Composición de la flota y su costo en leasing	157
	ANEXO VIII	160
	Convenios Colectivos	160
	ANEXO IX	162
	Glosario Índices Financieros	162
	ANEXO X	165
	Descargo ARSA	165
	ANEXO XI	252
	Análisis del Descargo de ARSA	252

## **INFORME DE AUDITORÍA**

**A Aerolíneas Argentinas S.A.  
y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

En virtud de las funciones establecidas por el artículo 85 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL, en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 118 de la Ley 24.156 y en el marco del Plan de Trabajo aprobado por la COMISIÓN PARLAMENTARIA MIXTA REVISORA DE CUENTAS (CPMRC) en cumplimiento de las prescripciones de la Ley 26.412, la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (AGN) procedió a efectuar una auditoría en el ámbito de AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A. (ARSA) Y AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS – CIELOS DEL SUR S.A. (AU), con el objeto que se detalla en el punto 1.

La citada Ley 26.412, (B.O. 22/09/09), que prescribe el rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., y de sus empresas controladas (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) por compra de sus acciones societarias, establece en su artículo 8º que *“Para garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación...”*.

## **1. OBJETO DE LA AUDITORÍA**

Gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. (ARSA) y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. (AU) por el período iniciado el 17/07/08 hasta el 30/06/09.

## **2. ALCANCE DEL EXAMEN**

El trabajo fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, dictadas en virtud de las facultades conferidas por el artículo 119, inciso d) de la Ley N° 24.156, con las limitaciones generadas por lo indicado en 3.4.

Los procedimientos aplicados, consistieron principalmente en entrevistas, análisis documental, evaluación legal y normativa, obtención de confirmaciones de terceros, pruebas analíticas, revisión de documentos en archivos de la entidad, búsqueda de información en bases de datos, revisión y utilización de resultados de otras evaluaciones y auditorías anteriores, en base a la información obtenida de Aerolíneas Argentinas SA, al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, al Registro Nacional de Aeronaves y a Intercargo según detalle en Anexo I.

En función del enfoque dado al presente trabajo se analizaron principalmente aspectos relacionados con el marco normativo vigente durante el período, aspectos administrativos y de organización, cuestiones operativas de la actividad y la evolución económico-financiera del grupo.

Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 16/06/09 y el 30/12/09.

### **3. ACLARACIONES PREVIAS**

#### **3.1. Aspectos institucionales**

Ante la grave situación económica del Grupo Aerolíneas, los Directores representantes del accionista Estado Nacional denunciaron la misma con fecha 10/07/08 ante el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial nº 15, Secretaría nº 29 solicitando la intervención judicial a dicho magistrado. Finalmente el Juzgado Contencioso Administrativo Federal Nº 2 designó un veedor judicial para la normalización de las irregularidades. Por otra parte, con fecha 17 de julio de 2008 se firmó un acta acuerdo entre la Secretaría de Transporte e Interinvest SA, propietaria de las empresas (ver 3.1.1.), manifestándose la voluntad de compra de las acciones por el Estado Nacional y el establecimiento de determinadas condiciones para el desarrollo de las actividades durante un período de transición de 60 días hasta su concreción.

Posteriormente, el 3 de septiembre de 2008, se sancionó la Ley 26.412 que estableció las condiciones para la compra de las acciones societarias de las empresas del grupo y ciertas medidas para la continuidad del funcionamiento de las mismas (ver 3.1.2.1.).

Finalmente mediante la sanción de la Ley 26.466, del 22 de diciembre de 2008, se declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas, fijando condiciones para llevar adelante el proceso y el mantenimiento de las actividades del grupo (ver 3.1.2.2.).

En su descargo del 3 de septiembre de 2010 la auditada expresa que “La grave situación empresaria fue motivada por la deficiente gestión operativa realizada desde el año 2001 por el Grupo Marsans S.A., titular mayoritario y controlante de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., la cual generó un déficit mensual operativo constante, el que lejos de resolver la situación patrimonial de la empresa provocó un

significativo incremento del pasivo post concursal, encontrándose a esa época nuevamente en cesación de pagos, sin poder hacer frente, inclusive, al pago de la nómina salarial del mes de junio de 2008.”

“De esa situación se derivó, necesariamente, la inestabilidad laboral en la que se encontraban los aproximadamente 9.000 (nueve mil) trabajadores de las empresas.”

“El análisis de la situación económica y financiera de la empresa permitía inferir que el altísimo endeudamiento existente no podía ser afrontado por la misma en virtud del déficit operativo constante, que ascendía a US\$40.000.000 para el mes de junio de 2008, proyectándose un déficit económico de US\$250.000.000 para el total del año 2008.”

Asimismo puso de relieve que “...el grado de deterioro organizativo y administrativo recibido en oportunidad del inicio de la Gestión Estatal era de tal magnitud que demandó y demandará esfuerzo y tiempo, conjuntamente con la asignación de recursos significativos. Las mejoras sin embargo se han comenzado a evidenciar paulatinamente.”

La “...inexistencia de procedimientos formalmente establecidos y la debilidad de controles en los procesos ya han sido detectados, tanto por los nuevos responsables en la gestión como por nuestra auditoría interna.” Debe “...destacarse que se han iniciado tareas de relevamiento, evaluación y ponderación de riesgos, para ir fortaleciendo la seguridad en los procedimientos.”

### **3.1.1. Acta Acuerdo del 17 de julio de 2008<sup>1</sup>**

Como se expresara en 3.1., en la fecha del acápite se firmó el acta acuerdo entre el Ingeniero Ricardo Raúl Jaime Secretario de Transporte de la Nación (Estado Nacional), y D. Eduardo Aranda Unzurrunzaga (Interinvest S.A.), en el que se plantea la grave situación de las compañías Aerolíneas Argentinas y Austral, el deseo de un mejor servicio en eficiencia y

---

<sup>1</sup> Anexo II



calidad, y en beneficio de los empleados. En tal contexto, Interinvest S.A. manifiesta su voluntad de vender la totalidad de las acciones y el Estado Nacional expresa su voluntad de comprar la totalidad de las acciones atento su obligación de garantizar el servicio de aerotransporte. Según se detalla en 3.1.2.1 el proyecto de ley finalmente promulgado el 18 de septiembre de 2008 como Ley N° 26.412, establecía la aprobación de este Acta Acuerdo, circunstancia que no ha quedado plasmada en la ley mencionada.

A efectos de formalizar la compraventa se acordó un plazo de 60 días a partir de ese acto para la aprobación por parte de los accionistas, y la implementación de los recaudos legales que el Estado deba adoptar. Este período hasta la transferencia efectiva de las acciones se llamó “*Período de Transición*”, comprometiéndose Interinvest S.A. a entregar al Estado Nacional la documentación necesaria para formalizar la transferencia y el Estado Nacional a adoptar los recaudos legales necesarios para adquirir las acciones.

Adicionalmente, se acordó la conformación de un Consejo de Transición, por el período antes mencionado, a cargo de la administración y gerencia de las operaciones hasta el perfeccionamiento de la compraventa, integrado por dos representantes del Estado Nacional, designados mediante Resoluciones Nros. 628 del 24 de julio de 2008 y 1.011 del 6 de octubre de 2008 y dos de Interinvest S.A. y, a propuesta del Estado Nacional y con aceptación de Interinvest S.A., la designación de un Gerente General a cargo del control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas bajo instrucciones del referido Consejo.

La cláusula 5° estableció que durante el período de transición se confeccionaría un estado de resultados y relevamiento patrimonial de ARSA y AU al día 17 de julio de 2008, a fin de proteger los derechos e intereses del ESTADO NACIONAL, accionistas, directores, gerentes y empleados, y de los acreedores y clientes. Respecto de los citados estados contables, esta AGN emitió el informe referido en 3.2.

Por su parte, se acordó que una vez confeccionados y auditados los citados estados, dentro del plazo de 60 días, las partes deberán considerar y aprobar los estados contables y gestión de ARSA y AU al 31 de diciembre de 2007 y los estados contables especiales y gestión de ARSA y AU al 17 de julio de 2008. Con fecha 14 de octubre de 2008 y 12 de noviembre de 2008 respectivamente fueron aprobados por la Asamblea de Accionistas los estados contables de ambas empresas.

Si bien los estados contables indicados fueron aprobados por las respectivas Asambleas de Accionistas, en la Asamblea de ARSA de fecha 14 de octubre de 2008 -que consideró los estados contables cerrados el 31 de diciembre de 2007- el Estado Nacional y el Programa de Propiedad Participada votaron en contra de dicha aprobación. Lo mismo ocurrió en la Asamblea de fecha 12 de noviembre de 2008 que consideró los estados contables especiales al 17 de julio de 2008.

Al respecto en su descargo la auditada informa que: “Como fundamento del voto en contra, en ambos casos, el Estado Nacional sostuvo -entre otros argumentos- que la representación del socio mayoritario de la empresa (IIVST) en el Directorio y en la Comisión Fiscalizadora impidieron a la AGN el acceso a la documentación que se sometía a consideración, obstaculizando de ese modo el cumplimiento de la Ley 26.412.”

En cuanto al precio de compra del paquete accionario, el acta estableció las siguientes pautas:

- El precio se fijará a partir de la evaluación que realizará una evaluadora que designe Interinvest S.A. y la que se realice a pedido del Estado Nacional.
- En caso de diferencias y de no arribar a un acuerdo, habrá una tercera valuación por entidad imparcial nacional o extranjera, especializada, la que será definitiva.
- El pago de precios de compra de ambas compañías, deberá realizarse contra la transferencia de acciones, mediante transferencia bancaria de fondos de libre e inmediata disponibilidad a las cuentas del exterior que Interinvest S.A. notificará con anterioridad.

Es dable señalar que esta AGN solicitó al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios<sup>2</sup> acceso a la totalidad de documentación obrante en el Ministerio, recibiendo como respuesta copia del expediente que diera origen al Acta Acuerdo del 17/07/08 y respuesta del Gerente General de ARSA en su rol de miembro de la Unidad Administrativa Decreto N° 2.347/08.

De la lectura del expediente CUDAP EXP-S01:0275444/08 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, por el cual se tramitó la firma del Acta Acuerdo, no surge la confección del correspondiente Dictamen Jurídico previo a la firma -Artículo 7 Inciso d) del Reglamento de Procedimientos Administrativos-, como así tampoco un análisis técnico que estime cuál podría ser el costo de las acciones o qué decisiones se deberían tomar para normalizar el funcionamiento de la empresa.

### **3.1.2. Proceso legislativo de rescate de las acciones**

#### **3.1.2.1. Sanción de la Ley 26.412**

El 18 de septiembre 2008 fue promulgada la Ley 26.412, con el objeto de garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga, para lo cual el Estado Nacional se compromete al rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. y de sus empresas controladas (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) mediante la compra de sus acciones societarias.

El proyecto de ley elevado por el PEN, establecía la aprobación del Acta Acuerdo, circunstancia que no ha quedado plasmada en la mencionada ley.

En su artículo segundo se estableció que el "...Tribunal de Tasaciones de la Nación deberá realizar las valuaciones correspondientes a las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral

---

<sup>2</sup> Anexo III

Líneas Aéreas...”. El precio que se establezca deberá someterse a la aprobación del Honorable Congreso de la Nación (artículo 3°).

Por su parte, facultó al Poder Ejecutivo Nacional para instrumentar los mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficits operativos de las empresas hasta el 31 de diciembre de 2008 (artículo 5°).

Se estableció, asimismo, que el monto de las asistencias financieras realizadas y a realizarse por el Poder Ejecutivo Nacional se instrumenten como aportes de capital y/o como créditos a favor del Estado Nacional (artículo 6°).

### **3.1.2.2. Sanción de la Ley 26.466**

El 22 de diciembre de 2008 se promulgó la Ley N° 26.466, que declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas ARSA y AU, y de sus empresas controladas.

Expresa, mediante un proceso normativo de rescate, abierto con la celebración del acta acuerdo, la voluntad administrativa del Estado Nacional de obtener para sí la totalidad del paquete accionario de las sociedades Aerolíneas Argentinas y Austral, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial, y estableciendo los procedimientos hasta el momento de la transferencia de las acciones.

Entre los aspectos más relevantes de la presente norma, se prescribió que:

- El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará los mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras de las compañías.
- El Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios formulará, en un plazo máximo de 180 días, un Plan General de Negocios, Estratégico y Operativo de mediano y largo plazo, el que ha de ser informado a la Comisión Bicameral de Reforma

del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios.

- La cesión de las acciones representativas del capital social a los trabajadores de las Empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur Sociedad Anónima y de sus controladas hasta un máximo del diez por ciento (10%) de sus paquetes accionarios, de conformidad con el Programa de Propiedad Participada, a implementarse una vez concluido el proceso judicial de expropiación, relacionado con la integración definitiva del capital accionario y con el concepto en que sean imputados los desembolsos efectuados por el Estado Nacional -a la fecha de las tareas de campo se encuentran contabilizados como pasivos de la sociedad-.

En su descargo el auditado expresa que “...mediante nota de fecha 10/09/2009, las empresas AR y AU solicitaron a la STN una definición sobre el tratamiento a otorgarle a dichas transferencias, consulta que tramitó en las actuaciones TRI-S01:0054857/2009. Con posterioridad a la presentación de la mencionada nota, se dictó la Ley N° 26.546 de Presupuesto General de la Administración Pública Nacional para el año 2010, estableciendo en el artículo 22 que el monto de las asistencias realizadas y a realizarse deberá instrumentarse, una vez finalizado el proceso de expropiación, como aportes de capital y/o créditos a favor del Estado Nacional. La mencionada Ley fue sancionada por el Honorable Congreso de la Nación el día 12/11/ 2009 y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional el día 26/11/ 2009.”

- El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará todos los mecanismos a fin de discriminar los pasivos generados por las operaciones normales de las empresas, de aquellos que se hubiesen originado en operaciones dolosas o fraudulentas o que tuvieran causa en la mala gestión de los administradores. Asimismo, se presentará en todas las causas penales existentes en las que se investiguen los eventuales delitos que, los actuales accionistas mayoritarios, los administradores de dichas empresas o aún terceros, hubiesen cometido en perjuicio del patrimonio de la sociedad; y denunciará los eventuales hechos ilícitos que llegaren a su conocimiento por dicha gestión. A los fines de la recuperación del

patrimonio afectado por la eventual mala gestión, dolo o culpa de los administradores iniciará las acciones civiles y comerciales que correspondan.

- La Jefatura de Gabinete y el Ministerio de Economía y Finanzas efectúen las adecuaciones presupuestarias y operaciones de crédito público.
- El Ministerio de Planificación formule un Plan de Negocios garantizando la naturaleza federal del servicio público, discrimine los pasivos (art. 6 de la ley 26.412) y continúe o inicie causas penales, previa intervención de la Procuración del Tesoro de la Nación.
- La Procuración se presente en causas penales y denuncie eventuales ilícitos, así como inicie acciones civiles y comerciales.

Mediante el Decreto N° 2.347, de fecha 30 de diciembre de 2008, se designa organismo expropiante al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y se crea una Unidad Administrativa (UA) integrada por cuatro miembros que ejercerán todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren, hasta tanto finalice el proceso expropiatorio, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público, el mantenimiento de fuentes laborales y el resguardo de los bienes. Posteriormente dos integrantes de la UA fueron designados en otras áreas del PEN, no habiéndose aportado a esta auditoría constancias de las renunciaciones de estos funcionarios a la UA. Mediante Decreto N° 891 (B.O. 15/7/09), se designa al Sr. Mariano Recalde como miembro de la Unidad Administrativa. El cuarto miembro no fue designado a la fecha de cierre de las tareas de campo.

Es de señalarse, que el expropiante puede ejercer los derechos que las acciones a expropiar le confieren hasta que finalice el proceso expropiatorio, en los términos de la ley de expropiación N° 21.499. En tal sentido, le autoriza la ocupación temporánea anormal, respondiendo a una necesidad anormal, urgente, imperiosa o súbita, no dando lugar a indemnización alguna, salvo la reparación de los daños o deterioros que se causaren a la cosa o por el uso posterior en menesteres ajenos a los que determinaron su ocupación.

Es dable señalar que la ley de expropiación no determina un plazo de duración de la ocupación anormal, ya que establece que no tendrá mayor duración que el lapso estrictamente necesario.

En este sentido, el Estado Nacional ha ocupado el lugar de Interinvest SA hasta el momento que exista sentencia firme de expropiación, cuyo juicio a la fecha de las tareas de campo se encuentra sustanciando, con lo cual -de acuerdo a la normativa expuesta- ostenta un derecho limitado de uso.

### **3.2. Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08**

Con fecha 5 de diciembre de 2008, la AGN emitió su informe de auditoría especial (aprobado por Resolución N° 215/08) en el que se señalaban las dificultades económico-financieras que enfrentaba el grupo, expresadas en el deterioro de distintas variables de las empresas: resultados, endeudamiento, solvencia, capacidad de financiación propia, liquidez y capital de trabajo.

Como consecuencia de ese proceso de deterioro, las empresas se encontraban comprendidas en el inciso 5° del artículo 94 de la Ley de Sociedades Comerciales, que establece como causal de disolución, entre otras causas, la pérdida del capital social, esta situación originó la asistencia del Estado Nacional y el proceso de rescate accionario mencionado precedentemente.

Por otra parte, en el informe se incluían observaciones sobre el ambiente de control interno, evidenciadas en la ausencia de una auditoría interna y la falta de funcionamiento de controles incorporados a los procedimientos que permitiesen la detección y corrección oportuna de los eventuales errores, en la insuficiente comunicación entre los sectores intervinientes en las distintas operatorias y en debilidades identificadas en el área de tecnología de la información.

Asimismo, se expresó que la operatoria comercial y administrativa de AU era realizada por ARSA y que en este sentido AU funciona como una prestadora exclusiva de servicios de ARSA, y el procesamiento de información de ambas compañías era realizado por el mismo personal, sin que existieran actividades de control por oposición de intereses. Similar situación se producía con la administración de inventarios, donde la transferencia de materiales aeronáuticos entre compañías era gestionada por un mismo sector.

Otras observaciones se referían a deficiencias en los elementos de respaldos de valorizaciones de bienes de uso, inventarios de repuestos y reparaciones, ciertas operaciones con vinculadas, y debilidades de los sistemas que proveen información de los pasajes emitidos, volados, endosos cedidos, devoluciones, canje, etc. que afectaban los rubros Boletos Pendientes de Utilización e Ingresos por Servicios.

Adicionalmente, en el informe se señalaban incertidumbres relacionadas con el valor de ciertos créditos, reclamos judiciales e impositivos y suficiencia de garantía a favor de las sociedades, cuyo efecto no podía estimarse a esa fecha, y un conjunto de ajustes negativos sobre el valor contable de aeronaves, repuestos, créditos impositivos y otros activos, las provisiones en materia tributaria y juicios, y pasivos derivados del programa Aerolíneas Plus.

### **3.3. Situación del mercado aeronáutico**

Durante el 2008 se produjo una fuerte caída en la demanda generada en la desaceleración de la actividad económica que se unió al alza en el costo del combustible. Para la industria aerocomercial mundial en su conjunto, el 2008 fue un año extraordinariamente difícil, ya que de acuerdo a los informes financieros de la IATA, en el año 2007 las ganancias totales de las aerolíneas en el mundo fueron de 12.900 millones de dólares, mientras que en el año 2008, por su parte, las pérdidas fueron de 16.800 millones.

La tasa de crecimiento de los ingresos pasó de un 9,2% en 2007 a un 5,4% en 2008. Pero a su vez, los costos crecieron 10,4%, es decir, un 20% más que en el año 2007.



Cabe mencionar que, de acuerdo a los informes de IATA, las cifras regionales referidas a aerolíneas de Latinoamérica muestran, aún dentro de la tendencia mundial, mejores indicadores que el resto de la industria.

### **3.4. Información operativa**

El Grupo ARSA no dispone de cierta información relevante para este examen, tales como datos completos a la fecha de cierre del período auditado, y una segregación de la información de las distintas empresas que conforman el grupo, además de contar con reportes que presentan información de forma no compatible, situación relacionada con las cuestiones mencionadas en 4.2.2. Adicionalmente, la calidad de la información aportada, que dá sustento a los comentarios y observaciones, expuestos en el presente informe se encuentra afectada por las cuestiones referidas en el mencionado apartado.

Por su parte, no fue aportada información relevante de la gestión comercial, principalmente en lo relativo a la definición de la estrategia comercial, su cumplimiento y análisis de posibles desvíos, limitando las evaluaciones que esta AGN planificara en la materia.

En su descargo el presidente del Grupo ARSA informa que sobre el proceso de toma de decisiones se puede "...afirmar que la mala gestión privada en el grupo o la falta de ella, redundó no solamente en resultados económicos negativos o deficitarios, sino también en una permanente carencia de buena información para la toma de decisiones. Por lo tanto, la generación de información sólo comenzó a ser útil o confiable, en la medida que los cambios implementados en la reorganización administrativa surtieron efecto."

"Es decir, que habiéndose sumado a los malos resultados operativos, comerciales y financieros de la administración Marsans, la pobre gestión en la órbita administrativa y la falta

de inversión en recursos informáticos, resultaba imposible a los responsables generar información -materia prima- para la toma oportuna de decisiones con aceptable certeza.”

#### 4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

##### 4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

##### 4.1.1. Conducción ejecutiva

4.1.1.1. En la primera etapa del período bajo análisis se destacaba la existencia del Consejo de Transición por un lapso de 60 días y del Directorio de la Empresa cuya mayoría y presidencia detentaba el Grupo Interinvest S.A. con un Gerente General designado, a propuesta del Estado Nacional, por el Directorio, en virtud del Acta Acuerdo del 17-07-08 para el período antes mencionado y no removido por este luego de concluido el mismo

Luego, una segunda etapa hasta la remoción del Directorio en virtud de la ley 26.466, promulgada el 22 de diciembre de 2008, que declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de la Empresas ARSA y AU, y de sus empresas controladas. Esta ley fue reglamentada por el Decreto n° 2347 del 30 de diciembre de 2008, en el cual se designa una Unidad Administrativa.

Tomando en consideración el control de las empresas se puede considerar que existen tres etapas;

ETAPAS	LAPSO DE DURACIÓN	EJERCICIO DE LA ADMINISTRACIÓN	CONTROL DE LAS EMPRESAS	
			INTERINVEST S.A.	PEN
ETAPA 1	14-10-2001 - 24-07-2008	ADMINISTRACION DE MARSANS-INTERINVEST	Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General	Es un accionista minoritario sin ninguna intervención en la Administración
ETAPA 2	24-07-2008 - 12-01-2009	PERIODO DE TRANSICIÓN	Control de las Asambleas y los Directorios	Gerencia General
ETAPA 3	12-01-2009 A LA ACTUALIDAD	ADMINISTRACION DEL PEN	Deja de controlar a las sociedades	Control de las Asambleas los Directorios y la Gerencia General

En cuanto a las facultades de administración de las compañías por parte del Consejo de Transición (referido en 3.1.1.), dicha actividad no se encuentra tipificada en la Ley de

Sociedades Comerciales. Por otro lado, de acuerdo a la mencionada ley, no se exime de responsabilidad de administrar a los Directores, en este caso el Directorio de ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo. No obstante lo establecido en dicha Acta, el Directorio siguió ejerciendo las funciones que establece la Ley 19.550 y el Gerente General debió desarrollar sus funciones bajo la órbita del Directorio.

En tal sentido, en el Acta de Directorio de ARSA del 14/08/08 su Presidente expresa que “...le parece correcto que el Estado pueda determinar la aplicación de los fondos que aporta a la sociedad, pero es la compañía quien debe determinar los pagos que se efectúan con los fondos propios y que ningún funcionario puede impedir esto con la responsabilidades que ello puede generar.” Como ejemplo de lo anterior, en la reunión de Directorio del 08/10/08 (Acta N° 15), habiendo analizado la presencia de los miembros del Consejo de Transición en la mentada reunión, por mayoría el Directorio acordó que, los mismos no estén presentes, aunque permanezcan disponibles para ser convocados. Ello, con el voto en contra de los representantes de Estado Nacional y el representante del Programa de Propiedad Participada y la abstención de otro Director.

Con respecto a las reuniones realizadas por el Consejo de Transición, se informó como última Acta la N° 10 del 30-09-08, y el proyecto de Acta N° 11 del 8-10-08 que no se encuentra firmada por los miembros del Consejo. En la reunión de Directorio de ARSA del 19-11-08, el director Sr. Aranda Unzurrunzaga (integrante del Consejo de Transición) manifestó que las reuniones se produjeron entre el 21-07-08 y el 8-10-08, fecha en que, expresa, dejaron de reunirse en forma incomprensible. Posteriormente los representantes del Estado Nacional dejan sentado que durante los sesenta días de actuación del Consejo, conforme sus actos administrativos de designación en los cuales se les indicaba el período mencionado para actuar, el mismo se reunió, no emitiendo opinión con respecto al vencimiento de los sesenta días. Cabe destacar que sus designaciones por parte del Estado Nacional no fueron prorrogadas y que la Ley N° 26.412, promulgada el 18 de septiembre de 2008, no hace referencia al Acta Acuerdo.

Por otra parte, en la reunión de Directorio de Aerolíneas Argentinas del 21 de julio de 2008 se designó como Gerente General al Dr. Julio Cesar Alak. Al respecto, por el Acta Acuerdo correspondía que estuviera a cargo del Gerente General el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas. Durante el período de transición, dicho gerente presentó informes sobre algunos temas de gestión de forma semanal ante el Consejo de Transición e intervino en temas tales como remuneraciones, aportes, retenciones y contribuciones, combustibles, lessors, sistemas de reserva, material aeronáutico, deuda con fideicomiso, reparación de motores y mantenimiento y otros, respecto de los cuales se resolvía por unanimidad entregar al Presidente y Directorio de ambas empresas para su conocimiento y ratificación.

Sin embargo dichas acciones encontraron limitaciones por discrepancias con el Directorio de ambas empresas, y así se advirtió, conforme surge de las Actas de Directorio, en el tema referido a la regularización de las retenciones adeudadas con anterioridad al 17/07/08 o al designarse un Subgerente General que actúe conjuntamente con el Gerente General.

**4.1.1.2.** A partir de los antecedentes recibidos, se advierte que la Unidad Administrativa, (referida en 3.1.2.2.) realizó una sola reunión (20/01/09) estableciendo, entre otros aspectos, las pautas de funcionamiento y la función de colaboración con el Ministerio de Planificación y demás organismos públicos involucrados en los siguientes asuntos: proceso de expropiación, plan general de negocios, cesión de acciones al PPP e identificación de operaciones dolosas y fraudulentas.

Por lo expuesto, no ha dado cumplimiento con la periodicidad de reuniones estipuladas (una vez por semana), ni se ha establecido un procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con sus funciones. Así, tampoco se han obtenido evidencias acerca de acciones articuladas con relación a la inembargabilidad de aeronaves y bienes de propiedad de ARSA, en virtud de reclamos efectuados al Estado Nacional, tal como se expresa en la referida acta de reunión de la UA.

De acuerdo a lo informado en el descargo del 3 de septiembre de 2010, respecto del procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con las funciones de la UA se informa y adjunta procedimiento aprobado por acta de Directorio del 08/10/09 para la rendición de cuentas de los desembolsos efectuados por el Estado, por lo que se regulariza lo observado oportunamente.

#### **4.1.2. Estructuración orgánico funcional**

Como consideración preliminar, es dable destacar que las compañías no poseen vinculación directa significativa por participación societaria recíproca o situación dominante, no obstante, como se expresará en el presente informe, existen relaciones operativas que evidencian la confusión de determinadas actividades entre las compañías

La normativa original de misiones y funciones –con el manual respectivo- datan del 08/03/07, habiendo caído en desuso. Simultáneamente, se cuenta con un Manual de Puestos y Perfiles, que es descriptivo de las funciones que desarrolla el personal, el cual es actualizado periódicamente y se utiliza en reemplazo del manual de misiones y funciones. Sin embargo, no es posible relacionar todas las funciones descritas en el Manual de Puestos y Perfiles con el organigrama representativo de la estructura orgánica que proporcionara la auditada.

En el descargo se reconoce el fundamento de la observación, informándose que conforme consta en el Informe de Control Interno referido a los EECC 2008 “Opinión del Auditor”, en ese entonces se encontraba en etapa de revisión y aprobación por parte de las autoridades el manual de misiones y funciones. En este sentido, la dinámica en la organización de la empresa, que viene acompañando los cambios en estructura hizo que no se justificara la aprobación de una estructura obsoleta que próximamente iba a ser modificada.

La estructura orgánico funcional que se encontraba vigente al 17/07/08 se mantuvo sin modificaciones relevantes hasta el 30/09/08, oportunidad en la que por la desprogramación de

la Flota B747-200 se eliminaron los sectores “Flota B747-200” e “Ingenieros y Técnicos de Vuelo”.

Se advierte que en el organigrama aportado de ARSA-AU están incluidas las empresas controladas asimilándolas al carácter de una gerencia del grupo empresario.

Las áreas de apoyo, a diferencia de las operativas, persisten sin segregarse entre ARSA y AU, es así que, a manera de ejemplo, la Gerencia de Tripulaciones de Cabina se encuentra unificada y las Gerencias de Tripulación Técnica (pilotos) y mecánicos se hallan separadas entre las empresa.

Por otra parte ARSA poseía, en el período objeto de auditoría, 28 sucursales en el país y 24 en el exterior, respecto de las cuales la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial practica un control –principalmente a partir de la evaluación de rentabilidad- considerando un conjunto de indicadores, que se exponen en informes individuales de gestión.

Del relevamiento realizado surge que la empresa cuenta con 5 sucursales en el exterior del país en destinos donde no posee rutas -Londres, París, Bilbao, Milán y Nápoles-. En dichos destinos, de acuerdo a lo informado por la auditada, existen “acuerdos especiales de prorrateo y/o aceptación de tickets” con otras empresas aerocomerciales que realizan el tramo que ARSA no cubre, previendo el prorrateo proporcional de la facturación entre las diferentes aerolíneas que prestan el servicio.

Adicionalmente, la empresa posee en el exterior agentes generales de ventas, los cuales son terceros que perciben una comisión por las ventas que producen en el territorio asignado, tal los casos de Tokio, Frankfurt, Zúrich, Cochabamba y La Paz.

#### **4.1.3. Sistema de control interno**

A partir de la tarea ejecutada, se ha advertido la persistencia de las debilidades del sistema de control interno imperante al 17/7/08 en las compañías, que diera lugar a lo expuesto por esta AGN en su informe aprobado por la Resolución N° 215 AGN del 11/12/08, sin observarse la aplicación de medidas correctivas en el período bajo consideración en el presente informe excepto por la creación del área de Auditoría Interna la cual fue creada en el mes de mayo de 2009, contando con cinco integrantes además de su titular, sin haberse producido informe hasta el cierre de las tareas de campo y que el 5 de octubre de 2009, con posterioridad al período bajo revisión elevó a la presidencia de ARSA el proyecto de Plan de Tareas para lo que resta del año 2009, que a la fecha de cierre de tareas de campo no ha sido consensuado con las autoridades de la empresa. Las mismas pueden resumirse de la siguiente manera:

- El ambiente de control interno se encuentra expuesto a riesgos derivados de la importante descentralización administrativa, no contando las sociedades con procedimientos administrativos escritos y formalmente aprobados vigentes.
- Se evidencia escasez de controles incorporados a los procedimientos que permitan la detección y corrección oportuna de los eventuales errores, y la insuficiente comunicación entre los sectores que intervienen en las distintas operatorias.
- Las debilidades identificadas en el área de tecnología de la información no permiten garantizar la registración de la totalidad de las transacciones operativas con un adecuado nivel de control y autorización, como tampoco la confiabilidad e integridad de la información que se expone en los Estados Contables.
- No existe un sistema integrado que permita el ingreso, autorización, procesamiento y almacenamiento de las transacciones con un adecuado nivel de control y su posterior registración contable en forma completa y exacta, ya que el sistema actual se alimenta de un gran número de interfaces provenientes de diferentes sistemas satelites que en muchos casos requieren la revisión/reproceso/conciliación manual de la información a los efectos

de su registraci3n contable. Este aspecto se ve afectado por la existencia de gran n3mero de transacciones y porque la informaci3n que ingresa al Sistema Contable podr3a ser modificada y/o eliminada al ser transmitida en algunas circunstancias por medios poco seguros o que presentan alg3n grado de vulnerabilidad.

En su descargo la auditada informa que "... Se encuentra en desarrollo un Concurso cuyo objeto es la contrataci3n del servicio de consultor3a para la elaboraci3n de un "Request for proposal" ("RFP") para la selecci3n de un Sistema Administrativo Integrado (ERP Enterprise Resource Planning World Class), en los t3rminos indicados en las Bases y Condiciones Particulares. Las presentaciones de las cotizaciones han finalizado el 30/06/10 y han cotizado 5 empresas (BDO, IMR Consulting, ABC Consultoria, Process Technologies y Pragma Consultores) cuyas propuestas se encuentran aun bajo an3lisis", lo que eventualmente ser3a objeto de futuras auditor3as.

- El entorno tecnol3gico se encuentra desactualizado, ya que conviven diferentes plataformas tecnol3gicas, en algunos casos al l3mite de su disponibilidad de uso, provocando problemas de capacidad de procesamiento y/o de performance, implicando un riesgo ante situaciones no previstas que deriven en la imposibilidad de continuar con la operatoria administrativo financiera de las Sociedades y/o en perdida de informaci3n, lo que denota desinversi3n en la materia.
- La falta de implementaci3n formal de Normas y Procedimientos y de una metodolog3a para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas que permita regular la operatoria del 3rea, implica un alto nivel de informalidad general que dificulta la ejecuci3n de controles, sum3ndose a ello la carencia de Auditor3a Interna de Sistemas.
- En las plataformas de tecnolog3as que soportan los Sistemas Contables y Proveedores, se verifican debilidades en la administraci3n de par3metros de seguridad y en la asignaci3n de autorizaciones especiales, no estando prevista la registraci3n de incidentes de seguridad



en “log” de auditoría, que permitan detectar, en forma oportuna, accesos indebidos a la información de las Sociedades, identificando a los responsables”.

Las empresas no cuentan con un Comité de Auditoría, tal como lo recomiendan las buenas prácticas internacionales y lo prescripto por la Resolución N° 37/06 de la Sindicatura General de la Nación, que aprueba las “Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado” para las empresas y sociedades del estado con participación estatal mayoritaria e igualitaria o minoritaria.

Es dable resaltar que las debilidades enunciadas constituyen una limitación para el desarrollo de la presente auditoría, condicionando las conclusiones a las que puede arribarse a partir de la información proporcionada por la entidad, originada en los procesos y los sistemas que se referenciaran.

## **4.2. GESTION OPERATIVA**

### **4.2.1 Plan de negocios**

En el Acta de Directorio de ARSA del 22 de septiembre de 2008, se consignó que el Sr. Presidente expresó que, en la reunión del 11 de septiembre de ese año, se distribuyó un proyecto de Plan de Negocios “Aerolíneas Argentinas: Proyecciones 2008-2012” y, que procede a distribuir un nuevo proyecto de Plan de Negocios para ser considerado luego del cuarto intermedio de esa reunión. Al respecto en el acta consta que los Directores designados por el Estado Nacional expresan que el mismo ha sido elaborado por las gerencias respectivas, y dejan constancia que lo receptionan sólo a los fines de tomar conocimiento sin que su recepción implique aceptación. Lo mismo expresa el Director en representación del Programa de Propiedad Participada (PPP).

En el Acta de Directorio de Aerolíneas Argentinas del 25 de Septiembre de 2008 se consignó que “el Sr. Presidente, recuerda que en la reunión del 22 del mes de septiembre de 2008 se distribuyó entre los miembros del Directorio y Sindicatura un proyecto de Plan de Negocios

(“Aerolíneas Argentinas: Proyecciones 2008-2012”) para su conocimiento, elaborado por las Gerencias de la compañía sin la intervención del Gerente General, correspondiendo el tratamiento del mismo, resultando aprobado por el Directorio...” con la abstención de los representantes del Estado Nacional y el representante del PPP.

Dicho documento no fue aportado a esta AGN y se desconoce cuál fue el curso dado al mismo, habida cuenta de las sucesivas menciones y peticiones posteriores de la Comisión Fiscalizadora sobre la necesidad de la elaboración y aprobación de un plan de negocios (actas: 06/03/09, 21/04/09, 13/05/09 y 09/06/09).

Ello se evidencia además con la remisión por parte de la auditada a esta AGN de una copia simple, sin firmar y sin constancia de aprobación por los órganos competentes, de dos documentos denominados “Grupo Aerolíneas Plan de Negocios 2009-2011” y “Lineamientos Generales para la elaboración de un Plan de Negocios 2009-2013”, sin que surjan responsables ni fecha de su elaboración.

Con relación al grado de cumplimiento de lo consignado en esos documentos, la auditada informó que “...desconoce documento alguno que aborde este tema”.

Adicionalmente, como hecho posterior, se observó que, en el Acta de Directorio de fecha 13 de agosto de 2009, el Presidente de ARSA advierte sobre la inexistencia de un plan de negocios y la imperiosa necesidad de contar con el mismo para el correcto desarrollo de la empresa.

Sobre el particular, cabe recordar, que el artículo 3° de la Ley 26.466 prescribió que “a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios, en el plazo máximo de ciento ochenta (180) días, el organismo que se designe, garantizándose la composición federal del mismo, formulará un Plan General de negocios, estratégico y operativo de mediano y largo plazo”, mientras que el art. 5° del Decreto N° 2347/08 instruye “...al MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS a formular un Plan

General de Negocios para las empresas cuyas acciones han sido declaradas de utilidad pública, el que deberá contemplar el reequipamiento y el mejoramiento de los servicios prestados, debiendo garantizarse la naturaleza federal del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga.”

Con posterioridad al cierre de las tareas de campo, se aportó un documento que consiste en “El Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas en lo que respecta a su Fase I, que incluye una prospectiva del Grupo de Empresas ARSA bajo el criterio de reequipamiento de flota para un horizonte inicial de cinco años” y un anexo con diferentes análisis competitivos, documento que fuera presentado en forma conjunta por la Secretaría de Transporte y las compañías ante la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES.

La referida Comisión, mediante Dictamen del día 26 de noviembre de 2009, aprobó dicho Plan (con dictamen de rechazo de minoría) en virtud de las atribuciones que le confiere el artículo 14 de la Ley 23.696 y el artículo 2 de la Ley 26.412.

#### **4.2.2. Flota de aeronaves**

##### **4.2.2.1. Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09:**

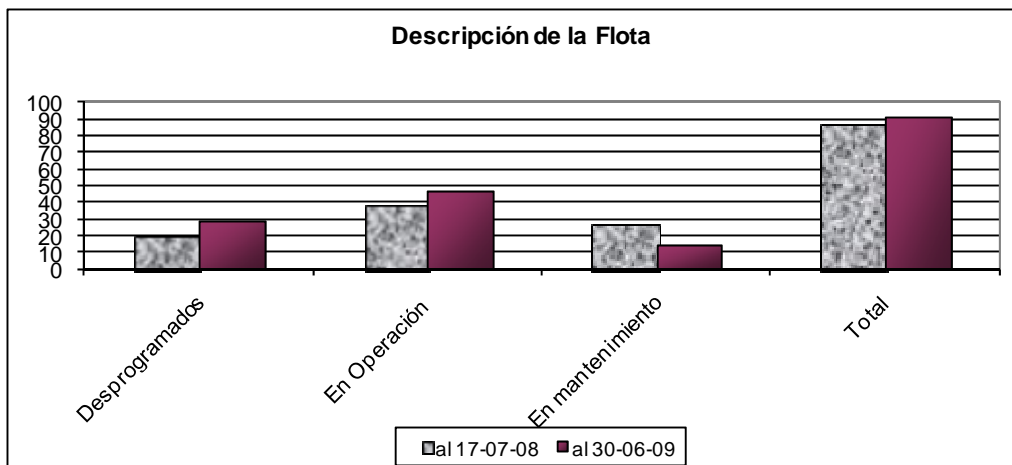
El inventario de flota respaldatorio de los EECC al 17/07/08, auditado por la Auditoría General de la Nación, arrojaba un total de 88 aeronaves, según la siguiente composición:

- 21 desprogramadas
- 67 en operación
  - 39 en línea de vuelo
  - 28 en mantenimiento

Por su parte, las compañías informaron al 30/06/09 una flota de 91 aeronaves, según la siguiente composición:

- 29 desprogramadas
- 62 en operación
  - 47 en línea de vuelo
  - 15 en mantenimiento

Como se observa de lo expuesto y se visualiza en el siguiente gráfico, se ha producido una reducción de las aeronaves en operación (5 aeronaves), sin embargo, se incrementó el número de aeronaves en líneas de vuelo (8 aeronaves).



**Fuente:** Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota

A lo expuesto, cabe adicionar que las principales variaciones en la flota en su conjunto surgen, según la información suministrada, de:

- La devolución de 4 aeronaves previamente desprogramadas.
- La incorporación de 7 aeronaves:
  - 2 Boeing 737-700 en propiedad,
  - 2 Boeing 737-700 en leasing con GECAS (Gecas Sverige Aircraft LW AB) y
  - 3 Mc Donnell Douglas 88 en leasing con BBAM (BBAM AIRCRAFT HOLDINGS 117 AB).

Es dable señalar que la Gerencia de Área de Producción de ARSA, en el " Plan de Actividades, período julio a diciembre 08", a través del cual se presenta un plan de máxima disponibilidad de aeronaves para el segundo semestre 2008, al describir la problemática actual y la estrategia propuesta, manifiesta que: "...la falta crónica de insumos para la operación regular de la flota e inversiones en las estructuras de mantenimiento, ha ocasionado que una gran cantidad de aeronaves estén actualmente fuera de servicio, varias de ellas con inspecciones mayores pendientes. La necesidad de slots requeridos para la puesta en servicio de esta flota en el menor plazo posible supera ampliamente la capacidad de producción de los hangares y talleres propios. En tal sentido, es necesario destinar parte del trabajo a terceros, asumiendo los costos mayores que esto implica...".

#### **4.2.2.2. Contratos de leasing en la composición de la flota**

Al 17/07/08, se advertía que de una flota de 88 aeronaves:

- 5 en leasing financiero<sup>3</sup>, abonándose una renta mensual total de U\$S 2.628.000,
- 58 en leasing operativo<sup>4</sup>, abonándose una renta mensual total de U\$S 7.376.000.

Por su parte, al 30/06/09 de las 91 aeronaves informadas:

- 5 en leasing financiero, abonándose una renta mensual total de U\$S 1.668.000,
- 60 en leasing operativo, abonándose una renta mensual total de U\$S 7.891.500.

A partir de negociaciones mantenidas con los lessor el Grupo Aerolíneas obtuvo una disminución del leasing financiero de U\$S 960.000.

Se advierte que en ambas situaciones el número de aeronaves de propiedad de las compañías asciende al orden del 28% de la flota total (25 y 26 aeronaves respectivamente), manteniéndose por ende, al 30/06/09 la situación previamente advertida por esta AGN.

---

<sup>3</sup> Se trata de una forma de financiar la inversión

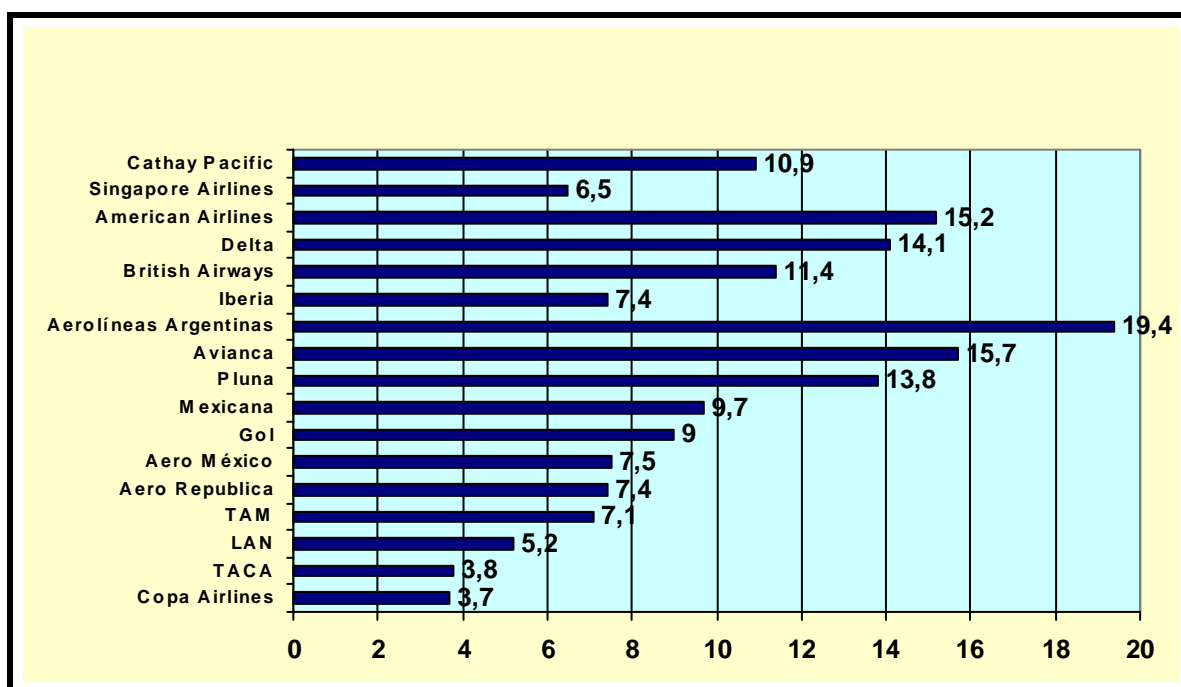
<sup>4</sup> Consiste en la cesión de uso de un bien a cambio de una serie de pagos periódicos

En el anexo VII se advierte la evolución de lo abonado en concepto de leasing por el período bajo revisión por tipo de flota.

#### 4.2.2.3. Antigüedad de flota

De la comparación de la edad promedio en años de la flota de diversas aerolíneas internacionales al mes de septiembre de 2008, a partir de la información disponible, se advierte que de las aerolíneas confrontadas ARSA posee la flota más antigua, con una antigüedad promedio de 19,4 años

En tal sentido es que se puede observar la comparación de ARSA con otras aerolíneas:



Fuente: Lineamientos generales para la elaboración de un plan de negocios 2009/2013 - ARSA

#### **4.2.2.4. Diversidad de modelos de aeronaves**

Adicionalmente a la relevante antigüedad de las aeronaves, se observa la amplia diversidad de modelos de módulo similar (cantidad de asientos). Ello impacta negativamente en la gestión de las compañías y, por ende, en sus resultados, toda vez que implica:

- contar con mayor cantidad de stocks de repuestos diferentes, aplicables a cada tipo de flota, incrementando el capital inmovilizado,
- mayor dotación técnica e, incluso, una gran cantidad de horas hombre en capacitación del personal técnico en las distintas aeronaves,
- dispersión de las inversiones requeridas en talleres propios de soporte en función de la diversidad de unidades a reparar,
- tripulación acorde a los distintos tipos de aeronaves.

La entidad ha expresado que, con el fin de racionalizar los costos de mano de obra y materiales, el objetivo de mediano plazo es alcanzar un nivel de homogeneización razonable de la flota.

En el anexo VIII se puede observar el nivel de dispersión que posee la flota por tipo de aeronave y, simultáneamente, los costos originados en leasing discriminado por modelo, que, como se señalara, constituye la fuente principal de acceso a aeronaves.

#### **4.2.2.5. Composición de la flota y sus costos**

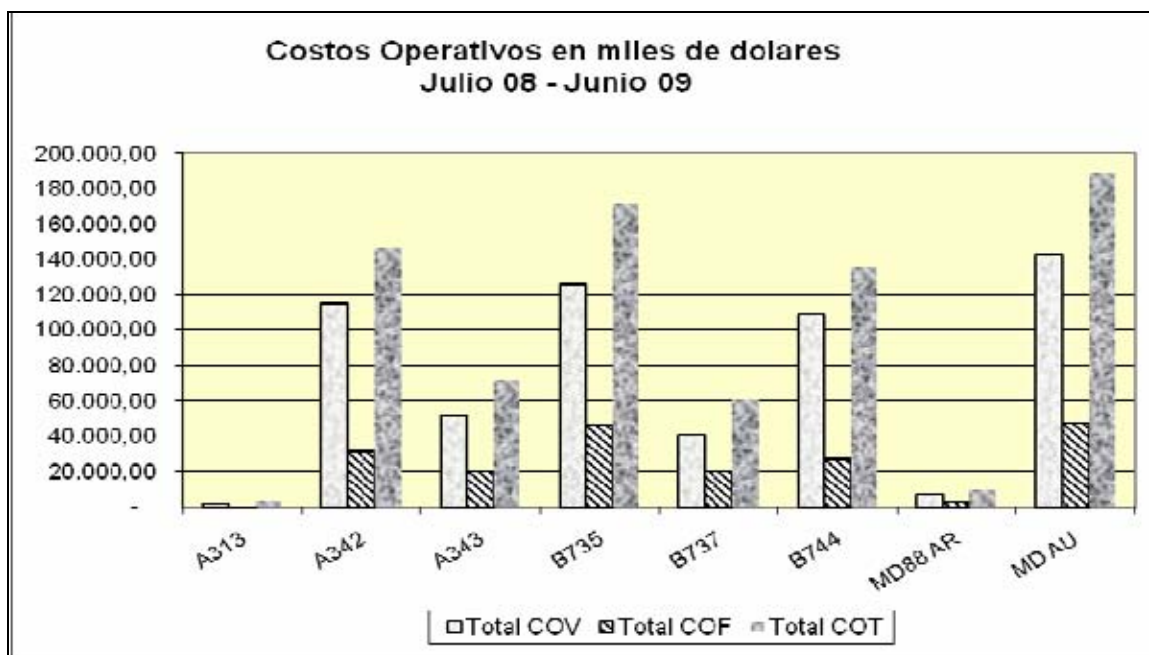
Un elemento adicional a considerar en la composición de la flota, es que la evaluación de los costos operativos se ve condicionada por la dispersión de flota referida.

Es así que el análisis se debe considerar contemplando, inicialmente, el fuselaje del avión – que definirá esencialmente la capacidad de transporte de pasajeros-. En tal sentido la flota se discrimina:

- aeronaves de fuselaje ancho (mayor capacidad de pasajeros): Airbus 310-300 (A313), Airbus 340-200 (A342), Airbus 340-300 (A343) y Boeing 747-400 (B 744),
- aeronaves de fuselaje angosto: Boeing 737-500 (B735), Boeing 737-200 (B737) y McDonell Douglas (MD).

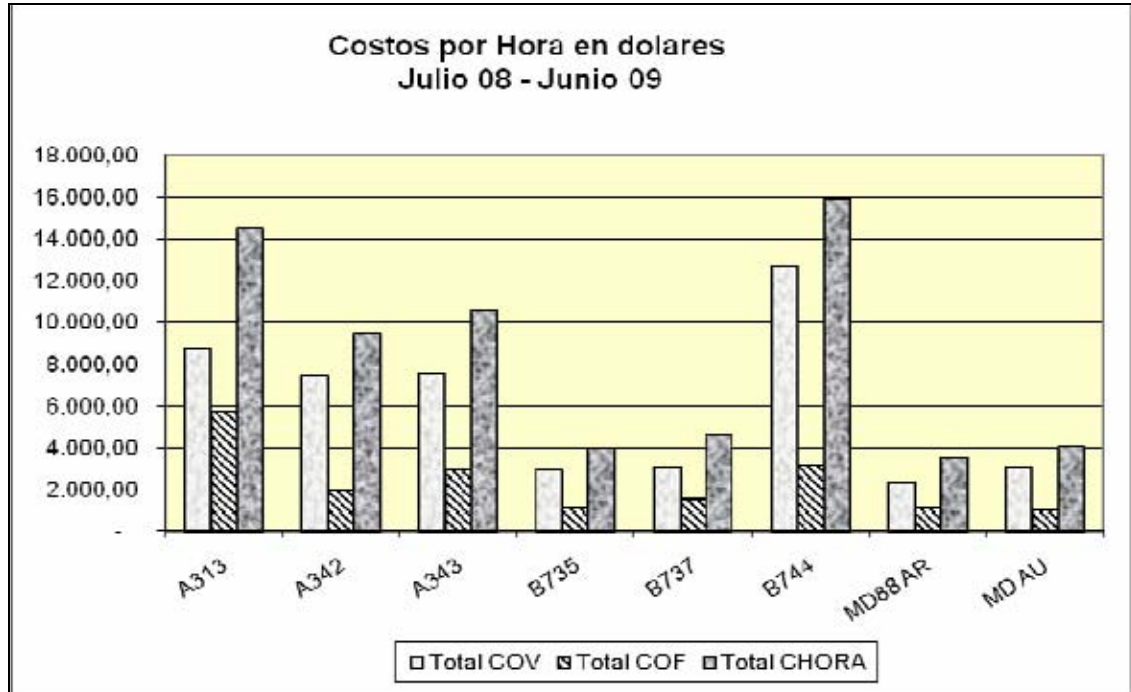
Con relación a los A313 la empresa no suministró información sobre los costos variables atento encontrarse desprogramados.

Como se observa del gráfico siguiente se exponen los Costos Operativos Variables (COV), los Costos Operativos Fijos (COF) y el Costo Operativo Total (COT), la dispersión de modelos de aeronave posee como correlato la diversidad de costos operativos de la flota.



Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión





Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.2.6. Incorporación de Aeronaves

En el marco de lo señalado sobre la conformación de la flota cabe referir las siguientes decisiones tendientes a la incorporación de nuevas aeronaves:

- **Convenio con la Secretaría de Transporte para la adquisición de dos aeronaves**

**Boeing:** El 12 de mayo de 2009 se suscribió un Convenio entre la Secretaría de Transporte y las compañías, por el cual la primera se compromete a transferir a Aerolíneas Argentinas S.A. la suma de \$ 200 millones para afrontar los pagos por la compra de 2 aeronaves B 737-700, comprometiéndose ésta a rendir cuentas y a gestionar y/o efectuar el aporte de las sumas adicionales que sean necesarias para concretar la adquisición.

Para la adquisición en propiedad de dos B737-700 se desembolsaron U\$S 39,9 millones y U\$S 40,3 millones. (Ver análisis de la aplicación de las transferencias en 4.4.2.2.5.).

El 8 de mayo de 2009 el Gerente de Área Operaciones y Producción confeccionó un memo indicando la conveniencia de incorporar a la flota los B737-700

- **Leasing de aeronaves Boeing:** Por los dos B737-700 en leasing con GECAS (Gecas Sverige Aircraft LW AB) se abona una renta mensual de U\$S 250 mil cada uno, previéndose la incorporación de otras 4 en idénticas condiciones.

Adicionalmente, en fecha 12/12/08 se suscribió carta intención con el lessor GE Commercial Aviation Services para la toma en leasing de 4 aeronaves B737-700.

- **Incorporación de aeronaves EMBRAER<sup>5</sup>:** Sobre la futura incorporación de 20 aviones de la empresa EMBRAER se realizó una comparación entre los Embraer 190 (Certificación - Agosto 2005) con aviones que posee Austral, MD-80 (Certificación - Marzo 1980) concluyendo que los EMB190 presentan grandes ventajas sobre los MD. También se realiza una comparación entre el Embraer 170 (Certificación – Febrero 2004) y el Embraer 190 llegando a la conclusión que el EMB190 tiene ventajas comparativas respecto del EMB170.

No se obtuvo evidencia de la existencia de un informe comparativo entre aviones Embraer respecto de otras aeronaves de la misma categoría fabricadas por otras empresas del mercado, (por ejemplo: Boeing o Airbus) y que sea apto para vuelos de cabotaje y regional.

En la asamblea de accionistas de Austral LINEAS AEREAS - CIELOS DEL SUR SA de fecha 29/10/2009, se trató como 2º punto del Orden del Día: Consideración del contrato celebrado con Embraer - Empresa Brasileña de Aeronáutica S.A. de fecha 21 de mayo de 2009.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo V

El mencionado contrato establece, entre otras condiciones para su vigencia, la obtención de los siguientes documentos por parte de Austral:

Cláusula 27.3.2: *“El comprador habrá obtenido un acto administrativo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios por el que se indique los fundamentos legales para el ejercicio por la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 y de la decisión del comprador de adquirir 20 aeronaves Embraer y todas las demás operaciones contempladas en el presente y una confirmación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de que la operación ha sido aprobada como parte del Plan General de Negocios para el comprador contemplado por la Ley 26.466 en la fecha de eficacia”.*

Cláusula 27.3.3 *“El comprador habrá obtenido un dictamen legal emitido por la Procuración del Tesoro de la Nación respecto de la legalidad del ejercicio de los derechos de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 por lo que se aprueba la adquisición de 20 aeronaves de Embraer y toda otra operación contemplada por el presente en la fecha de eficacia.”*

Cláusula 28: *“Este contrato no se encontrará en plena vigencia ni surtiendo efectos integrales salvo y hasta tanto se reciban los siguientes documentos por Embraer, de un todo de acuerdo con los términos y aceptables para este: (...) ii) la aprobación de la asamblea de accionistas del comprador de la adquisición de 20 aeronaves a Embraer y de todas las demás operaciones contempladas en el presente”; iii) un dictamen legal emitido por la Procuración del Tesoro de la Nación relativo a la legalidad del ejercicio de los derechos de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 por lo que se aprueba la compra de 20 aeronaves Embraer y las demás operaciones contempladas en el presente y iv) un acto administrativo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión pública y Servicios, donde se indiquen los fundamentos legales para el accionar de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 y la decisión del comprador de adquirir las 20 aeronaves a Embraer y todas las demás operaciones contempladas en este instrumento y una confirmación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de que las operaciones han sido aprobadas como*

*parte integrante del Plan General de Negocios para el Comprador contemplado por la Ley 26.466”.*

El Sr. Recalde expresó que en fecha 09 de junio de 2009 el Directorio de Austral decidió por unanimidad la remisión de una nota por parte del entonces presidente (Alak), al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, para cumplimentar los requisitos previstos en las cláusulas contractuales de marras. Manifestó además Recalde que el Sr. Alak remitió en fecha 10 de junio la mentada misiva al Ministerio.

De igual forma se solicitará al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios que gire el expediente respectivo a la Procuración del Tesoro de la Nación a efectos de que emita el dictamen legal previsto en la cláusula 27.3.3.

En la asamblea de marras se hace expresa mención que lo que se aprueba es la letra ii) de la cláusula 28 del contrato de adquisición de 20 aeronaves a la empresa Embraer, y que lo aprobado queda sujeto al cumplimiento de lo establecido en las cláusulas arriba transcritas.

A partir de la información brindada en el descargo por ARSA se realizan los siguientes comentarios:

Con la aprobación del Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas, por parte de COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES mediante Dictamen del día 26 de noviembre de 2009, se da cumplimiento a la cláusula 27.3.2 mencionada precedentemente.

El Procurador del Tesoro de la Nación con fecha 17 de noviembre de 2009 emitió el dictamen N° 230 en el que concluye: “ ...la actuación de la Unidad Administrativa, creada por Decreto

Nº 2347/08, ejerciendo la representación de las acciones sujetas a expropiación de la empresa, en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que aprobó el contrato aludido, se encuadró en los límites de su competencia y constituyó el legítimo ejercicio de los derechos que las acciones sujetas a expropiación le confieren al Estado Nacional expropiante...”, con esto se da cumplimiento a lo solicitado en la Cláusula 27.3.3.

Sin perjuicio de lo expuesto, corresponde recordar que estas medidas fueron implementadas con posterioridad al período objeto de la auditoría.

#### **4.2.2.7. Aeronaves no utilizadas**

Se advirtió la existencia de dos aeronaves Airbus 320 (matrículas LV-BNZ y LV-BOJ) que, según acta notarial del Registro Nacional de Aeronaves del 12/11/08:

- Ingresaron a ARSA con fecha 01/02/08 y 18/03/08, respectivamente, como decisión de locarlas de INTERINVEST.
- Se abona un total de canon mensual por el leasing operativo de U\$S 690 mil.
- Ninguna fue puesta efectivamente en operación comercial, generando una pérdida de 5 millones de dólares en concepto de leasing más 2 millones de dólares de inversión en capacitación de pilotos y repuestos.
- El lessor interpuso una demanda ante los tribunales de Nueva York por falta de pago de rentas, habiéndose dispuesto un embargo por U\$S 292 mil incluidos intereses y costas.
- ARSA debe pagar U\$S 279 mil en concepto de reservas de mantenimiento<sup>6</sup> adeudadas.
- Ambas fueron devueltas en el mes de noviembre de 2008 a propuesta del Gerente General designado por el PEN.
- En Acta de Directorio del 06/03/09 se informa que queda pendiente la reparación del motor 731446 instalado en una de estas aeronaves que “...a posteriori de una inspección

---

<sup>6</sup> La reserva de mantenimiento es una figura prevista en los contratos de leasing que genera la obligación por parte del locatario de abonar anticipada y mensualmente (junto con el canon) una suma destinada al mantenimiento de la aeronave. Si las condiciones contractuales se desarrollan normalmente esta suma se aplica a los mantenimientos previstos en el contrato.

previo a la devolución se encontró un daño considerable, posiblemente acaecido en el vuelo de traslado o en Ezeiza...” se estima un costo de U\$\$ 2 millones.

#### **4.2.2.8. Desprogramación de aeronaves**

Al tomar la decisión de devolver las aeronaves desprogramadas que la empresa posee en virtud de un contrato de leasing, debe considerarse que una de las condiciones establecidas en el contrato de leasing para el “*redelivery*” (devolución de las aeronaves), es la realización de un “*C Check*”<sup>7</sup>.

El costo promedio<sup>8</sup> estimado de estas inspecciones es de U\$\$ 448 miles. Cabe aclarar que si las inspecciones son realizadas por reparadores locales el importe promedio asciende a U\$\$ 361 miles, y si lo es por reparadores externos, U\$\$ 639 miles.

Por otra parte los costos de un “*C Check*” varían conforme las necesidades de reparación de cada aeronave, por lo cual los montos consignados son de referencia.

Debe resaltarse que las compañías no han proporcionado el plan de acción para las aeronaves desprogramadas que son de propiedad del Grupo ARSA.

#### **4.2.2.9. Aeronaves en leasing desprogramadas**

Se ha advertido la existencia de aeronaves enmarcadas en contratos de leasing vigentes –en distintas instancias- que se hayan desprogramadas, según el siguiente detalle:

- Lessor ILFC: una aeronave (subloc. Air Comet) por la que se negocia su devolución debido a la deuda existente con el lessor y a las condiciones técnicas requeridas para devolver el avión, sin contar el contrato con cláusula de devolución anticipada.

---

<sup>7</sup> C Check: Chequeo Mayor de Aeronaves. Consiste en una inspección de mantenimiento base, de acuerdo con el Programa de Mantenimiento, el cual incorpora como mínimo el total de requerimientos del Plan de Mantenimiento.

<sup>8</sup> Promedio determinado en función de la estimación de costos del “C Check” del primer semestre de 2009, para los diferentes tipos de flota.

- Lessor SKY (Pacific Aircorp): cinco aeronaves desprogramadas por las que existe acuerdo transaccional. Dos de ellas poseen adenda de ampliación de plazo contractual, dos se devolverán en octubre-noviembre de 2009 y una se estima la devolución a la finalización del contrato.

Terminación temprana: Del Acuerdo Transaccional firmado por Pegasus Aviation y Aerolíneas Argentinas el 31 de agosto de 2009 surge que en lugar de la devolución de dos aeronaves que se encontraban canibalizadas se pactó la compensación por U\$S1,1 millón por cada una. Sobre tres aeronaves se ha decidido su devolución, dos con el lessor AERCAP en noviembre/09 y diciembre/09, y una con el lessor Pegasus cuyo contrato de rescisión es del 22-09-08, no obteniendo al cierre de las tareas de campo constancias de su devolución.

- Lessor Pegasus Aviation INC (SKY): Una aeronave se encuentra en México para la devolución, respecto de la que se arribó a un acuerdo con el lessor y con el taller mexicano. Existen cánones devengados, más intereses y gastos generados por la aeronave, por U\$S 3,7 millones.
- Lessor Triton (Wells Fargo): Dos se encuentran desprogramadas en Chile y cinco canibalizadas. Aún no se efectuó la devolución ya que se encuentra pendiente la negociación con el lessor, que busca cobrar el seguro de contingencias dado que ha abandonado la actividad. Ello puede conllevar a que la compañía de seguros repita contra ARSA.

#### **4.2.2.10. Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas**

Se advirtió la existencia de aeronaves propiedad de la compañía que se encuentran desprogramadas sin haberse producido su baja definitiva en sus inventarios a partir de decisiones específicas, según el siguiente detalle

- Aeronaves B747-200:

- Dos fueron devueltas por Air Comet España –empresa que las locaba-, y comenzó su canibalización, no pudiendo rematricularse en el país por no reunir las condiciones establecidas en la normativa de aeronavegabilidad.
  - Tres se hallan hipotecadas y/o embargadas, por lo que no se puede otorgar el cese de bandera.
  - Una en condición de libre de gravámenes, sin informar la auditada su destino definitivo.
- Aeronaves B737-200:
    - Una estaba alquilada a Air Comet Chile, con matrícula chilena, y sin poder regresar al país por las normas de aeronavegabilidad y tampoco puede quedar allá porque tiene la matrícula vencida, con implicancias en materia aduanera.
    - Tres se encuentran hipotecadas y/o embargadas por lo que no puede otorgársele cese de bandera.
    - Una se ha solicitado su libre deuda para otorgarle cese de bandera.
    - Cuatro en condición libre de gravámenes, sin informar la auditada su destino definitivo.

En su descargo la auditada informa que en el Plan de Flota incorporado en el Plan General de Negocios aprobado el 26 de noviembre de 2009 por la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES establece el Plan de Retiro de las aeronaves.

Sin perjuicio de ello, corresponde recordar que el Plan de Flota mencionado en el descargo es posterior al período auditado y eventualmente será objeto de futuras auditorías.

#### **4.2.2.11. Información disponible de la flota**

- Las deficiencias referidas en oportunidad de considerar el sistema de control interno –de lo que da cuenta el punto 4.1.3- se advierte en cuanto a la información producida por



distintas áreas con diferentes responsabilidades respecto de la flota de aeronaves. Es así que se detectaron discrepancias entre las aeronaves informadas como operativas al 30/06/09 por la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota (62) y la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión - Estadísticas (44), sin establecerse esquema de conciliación que contemple la divergencia de criterios para la consideración de la información.

Dichas diferencias corresponden a los distintos criterios de Operatividad:

- Sector de Presupuesto y Control de Gestión - Estadísticas: entiende como aeronaves operativas aquellas que tienen vuelo asignado y generan ingresos.
  - Sector Planificación Estratégica y Gestión de Flota: Consideran que un avión está en operación cuando está en línea de vuelo, ya sea en mantenimiento o a la espera del mismo pero con mantenimiento asignado.
- Por su parte, de la visualización de la información proporcionada por la Unidad de Contratos Aeronáuticos y la Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota, y la consideración de la disponible en el Registro Nacional de Aeronaves (RNA), se advierte:
    - Diferencias en las fechas de vencimiento de contratos de leasing. Corresponden principalmente a la no inscripción en el RNA de las adendas o renovaciones de contratos cuyos vencimientos aún no han operado –tal los casos de la renovación de contrato de leasing con ILFC por aeronave desprogramada A310 o la adenda de ampliación de contrato de leasing operativo con Lessor SKY por dos aeronaves.
    - Dos B737-200 de propiedad de ARSA informadas por el RNA y no por ARSA, sin que se obtuviera justificación de la compañía.

Con fecha 18 de junio de 2010 se suscribió el certificado de redelivery de la aeronave A310 matrícula LV-AIV ya que se acordó una terminación anticipada con el locador.

### **4.2.3. Rutas**

ARSA y AU han cubierto en el período julio 2008 a junio de 2009, cincuenta y cuatro rutas, según el siguiente detalle (ver desagregado en Anexo VI):

- treinta y cuatro rutas de cabotaje,
- tres a Europa,
- seis Interamericanas,
- una Oceanía y
- diez Regionales.

Dichas rutas exhiben las siguientes tendencias en cuanto al transporte de pasajeros:

#### **4.2.3.1. Rutas internacionales**

Se advierte una tendencia constante de disminución, así considerando la información aportada por la entidad –respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:

- Año 2007: 474.214 pasajeros
- Año 2008: 385.487 pasajeros
- Año 2009: 299.171 pasajeros

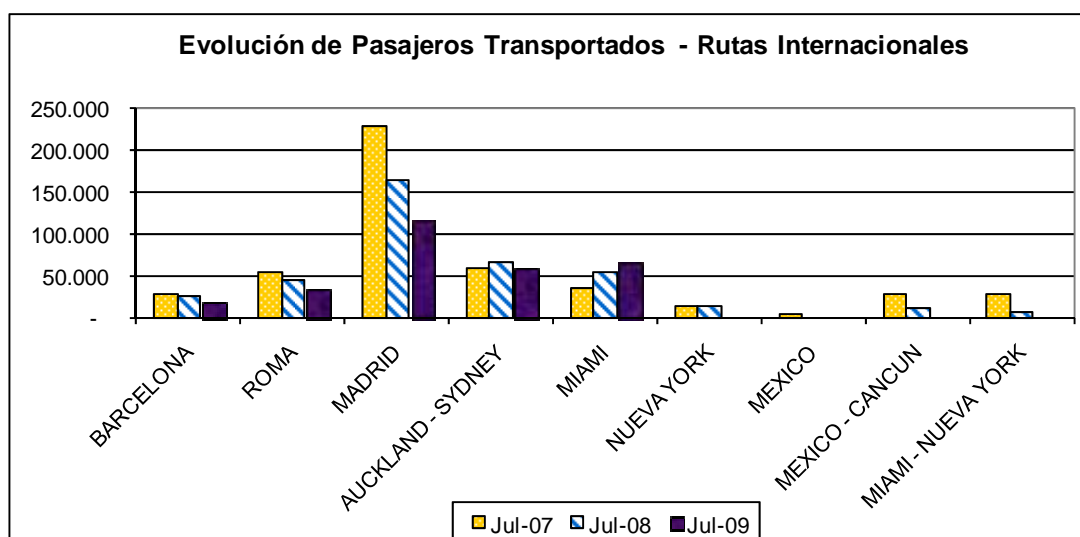
La disminución más significativa por la importancia en el total de pasajeros se da en la ruta a Madrid que en 2007 transportó 229.371 pasajeros, pasando a 164.313 en el año 2008 y a 117.293 en el 2009.

Si bien, durante los primeros siete meses del año 2009 se produce un incremento en la cantidad de pasajeros transportados (67.318) en la ruta internacional de Miami respecto del mismo período de los años 2008 (53.474) y 2007 (34.476), las demás rutas exhiben una relevante disminución.

Es dable resaltar que ARSA suspendió el transporte de pasajeros en diferentes rutas que para el período considerado de 2007 transportaron a 71.141 pasajeros:

- México en diciembre 2007,
- México-Cancún en mayo de 2008 (26.947 pasajeros en 2007 y 10.929 en 2008)
- Nueva York en mayo de 2008 (12.779 pasajeros en 2007 y 12.400 en 2008),
- Miami-Nueva York en mayo de 2008 (28.641 pasajeros en 2007 y 10.929 en 2008)

El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta por el período Acumulado Enero – Julio de cada año:



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.3.2. Rutas regionales

Similar a la tendencia declinante referida en rutas internacionales, se observa en relación a las rutas regionales, así considerando la información aportada por la entidad –respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:

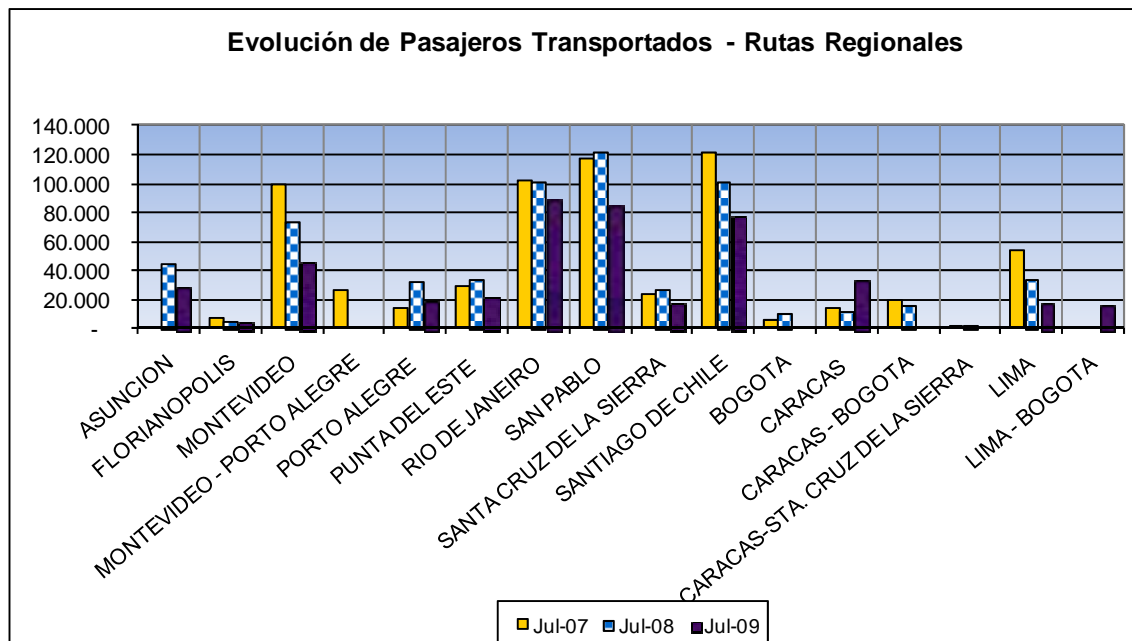
- Año 2007: 633.916 pasajeros
- Año 2008: 605.441 pasajeros
- Año 2009: 469.529 pasajeros

Se ha producido un incremento en la cantidad de pasajeros transportados en las rutas regionales a Florianópolis (pasó de 4.181 pasajeros en 2008 a 4.926 en 2009) y Caracas (pasó de 10.593 pasajeros en 2008 a 33.283 en 2009), a lo que se suma la incorporación de la ruta Lima - Bogotá en el año 2009 aportando 17.319 pasajeros.

Sin embargo, se produjeron disminuciones relevantes en las rutas de Montevideo (99.564 pasajeros en 2007 contra 46.725 en 2009) y en la ruta de Santiago de Chile (121.484 pasajeros en 2007 contra 78.064 en 2009). A ello se adiciona, la suspensión de las rutas:

- Florianópolis desde abril 2008 a octubre 2008 y desde abril 2009 a julio 2009, por razones estacionales.
- Punta del Este desde abril 2008 a noviembre 2008 y desde mayo 2009 a julio 2009, por razones estacionales.
- La ruta Caracas-Santa Cruz de la Sierra operó sólo en los meses de Jul-07, Jul-08 y Ago-08; la ruta Bogotá directa no opera en todos los meses bajo análisis; se operó Buenos Aires-Santa Cruz de la Sierra-Caracas durante el mes de Agosto 2008, Buenos Aires-Lima-Bogotá a partir de Mayo de 2008 y hasta el año 2009 en que se pudieron operar ambos mercados por separado, finalmente, se discontinuó el vuelo Caracas-Bogotá, operándose el destino Caracas.

El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta por el período Acumulado Enero – Julio de cada año



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.3.3. Rutas de Cabotaje

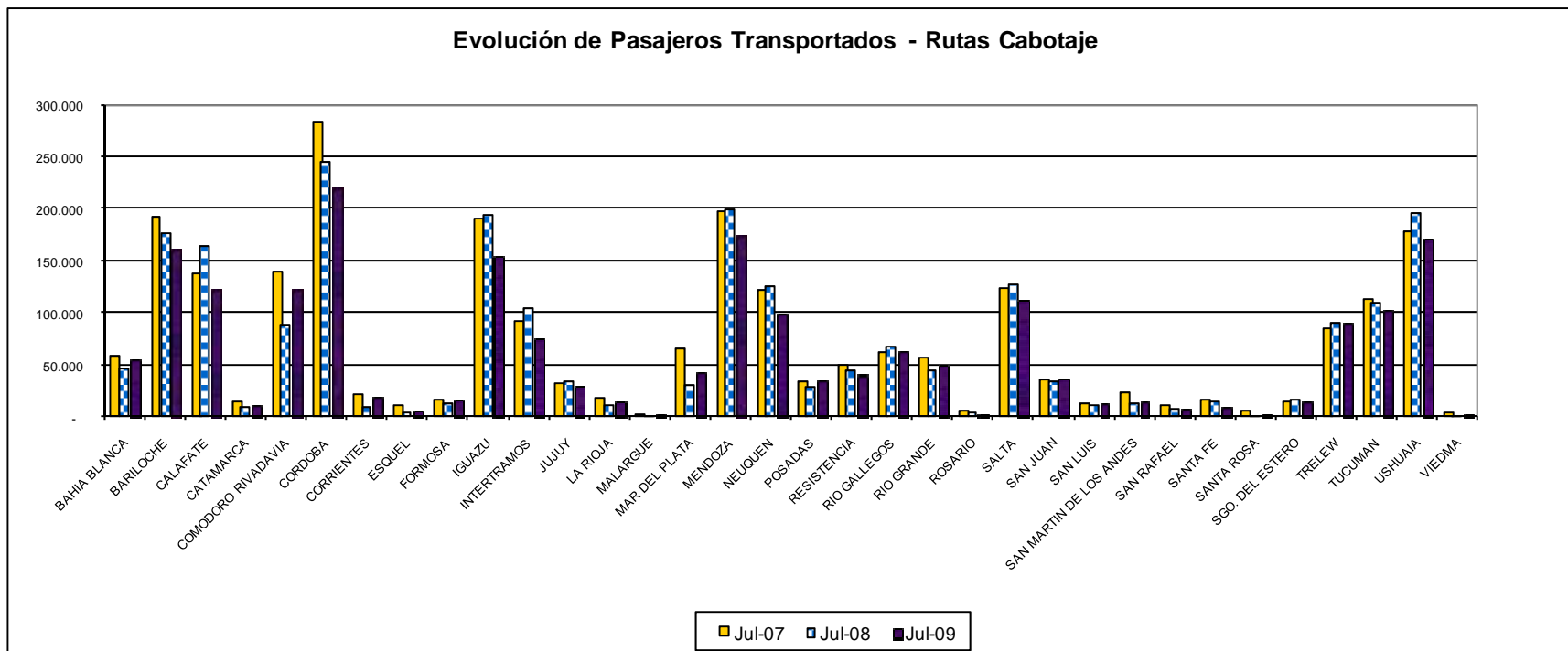
Se advierte una disminución, así considerando la información aportada por la entidad – y a efectos comparativos respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:

- Año 2007: 2.414.078 pasajeros
- Año 2008: 2.250.505 pasajeros
- Año 2009: 2.109.838 pasajeros

Comparando el período referido entre 2008 y 2009, se han advertido las siguientes variaciones más significativas:

- incrementos en los destinos de cabotaje de Comodoro Rivadavia (incremento en 35.846), Corrientes (incremento en 11.050), Mar del Plata (incremento en 13.160).
- disminuciones en los destinos de cabotaje de Calafate (disminución 39.810), Iguazú (disminución 38.524), Mendoza (disminución 24.916) y Neuquén (disminución 24.732).

El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por destino en el período Acumulado Enero – Julio de cada año.



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.4. Combustible

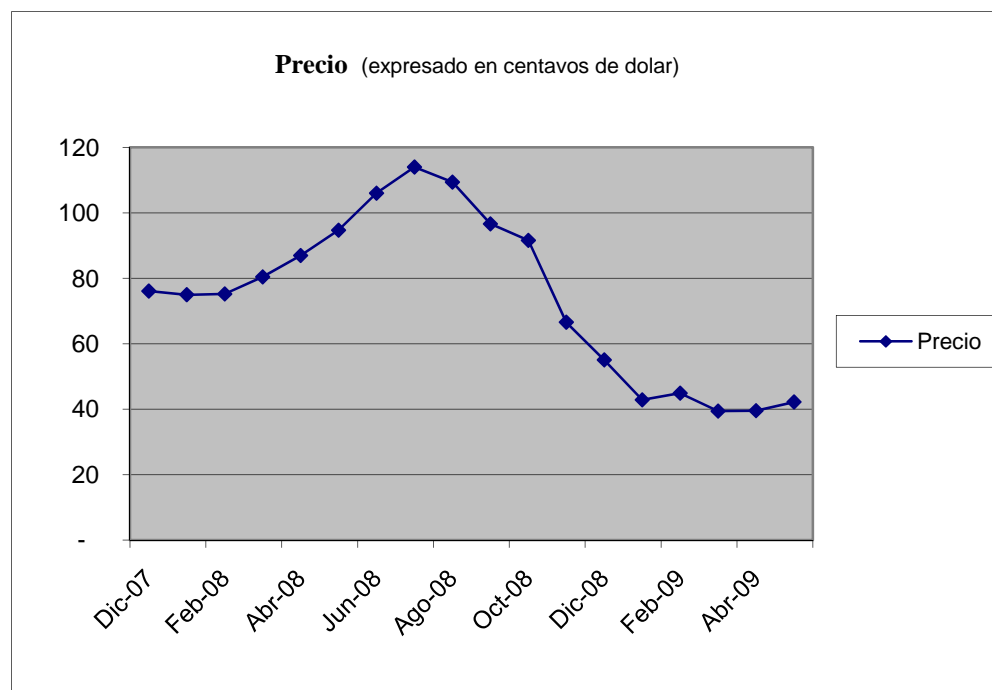
- En materia de combustible se advirtió, durante el 2008, que el gasto bruto tuvo un incremento del 22%, mientras que el consumo en litros disminuyó en un 15%. Por su parte, de la comparación de los primeros cinco meses de los años 2008 y 2009 –en función de la información disponible-, se pudo apreciar una disminución del gasto en un 55%, siendo que la caída de consumo fue del 15%.

Por su parte, el consumo medido en litros, de acuerdo al uso, evidenció la siguiente composición:

Concepto	Dic-07	Dic-08	May-09
Exterior	247.140	202.988	69.709
Internacional	240.048	206.809	74.346
Cabotaje	312.955	270.999	120.374
<b>Total</b>	<b>800.143</b>	<b>680.796</b>	<b>264.429</b>

Fuente: Tablero de Control Corporativo

- En cuanto al precio del combustible, se ha advertido, como se observa en el siguiente gráfico, una relevante fluctuación que evidenció un incremento significativo en los primeros meses del 2008, produciéndose una posterior caída a partir de octubre de 2008. Es así que el precio de litro de combustible pagado a proveedores ascendía a U\$S 0,76 en diciembre de 2007, U\$S 1,14 en julio de 2008 y U\$S 0,42 en mayo de 2009.



Fuente: Tablero de Control Corporativo

- El Régimen Compensador de Combustible Aeronáutico - RCCA (establecido conforme el Decreto N° 1.012/06), estaba destinado a los servicios regulares cuya tarifa por kilómetro se encontraba por debajo del promedio o cuya demanda resultaba insuficiente en el mercado interno.

Este sistema rigió hasta el 15 de abril de 2008, ya que posteriormente se estableció un nuevo cuadro tarifario según la Resolución N° 257/08 de la Secretaría de Transporte, el cual contempló un aumento de un 18% en las tarifas. Adicionalmente durante el mes de mayo 2008 se dispuso un aumento tarifario de similar envergadura.

A partir de la información disponible en la cuenta de inversión del ejercicio 2008 emitida por la Contaduría General de la Nación, se ha advertido la siguiente aplicación del régimen para ese período, considerando que sólo comprende los meses de Enero y Febrero 2008, ya que al finalizar el año se encontraba en trámite la liquidación de los períodos 01/03 al 15/04/08.



<b>Régimen RCCA – 2008</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Combustibles Compensados en litros</b>
AU S.A.	1.507.397
LAN S.A.	261.187
ARSA S.A.	75.161
<b>Total</b>	<b>1.843.745</b>

Fuente: [www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2008](http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2008)

La Secretaría de Transporte suscribió con las empresas YPF S.A. y ESSO Petrolera Argentina S.R.L., acuerdos de suministro de combustible JET A-1 a precio subsidiado para el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros regular dentro del ámbito de la República Argentina. Cabe destacar que estos acuerdos comprenden a un mayor número de empresas que el RCCA, debido a que se aplica al servicio público de transporte aerocomercial regular de pasajeros.

Durante el ejercicio 2008 se devengaron \$ 144 millones, lo que represento 145.102.620 litros subsidiados, en concepto de transferencias corrientes a YPF y ESSO correspondientes a los mecanismos de compensaciones de combustible aeronáutico.

A partir de la información obrante en la citada cuenta de inversión, se advirtió que, en el ejercicio 2008 se produjo el siguiente subsidio de combustible enmarcado en los acuerdos referidos.

<b>Litros de Combustible Subsidiado</b>			
<b>Empresas</b>	<b>YPF S.A. (litros)</b>	<b>ESSO (S.R.L. litros)</b>	<b>Total litros</b>
ARSA S.A.	41.212.775	5.203.419	<b>46.416.194</b>
AU S.A.	57.613.032	7.491.425	<b>65.104.457</b>
LAN S.A.	21.664.116	4.804.897	<b>26.469.013</b>
Andes S.A.	4.325.704	378.630	<b>4.704.334</b>
SOL S.A.	2.408.622	-	<b>2.408.622</b>
<b>Totales</b>	<b>127.224.249</b>	<b>17.878.371</b>	<b>145.102.620</b>

Fuente: [www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2008](http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2008)

Ref.: Nota: no comprende la totalidad de operaciones realizadas durante el 2008 ya que existen ajustes en las liquidaciones pendientes de aprobación al finalizar el ejercicio.

Al respecto, la información provista no permite la consideración de las erogaciones en la materia y los subsidios aplicados, en lo que fuera correspondiente al período bajo análisis.

#### **4.2.5. Comercialización**

##### **4.2.5.1. Ventas**

Las ventas brutas totales (incluyendo sucursales del exterior y de Argentina) durante el período auditado sufrieron una disminución neta de U\$S 113,1 millones (24,10 %), dado que al 17-07-08 ascendían a U\$S 469,3 millones mientras que al 30-06-09 fueron de U\$S 356,2 millones.

Se observa una mayor incidencia en la baja de las ventas de sucursales del exterior, la variación se encuentra compuesta de la siguiente forma:

a) Venta internacional sucursales del exterior	%	-18,38
b) Venta internacional sucursales Argentina	%	1,66
c) Venta cabotaje sucursales Argentina	%	-7,38

##### **4.2.5.2. Overbooking**

En cuanto a la sobreventa de servicios sobre la capacidad operativa de transporte, se observó una disminución del 64% en la evolución total considerando el período 06/08 a 06/09. Simultáneamente, se advierte una disminución del 90,8% en la evolución de gastos por Overbooking considerando el período 06/08 a 06/09.

##### **4.2.5.3. Gestión de sucursales**

Se analizaron los informes trimestrales que realiza la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial de los períodos enero/junio y enero/septiembre para los años 2008 y 2009,

a efectos comparativos. A partir de los referidos reportes disponibles y los períodos de comparación se advirtió:

#### 4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior – ingresos y gastos

	EXTERIOR							
	Enero-Junio				Enero-Septiembre			
	2008	2009	Variación	%	2008	2009	Variación	%
<b>Total Ventas-Ingresos \$</b>	<b>272.939,90</b>	<b>157.827,20</b>	-115.112,70	-42,18	<b>398.128,40</b>	<b>243.321,30</b>	<b>-154.807,10</b>	<b>-38,88</b>
<b>Gastos Comerciales \$</b>	16.383,80	8.055,00	-8.328,80	-50,84	23.572,80	12.266,80	-11.306,00	-47,96
<b>Ventas Netas \$</b>	<b>256.556,10</b>	<b>149.772,20</b>	<b>-106.783,90</b>	<b>-41,62</b>	<b>74.555,60</b>	<b>231.054,50</b>	<b>-143.501,10</b>	<b>-38,31</b>
<b>Gastos Propios Sucursal \$</b>	35.852,60	25.529,90	-10.322,70	-28,79	53.901,50	39.985,80	-13.915,70	-25,82
<b>Rentabilidad Sucursal \$</b>	<b>220.703,50</b>	<b>124.242,30</b>	<b>-96.461,20</b>	<b>-43,71</b>	<b>320.654,10</b>	<b>191.068,70</b>	<b>-129.585,40</b>	<b>-40,41</b>
<b>TOTAL PAX</b>	893.876	683.840	-210.036	-23,50	1.286.479	1.014.544	-271.935	-21,14
<b>VUELOS</b>	<b>10.852</b>	<b>7.214</b>	<b>-3.638</b>	<b>-33,52</b>	<b>15.020</b>	<b>10.475</b>	<b>-4.545</b>	<b>-30,26</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>465</b>	<b>447</b>	<b>-18</b>	<b>-3,87</b>	<b>458</b>	<b>440</b>	<b>-18</b>	<b>-3,93</b>

Fuente: ARSA

De lo expuesto en el cuadro precedente se pueden extraer los siguientes comentarios:

- **Ventas-Ingresos** (pasajes, cargas e ingresos accesorios): se advierte una disminución del 42,18% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre se observa que continúa la caída de los ingresos pero en un menor porcentaje, representando un 38,88 %.
- **Gastos comerciales:** se observa que los mismos han sufrido una disminución del 50,84% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución de dichos gastos representa un 47,96% de los mismos.
- **Gastos propios de las Sucursales:** se advierte una disminución del 28,79% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución observada representa un 25,82%.

#### 4.2.5.3.2. Sucursales de la Argentina – ingresos y gastos

	ARGENTINA							
	Enero-Junio				Enero-Septiembre			
	2008	2009	Variación	%	2008	2009	Variación	%
Total Ventas-Ingresos \$	243.520,30	193.630,20	-49.890,10	-20,49	354.194,20	294.922,40	- 59.271,80	-16,73
Gastos Comerciales \$	10.379,70	8.699,80	-1.679,90	-16,18	14.792,80	14.097,20	- 695,60	-4,70
Ventas Netas \$	233.140,60	184.930,40	-48.210,20	-20,68	339.401,40	280.825,20	- 58.576,20	-17,26
Gastos Propios Sucursal \$	17.796,10	20.568,20	2.772,10	15,58	25.617,90	31.364,20	5.746,30	22,43
Rentabilidad Sucursal \$	215.344,50	164.362,20	-50.982,30	-23,67	313.783,50	249.461,00	- 64.322,50	-20,50
TOTAL PAX	2.102.411	1.867.351	-235.060	-11,18	2.997.150	2.977.097	-20.053	-0,67
VUELOS	22.871	24.034	1.163	5,09	33.421	37.468	4.047	12,11
PERSONAL	1.040	1.031	-9	-0,87	1.042	1.025	-17	-1,63

Fuente: ARSA

De lo expuesto en el cuadro precedente se pueden extraer los siguientes comentarios:

- **Ventas-Ingresos:** se advierte una disminución del 20,49% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución observada representa un 16,73%.
- **Gastos comerciales:** se observa que los mismos han sufrido una disminución del 16,18% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución de dichos gastos representa un 4,70% de los mismos.
- **Gastos propios de las Sucursales:** se advierte un incremento del 15,58% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre el incremento observado representa un 22,43%.

#### 4.2.5.3.3. Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales

Partiendo de los cuadros expuestos en 4.2.5.3.1. y 4.2.5.3.2. se advierte el siguiente comportamiento en los indicadores de funcionamiento de las sucursales, que las compañías utilizan para su evaluación, para los períodos referidos:

- **Rentabilidad:** Se observa una disminución de la rentabilidad de las sucursales de Argentina y del Exterior en los períodos analizados, en un porcentaje más pronunciado en el caso de las sucursales del exterior –como se observa en los siguientes cuadros–, situación que corrobora la tendencia detectada en el análisis de las ventas de la empresa.

CONCEPTO	MADRID							
	Enero-Junio		Variación U\$\$	%	Enero-Septiembre		Variación U\$\$	%
	2008 U\$\$	2009 U\$\$			2008 U\$\$	2009 U\$\$		
<b>VENTAS-INGRESOS</b>	78.489,10	45.864,60	-32.624,50	-71,13	112.343,10	76.616,50	-35726,60	-46,33
<b>GASTOS COMERCIALES</b>	1.418,50	692,70	-725,80	-104,78	2.707,50	1.308,10	-1.399,10	-106,93
<b>VENTAS NETAS</b>	77.070,60	45.171,90	-31.898,70	-70,62	109.635,60	75.308,10	-34.327,50	-45,58
<b>GASTOS PROPIOS SUC</b>	8.959,60	4.807,60	-4.152,00	-86,36	14.197,40	7.632,10	-6.656,30	-86,02
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>68.111,00</b>	<b>40.364,70</b>	<b>-27.746,70</b>	<b>-68,74</b>	<b>95.438,20</b>	<b>67.676,00</b>	<b>-27.726,20</b>	<b>-41,02</b>

Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial.

Ref.: Las cifras están expresadas en miles de dólares.

CONCEPTO	ROMA							
	Enero-Junio		Variación U\$\$	%	Enero-Septiembre		Variación U\$\$	%
	2008 U\$\$	2009 U\$\$			2008 U\$\$	2009 U\$\$		
<b>VENTAS-INGRESOS</b>	20.441,30	10.324,20	-10.117,10	-97,99	31.799,70	15.594,20	-16.205,50	-103,92
<b>GASTOS COMERCIALES</b>	450,50	178,00	-272,50	-153,09	641,10	284,00	-357,10	-125,74
<b>VENTAS NETAS</b>	19.990,80	10.146,20	-9.844,60	-97,03	31.158,60	15.310,20	-15.848,40	-103,52
<b>GASTOS PROPIOS SUC</b>	3.481,50	2.437,90	-1.043,60	-42,81	5.219,40	3.986,20	-1.233,20	-30,94
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>16.509,30</b>	<b>7.780,30</b>	<b>-8.801,00</b>	<b>-114,18</b>	<b>25.939,20</b>	<b>11.324,00</b>	<b>-14.615,20</b>	<b>-129,06</b>

Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial.

Ref.: Las cifras están expresadas en miles de dólares.

CONCEPTO	PARIS							
	Enero-Junio		Variación U\$\$	%	Enero-Septiembre		Variación U\$\$	%
	2008 U\$\$	2009 U\$\$			2008 U\$\$	2009 U\$\$		
<b>VENTAS-INGRESOS</b>	12.123,40	6.224,60	-5.907,80	-94,91	16.711,50	8.233,50	-8.478,00	-102,97
<b>GASTOS COMERCIALES</b>	188,60	64,90	-123,70	-190,60	284,90	83,60	-201,30	-240,79
<b>VENTAS NETAS</b>	11.943,80	6.159,70	-5.784,10	-93,90	16.426,60	8.149,90	-8.149,90	-101,56
<b>GASTOS PROPIOS SUC</b>	1.077,00	1.115,60	38,60	3,46	1.203,40	1.549,10	345,70	22,32
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>10.866,80</b>	<b>5.044,10</b>	<b>-5.822,70</b>	<b>-115,44</b>	<b>15.223,20</b>	<b>6.600,80</b>	<b>-8.622,40</b>	<b>-130,63</b>

Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial.

Ref.: Las cifras están expresadas en miles de dólares.

CONCEPTO	LONDRES							
	Enero-Junio		Variación U\$\$	%	Enero-Septiembre		Variación U\$\$	%
	2008 U\$\$	2009 U\$\$			2008 U\$\$	2009 U\$\$		
<b>VENTAS-INGRESOS</b>	7.073,30	2.365,90	-4.707,40	-198,97	10.149,90	3.858,30	-6.291,60	-163,07
<b>GASTOS COMERCIALES</b>	178,90	90,90	-88,00	-96,81	224,60	114,90	-109,70	-95,47
<b>VENTAS NETAS</b>	6.894,40	2.275,00	-4.619,40	-203,05	9.925,30	3.743,40	-6.181,90	-165,14
<b>GASTOS PROPIOS SUC</b>	486,30	420,00	-66,30	-15,79	692,30	613,50	-78,80	-12,84
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>6.408,10</b>	<b>1.855,00</b>	<b>-4.553,10</b>	<b>-245,45</b>	<b>9.233,00</b>	<b>3.129,90</b>	<b>-6.103,10</b>	<b>-194,99</b>

Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial.

Ref.: Las cifras están expresadas en miles de dólares.

Es relevante señalar que, en el Plan General de Negocios 2009/2013, aprobado por la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES, se hace mención de algunos puntos de un Plan de Emergencia aplicado en la empresa a partir de julio 2008 en donde con el fin de reducir los gastos de la compañía se afirma que se procedió a "...la rescisión de alquileres de oficinas administrativas en lugares donde Aerolíneas dejó de operar como en Londres, en donde se pagaba un alquiler de L \$ 164.000". Esta información no se compadece con los datos suministrados por el área comercial de la empresa en donde constan en dicha sucursal, a la fecha de auditoría, gastos en concepto de alquiler y personal.

- **Números de vuelos (aterrizajes + despegues):** En los períodos analizados aumentó el número de vuelos para las sucursales de Argentina, mientras que para las sucursales del exterior existe una disminución en los mismos.
- **Total Pasajeros (entrados + salidos):** Del análisis de la información surge una disminución del total de pasajeros tanto en las sucursales de Argentina como en las del exterior.

#### **4.2.6. Indicadores de gestión**

A los efectos de la consideración de la evolución de la gestión de las compañías, se consideran los indicadores usuales en la actividad, los cuales son contemplados en los distintos reportes de gestión emitidos por las entidades, a saber:

- Participación en el mercado
- Disponibilidad de flota
- Coeficiente de ocupación
  - Coeficiente de ocupación – rentabilidad por ruta
  - Coeficiente de ocupación por tipo de flota
- Horas block
  - Horas block por tipo de flota
- Frecuencias
- Índice de puntualidad
- Productividad de Tripulación
  - Tripulación técnica
  - Tripulación de cabina

Es dable resaltar que la AGN no ha contado con los elementos de juicio que den respaldo a la información vertida en los reportes aportados –los cuales se encuentra afectados por lo expuesto en 4.1.2.- y no surge, de la información considerada, los antecedentes necesarios para establecer los motivos por los cuales se produjeron las variaciones que en los siguientes apartados se exponen sin perjuicio de que el proceso de normalización de una empresa en la situación económica-financiera antes descrita requiere de un considerable periodo para recuperar la confiabilidad de los usuarios.

##### **4.2.6.1. Participación en el Mercado**

De acuerdo a lo informado por la empresa, en aquellas rutas con competencia, la participación de ARSA ha sido la que se detalla en los cuadros siguientes, debiendo señalar que para los

destinos Internacionales y Regionales se toma la información que proporciona IATA (Internacional Air Transport Association), por lo tanto existen destinos que son atendidos por otras empresas y no son tenidos en cuenta en estos cuadros.

Destinos Internacionales con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
España	45,8%	46,9%	44,5%	37,6%	36,8%	39,0%
Italia*	33,0%	34,1%	29,4%	29,7%	30,3%	100,0%
EEUU	13,5%	8,7%	10,8%	9,3%	8,1%	9,5%

\* En el período enero a junio 2009 no se cuenta con el tráfico de Alitalia.

Fuente: Tablero Competitivo Internacional (IATA) – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

Destinos Regionales con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
Venezuela*	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Uruguay**	75,7%	57,1%	88,3%	68,9%	19,9%	70,0%
Colombia*	33,7%	28,5%	39,2%	27,9%	21,4%	13,7%
Brasil	32,8%	29,3%	27,5%	23,3%	21,1%	15,0%
Perú*	30,4%	21,6%	17,6%	20,0%	10,7%	12,0%
Chile	14,5%	15,8%	14,4%	16,4%	10,9%	10,4%

\* Dejó de operar una aerolínea, sin datos a partir de enero 07

\*\* A partir de diciembre 08 se incorporan datos de PLUNA, no se cuenta con información anterior.

Fuente: Tablero Competitivo Internacional (IATA) – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

Destinos Cabotaje con Competencia - % de participación						
Destino	Ene 07	Jun 07	Dic 07	Jun 08	Dic 08	Jun 09
Resistencia*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	77,2%	73,0%
San Juan*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	60,4%	77,2%
Neuquén*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	48,1%	54,7%
Jujuy**	100,0%	100,0%	100,0%	92,8%	59,4%	79,4%
Tucumán***	100,0%	100,0%	100,0%	80,8%	79,8%	63,5%
Mar del Plata***	100,0%	100,0%	100,0%	67,7%	76,7%	96,9%
Comodoro Rivadavia	100,0%	89,9%	78,8%	83,2%	69,8%	82,9%
Calafate	91,6%	100,0%	91,5%	100,0%	87,6%	85,3%
Ushuaia	89,9%	100,0%	89,8%	100,0%	89,7%	84,4%
Río Gallegos	82,3%	92,6%	88,9%	87,4%	65,8%	77,7%
Salta	80,3%	58,7%	60,7%	51,0%	48,0%	49,3%
Córdoba	74,0%	72,9%	73,3%	52,9%	40,0%	50,2%
Bariloche	69,8%	68,2%	58,7%	63,7%	43,9%	53,3%
Mendoza	68,7%	62,5%	68,7%	59,1%	53,4%	51,4%
Santa Fe	66,2%	52,6%	46,8%	53,2%	44,0%	40,1%
Iguazú	64,1%	77,3%	58,8%	50,6%	50,4%	60,9%
Rosario	32,9%	16,3%	14,4%	10,1%	8,6%	10,9%

\* A partir de Diciembre 08 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

\*\* A partir de Junio 08 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

\*\*\* A partir de Diciembre 07 se incorporan datos de aerolíneas con nuevas operaciones

Fuente: Tablero Competitivo Cabotaje – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

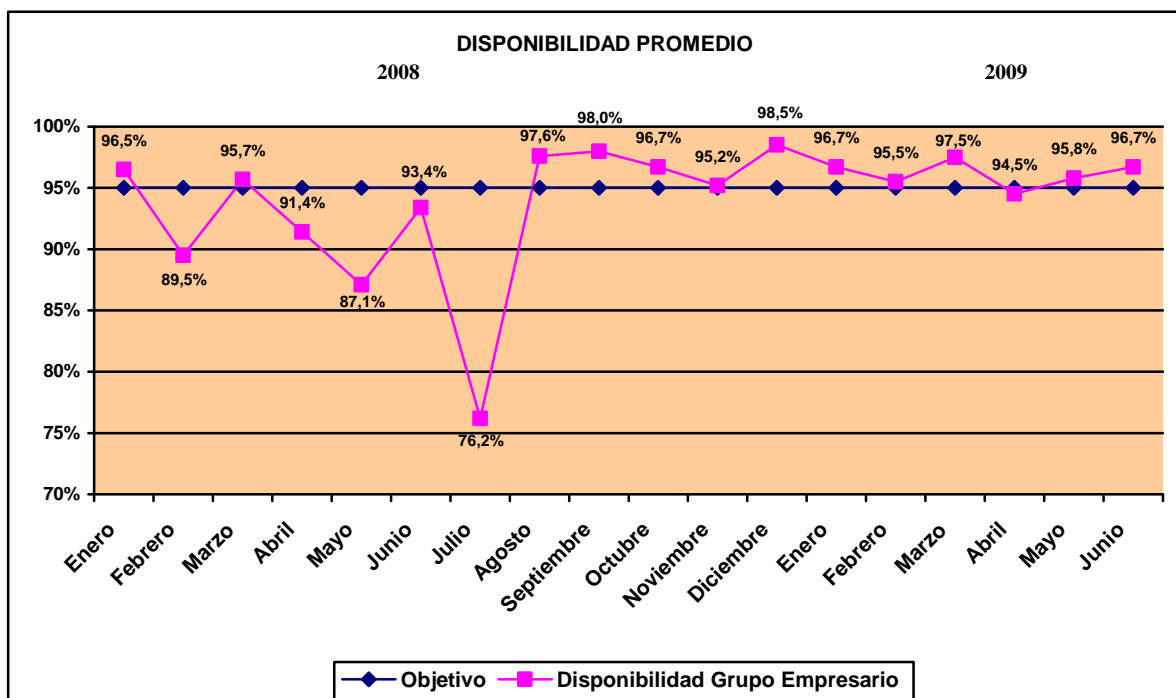


Como se observa de los cuadros precedentes, tanto en vuelos internacionales, regionales como de cabotaje, el grupo ha evidenciado una paulatina merma en su participación en el mercado de transporte de pasajeros, salvo casos puntuales indicados como información adicional a los cuadros por cambios en el número de participantes. Es así como se advierte que en los reportes gerenciales se ha producido una disminución en el mercado de cabotaje del 76% al 65% a partir de la información puesta a disposición respecto del 2008 y 2009 (acumulado a mayo).

#### **4.2.6.2. Disponibilidad de Flota**

Se exponen seguidamente los puntos relevantes del Reporte de Disponibilidad de Flota a junio de 2009 elaborado por la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota, siendo que la AGN no ha tenido acceso a la información necesaria para validar el contenido de dicho informe.

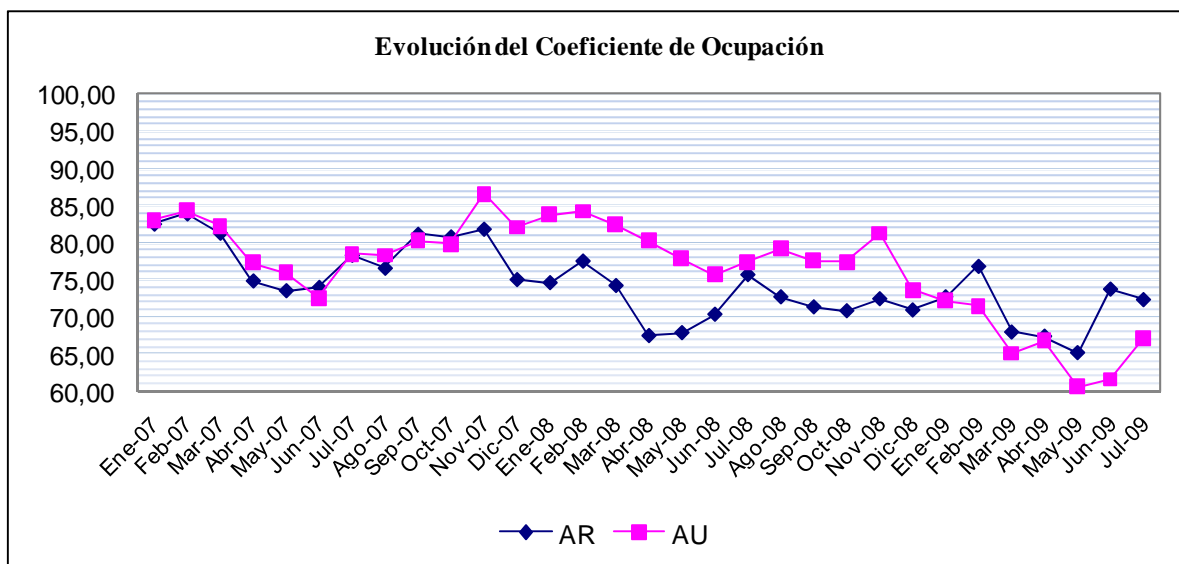
- Durante el mes de junio de 2009 la disponibilidad promedio del grupo fue del 96,7%, ubicándose 1,7 puntos por encima del objetivo planteado por la empresa del 95%. Si se analiza este nivel alcanzado con respecto al obtenido el mes de mayo 2009 (95,8%), se observa un incremento de 0,9 puntos, en tanto que, si se lo compara con mayo 2008 (93,4%), se ha registrado un incremento de 3,3 puntos.
- Por su parte, la disponibilidad ha poseído en el período 2008 / 2009, el siguiente comportamiento mensual:



Fuente: Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota.

#### 4.2.6.3. Coeficiente de Ocupación

El coeficiente de ocupación indica en forma porcentual la ocupación de una flota en una ruta, y se obtiene de la división de los PKTS (pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) sobre los AKOS (asientos ofrecidos por tipo de avión por los km recorridos).



Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

Durante el período bajo análisis se produjo una caída sostenida del coeficiente de ocupación total desde un 79% promedio para el ejercicio 2007 hasta un 69% promedio para el primer semestre de 2009 resultante de la caída mayor en PKT's que la de AKO's.

Es importante señalar que durante el segundo semestre de 2008 la caída fue del 10% en la oferta de asientos y del 11% en la demanda de pasajes con respecto al primer semestre 2008, mientras que en el primer semestre del 2009 la disminución exhibió un 3% y 9%, respectivamente en relación al segundo semestre 2008. Adicionalmente, se advierte que si bien la oferta muestra una reducción, en la composición por redes de rutas se observa el aumento de AKO's en vuelos de cabotaje (12% en el primer semestre de 2009 en relación al segundo semestre 2008).

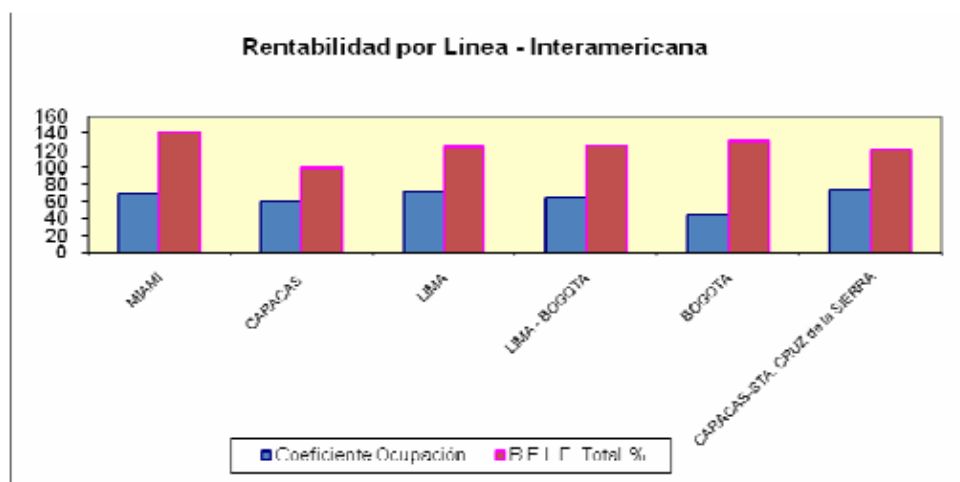
#### 4.2.6.3.1. Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas

A partir de la información correspondiente al período auditado, y tomando en consideración el coeficiente de ocupación por ruta (CO) -que indica el porcentaje de ocupación de una flota en una ruta y se obtiene de la división de los PKTS (Pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) sobre los AKOS (Asientos ofrecidos por tipo de avión por los km

recorridos)-, se obtiene el coeficiente B.E.L.F. (Break Even Load Factor) -que es el nivel de ocupación necesario para igualar ingresos de pasajes con gastos operativos totales en una línea operada con una flota específica-. A los efectos de determinar la rentabilidad de la ruta, el B.E.L.F. siempre debe ser relacionado con el coeficiente de ocupación real. Cuando el BELF es superior a la ocupación real del vuelo, la rentabilidad es negativa, caso contrario la rentabilidad es positiva.

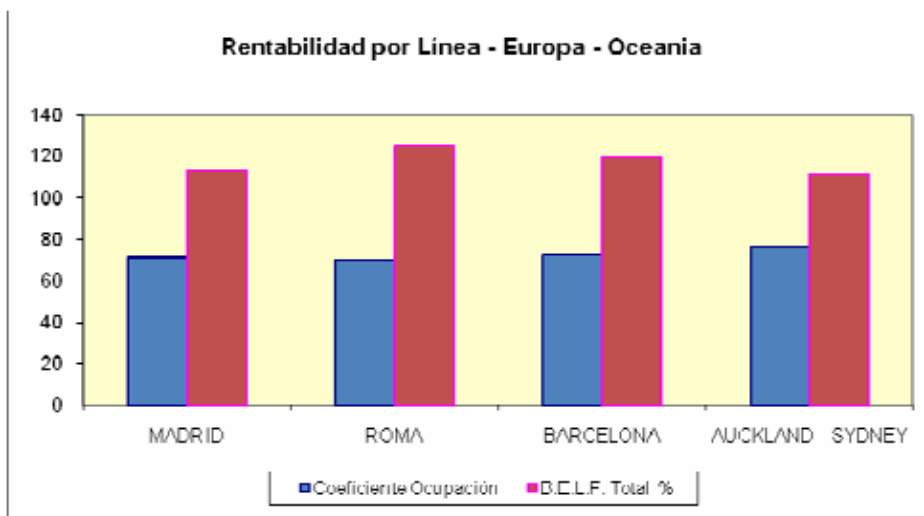
- Para la red Interamericana, salvo en el caso de la ruta a Caracas en la que el B.E.L.F. es de 98,02%, en el resto de las rutas no se obtiene una rentabilidad positiva aún con una ocupación del 100%.

Es decir que todas las rutas Interamericanas tienen una rentabilidad negativa incluyendo Caracas, ya que el porcentaje de ocupación para el período auditado es del 59,62%.



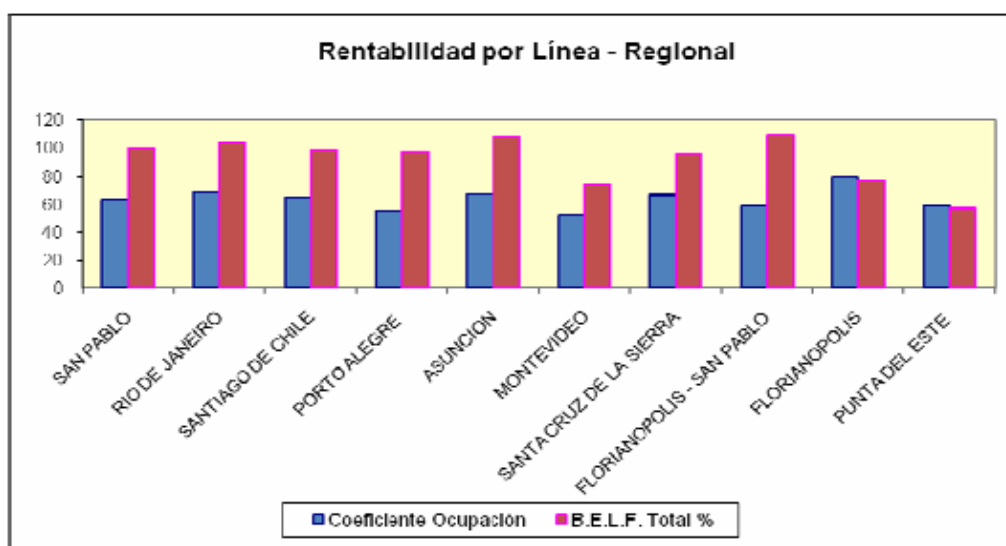
Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

- En la línea Europa (Barcelona, Roma y Madrid) y Oceanía (Auckland-Sydney) la rentabilidad fue negativa en todas las rutas y se da una situación similar a lo comentado para las rutas interamericanas, en las cuales no se obtiene una rentabilidad positiva aún con una ocupación plena.



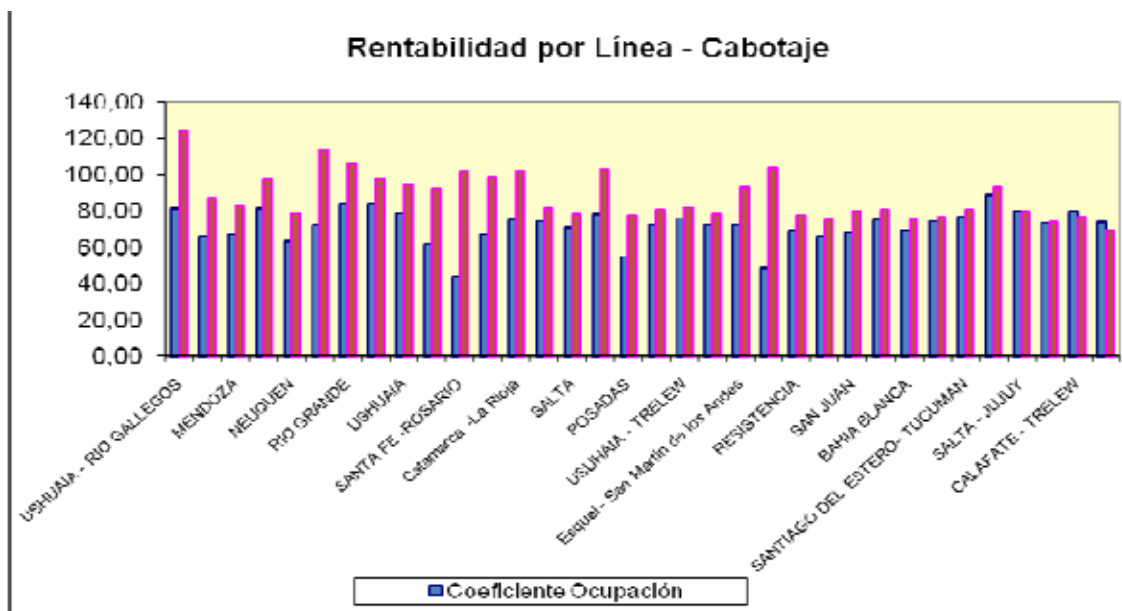
Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

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



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

- En la línea de Cabotaje la rentabilidad fue positiva en los destinos a Calafate - Trelew, Salta - Jujuy y Tucumán y negativa en el resto de las rutas.

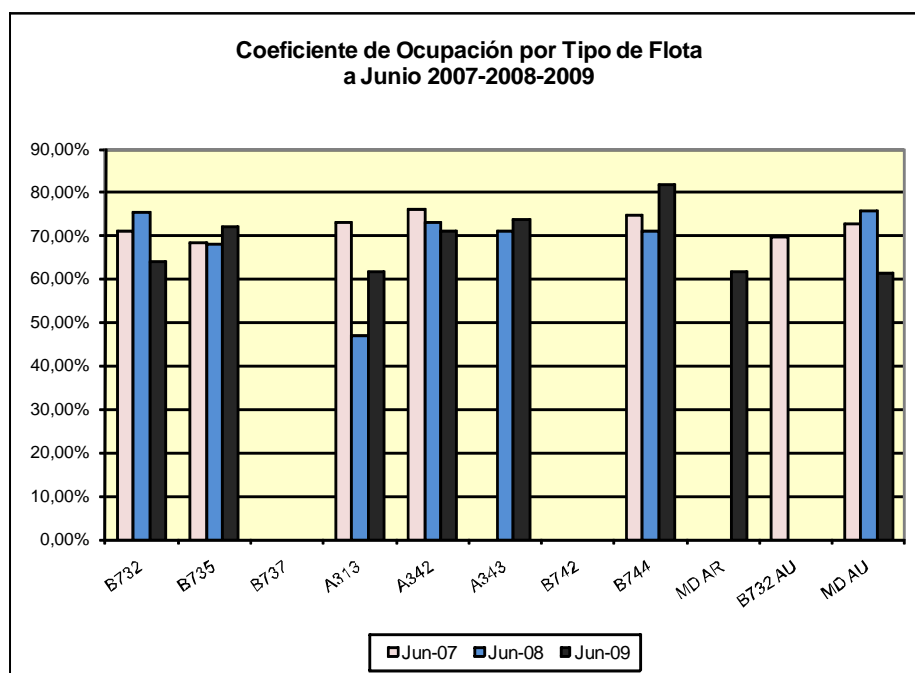


Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.6.3.2. Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota

En las flotas B732, A342 y MD se observa una baja en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

Por su parte, en las flotas B735, A313, A343 y B744 se observa un incremento en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

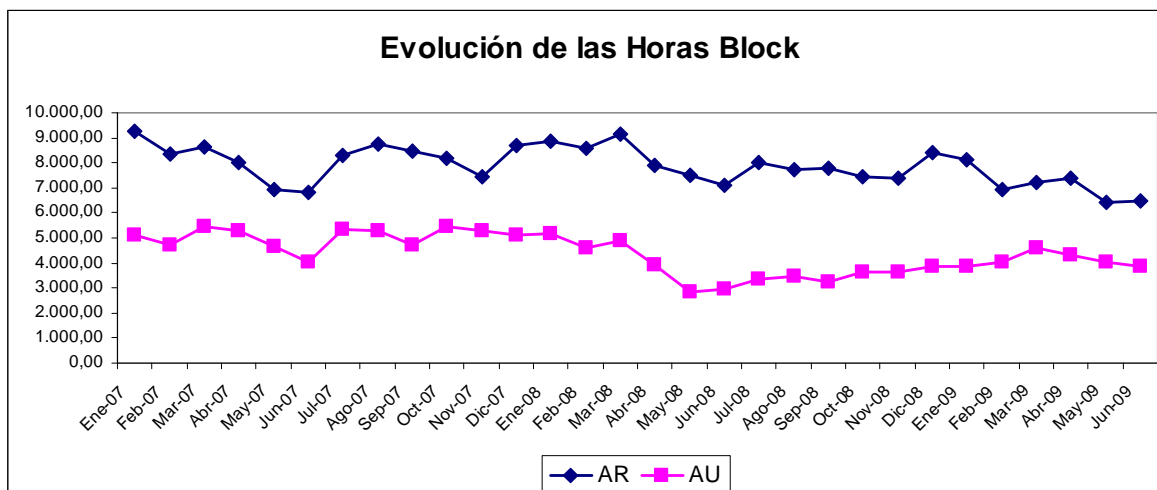


Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

#### 4.2.6.4. Horas Block

El término Horas Block se utiliza para definir las horas de calza a calza con la aeronave detenida, vale decir, que incluye las horas que el avión se encuentra en movimiento, tanto en vuelo como en maniobras en pista para operar.

A partir de la información proporcionada, se observó el siguiente comportamiento:



Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

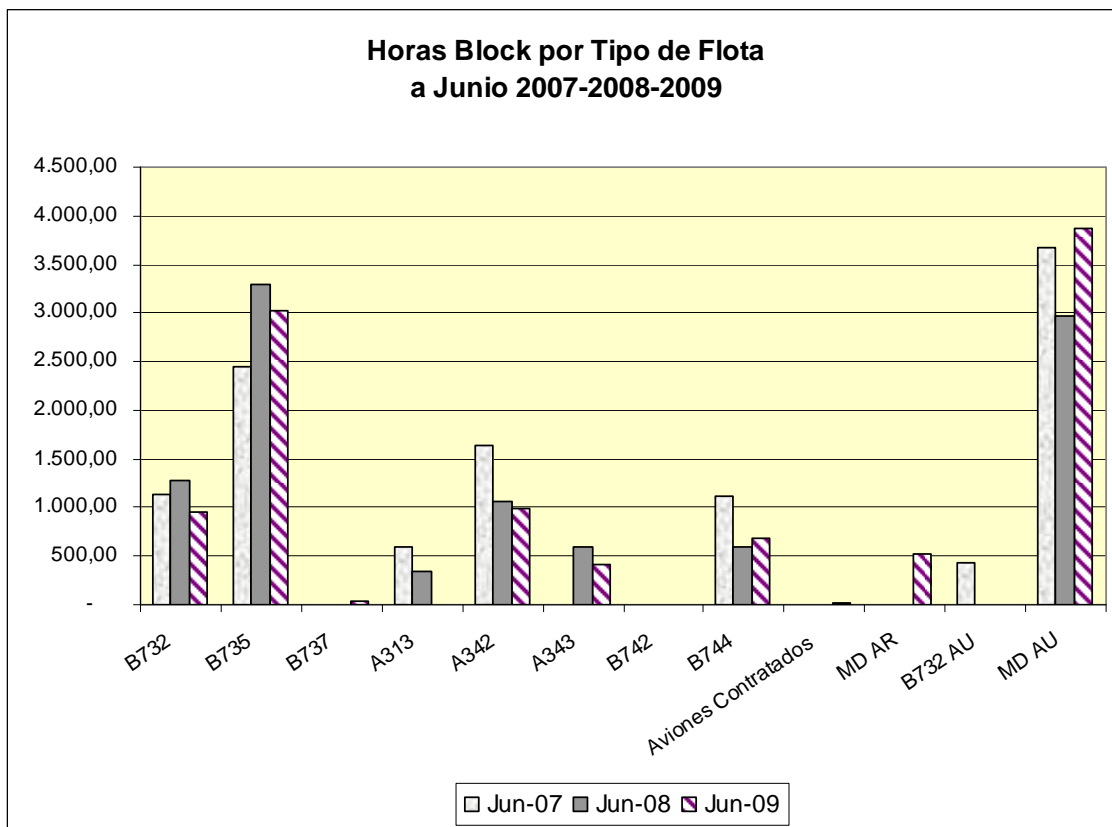
En el primer semestre del 2008 se advierte una caída significativa del orden del 20% (período no sujeto a revisión) con respecto al segundo semestre 2007. Por su parte, si bien en el segundo semestre del 2008 persiste la reducción de las horas block con relación al primer semestre 2008, la misma alcanza a un 9,2%, para revertirse en el primer semestre de 2009, en el que se observa un incremento del 1% para el grupo. Es importante referir que la red de cabotaje muestra un incremento que compensa y supera la disminución observada en las redes regional e internacional.

#### 4.2.6.4.1. Horas Block por tipo de Flota

En las flotas B732, B735, A313, A342 y A343 se observa una baja en las horas block de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

Por su parte, en las flotas B744 y MD se produjo un incremento en las horas block de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

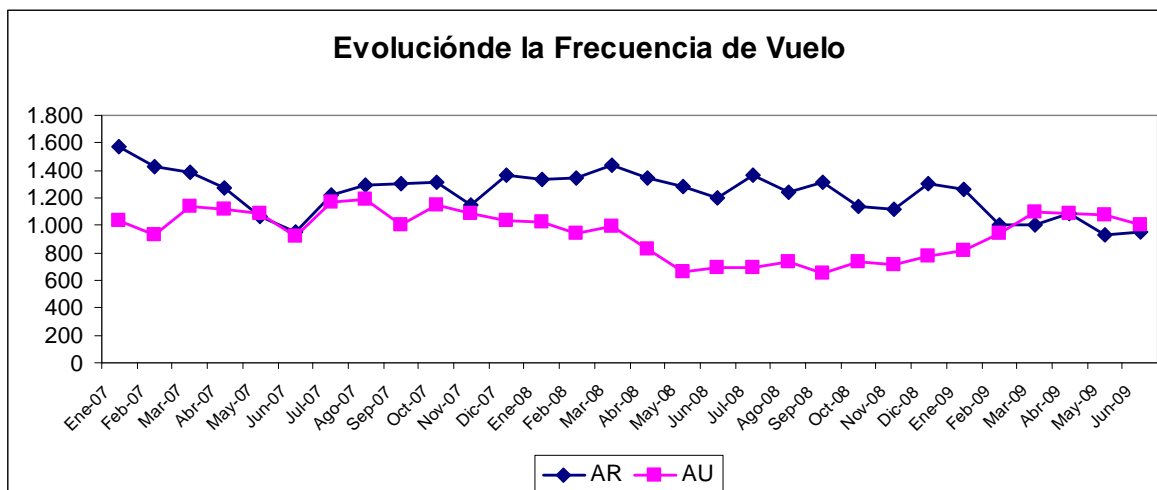




Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

#### 4.2.6.5. Frecuencias

A partir de la información proporcionada, se observa la siguiente evolución de la frecuencia de vuelo por el período Acumulado Enero – Julio de cada año.



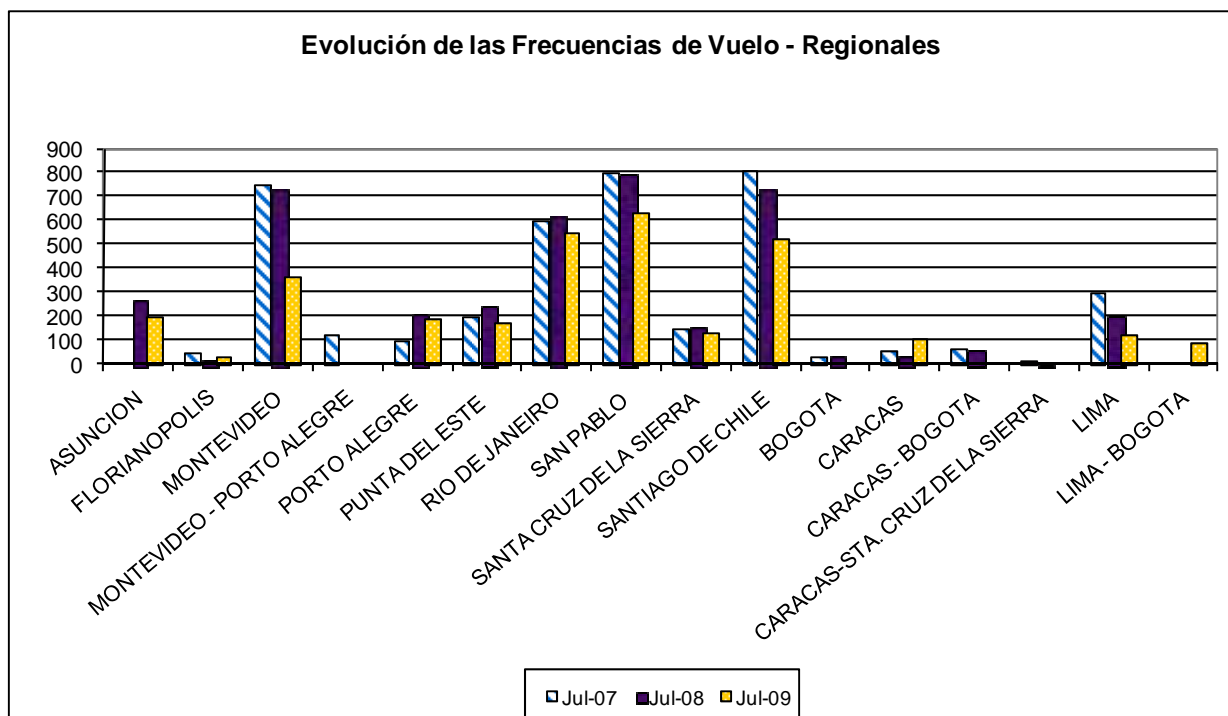
Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

Así, comparando la información suministrada por la empresa de los primeros siete meses de los años 2007 a 2009 surgen los siguientes comentarios:

- En las frecuencias correspondientes a los vuelos regionales se observa, en general, una disminución para el año 2009 de las frecuencias totales (3960 frecuencias en 2007, 4174 en 2008 y 3077 en 2009).

Sólo se da un incremento en las frecuencias para ruta de Caracas que pasó de una frecuencia (para los primeros siete meses) de 40 en 2008 a 102 en el 2009.

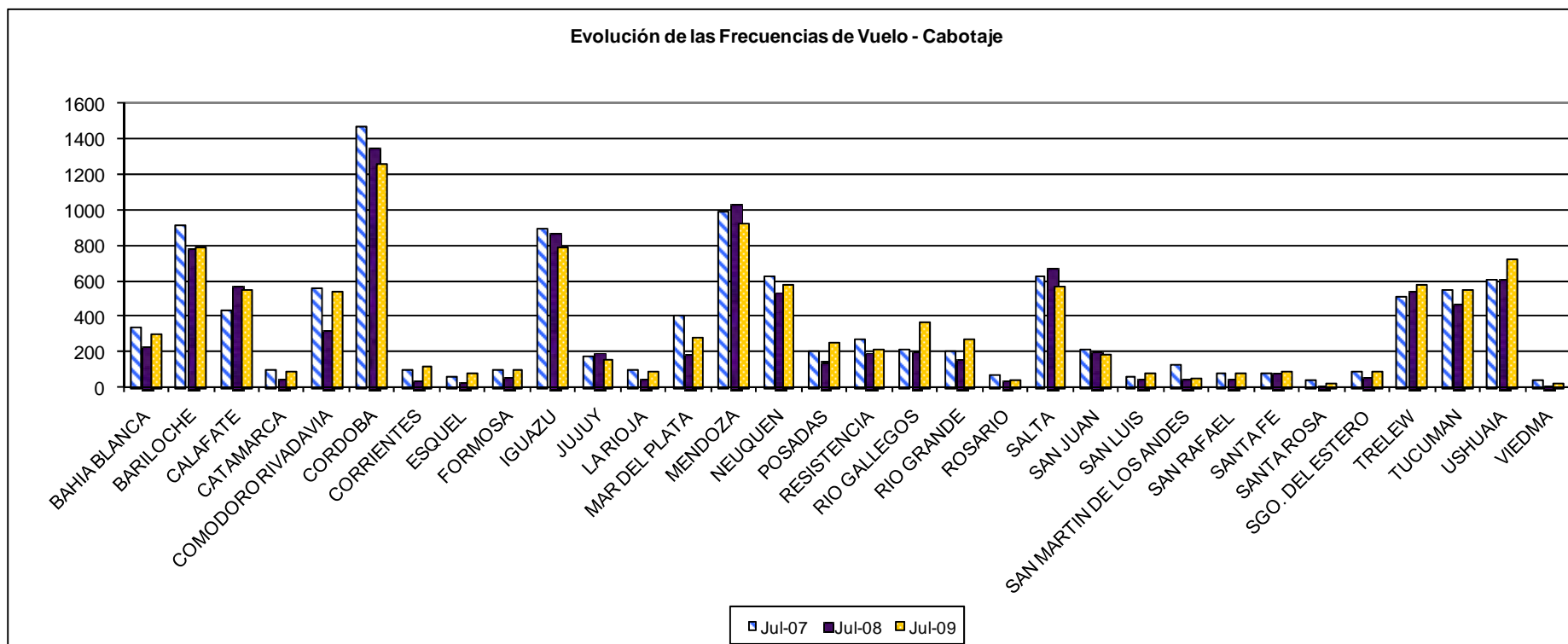
En la ruta a Montevideo es donde se observa la mayor disminución de frecuencia comparando 2008 y 2009, con 373 vuelos menos.



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

- Las frecuencias de vuelos de cabotaje muestran un incremento en la mayoría de los destinos comparando los primeros siete meses de 2008 (9976) con igual período de 2009 (10.764).

Así las rutas que han evidenciado un mayor incremento fueron Comodoro Rivadavia (aumento en 209 vuelos), Río Gallegos (161 vuelos), Posadas (103 vuelos), Río Grande (108 vuelos), Ushuaia (102 vuelos), Mar del Plata (93 vuelos), Tucumán (72 vuelos) y Bahía Blanca (70 vuelos). Por su parte, Mendoza (con una disminución de 114 vuelos), Salta (101 vuelos), Córdoba (99 vuelos) y Jujuy (38 vuelos), exhiben las disminuciones más relevantes.



Fuente: Estadísticas – Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

La información aportada en materia de frecuencia, no exhibía información de vuelos en rutas internacionales.

#### **4.2.6.6. Evolución Índice de Puntualidad Total y Empresa**

El índice de puntualidad empresaria refleja el cumplimiento de los horarios programados, incluyendo como únicas causas o motivos de incumplimiento aquellos vinculados con aspectos internos de la empresa (por ejemplo mantenimiento de aeronaves, aprovechamiento comercial, etc.).

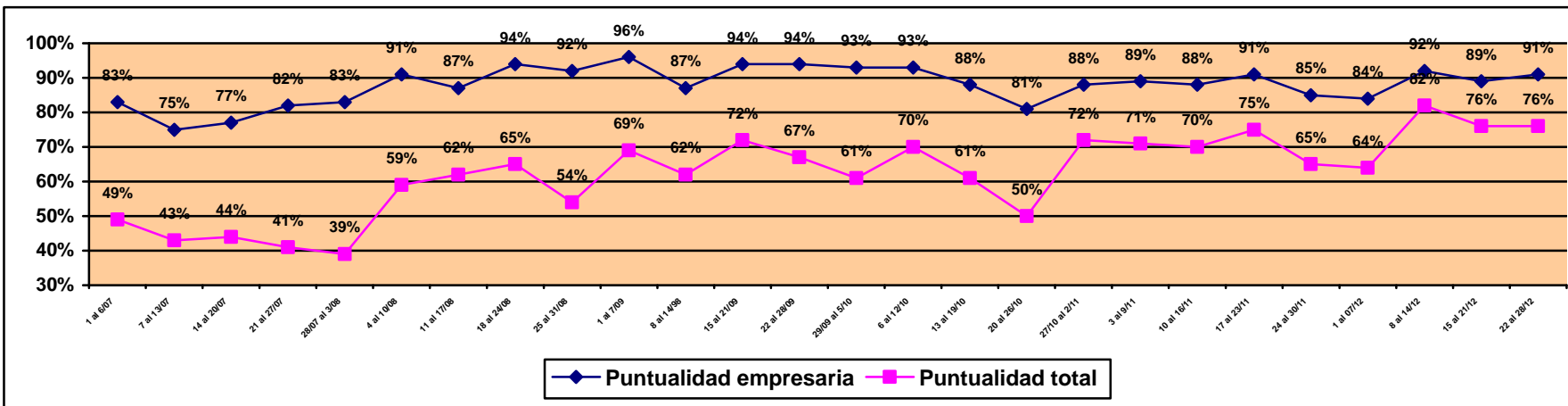
Por su parte, el índice de puntualidad total refleja el cumplimiento de los horarios programados, incluyendo todas las causas y/o motivos de incumplimiento estén vinculados con aspectos internos de la empresa o sean externos a la gestión de la misma (por ejemplo meteorología, control de afluencia de tráfico, etc.).

A partir del reporte de evolución del índice de puntualidad total y empresaria correspondiente al período transcurrido entre julio de 2008 a julio de 2009, se observa una tendencia hacia el alza de dicho índice, si bien la puntualidad empresaria exhibe un comportamiento oscilante.

No obstante esta oscilación evidencia una tendencia hacia el alza al considerar que en el mes de julio de 2007 se produjeron registros inferiores al 80%, manteniéndose en el rango del 81% y el 96% hasta producirse una fuerte caída en la finalización del período en trato.

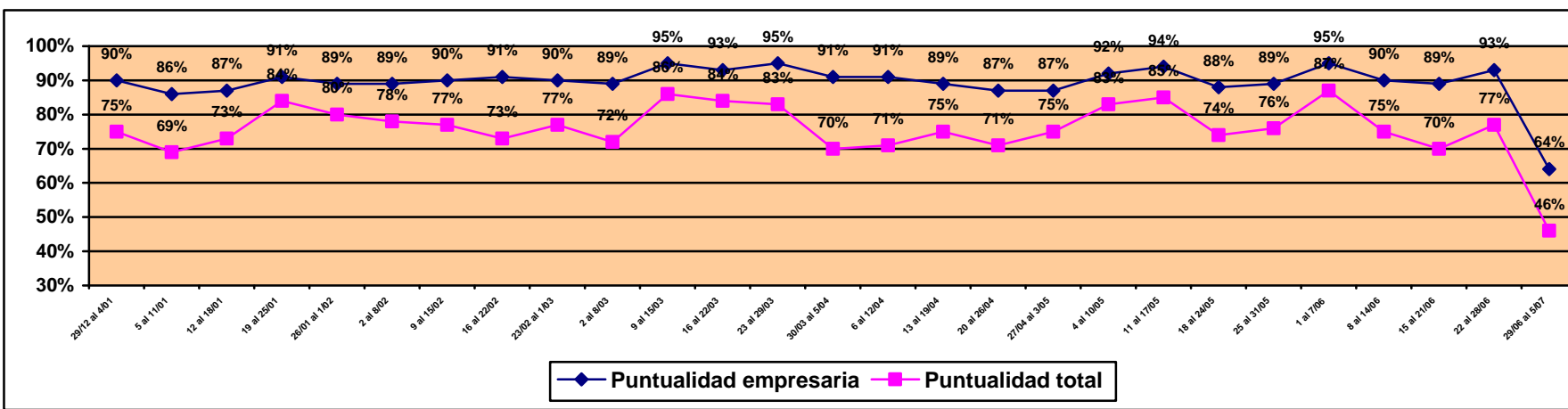
Seguidamente se expone la evolución de la puntualidad en el período 1 de julio 2008 al 5 de julio 2009.

### Evolución de la puntualidad total y empresa desde el 01/07 al 28/12/08



Fuente ARSA – AU

### Evolución de la puntualidad total y empresa desde el 28/12/08 al 05/07/09



Fuente ARSA – AU

#### **4.2.6.7. Productividad de Tripulación**

A continuación se exponen los puntos relevantes de evolución de la productividad (horas de vuelo) de Tripulantes Técnicos y de Cabina, desde junio 2008 a junio 2009, considerando el reporte elaborado por la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota.

##### **4.2.6.7.1. Tripulación Técnica**

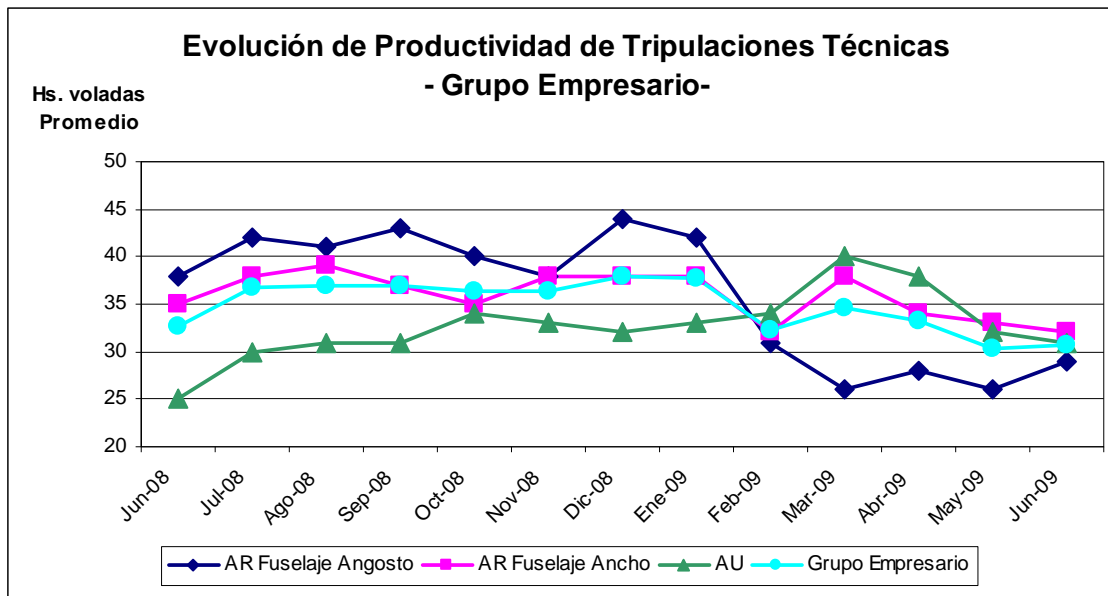
###### **ARSA**

- Como consecuencia de una mayor cantidad de vuelos registrados en la red **Cabotaje**, en junio de 2009 se produjo un aumento de 3 horas voladas promedio por tripulante con relación al mes de mayo del mismo año. No obstante, comparando junio de 2008 con junio de 2009 se puede observar una caída de 9 horas promedio. La disminución de las horas promedio voladas por tripulante se vincula con la incorporación de pilotos en los primeros meses de 2009, de acuerdo a lo expresado por la auditada en su descargo.
- Por otra parte, se produjo la disminución en 1 hora volada promedio por tripulante, como consecuencia de una menor cantidad de vuelos realizados en la red **Internacional** (comparación mayo – junio de 2009) y una caída de 3 horas promedio comparando junio de 2008 con junio de 2009.

###### **AU**

- Durante el mes de junio de 2009 se produjo una disminución de 1 hora volada promedio por tripulante con relación al mes de mayo de 2009. Si comparamos junio de 2008 con junio de 2009 se puede observar un incremento de 6 horas promedio voladas.

En el grafico siguiente se expone la evolución de la productividad de las tripulaciones técnicas.



Fuente: Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota.

#### 4.2.6.7.2. Tripulación de Cabina

##### ARSA

- Redes Cabotaje y Regional – se advirtió:
  - Una mayor cantidad de horas promedio voladas durante el mes de junio de 2009 respecto al mes de mayo (3 hs. voladas promedio por tripulante de cabina).
  - Un leve descenso en la cantidad de tripulantes de cabina durante el mes de junio sobre el total de tripulantes de cabina registrados en el mes de mayo, producto de la baja de un tripulante de cabina y el pase de 6 tripulantes de Red Cabotaje y Regional a Internacional.
  - Un incremento de 3 horas promedio voladas y de 30 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.
  
- Red Internacional – se advirtió:
  - Una disminución de 5 horas voladas promedio en el mes de junio 2009, respecto de la cantidad de horas promedio voladas durante el mes de mayo (42 hs. voladas



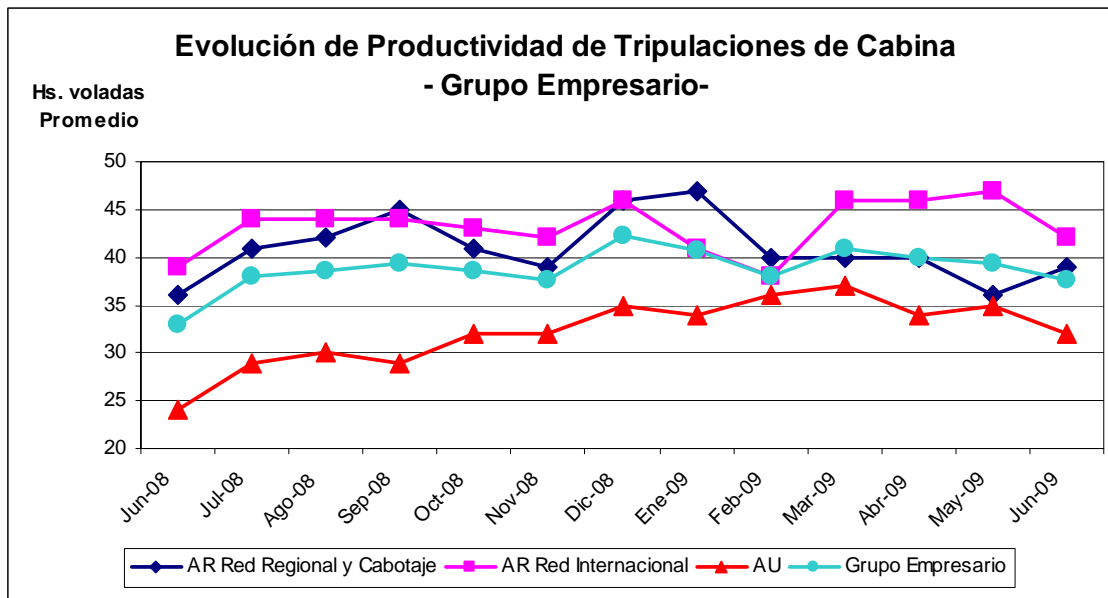
promedio por tripulante de cabina), a diferencia de las Redes de Cabotaje y Regional.

- Un leve incremento en el total de tripulantes durante el mes de junio, producto de lo mencionado en el apartado anterior, respecto al total de tripulantes de cabina del mes de mayo (5 tripulantes).
- Un incremento de 3 horas promedio voladas y una disminución de 63 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.

## **AU**

- Se advirtió:
  - Una disminución de 3 horas voladas promedio durante el mes de junio 2009 con relación a mayo 2009.
  - No se registran variaciones en cuanto a la cantidad de tripulantes de cabina en la dotación total de AU desde el mes de abril 2009.
  - Un incremento de 8 horas promedio voladas y una disminución de 7 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.

En el grafico siguiente se expone la evolución de la productividad de las tripulaciones de cabina.



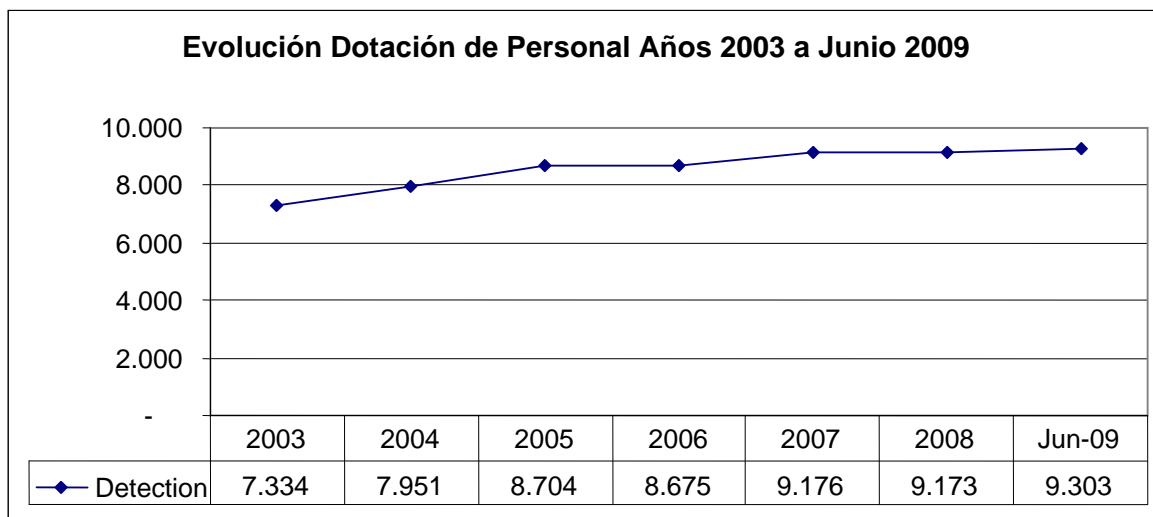
Fuente: Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota.

### 4.3. GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA

#### 4.3.1. Gestión Administrativa

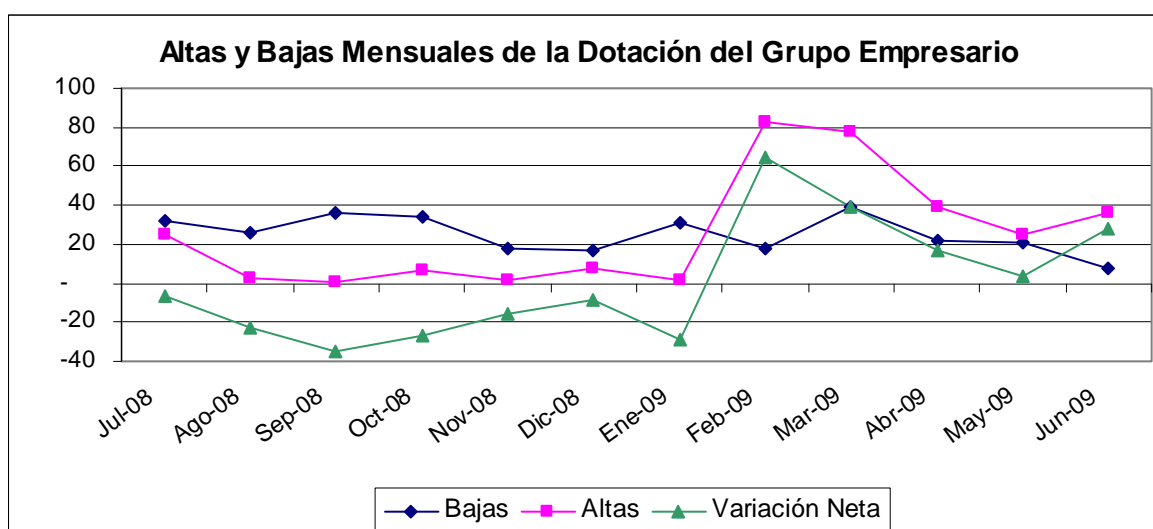
##### 4.3.1.1. Recursos humanos

4.3.1.1.1. **Evolución de la dotación de personal:** Como se observa en el siguiente gráfico, la dotación de personal del grupo empresario exhibe una tendencia creciente en los últimos años (con estabilidad en el 2008), lo cual persiste en el período bajo revisión



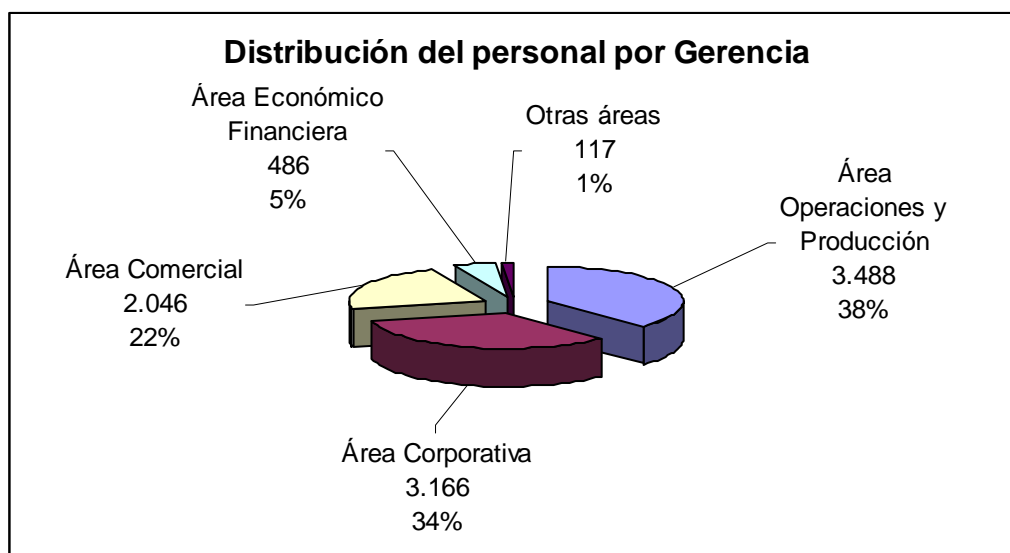
**Fuente:** Área Económico Financiera y Listado de dotación informado por la Gerencia de RRHH.

En los meses de febrero, marzo y abril de 2009 se observa el mayor número de incorporaciones de personal, destacándose que dicho incremento se produce en la Gerencia de Área Operaciones y Producción -pilotos y copilotos-.



**Fuente:** Listado de Dotación informado por la Gerencia de RRHH

Al 30 de junio del 2009 la dotación del personal se componía de 37,9% (3.527 agentes) en áreas de apoyo y 62,1% (5.776 agentes) en áreas técnicas, con la siguiente distribución.



**Fuente:** Listado de Dotación informado por la Gerencia de RRHH

Por su parte, debe señalarse que se advirtieron diferencias entre la dotación declarada en el F 931 –Seguridad Social- y lo informado por las compañías, como consecuencia de la parametrización del sistema que al exportar los datos para confeccionar dicha declaración jurada, no incluye las siguientes situaciones de revista: conservación del puesto, excedencia, licencia sin goce de sueldo y receso trabajador por temporada. Esto conlleva a declarar una menor cantidad de personal que el existente en la dotación de la empresa, lo que no influye en los montos informados como remuneración ni tampoco en el importe a pagar.

**4.3.1.1.2. Dotaciones según exigencia normativa:** En lo que refiere a la Tripulación Técnica Mínima requerida por las Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC), se ha constatado que, al 30/06/09, existe un excedente de 15 comandantes y 147 copilotos para ARSA y AU.

En el período febrero a abril 2009 se incorporaron 155 pilotos y copilotos, respecto de lo cual la entidad manifestó que el mencionado excedente reviste fundamento en la futura

incorporación de aeronaves a la flota, debido a que el personal debe ser capacitado con ciento ochenta días de antelación.

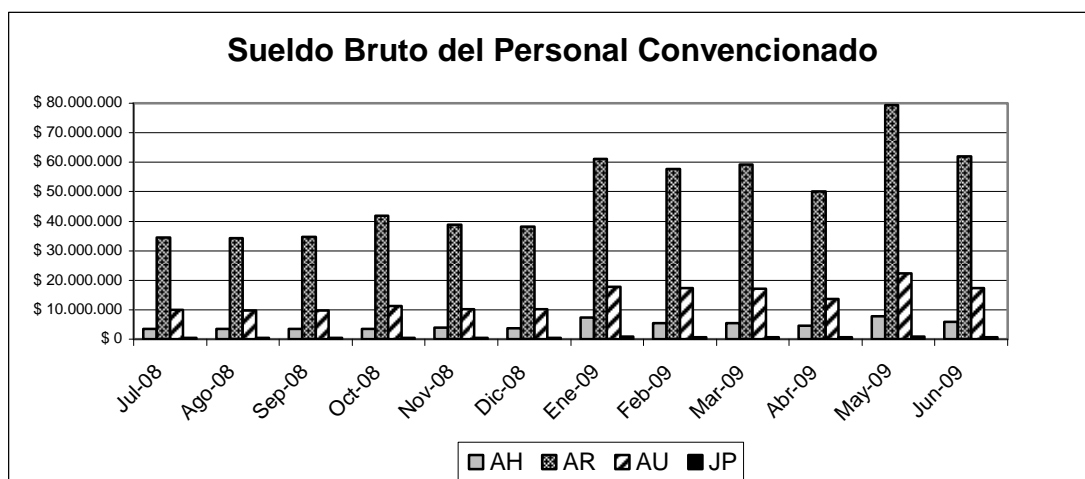
No obstante ello, efectuado un análisis del escenario futuro de la flota, 12 Boeing 737-700 efectivamente operativos y la desprogramación definitiva de los Boeing 737-200, resultó que no se produce un aumento en la cantidad de aeronaves operativas, sin que las compañías aporten otros elementos de juicio. El mínimo de dotación requerida por la normativa mencionada, es inferior en 150 a la que efectivamente posee la auditada al 30-06-09. Se verificó que la incorporación del mencionado personal se enmarca en un acuerdo firmado el 29 de enero de 2009 con la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA).

**4.3.1.1.3. Haberes de convenio:** La relación laboral de las compañías con su personal se encuentra enmarcada en diecisiete convenios colectivos de trabajo (ver Anexo VIII), los cuales son acordados con los gremios en función de las competencias funcionales del personal:

- Tripulantes de Cabina
- Personal Aeronáutico Terrestre no Navegante
- Pilotos y Copilotos
- Personal Técnico
- Personal Superior/Jerárquico

El 5 de febrero de 2009, las compañías convinieron con la totalidad de los gremios un aumento salarial retroactivo a enero del mismo año del 19,5 %, liquidándose en dicho mes. Adicionalmente, se acordó pagar una suma no remunerativa, extraordinaria, por única vez y pagadera en tres cuotas, correspondiente al período que abarca desde 1° abril de 2008 a la fecha del acuerdo. Posteriormente, el 11 de mayo de 2009, se acordaron nuevos incrementos salariales con carácter retroactivo a abril del mismo año del orden del 15%.

En orden a ello, la masa salarial del personal convenionado -compuestos por sumas fijas y variables- ha exhibido el siguiente comportamiento en el período bajo evaluación.



**Fuente:** Listado de Sueldos informado por la Gerencia de RRHH

**Ref.:** AH (Aerohandling), ARSA (Aerolíneas Argentinas), AU (Austral), JP (Jet Paq).

Los importes surgen del devengamiento de los sueldos sin incluir el SAC.

- Al comparar la masa salarial abonada en julio 2008 (\$ 71 millones) con la abonada en junio 2009 (\$ 118,5 millones) se observa una variación de un 66,86% que obedece, en principio, a los citados incrementos salariales otorgados en febrero y abril de 2009.
- La recomposición acordada alcanzó a los siguiente rubros: sueldo base de cada uno de los convenios colectivos (19,5% y 15% respectivamente) y adicionales existentes como movilidad, viáticos, actividad y función. Por otra parte se establecieron importes por plus salariales (por temporada, adicional por función, etc.) y ajustes a determinados beneficios (maternidad, reintegro por guardería, etc.). Asimismo, la variación de la masa salarial reviste fundamento en la asignación de conceptos variables por ejemplo horas extras.
- Otra causa del incremento es la modificación en la composición de la dotación ocasionada por la incorporación de personal y el perfil del mismo.
- La baja que se observa en el mes de abril de 2009 corresponde a la finalización del pago de la suma no remunerativa extraordinaria acordada el 05-02-09, por la que se

abonaron \$59,6 millones, mientras que el aumento producido en mayo de 2009 corresponde al aumento de la liquidación de dicho mes y el retroactivo acordado.

Debe señalarse, que adicionalmente, en el convenio colectivo de trabajo celebrado entre ARSA y AU con UPSA se verificó la existencia de “contribuciones solidarias con fines sociales, asistenciales, culturales, y de capacitación destinados al personal”, que importó los siguientes montos totales recibidos por este concepto por cada uno de los gremios durante el período julio 2008 a junio 2009.

Gremio	ATVLA	APLA	APTA	UALA	UPSA	APA	AAA	Total
Importe\$	430.800	3.813.420	1.200.398	804.000	1.178.900	1.803.608	890.440	<b>10.121.566</b>

Fuente: ARSA

#### **4.3.1.2. Compras y contrataciones de bienes y servicios<sup>9</sup>**

**4.3.1.2.1. Consideraciones generales:** A partir de los procedimientos aplicados, se advierte la existencia de dificultades en los procesos operativos a efectos de acceder a la justificación documentada de las decisiones de contrataciones.

En tal sentido, se observa que el sistema de organización de archivo y preservación de la documentación dificulta el acceso a la totalidad de antecedentes vinculados a las órdenes de compra. Así, no se tuvieron a la vista los antecedentes documentales de los procedimientos de contratación originarios en un número relevante de órdenes de compra seleccionadas como muestra, en virtud de no encontrarse archivados en un único legajo. Adicionalmente, en la revisión de legajos se advirtió la ausencia de antecedentes documentales relevantes que dan sustento a las decisiones adoptadas.

---

<sup>9</sup> Anexo IV

Por otra parte, se visualizaron deficiencias en la planificación de las compras y contrataciones, produciéndose, en el período bajo revisión, contrataciones con sucesivas renovaciones por períodos breves, a través de la mera emisión de órdenes de compra. Sin perjuicio de ello, debe considerarse que durante el período en cuestión la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, circunstancia, que explicaría las sucesivas y breves renovaciones, sin que ello justifique la falta de un plan de compras.

**4.3.1.2.2. Material Aeronáutico:** Las compras de material aeronáutico para la flota de las compañías, y de los insumos industriales y herramientas para uso de las Gerencias Técnicas de ARSA y AU, se efectúan en forma centralizada a partir de la Gerencia de Material Aeronáutico de ARSA, contemplando:

- El “Procedimiento de Compra de la Gerencia de Material Aeronáutico”.
- Una lista de proveedores autorizados administrado por la Gerencia
- La realización de un marketing previo, invitando a cotizar al fabricante o distribuidor oficial y a otros proveedores que integran la lista referida, cuyo alcance dependerá del monto de la compra y si se realiza con proveedores del exterior o locales.
- La aprobación o convalidación por el Comité de Evaluación de Gastos e Inversiones (CEGI) de las compras a proveedores del exterior superiores a U\$S 500 y las de material no aeronáutico de proveedores locales.
- Dos modalidades de compras: las normales -la colocación y emisión de la OC exige el Acta de Aprobación del CEGI- y las críticas o realizadas en AOG (Aircraft On Ground) desk <sup>10</sup> -las órdenes de compra son colocadas y emitidas y luego son convalidadas por la CEGI -.

A partir de las evaluaciones practicadas, cabe señalarse:

---

<sup>10</sup> El objetivo principal del personal de recepción de AOG es obtener el suministro de componentes o servicios para aviones en una situación de AOG ("aviones en tierra"), es decir, en situaciones de emergencia donde los aviones se encuentran en tierra debido a fallas técnicas, en el menor tiempo posible. Cada aerolínea cuenta con una recepción de AOG — un requisito fundamental para reducir retrasos técnicos. Casi cada proveedor en la industria de la aviación (OEM, distribuidores de partes y corredores) también mantiene una recepción de AOG a las llamadas de servicio de aerolíneas buscando partes críticas. El término "AOG" es universalmente reconocido a lo largo de las industrias de la aerolínea y aviación.



- Si bien el punto 5.5. del “Procedimiento de Compra de la Gerencia de Material Aeronáutico” establece la documentación que debe incluirse en el legajo de compra, se advierte insuficiente, toda vez que no prevé, por ejemplo, que se agreguen al mismo la impresión de la aprobación de la Gerencia o del CEGI según corresponda –relevante en la toma de decisión–, ni las constancias de recepción de los bienes adquiridos. No obstante, se ha advertido la inclusión de la documental en algunos de los legajos sujetos a revisión.
- No se encuentra incluida en los procedimientos, la recepción del material adquirido, solamente el punto 5.10 establece que es responsabilidad de los compradores la realización de reclamos correspondientes hasta la recepción del material.
- De la revisión de una muestra de legajos se advirtió la ausencia de documental relevante para la consideración de las decisiones de compras realizadas, en tal sentido se observaron:
  - Legajos en los que no obran antecedentes del marketing específico -invitación a cotizar a los proveedores- o se han agregado antecedentes de otras compras si bien corresponden a la misma P/N (Part Number) pero de otros motores (OC N° 20802223; 20802035; 20802024; 10800317; 10900014; 20803015; 20802228; 20802225; 90820262; 20901033).
  - Legajos en los que obran los listados de cotizaciones, sin que se hayan agregado los respaldos documentales de las mismas y sólo consta la del proveedor al que le fue adjudicada la compra (OC N° 20901033; 10800390; 70920211).
  - Legajos en los que no se ha agregado el Acta de Reunión de CEGI de aprobación y/o convalidación de la compra (OC N° 20900125; 70920218; 70920012; 20900111; 90820262; 70920111; 70920191; 70920134; 70920015; 20801512; 20901556).
- En el punto 5.5. previamente referido, se establece que el legajo deberá ser consignado por las personas indicadas en el capítulo 4, a saber: Compradores, Responsables, Jefes de Unidad de Compras y de Unidad Control Gestión de Materiales, Aduana y Expedición y Recepciones. La redacción del Manual de compras no distingue si el legajo debe ser

firmado por todas estas personas, si el mismo debe estarlo en su totalidad, o ambas opciones.

**4.3.1.2.3. Compras Generales:** La Gerencia de Compras Generales posee la responsabilidad en la compra y contrataciones de bienes o servicios no aeronáuticos y de aprovisionamiento de a bordo, para lo cual es de aplicación:

- El Manual de Procedimiento de la Gerencia de Compras Generales.
- Los procedimientos de selección según los montos involucrados: compra directa por fondo fijo (hasta U\$\$300), concurso cerrado (hasta U\$\$500.000) y licitación abierta (desde U\$\$500.001).
- La aprobación por la CEGI de las contrataciones superiores a U\$\$300.

A partir de la revisión practicada, cabe señalarse:

- El punto 3.2 1) del referido manual establece que, una vez asignado el requerimiento del bien o servicio a un comprador, se iniciará una carpeta de antecedentes donde se archivará la documentación relacionada, sin embargo no define cuál es la documentación que debe agregarse al legajo de compra ni tampoco con qué formalidades debe archivársela.
- El punto 3.2 4) del manual al regular excepciones a la realización de concurso de precios, habilita la contratación sin efectuar concurso de precios cuando se trate de la renovación de un contrato anterior, permitiendo sucesivas renovaciones sin acceder a ofertas de otros posibles proveedores del mercado.
- El mismo punto autoriza a contratar sin concurso de precios justificándose la existencia de un único proveedor en el mercado, pero en ningún modo aclara cómo debe acreditarse tal extremo.
- El manual no contempla la recepción y admisión de los bienes adquiridos y/o servicios contratados.
- De la revisión de una muestra de legajos se advirtió:
  - Ausencia de foliatura en los legajos y de orden cronológico.

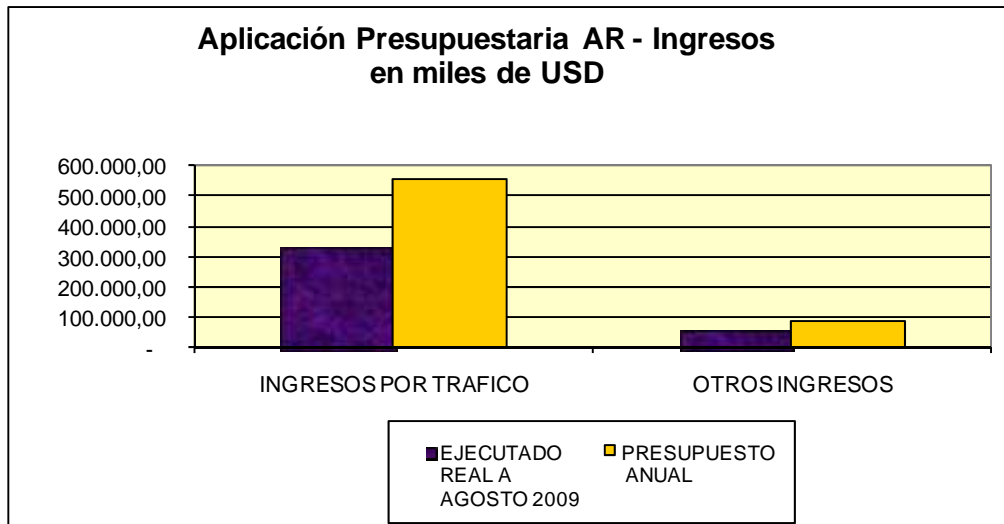
- Las órdenes de compra agregadas a los legajos no se encuentran debidamente firmadas en cumplimiento de lo previsto por el punto 3.2 14) del Manual.
- Legajos que no cuentan con la aprobación del Comité Evaluador de Gastos e Inversiones y, en los casos en los que se agrega, el Acta correspondiente no se encuentra debidamente suscripta (56% de la muestra).
- En el 70% de los legajos de la muestra obran sólo las constancias de tramitación de renovación de las compras y contrataciones, sin adjuntarse antecedentes relativos al contrato original.
- Órdenes de compra con fecha de emisión posterior a la de inicio de la vigencia (21% de los legajos de la muestra).

#### **4.3.2. Gestión Financiera**

##### **4.3.2.1. Presupuesto**

En cuanto al presupuesto elaborado por las compañías cabe realizar los siguientes comentarios:

- No se obtuvo constancia de la preparación y/o utilización de un presupuesto para ambas empresas correspondientes al ejercicio 2008.
- El Presupuesto anual del ejercicio 2009 y su aplicación presupuestaria acumulada a agosto del mismo año, fue provisto en dólares estadounidenses, sin apertura mensual.
- El presupuesto de ARSA para el ejercicio 2009 incluye Ingresos por U\$S 642,9 millones y Gastos por U\$S 778,3 millones. Sobre el particular cabe señalar:
  - Hasta agosto de 2009 los ingresos reales fueron de U\$S 396,7 millones, un 61,70% del total previsto para todo el año.

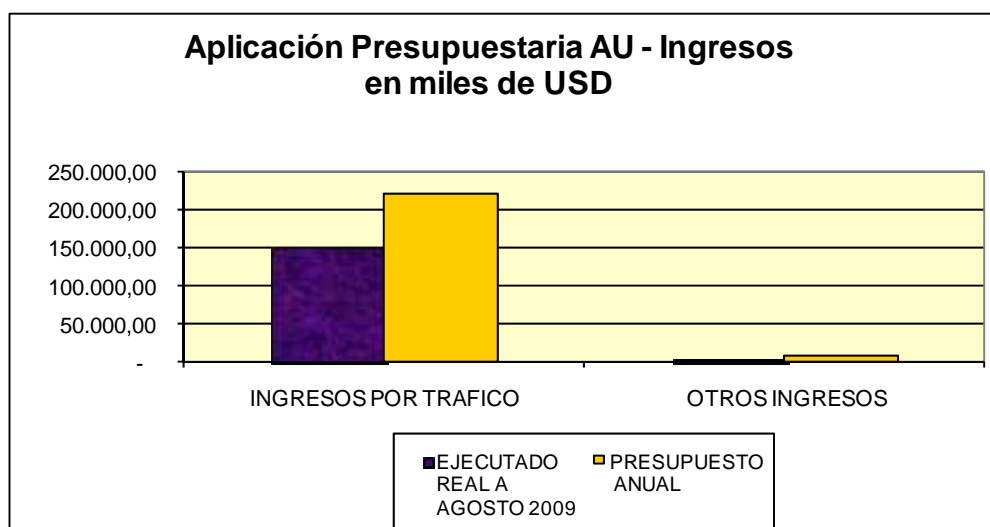


**Fuente:** Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

**Ref.:** El presupuesto anual 2009 – Ejecución Presupuestaria acumulada a agosto 2009.

- Respecto a los gastos, en algunos rubros, se visualiza una ejecución para el período finalizado en agosto superior a lo presupuestado para todo el año, como ser:
  - Gastos en personal: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$\$ 205,5 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$\$ 208,3 millones, es decir un desvío de 1,37%.
  - Trabajo, suministros y servicio exterior: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$\$ 162,1 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$\$ 164,0 millones, es decir un desvío de 1,15%.
  - Gastos financieros: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$\$ 30,4 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$\$ 31,8 millones, es decir un desvío de 4,72%.
  - Tributos presupuestados: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$\$ 16,5 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$\$ 21,5 millones, es decir un desvío de 30,32%.
- El presupuesto de AU para el ejercicio 2009 incluye Ingresos por U\$\$ 226.8 millones y Gastos por U\$\$ 271.1 millones. Sobre el particular cabe señalar:

- Hasta agosto de 2009 los ingresos reales fueron de U\$\$ 157,3 millones, un 69,30% del total previsto para todo el año.



**Fuente:** Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión

**Ref.:** El presupuesto anual 2009 – Ejecución Presupuestaria acumulada a agosto 2009.

- Respecto a los gastos en personal se presupuestaron para el ejercicio anual U\$\$ 48,3 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$\$ 51,6 millones, es decir que la ejecución fue superior en un 6,84%.

#### **4.3.2.2. Asistencia Financiera del Estado Nacional**

##### **4.3.2.2.1. Transferencias del Estado Nacional**

Existen dos marcos normativos diferentes, en el período analizado. Uno anterior al dictado de la Ley 26.412 y sus posteriores 26.422 y 26.466, por el que se efectuaron transferencias en fechas 10/07/08, 14/07/08, 31/07/08, 14/08/08, 02/09/08, 03/09/08, 22/09/08, por un monto total de \$ 524.633.646, sin que la Secretaría de Transporte tuviera facultades específicas, como las otorgadas por imperio de la ley 26.412.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> En su descargo la Secretaría de Transporte sostiene que la crisis económica por la que atravesaba ARSA al momento de efectuarse las transferencias por parte del Estado Nacional requirió la adopción de medidas extraordinarias tendientes a garantizar la prestación del servicio de transporte aerocomercial. En este sentido el Decreto N° 1238/03 establece que el servicio Público de Transporte Aerocomercial constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el Estado nacional debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igual condiciones para todos los usuarios.

Ante la ausencia de atribuciones específicas, las transferencias de marras se efectuaron teniendo como fundamento el artículo 188<sup>12</sup> de la ley 19.550 (aumento de capital SA) y el artículo 240<sup>13</sup> de la Ley 24.522 (créditos privilegiados en las empresas concursadas). A la fecha de las mentadas transferencias de fondos, habida cuenta la situación fáctica existente, no estaban dados los extremos normativos requeridos por la ley de sociedades comerciales para los aumentos de capital en las S.A.

A partir de la transferencia realizada por Resolución 731 de fecha 30 de septiembre de 2008 se establece en los considerandos que “...de acuerdo a las previsiones contenidas en la Ley 26.412, artículo 6<sup>14</sup>, el monto de la...” asistencia financiera “...constituirá un crédito y/o un aporte a favor del Estado Nacional, de conformidad con lo que oportunamente se resuelva.”

#### **4.3.2.2.2. Convenio entre ARSA –AU y Secretaria de Transporte**

El 12/05/09 se celebró un Convenio entre la Secretaría de Transporte y ARSA-AU, mediante el cual la primera se compromete a transferir a ARSA-AU la suma de \$200.000.000 a fin de afrontar los pagos derivados de la compra de 2 aeronaves BOEING 737-700. Asimismo ARSA-AU se comprometen, conforme lo establecido en la Cláusula cuarta de dicho Convenio, a rendir cuentas de los montos transferidos con la documentación allí indicada en un plazo de 30 días de finalizada la gestión de adquisición de las Aeronaves.

Las transferencias recibidas del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios fueron realizadas el 13/05/09 por \$ 60.000.000 y el 17/06/09 por \$ 140.000.000.

---

<sup>12</sup> Art. 188 Ley 19550 “...El estatuto puede prever el aumento del capital social hasta su quíntuplo. Se decidirá por la asamblea sin requerirse nueva conformidad administrativa. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 202, la asamblea solo podrá delegar en el directorio la época de la emisión, forma y condiciones de pago. La resolución de la asamblea se publicará e inscribirá.”

<sup>13</sup> Art. 240 Ley 24.522 “Gastos de conservación y de justicia. Los créditos causados en la conservación, administración y liquidación de los bienes del concursado y en el trámite del concurso, son pagados con preferencia a los créditos contra el deudor salvo que éstos tengan privilegio especial. El pago de estos créditos debe hacerse cuando resulten exigibles y sin necesidad de verificación. No alcanzando los fondos para satisfacer estos créditos, la distribución se hace a prorrata entre ellos.”

<sup>14</sup> Art. 6 Ley 26.412. “El monto de las asistencias financieras realizadas y a realizarse por el Poder Ejecutivo nacional con la finalidad de atender lo dispuesto en el artículo anterior, deberá instrumentarse como aportes de capital y/o como créditos a favor del Estado nacional, debiendo realizarse las adecuaciones presupuestarias correspondientes.”

#### **4.3.2.2.3. Otras Financiaciones (Fideicomiso Administrado por Nación Fideicomisos SA)**

Con fecha 6 de octubre de 2006 se celebró un contrato de Fideicomiso Financiero Privado denominado “Aerolíneas – Austral” cuyo fiduciario es Nación Fideicomisos SA y los fiduciantes son Aerolíneas Argentinas SA y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur SA. Aerolíneas Argentinas SA y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur SA. cedieron y transfirieron al fiduciario como activos fideicomitidos los derechos creditorios contra los deudores cedidos por ventas locales de tarjeta de créditos. Estos activos fideicomitidos fueron cedidos al solo efecto de repagar las sumas adeudadas bajo este contrato y los valores representativos de deuda (VRD), acordándose en miles de \$ 78.000 el precio de la cesión, que será distribuido el 80 % a ARSA y el 20 % a Austral.

Mediante sucesivas enmiendas al Contrato de Fideicomiso realizadas durante el ejercicio 2008, se han incrementado las sumas adeudadas por nuevas emisiones de VRD en miles de \$ 238.320 y se cedieron como activos fideicomitidos el 50 % de los derechos de cobro en concepto de ventas de pasajes aéreos por el sistema BSP (Billing and Settlement Plan).

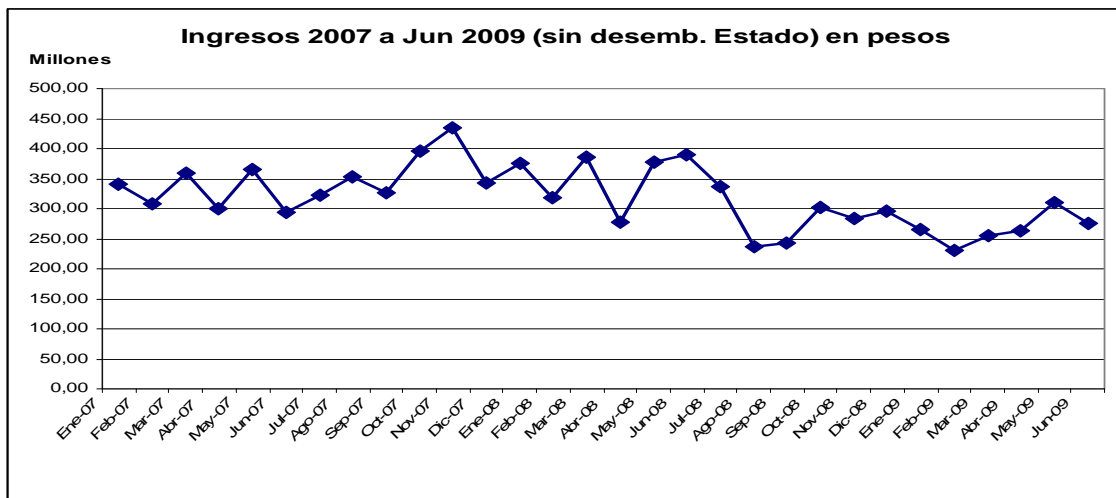
Al 31 de diciembre de 2008 los estados contables de la sociedad registran el pasivo por las sumas adeudadas bajo el presente Contrato por miles de \$ 198.511 en el Rubro Deudas Bancarias y Financieras.

Asimismo, con posterioridad al cierre del ejercicio se firmó una novena enmienda al Fideicomiso Financiero que produjo una nueva emisión de VRD por miles de \$ 88.200, de los cuales aproximadamente miles de \$ 70.560 corresponden a Aerolíneas Argentinas S.A. Dicha enmienda no provocó modificaciones a las garantías otorgadas.

#### **4.3.2.2.4. Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del Estado Nacional**

Realizando un análisis de los ingresos propios durante el período que abarca el ejercicio 2007 hasta Junio 2009, sin tener en cuenta los desembolsos recibidos del Estado Nacional, se puede

apreciar la oscilación en dicha variable, que muestra su máximo en noviembre de 2007 cuando los ingresos llegaron a \$ 433.750.441,80 luego el mes de octubre de 2007 con \$ 394.989.294,60 y junio 2008 con \$389.250.170,00.



Fuente: Gerencia Financiera de ARSA

Si analizamos el promedio mensual de los ingresos generados por la empresa para los años 2007 a 2008 se observa la situación expuesta en el siguiente cuadro:

Año	Promedio Mensual \$
2007	345.511.463,58
2008	318.141.585,85
2009	266.592.623,00

Fuente: Gerencia Financiera de ARSA

A partir de julio 2008, como consecuencia de la disminución de los ingresos genuinos de la empresa el Estado Nacional comenzó a enviar fondos a ARSA. Los ingresos tuvieron un máximo de \$ 310.928.300 en el mes de mayo de 2009 para el período analizado.

En un análisis global sobre los ingresos del Grupo ARSA se observa un incremento de estos en un 37,74% teniendo en cuenta los valores de julio 2008 y junio 2009. Este incremento es como consecuencia directa del aumento de aportes efectuados por el Estado Nacional para cubrir sus erogaciones.



Si lo analizamos según el origen de los fondos y la proporción aportada por el Estado Nacional y la empresa, se verifica la siguiente evolución:

Concepto	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09
Ingresos propios ARSA-AU	335.884.200	236.328.400	242.377.470	302.788.500	283.783.850	295.002.200	264.525.280	230.596.800	255.152.600	262.441.100	310.928.300	275.911.660
Adelantos Fondos Estado Nacional	110.840.000	198.360.000	208.396.000	150.601.000	162.123.250	101.235.760	131.278.000	102.199.680	148.215.360	177.133.000	145.036.500	179.409.980
Adelanto Fondos Estado Nacional para compra de 2 Boeing											40.000.000	160.000.000
<b>INGRESOS TOTALES</b>	446.724.200	434.688.400	450.773.470	453.389.500	445.907.100	396.237.960	395.803.280	332.796.480	403.367.960	439.574.100	495.964.800	615.321.640
% Part.Ingresos propios ARSA-AU	75,19%	54,37%	53,77%	66,78%	63,64%	74,45%	66,83%	69,29%	63,26%	59,70%	62,69%	44,84%
% Adel. Fondos Estado Nacional	24,81%	45,63%	46,23%	33,22%	36,36%	25,55%	33,17%	30,71%	36,74%	40,30%	(1) 37,31%	(1) 55,16%

Fuente: Gerencia Financiera de ARSA

Ref.: (1) Estos porcentajes reflejan los fondos totales transferidos por el Estado Nacional, sin discriminar la gravitación que sufrirían en el caso de considerar por separado los montos transferidos por el Estado para la compra de dos Boeing 737-700 en concepto de inversión.

De considerarse dicha discriminación, los porcentajes serían los siguientes: May-09 31.81% y Jun-09 39.40%.

Respecto de los egresos totales, se observa un incremento teniendo en cuenta los valores de junio 2009 y Julio 2008 de un 46,84%. De éste total los gastos operativos representan aproximadamente un 81,14% de los egresos. Al realizar un análisis de los rubros sobre los cuales se produjeron los principales incrementos, se pudo verificar que son: sueldos/viáticos y cargas sociales, material aeronáutico y combustible. Estos rubros son los solventados por los fondos transferidos por el Estado Nacional.

Realizando un análisis del porcentaje de participación del Estado en afrontar los Gastos Totales de la empresa se puede verificar la siguiente evolución:

Concepto	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09
Adelantos Fondos Estado Nacional	110.840.000	198.360.000	208.396.000	150.601.000	162.123.250	101.235.760	131.278.000	102.199.680	148.215.360	177.133.000	185.036.500	339.409.980
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>415.861.000</b>	<b>455.356.900</b>	<b>419.177.330</b>	<b>455.100.250</b>	<b>381.680.100</b>	<b>421.125.920</b>	<b>364.233.600</b>	<b>346.608.560</b>	<b>406.324.220</b>	<b>425.055.710</b>	<b>556.829.840</b>	<b>610.669.320</b>
<b>Partic del Estado p solventar los egresos</b>	26,65%	43,56%	49,72%	33,09%	42,48%	24,04%	36,04%	29,49%	36,48%	41,67%	(1) 33,23%	(1) 55,58%

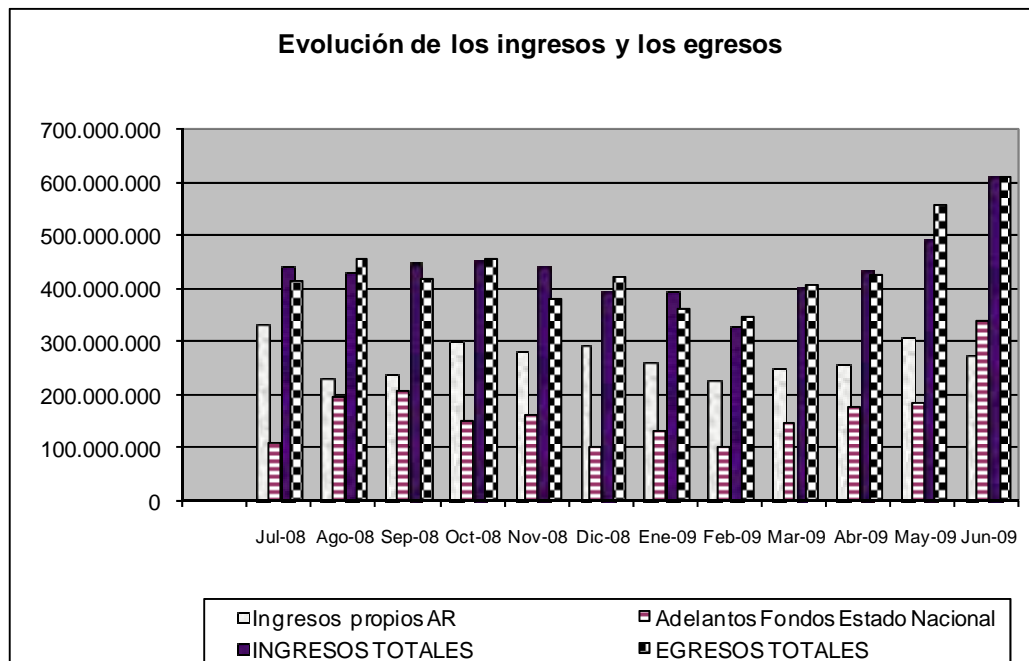
Fuente: Gerencia Financiera de ARSA

Ref.: (1) Estos porcentajes reflejan los fondos totales transferidos por el Estado Nacional, sin discriminar la gravitación que sufrirían en el caso de considerar por separado los montos transferidos por el Estado para la compra de dos Boeing 737-700 en concepto de inversión.

De considerarse dicha discriminación, los porcentajes serían los siguientes: May-09 26.05% y Jun-09 29.38%.

La disminución de los ingresos genuinos, el aumento de los costos de los rubros cubiertos por los aportes del Tesoro Nacional, generaron un incremento oscilante en la ecuación de ingresos y egresos de los aportes del Estado Nacional en los totales de las empresas.

En el grafico siguiente se visualiza la evolución de los ingresos totales, detallando los fondos recibidos del Estado Nacional los propios y los egresos totales.



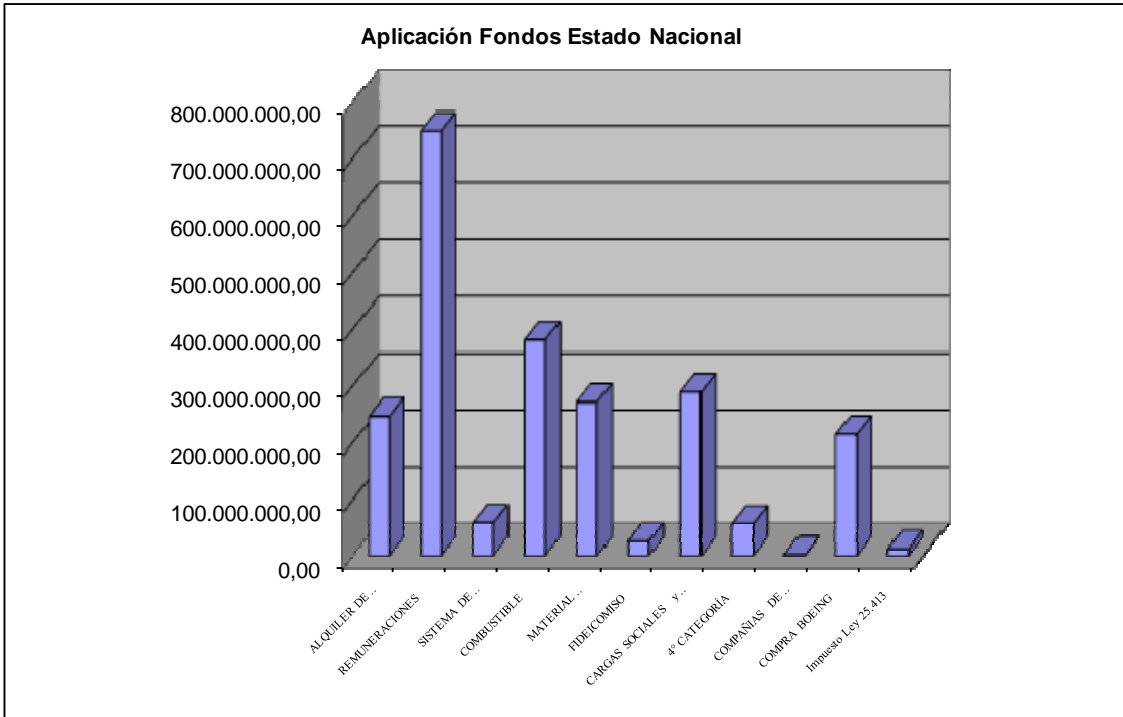
**Fuente:** ARSA

**Ref.:** En los valores de Mayo-09 y Junio-09 se tiene que tener en cuenta la gravitación que tienen los fondos transferidos para la compra de 2 Boeing 737-700.

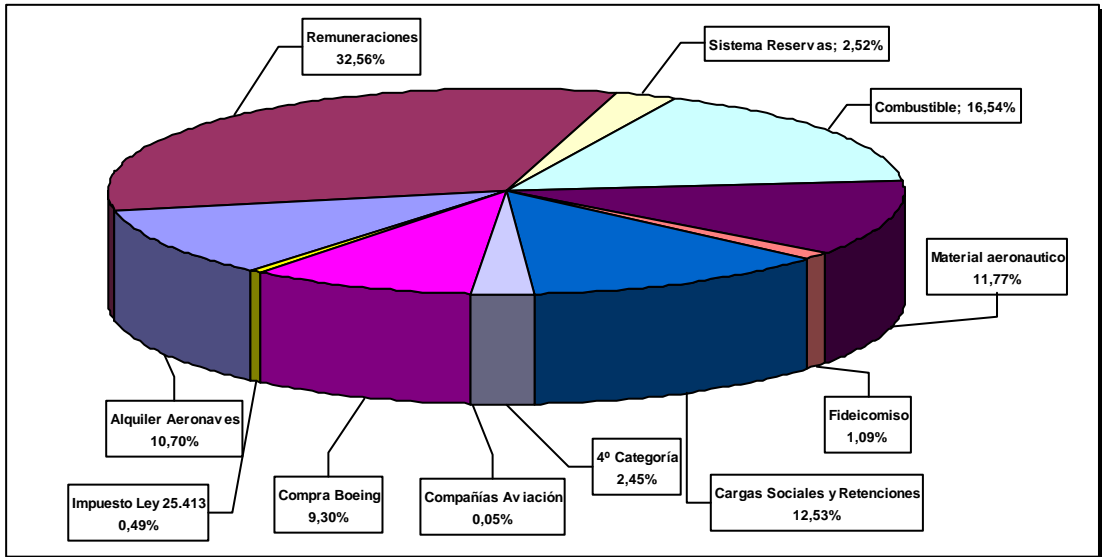
#### 4.3.2.2.5. Aplicaciones

El Estado Nacional a través de la Secretaría de Transporte realizó aportes a Aerolíneas Argentinas por un total de \$ 2.267.132.135 incluyendo la Resolución 505/09 de fecha 30/06/09. Dicho monto incluye las Resoluciones 471/08 y 500/08 realizadas con fecha anterior a la firma del Acta Acuerdo de fecha 17/07/08.

Los desembolsos fueron aplicados en diferentes conceptos, siendo el más relevante el gasto incurrido en el rubro personal que representa un 47,54% de los mismos, diferenciando para remuneraciones un 32,56%, para cargas sociales y retenciones un 12,53% y destinado a 4º categoría 2,45%; luego lo sigue Combustible con un 16,54% y Material aeronáutico con un 11,57%. En los siguientes gráficos se puede visualizar en pesos y en porcentaje la composición total de las aplicaciones:



**Fuente:** Gcia. Estados Contables, UAI Mrio de Planificación Federal y Gerencia de Finanzas de ARSA



**Fuente:** Gcia. Estados Contables, UAI Mrio de Planificación Federal y Gerencia de Finanzas de ARSA

Dentro de la rendición de cuentas de los fondos transferidos por el Estado Nacional se incluyen \$ 28.096.392,31 que fueron atendidos con recursos propios de la empresa, el total de la rendición es de \$ 2.295.228.527,91.

Los desembolsos fueron aplicados en las diferentes empresas del grupo, quedando distribuidos de la siguiente manera según lo detalla el cuadro siguiente:

Empresa	Pesos	%
AA	1.722.257.753,06	75,97
AU	461.946.727,30	20,38
JP	10.035.506,12	0,44
AH	72.892.148,52	3,22
<b>Totales</b>	<b>2.267.132.135,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Gcía. Estados Contables, UAI Mrio de Planificación Federal y Gerencia de Finanzas ARSA

- De las tareas de auditoría realizadas surge que durante el período bajo análisis el Grupo no se encontraba obligado a rendir cuentas de los fondos provenientes del Estado Nacional bajo un régimen normativo específico. Asimismo según pudo verificarse tampoco existió en el período bajo análisis un procedimiento formalmente aprobado por la empresa para la solicitud y rendición de dichos fondos, utilizándose únicamente para la rendición un circuito acordado con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios.
- ARSA aprobó mediante el Acta de Directorio de fecha 08/10/09 un circuito administrativo interno para la rendición de los fondos: “*Régimen informativo a los fines de aprobar la rendición de fondos transferidos por la Secretaría de Transporte...*”. La aplicación de dicho procedimiento no fue verificada por esta auditoría por encontrarse fuera del período bajo análisis.
- El marco jurídico para las transferencias de fecha 13/05/09 por \$ 60.000.000 y 17/06/09 por \$ 140.000.000 en el marco del Convenio mencionado en 4.3.2.2.2. fue el contrato administrativo, celebrado entre la Secretaría de Transporte y ARSA.

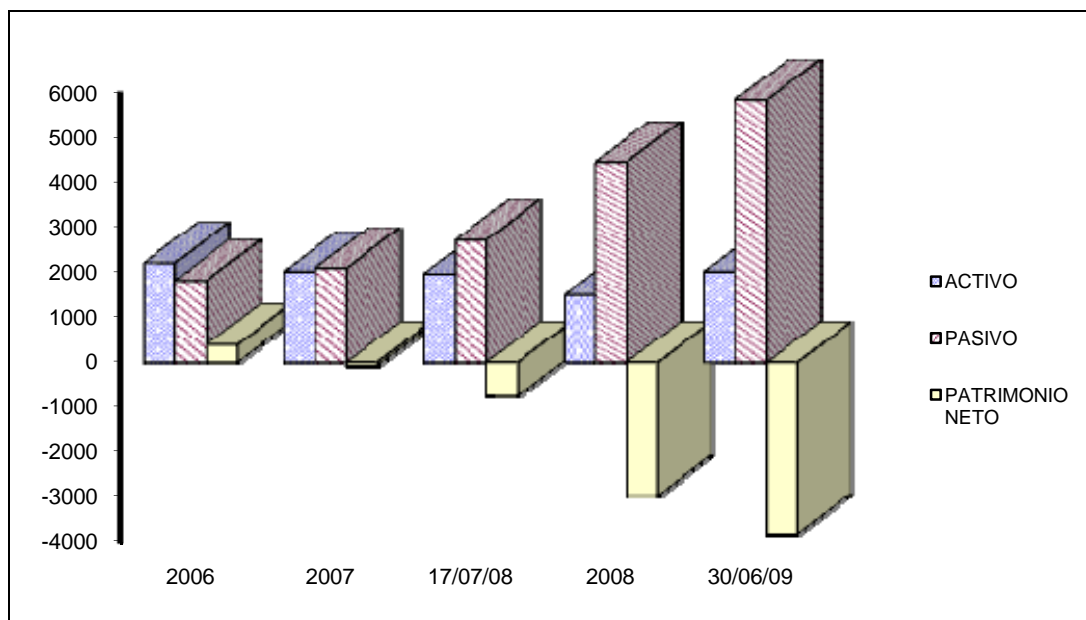
- En fecha 18-06-09 se dio el alta de bandera en el Registro Nacional de Aeronaves al Boeing 737-700 con la matrícula LVBY, y en fecha 17-07-09 se dio el alta al Boeing 737-700 con la matrícula LVGOO.

El 8 de febrero de 2010 el presidente de Aerolíneas remite a la Secretaría de Transporte la rendición de cuentas correspondiente a la compra de las 2 aeronaves. La rendición fue realizada fuera de los plazos establecidos conforme el compromiso asumido por la cláusula cuarta de dicho Convenio, la cual expresamente establece “...1- *Presentar en el plazo de 30 días de finalizada la gestión de adquisición de las aeronaves, una rendición de cuentas en carácter de informe final de compra venta, a ‘LA SECRETARIA’, comprometiéndose por el presente a reintegrar el monto total de los fondos recibidos por parte de la misma que no hayan sido aplicados a los fines establecidos en el ‘CONVENIO’...*”. Asimismo la Cláusula 6º agrega “...*En caso de incumplimiento de la obligación de rendir cuentas, de acuerdo a la Cláusula Cuarta, los fondos serán devueltos por parte de ‘AASA’ a la ‘SECRETARIA’ conforme la Resolución N° 268 del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL INVERSION PÚBLICA Y SERVICIOS de fecha 11 de mayo de 2007...*”. La Certificación de los fondos aportados por el Ministerio de Planificación la realizó la Auditoría Interna del Grupo ARSA.

Para la compra de las aeronaves se utilizaron además de los recursos aportados por el Ministerio, \$ 88.200.000 obtenidos de la suscripción de VRD Fideicomiso Financiero Privado “Aerolíneas – Austral” por el Banco de la Nación Argentina mencionado en 4.3.2.2.3.

#### **4.3.2.3. Evolución patrimonial y financiera ARSA**

El ejercicio cerrado al 31/12/08 permite corroborar que se profundizó la tendencia observada en ejercicios anteriores, en cuanto a la caída del Patrimonio Neto de la Entidad, llegando el mismo a la suma de \$ 2.966 millones negativos, lo cual representa una disminución respecto del PN al 17/07/08 del 293%.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.  
Cifras expresadas en millones de pesos.

Asimismo los resultados negativos al 31/12/08 fueron de \$ 2.884 contra \$ 673 millones al 17/07/08 y 476 millones del período 2007. En el período que finaliza el 30/06/09 continuaron los resultados negativos por \$ 856 millones que llevaron el Patrimonio Neto a \$ -3.821 millones.

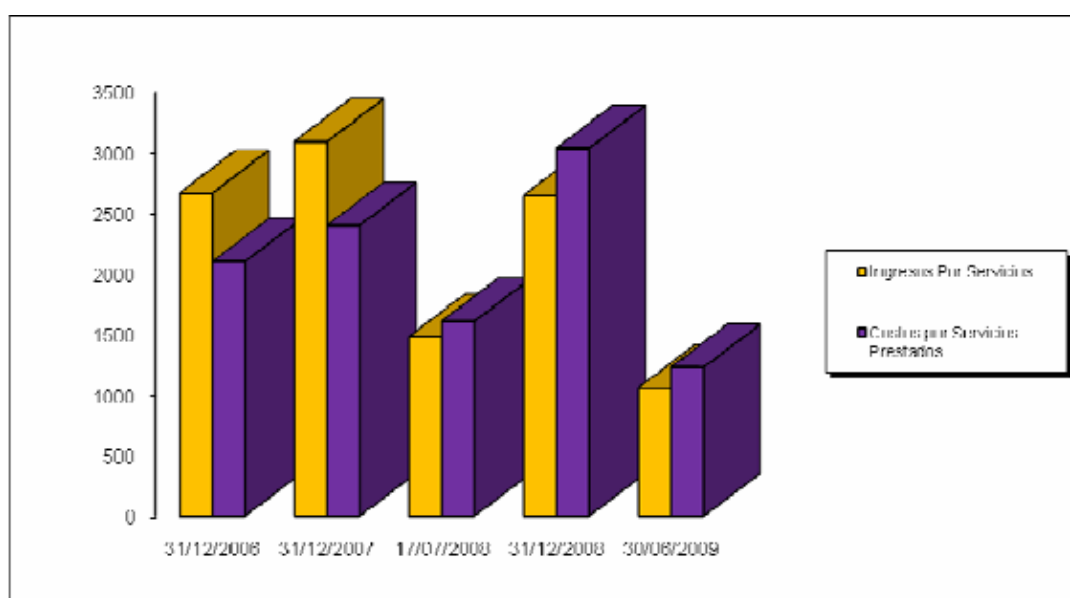
Al cierre del ejercicio 2008 los activos descendieron en \$ 478 millones con relación a los existentes al 17/07/08, principalmente por la disminución en los bienes de uso, su principal componente, que sufrieron una disminución de \$ 524 millones. La baja se debió a las amortizaciones y las provisiones por desvalorización realizadas en el ejercicio. El resto de las disminuciones se debe a la caída en los saldos de efectivo, otros activos por previsión de ciertos créditos impositivos e inversiones. Durante el período finalizado el 30/06/09 el activo aumentó \$ 532 millones, fundamentalmente por el incremento de Bienes de Uso y Otros créditos.



Con relación al Balance de corte al 17/07/08 el pasivo aumentó \$ 1.733 millones al 31/12/08, un 64%. Este aumento se debe fundamentalmente al incremento de los saldos de Otras Deudas (\$ 845 millones) principalmente por el registro de las transferencias del Estado Nacional (señaladas en 4.3.2.2.), Remuneraciones, deudas fiscales y sociales (\$ 637 millones) que incluyeron ciertas deudas preexistentes que no se encontraban registradas y el ingreso a planes de facilidades de pago, y de provisiones por contingencias (\$ 284 millones) incluyendo montos señalados por el informe de la AGN indicado en 3.2..

Posteriormente y hasta el 30/06/09 los pasivos aumentaron en \$ 1.388 millones. Entre las variaciones principales se destaca, el incremento de otras deudas en \$ 1.083 millones por nuevas transferencias del estado, deudas comerciales en \$ 206 millones y provisiones en \$ 57 millones.

Respecto de resultados, durante el ejercicio 2008 los ingresos por servicios prestados cayeron \$ 445 millones (14%), mientras que los costos de los servicios aumentaron \$ 638 millones (27%). El margen Bruto mantuvo la tendencia negativa observada al corte del 17/07/08 alcanzando a \$ 391 millones.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado. Cifras expresadas en millones de pesos.

Respecto de los ingresos por servicios, durante el ejercicio 2008, crecieron 12 millones (12%) los ingresos por cargas y correos y \$ 3 millones (17%) los ingresos por Vuelos especiales, mientras que disminuyeron \$ 422 millones (16%) los ingresos por Pasajes (de acuerdo a lo mencionado en 4.2.5.) y 36 millones (51%) los ingresos por servicios y trabajos a terceros.

Entre los costos de los servicios prestados, el consumo de combustibles que representa un 30% del total, tuvo un incremento de 275 millones (22%) según se menciona en 4.2.4.. Entre otros componentes importantes se destacan los gastos en personal que aumentó 158 millones (23%) en función de lo señalado en 4.3.1.1.3.. Asimismo se observa una disminución de \$ 10 millones en los gastos de ventas, de \$ 10 millones en el consumo de materiales y suministros, \$ 8 millones en los gastos de comunicación y \$ 8 millones en los gastos de publicidad y propaganda.

Los gastos de comercialización y de administración crecieron un 15% (79 millones) y un 275% (563 millones) respectivamente, principalmente por mayores gastos en combustible y personal.

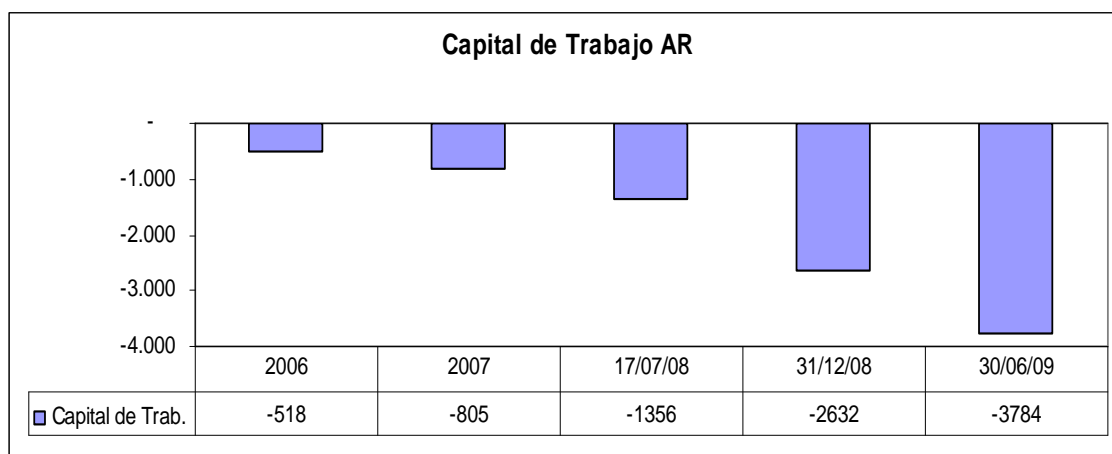
Asimismo los resultados financieros y por tenencia alcanzaron a \$ 1.043 millones (un 271% más que el ejercicio previo) debido principalmente a la aplicación de provisiones por desvalorización de bienes de uso y otros activos, mientras que otros Ingresos/ egresos disminuyó \$ 46 millones (34% menos que el año anterior).

Durante el período finalizado el 30/06/2009 el margen bruto se mantuvo negativo por 172 millones.

#### **4.3.2.3.1. Indicadores Financieros**

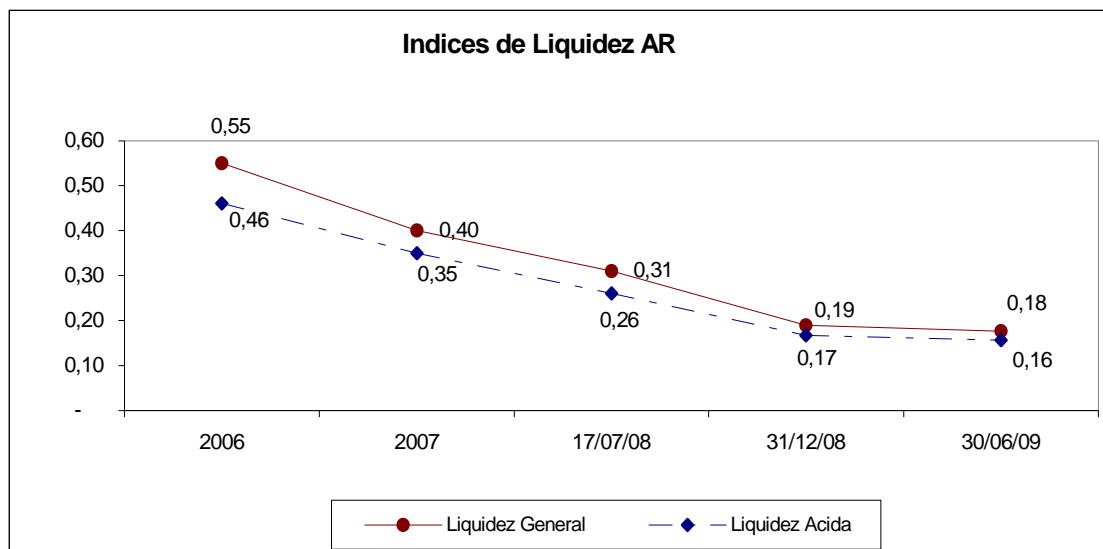
##### **Capital de Trabajo - Liquidez**

Conforme se visualiza en los siguientes cuadros, los índices de capital de trabajo y liquidez (general y ácida) disminuyeron en los períodos bajo análisis, indicando un creciente déficit de fondos frente a los compromisos de corto plazo. Ambos indicadores exhiben la magnitud del progresivo deterioro que se vio acelerado en el 2008.



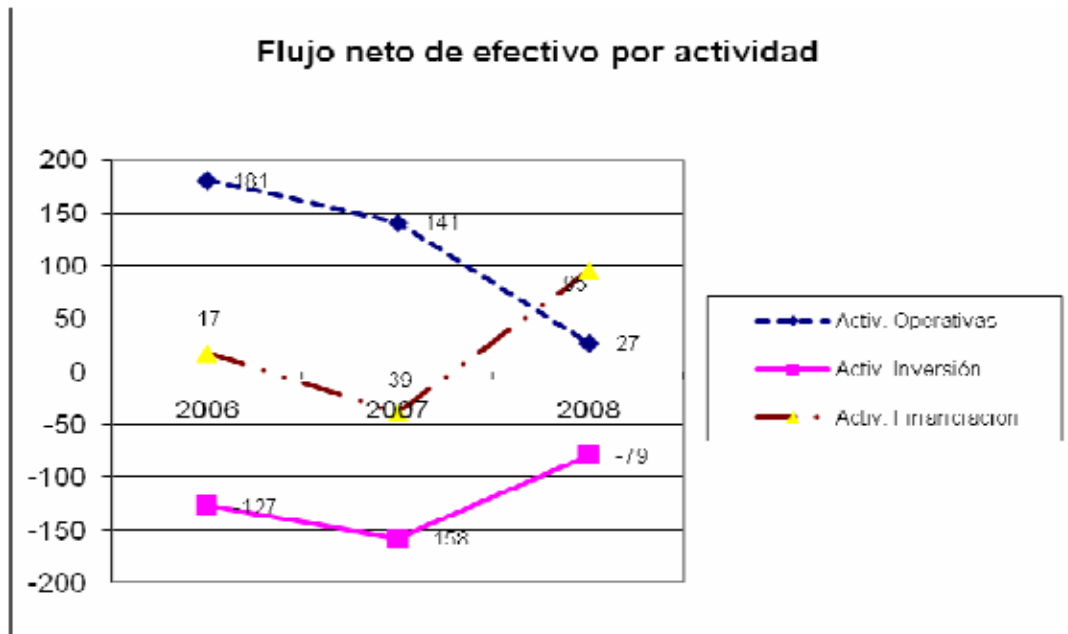
**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.  
 Cifras expresadas en millones de pesos.

En lo que se refiere a los pasivos corrientes se debe tener en cuenta el fuerte impacto de la inclusión de los aportes efectuados por el Estado Nacional a las empresas. El análisis de la evolución de ingresos, propios y por transferencia del estado, y la relación con egresos del grupo se efectuó en 4.2.2.2.4.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

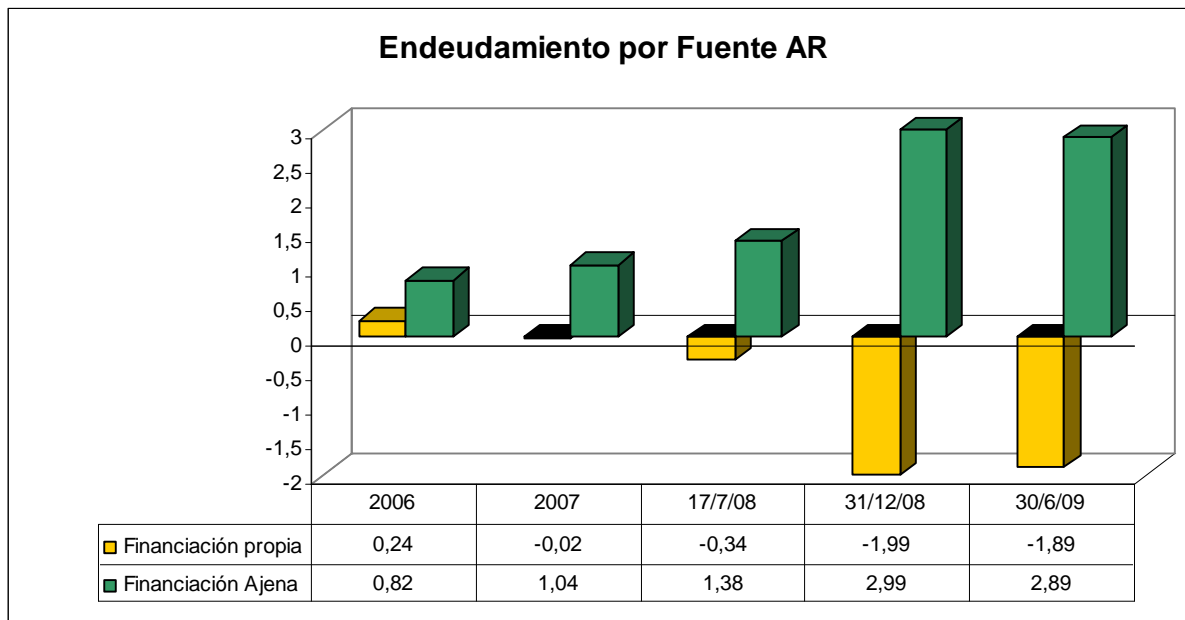
De los estados de flujo de efectivo presentados por la empresa puede observarse un aumento de fondos durante el ejercicio 2008, donde las actividades operativas continuaron disminuyendo en términos absolutos en su capacidad de generar fondos (aún incluyendo las transferencias del estado), el flujo de efectivo utilizado en las actividades de inversión cayó abruptamente (50%), siendo el flujo de fondos generado por las actividades de financiación la que mostró un nivel positivo, revirtiendo la tendencia del ejercicio anterior, principalmente por el aumento de los préstamos bancarios.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado. Cifras expresadas en millones de pesos.

### **Evolución de Deuda**

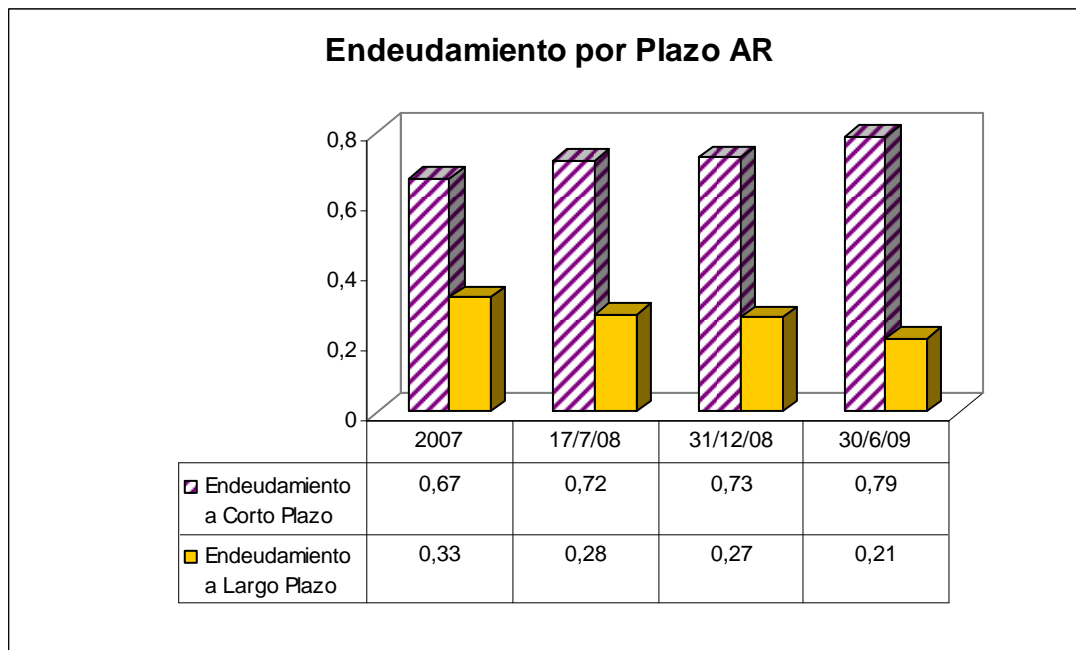
La necesidad de financiación de terceros queda evidenciada en el siguiente gráfico, teniendo en cuenta el índice de endeudamiento por la fuente de financiación; Propia (Patrimonio Neto / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)) y Ajena (Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)). Ello se debe fundamentalmente a la abrupta caída del patrimonio neto en el año 2007, hasta el punto de volverse negativo, continuando dicha situación hasta el 30/06/09.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

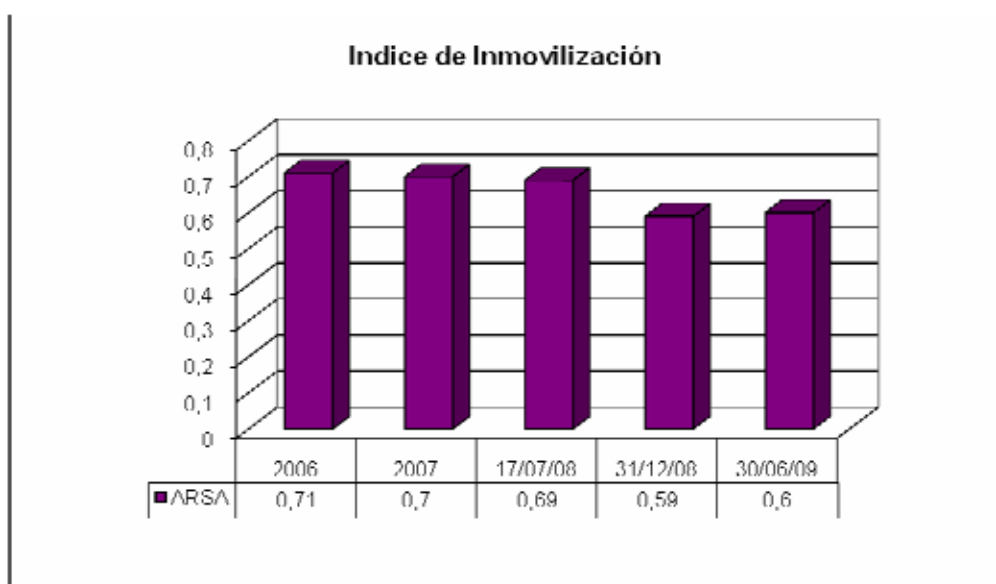
La situación mencionada respecto del aumento en el saldo negativo del patrimonio neto distorsiona un análisis del indicador de Endeudamiento Total, que relaciona el Pasivo Total y el Patrimonio Neto durante el período.

Teniendo en cuenta el endeudamiento total de la empresa se puede determinar de acuerdo a los índices correspondientes la proporción del endeudamiento a corto y largo plazo y sus variaciones en distintos períodos. De ellos se visualiza un fuerte aumento en el endeudamiento a corto plazo, principalmente por el tratamiento dado a los aportes del Estado Nacional.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

### Índice de Inmovilización

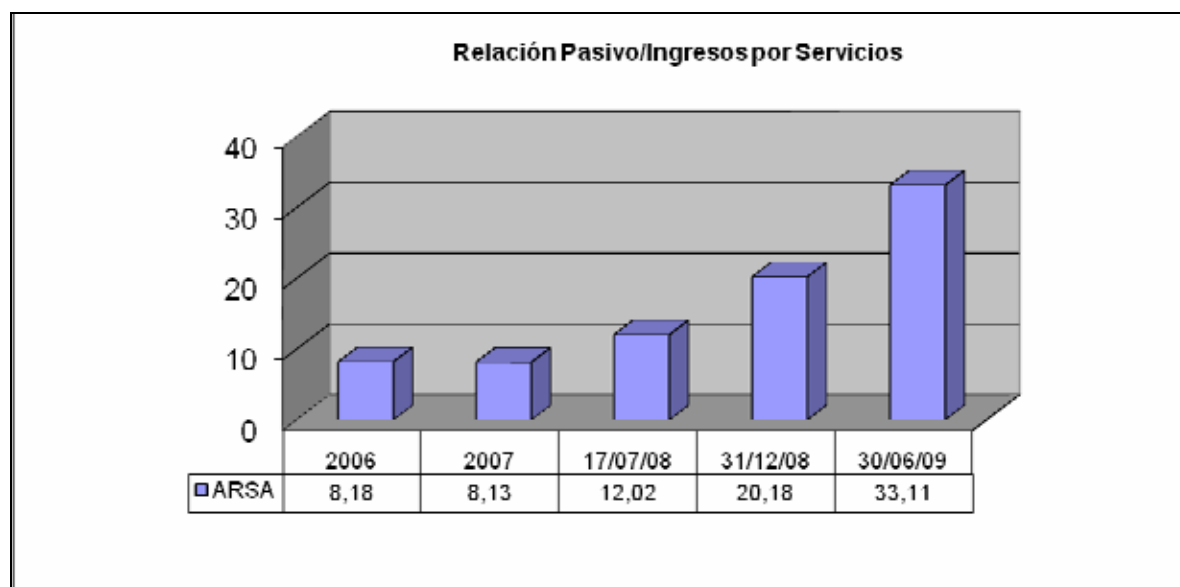


**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

La variación, durante el período auditado, del índice de inmovilización puede atribuirse a las siguientes causas: una reducción del 12% en los activos no corrientes producto principalmente de la disminución de los montos correspondientes a los bienes de uso y un incremento del activo total en un 3%

### Relación Pasivo vs. Ingresos por Servicios

La caída del nivel de ingresos del 40%, sumado al incremento del pasivo de la empresa en un 53%, evidencian las dificultades que tuvo la empresa para la cancelación del financiamiento durante el período auditado. Lo antes dicho se visualiza en el siguiente cuadro.



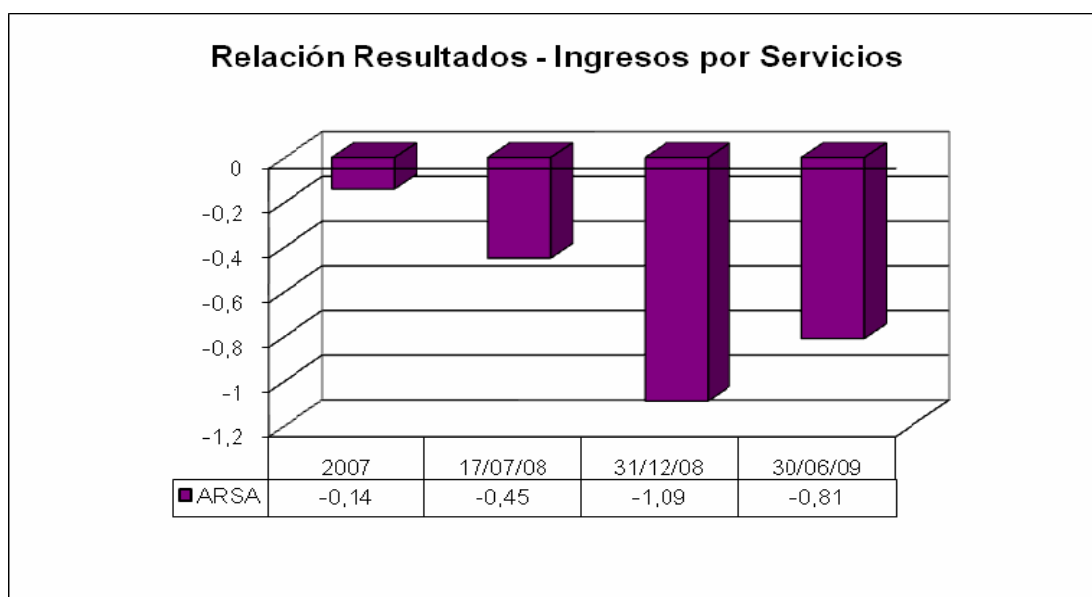
**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

### Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad a través de indicadores comunes como el de inversión total (ROA) y de la inversión de los accionistas (ROE) se ve distorsionado por el signo negativo del patrimonio neto en los períodos bajo análisis. No obstante pudo medirse mediante la relación entre los resultados y los ingresos por servicios (ROS) y la rotación de la inversión (ROT).



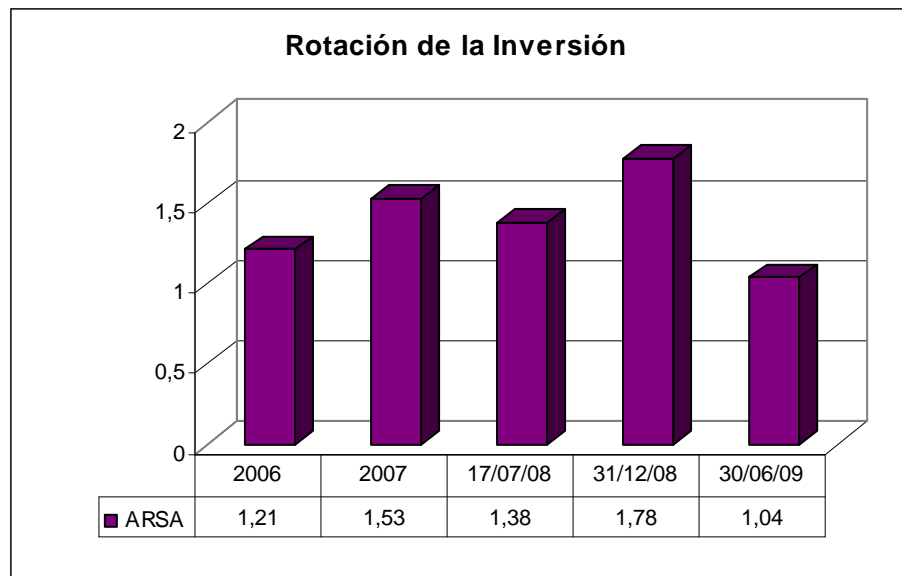
La disminución del nivel de ingresos, descrita en el cuadro anterior, sumada al incremento de las pérdidas del 21%, muestran una caída de los resultados netos obtenidos por los servicios prestados durante el período auditado, con una recuperación durante el primer semestre de 2009 respecto de diciembre, según se expone en el gráfico siguiente.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

### **Rotación de la Inversión**

El coeficiente de rotación de la inversión nos indica el número de veces que se recupera el activo a través de los ingresos por servicios prestados. En el gráfico se pueden ver año a año incrementos y disminuciones, exponiéndose una baja considerable al 30/06/09 (cifras anualizadas).



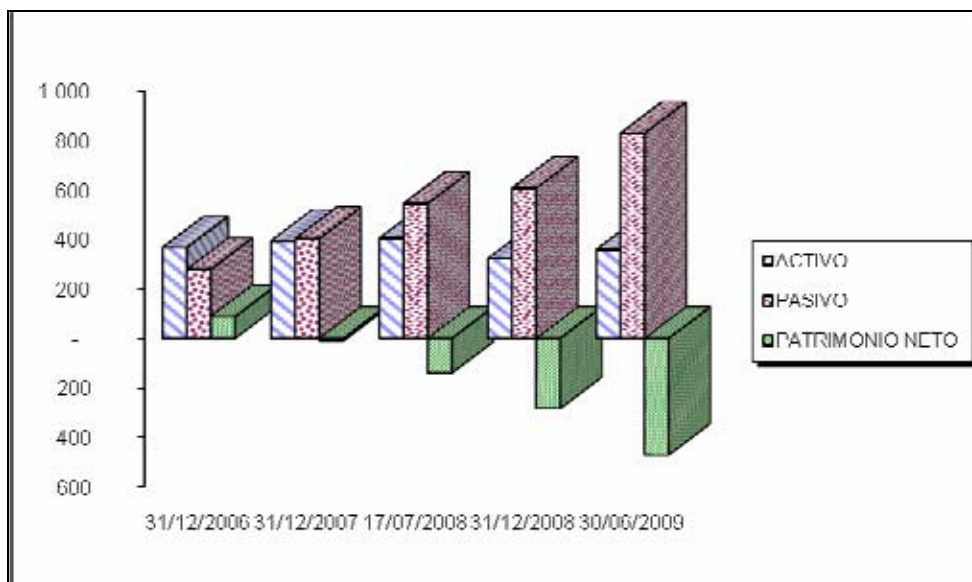
**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado (Ingresos intermedios anualizados al efecto de la comparación).

La variación de los indicadores continúa exhibiendo un deterioro de las variables financieras del grupo empresarial, tanto en el nivel de solvencia como en el de endeudamiento, además de mostrar la carencia de financiación propia, liquidez y especialmente de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos establecidos.

#### **4.3.2.4. Evolución patrimonial y financiera Austral Líneas Aéreas S.A. - Cielos del Sur**

El ejercicio cerrado al 31/12/08 permite corroborar que se profundizó la tendencia observada en ejercicios anteriores, en cuanto a la caída del Patrimonio Neto de la Entidad, llegando el mismo a la suma de \$ 284 millones negativos, lo cual representa una disminución respecto del PN al 17/07/08 del 51%.

Asimismo los resultados negativos al 31/12/08 fueron de \$ 284 contra \$ 130 millones al 17/07/08 y 98 millones del período 2007. En el período que finaliza el 30/06/09 continuaron los resultados negativos por \$ 187 millones que llevaron el Patrimonio Neto a \$ -472 millones.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado. Cifras expresadas en millones de pesos.

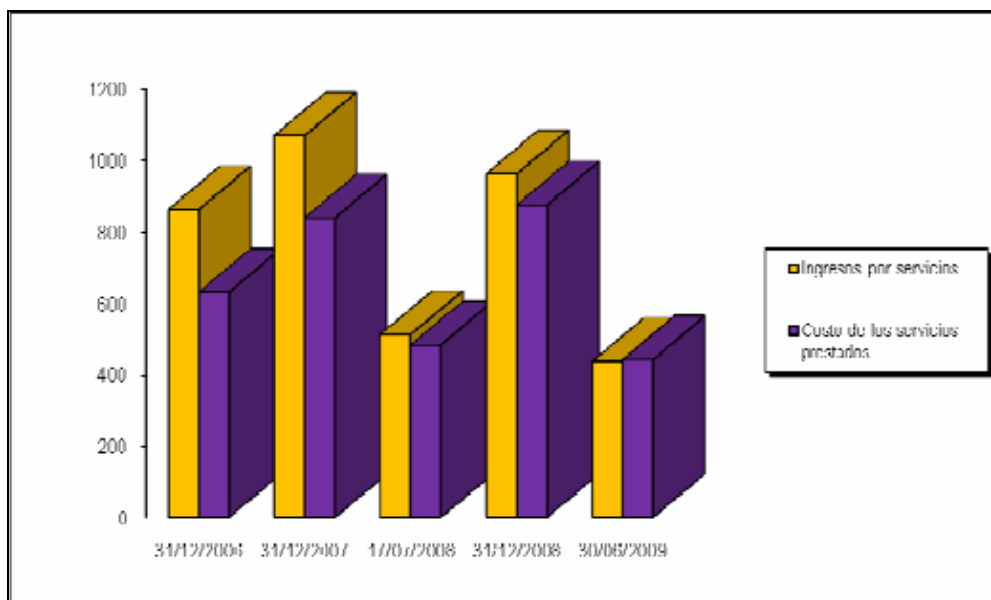
Al cierre del ejercicio 2008 los activos descendieron en \$ 83 millones con relación a los existentes al 17/07/08, principalmente por la disminución en créditos por servicios de \$ 48 millones (saldos con AR, y aumento de provisiones), en otros créditos de \$ 19 millones (previsión de activos impositivos) y en bienes de uso por \$ 12 millones. Durante el período finalizado el 30/06/09 el activo aumentó \$ 36 millones, fundamentalmente por el incremento de otros créditos.

Con relación al Balance de corte al 17/07/08 el pasivo aumentó \$ 61 millones al 31/12/08, (10%). Este aumento se debe fundamentalmente al incremento de los saldos de deudas comerciales por \$ 68 millones (saldos con AR, principalmente por transferencias del Estado Nacional), deudas sociales y fiscales (\$ 20 millones), y una disminución de las deudas bancarias y financieras (\$ 32 millones).

Posteriormente y hasta el 30/06/09 los pasivos aumentaron en \$ 224 millones. Entre las variaciones principales se destaca, el incremento de deudas comerciales por \$ 212 millones

(saldos con AR por transferencias del Estado Nacional), deudas bancarias y financieras por \$ 6 millones y deudas sociales y fiscales por \$ 4 millones.

Respecto de resultados, durante el ejercicio 2008 los ingresos por servicios prestados aumentaron \$ 450 millones (un 47%), mientras que los costos de los servicios aumentaron \$ 392 millones (un 45%). El margen bruto mantuvo la tendencia positiva observada al corte del 17/07/08 ascendiendo a \$ 87 millones.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado. Cifras expresadas en millones de pesos.

Los ingresos por pasaje, que constituyen el 95% de los ingresos por servicios, disminuyeron 86 millones (9%) en el ejercicio 2008 respecto del 17/07/08.

Entre los costos de los servicios prestados, el consumo de combustibles, que representaba un 35%, alcanzó a 408 millones con una disminución del 1%.

Entre otros componentes importantes se destacan los gastos en personal con 186 millones (aumento del 25%) y gastos operativos y alquileres que alcanzaron a 110 millones, un 7% más que en ejercicio anterior.

Los gastos de comercialización y de administración crecieron un 55% (116 millones, mayoritariamente por comisiones de venta) y un 56% (55 millones principalmente por honorarios y retribuciones) respectivamente.

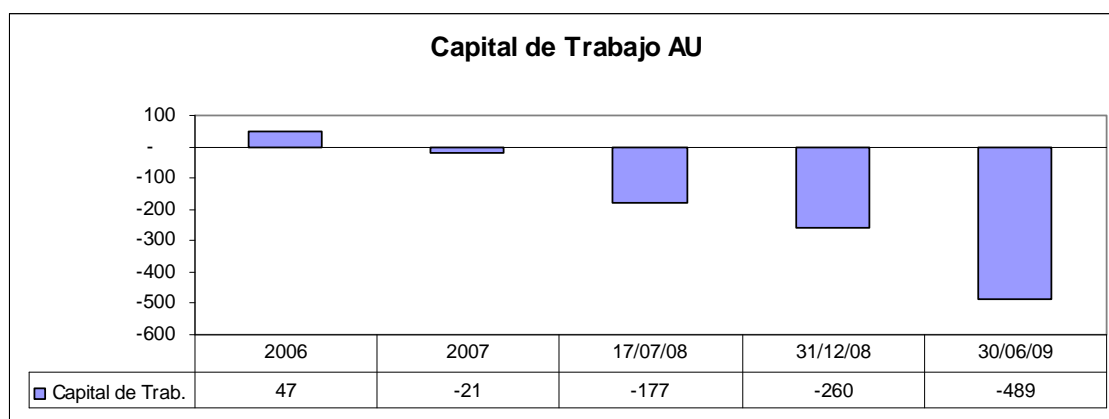
Asimismo las pérdidas financieras y por tenencia aumentaron en 43 millones (un 79%) llegando a un saldo de 55 millones, mientras que otros ingresos y egresos netos ascendían a 10 millones negativos.

Durante el período finalizado el 30/06/09 el margen bruto alcanzó a 5 millones negativos, siendo al 31/12/08 de \$ 87 millones positivos.

#### 4.3.2.4.1. Indicadores

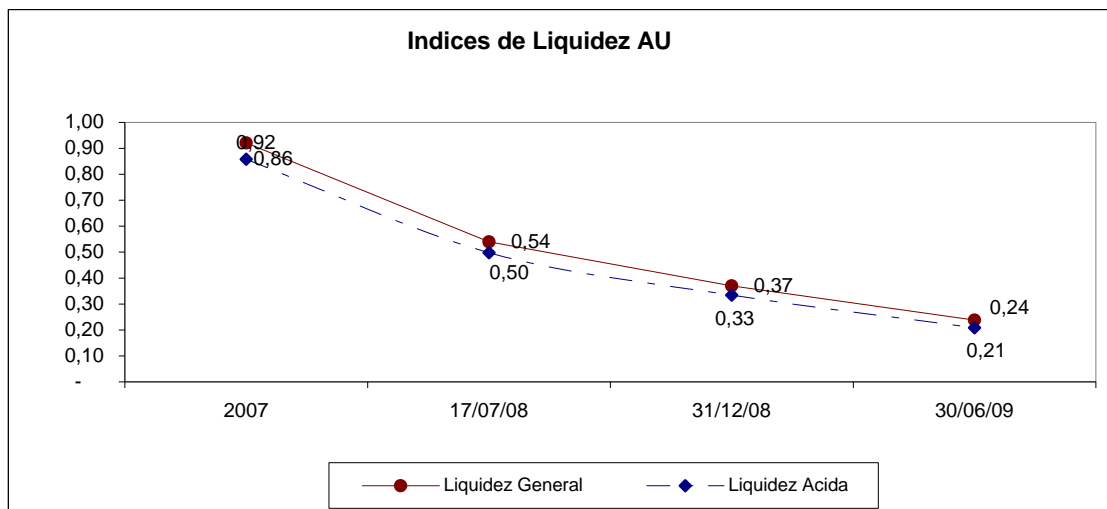
##### Capital de Trabajo - Liquidez

Conforme se visualiza en los siguientes cuadros, los índices de capital de trabajo y liquidez (general y ácida) disminuyeron en los períodos bajo análisis, indicando un creciente déficit de fondos frente a los compromisos de corto plazo. Ambos indicadores exhiben la magnitud del progresivo deterioro que se vio acelerado en el 2008.



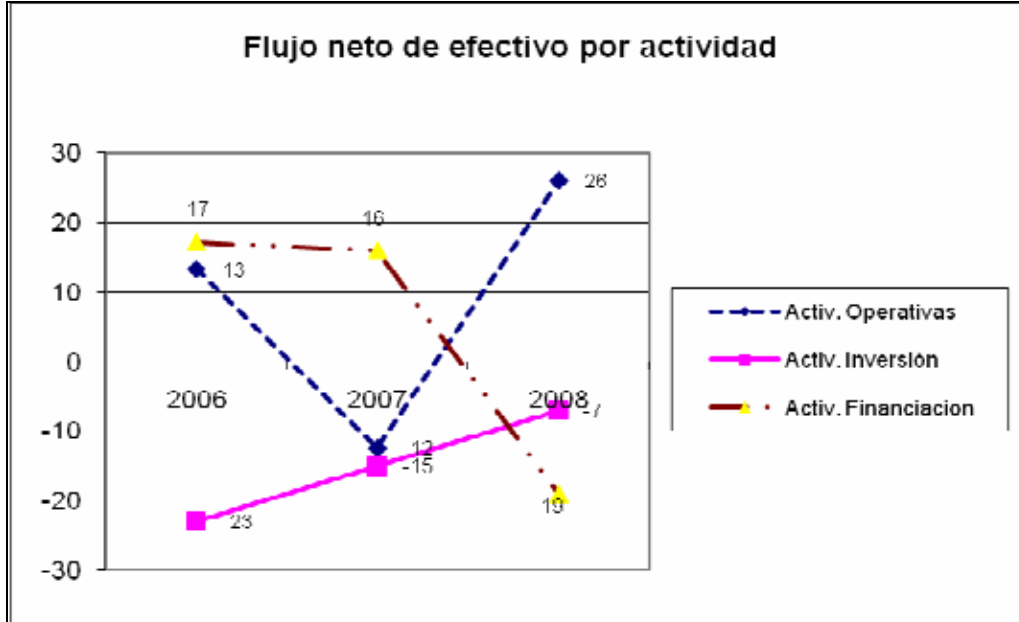
**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.  
Cifras expresadas en millones de pesos.

En lo que se refiere a los pasivos se debe tener en cuenta impacto de la inclusión de los aportes efectuados por el Estado Nacional, en cuanto a su incorporación como deuda o aporte de capital. El análisis de la evolución de ingresos, propios y por transferencia del estado, y la relación con egresos del grupo se efectuó en 4.2.2.2.4.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

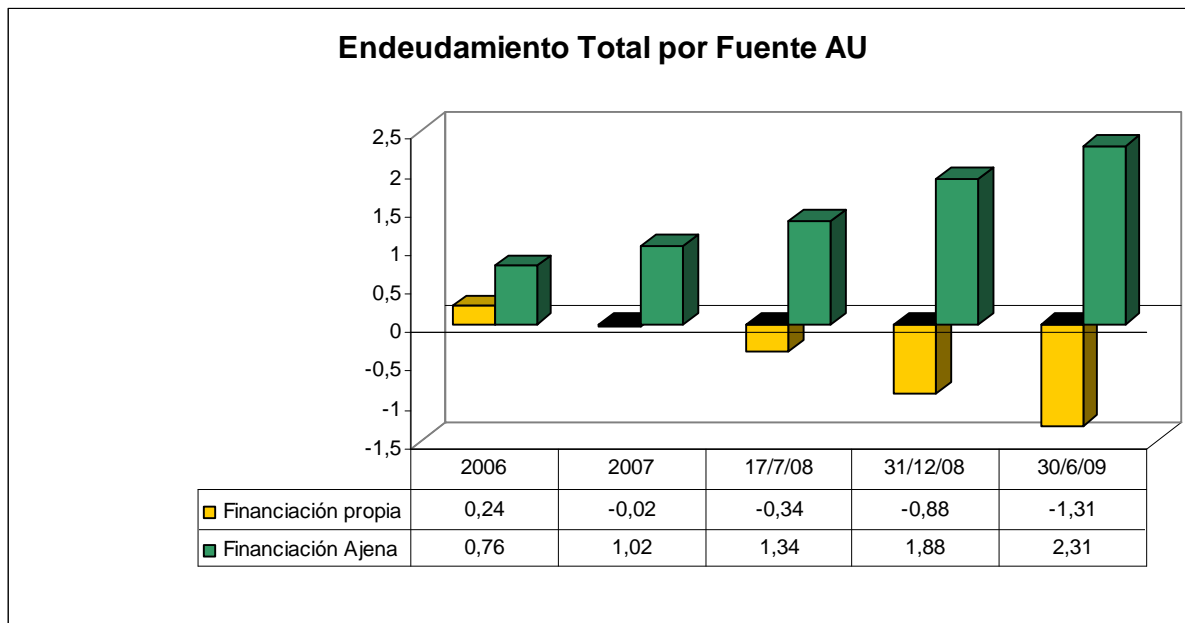
De los estados de flujo de efectivo presentados por la empresa puede observarse una caída durante el 2008, donde las actividades operativas aumentaron en términos absolutos en su capacidad de generar fondos hasta absorber fondos en el 2008 (incluyendo las transferencias del estado), el flujo de efectivo utilizado en las actividades de inversión disminuyó en el 2008, y la financiación mostró un nivel negativo con cancelaciones de deudas bancarias.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado. Cifras expresadas en millones de pesos.

### **Evolución de Deuda**

La necesidad de financiación de terceros queda evidenciada en el siguiente gráfico, teniendo en cuenta el índice de endeudamiento por la fuente de financiación; Propia ( $\text{Patrimonio Neto} / (\text{Pasivo Total} + \text{Patrimonio Neto})$ ) y Ajena ( $\text{Pasivo Total} / (\text{Pasivo Total} + \text{Patrimonio Neto})$ ). Ello se debe fundamentalmente a la abrupta caída del patrimonio neto en el año 2007, hasta el punto de volverse negativo, continuando dicha situación hasta el 30/06/09.

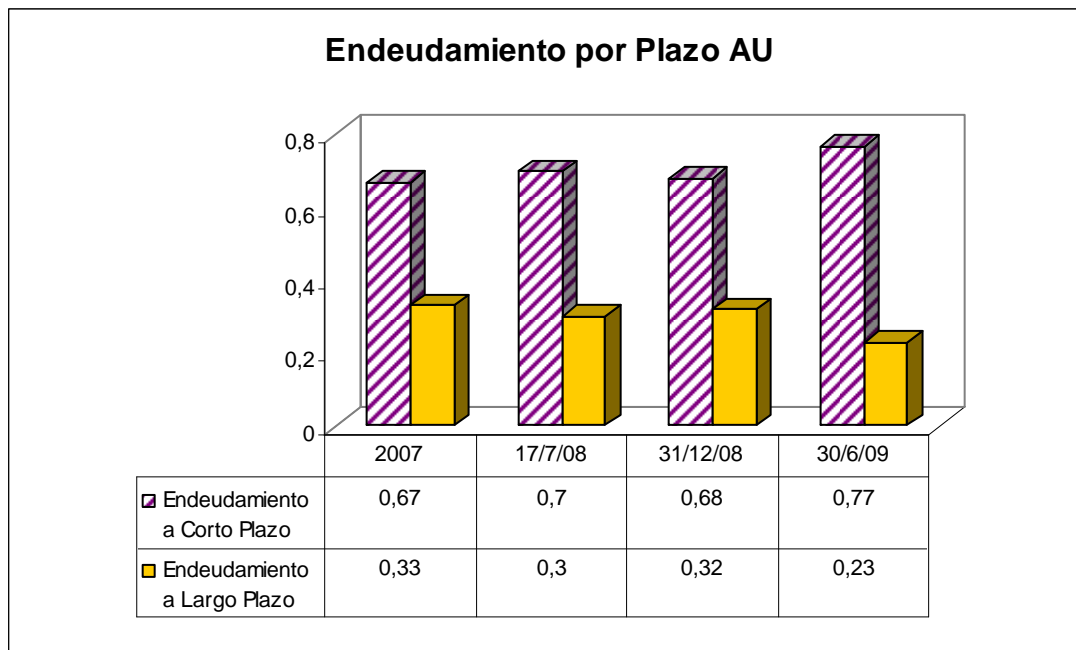


**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

La situación mencionada respecto del aumento en el saldo negativo del patrimonio neto distorsiona un análisis del indicador de Endeudamiento Total, que relaciona el Pasivo Total y el Patrimonio Neto durante el período.

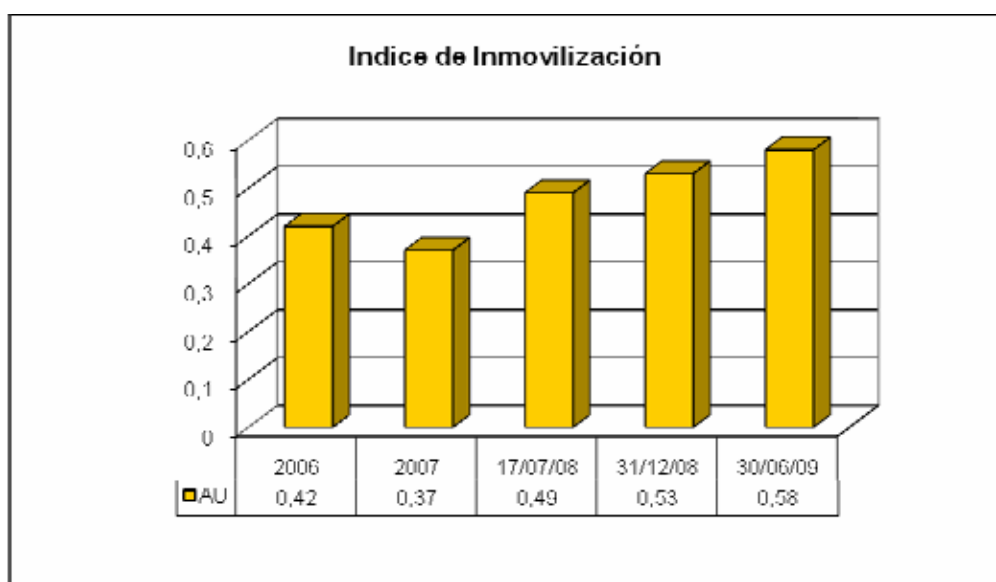
Teniendo en cuenta el endeudamiento total de la empresa se puede determinar de acuerdo a los índices correspondientes la proporción del endeudamiento a corto y largo plazo y sus variaciones en distintos períodos. De ello se visualiza un ligero aumento en el endeudamiento a corto plazo durante el 2008, que se incrementó durante el primer semestre de 2009, principalmente por el tratamiento dado a los aportes del Estado Nacional.





**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

## Índice de Inmovilización

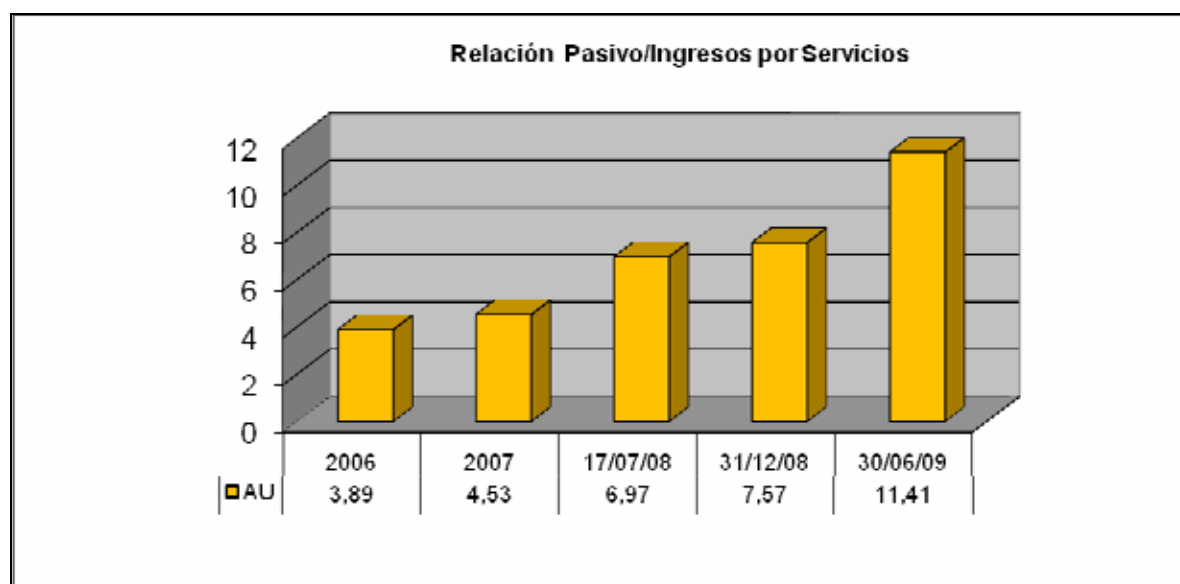


**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

La variación, durante el período auditado, del índice de inmovilización puede atribuirse a las siguientes causas: un incremento del 4% en los activos no corrientes derivado principalmente del aumento de otros créditos impositivos y una disminución del 13% en el activo total.

### Relación Pasivo vs. Ingresos por Servicios

La caída del nivel de ingresos del 17%, sumado al incremento del pasivo de la empresa del 34%, evidencian las dificultades que tuvo la empresa para la cancelación del financiamiento durante el período auditado. Lo antes dicho se visualiza en el siguiente cuadro.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

### Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad a través de indicadores comunes como el de inversión total (ROA) y de la inversión de los accionistas (ROE) se ve distorsionado por el signo negativo del patrimonio neto en los períodos bajo análisis. No obstante pudo medirse mediante la relación entre los resultados y los ingresos por servicios (ROS) y la rotación de la inversión (ROT).

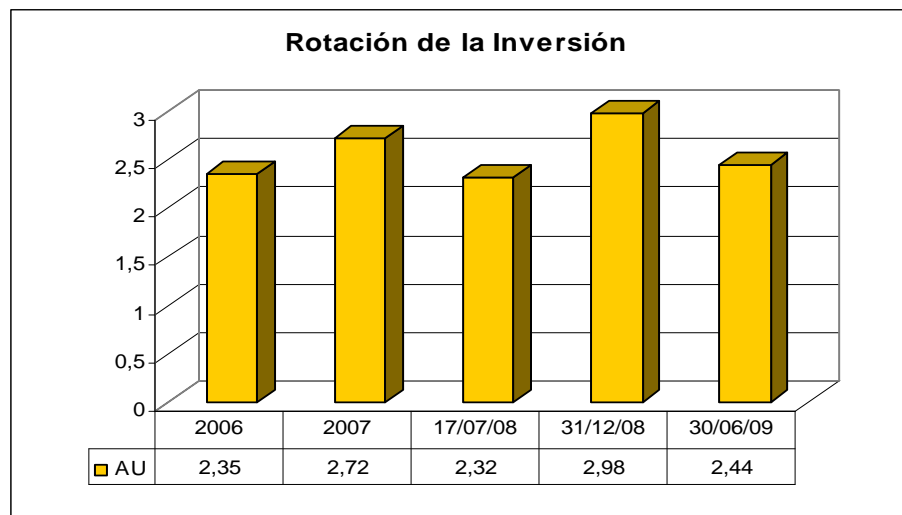
La disminución del nivel de ingresos, descripta en el cuadro anterior, sumada al incremento de las pérdidas del 31%, muestra una caída de los resultados netos obtenidos por los servicios prestados durante el período auditado, de acuerdo con lo expuesto en el cuadro siguiente.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado.

### **Rotación de la Inversión**

El coeficiente de rotación de la inversión nos indica el número de veces que se recupera el activo a través de los ingresos por servicios prestados. En el cuadro se pueden ver año a año incrementos y disminuciones, concluyendo en una baja al 30/06/09.



**Fuente:** Estados Contables especiales de ARSA y AU al 17-07-08, Estados Contables de ARSA y AU al 31-12-08 provisorio no auditado, Estados Contables especiales de ARSA y AU al 30-06-09 provisorio no auditado (Ingresos intermedios anualizados al efecto de la comparación).

La variación de los indicadores continúa exhibiendo un deterioro de las variables financieras del grupo empresarial, tanto en el nivel de solvencia como en el de endeudamiento, además de mostrar la carencia de financiación propia, liquidez y especialmente de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos establecidos.

#### **4.4. OTROS ASPECTOS**

##### **4.4.1. Asuntos Jurídicos**

##### **4.4.1.1. Área Legal**

- No se cuenta con información de las carteras judiciales de la totalidad de los letrados (16,67% de letrados del interior de ARSA, 52% de letrados del interior de AU y 26,47% de letrados del exterior), mientras que otra información resulta incompleta o desactualizada, (50% de letrados del interior de ARSA, 36% de letrados del interior de AU y 44,12% de letrados del exterior), por lo que el control efectuado por la gerencia responsable de asuntos jurídicos -a partir de la información brindada por los profesionales- resulta insuficiente.

Las debilidades de control traen aparejadas las limitaciones para efectuar evaluaciones acerca del desempeño de los apoderados de las empresas, en cuanto a la procuración y desempeño profesional de los mismos. La administración de la cartera de juicios de ARSA se encuentra descentralizada, contando casa central y cada sucursal con distintos asesores legales externos. La información recibida no es consolidada en casa central, lo cual dificulta el control sobre los mismos. Por su parte, no se obtuvo constancia de la existencia de contratos escritos con los letrados.

En el descargo de ARSA se adjuntan las Resoluciones N° 1 del 19 de mayo de 2010 y N° 2 del 30 de julio de 2010 que regularon las condiciones para el ejercicio de la representación y asesoramiento de ARSA /AUSA en el interior del país, fijando el régimen de honorarios por medio de pasajes que eventualmente serán objeto de futuras auditorías.

- Existe superposición de profesionales en zonas similares. Así, la letrada de Córdoba lleva causas que tramitan en Río IV, cuando en esa ciudad otro profesional -según información del auditado- no tramita causas y en Resistencia hay dos profesionales que gestionan causas laborales de AU, superponiéndose en cuanto a la empresa demanda y la materia del juicio.
- Hay sucursales que informan causas terminadas o inexistencia de causas cuando en esa zona ya existe otro profesional que sí lleva causas (Bariloche y Tucumán).

De acuerdo a lo informado en el descargo con el propósito de optimizar el registro y control de las controversias judiciales, la empresa ha contado con la auditoría externa de la Procuración del Tesoro de la Nación, luego de lo cual, celebró un convenio con dicho Organismo, el 29 de julio de 2010, a los efectos de contar con el sistema Advocatus para el registro de juicios y generar un protocolo para la auditoría de juicios en el extranjero. Asimismo, con la finalidad de reforzar los controles sobre la cartera de juicios de la empresa,

se creó dentro de la Unidad de Auditoría Interna el departamento de Auditoría Legal. Debe aclararse que debido a que las acciones instauradas por el organismo se encuentran fuera del alcance de esta auditoría, la evaluación de las mismas quedará sujeta a futuras auditorías.

#### **4.4.1.2. Artículo 6° de la Ley 26.466**

Con respecto a lo establecido en el artículo 6° de la Ley 26.466: “El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará todos los mecanismos que la ley provee a fin de discriminar los pasivos generados por las operaciones normales de las empresas...” “...de aquellos que se hubiesen originado en operaciones dolosas o fraudulentas o que tuvieran causa en la mala gestión de los administradores. Asimismo, se presentará en todas las causas penales existentes en las que se investiguen los eventuales delitos que, los actuales accionistas mayoritarios, los administradores de dichas empresas o aun terceros, hubiesen cometido en perjuicio del patrimonio de la sociedad; y denunciará los eventuales hechos ilícitos que llegaren a su conocimiento por dicha gestión”, no se obtuvieron durante las tareas de campo informes al respecto. Solamente se puso en conocimiento la implementación de un procedimiento específico a fin de identificar los pasivos que tuvieren causa en operaciones dolosas o fraudulentas o de mala gestión de los administradores.

La Gerencia de Asuntos Legales, con fecha 27/10/09 manifiesta tener en preparación un informe al respecto dirigido al Gerente General, por lo que no existe definición sobre el particular a la fecha de finalización de las tareas de campo.

#### **4.4.1.3. Estado procesal del Concurso preventivo**

El expediente concursal fue iniciado el 16 de julio de 2001 y consta de más de 170 cuerpos, tramitando además 210 incidentes. La concursada presentó propuestas de acuerdo siendo estas bien diferenciadas, una para los acreedores quirografarios laborales y la restante para los quirografarios.

Ambas propuestas preveían una quita del 60% sobre los montos verificados, mientras que el 40% se desembolsarían en tres cuotas que no devengarían ningún tipo de interés.

La primera de las propuestas recibió una aceptación del 98,20% del capital verificado, mientras que la segunda del 77,98 % del capital computable en dicha categoría.

El acuerdo fue homologado el 26 de diciembre de 2002.

En lo que respecta al grado de cumplimiento del acuerdo homologado, según se dejó constancia en la audiencia de síndicos celebrada en julio de 2008, en la cual se consignó que existía un saldo pendiente de pago por \$ 8.958.000 a los acreedores quirografarios, no habiendo ningún requerimiento de pago sobre estos créditos, lo cual implica un grado de cumplimiento del acuerdo cercano al 97%.

El comité de acreedores integrado por IATA, GATE GOURMET HOLDING, MANUEL TIENDA LEON, LONGEIRA & LONGUEIRA Y VIAJE FUTURO, informó un grado de cumplimiento cercano al 99%.

En cuanto a la deuda por créditos privilegiados en el informe de las sindicaturas se señala que la deuda en estos alcanza a la suma de \$ 49.706.000, la propuesta sólo incluía a los acreedores quirografarios laborales y quirografarios.

La Gerencia de Asuntos Legales no toma intervención en el proceso concursal, toda vez que intervienen en el mismo como apoderado el Estudio GARCIA CUERVA, habiéndose revocado los poderes al estudio FARGOSI, que representaba a la empresa anteriormente.

El expediente del Concurso Preventivo tramita en el juzgado de Primera Instancia en lo Comercial N° 15, a cargo del Dr. Máximo Astorga, Secretaría 29, a cargo de la Dra. Ana Paula Ferrara, sito en la Av. Callao 635, piso 3°, de esta CABA.

De la compulsión del mencionado expediente se pudo establecer que tanto la empresa concursada como la Secretaría de Transporte (dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios), demoraron en precisar, si bien finalmente cumplieron, el destino de los fondos transferidos por el Estado Nacional, que les fuera solicitado por el Juzgado en varias oportunidades.

#### **4.4.2. Empresas vinculadas**

##### **4.4.2.1. Empresas Controladas**

###### **4.4.2.1.1. Aerohandling SA**

La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. con una participación al 30/06/09 del 70,58% y del 29,42% respectivamente.

Es la prestataria de los servicios de atención de aeronaves en tierra, servicio de rampa, en todos los vuelos de ARSA y AU, dentro del marco del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) N° 480 del 28 de marzo de 1994, que autoriza a las empresas de transporte aéreo titulares de concesiones o autorizaciones del PEN a prestar servicios de rampa a sus propias aeronaves. El 29 de mayo de 2001, por el Decreto del PEN N° 698/2001, se autorizó la unión de empresas para autoprestarse el servicio de rampa o la prestación de una empresa a otra de estos servicios, con la condición de que ambas sean nacionales. Aerohandling S.A. fue habilitada definitivamente como autoprestador de rampa por el Comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina el 7 de septiembre de 2004, mediante la Disposición N° 66/04 y Certificado N° 003/04. Al 30-06-09 se encuentra vigente el certificado de autoprestador número 02/08 otorgado mediante Disposición N° 78/08 del comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina.

Aerohandling no posee bienes propios, todos los bienes utilizados para realizar sus tareas son propiedad de ARSA y AU, por lo que únicamente aporta la mano de obra necesaria.



Al 30/06/09 Aerohandling se encuentra instalada en 35 aeropuertos, 34 en el país y 1 en la República Oriental del Uruguay (Montevideo). Existen 17 aeropuertos en donde AH es el único prestador del servicio de rampa (Catamarca, Corrientes, Esquel, Formosa, La Rioja, Posadas, San Juan, San Luis, Santa Fe, Santa Rosa, San Rafael, San Martín de Los Andes, Santiago del Estero, Resistencia, Río Grande, Trelew y Viedma).

La dotación de personal de la empresa al 30/06/09 estaba formada por 919 personas distribuidas de la siguiente forma:

AEP	356
EZE	280
INT PAÍS (32 AEROP)	283

- Del objeto societario y la habilitación otorgada a Aerohandling SA (AH) surge que la misma sólo puede prestar servicios de rampa a ARSA y AU, lo cual, se condice con la actividad llevada a cabo por la empresa. Sin perjuicio de lo consignado anteriormente, Aerohandling presta servicios de rampa a otras empresas los cuales no se encuentran reflejados en los Estados Contables de AH debido a que los mismos son facturados por ARSA conforme el siguiente cuadro:

Facturación del período julio/08 a junio/09					
Compañía	U\$S	\$	I.V.A.	Total U\$S	Total \$
Air France	5.081,07	-	16,17	5.097,24	-
Andes Líneas Aéreas	-	1.100,00	231,00	-	1.331,00
Cargolux	284,50	-	-	284,50	-
Intercargo	-	1.832,00	363,30	-	2.195,30
L.A.D.E.	-	4945,80	-	-	4.945,80
Swissport	231,00	-	-	231,00	-
<b>Total General</b>	<b>5.596,57</b>	<b>7.877,80</b>	<b>610,47</b>	<b>5.612,74</b>	<b>8.472,10</b>

Fuente: ARSA

- La parte operativa de la empresa depende de la Gerencia de Área Corporativa de ARSA, donde funciona la Gerencia de Aerohandling. La parte administrativa depende funcionalmente de la Gerencia Área Económico Financiera y su Área de Empresas Asociadas.

- El importe de cada facturación de AH a ARSA y AU surge de la distribución de los costos de la empresa (costo laboral, provisiones y provisiones juicios laborales, costos limpieza, mantenimiento servicio, costos bancarios e ingresos brutos) en forma proporcional a los servicios de rampa realizados a cada una de las mismas (teniendo en cuenta horas hombre aplicadas y el valor de las mismas). No existen convenios entre AH, ARSA y AU por el cual se acuerden los servicios a prestar y la forma y montos a pagar por estos.
- Se observa una disminución de servicios prestados por AH a ARSA como consecuencia de la disminución de vuelos de Cabotaje e Internacionales de la misma, mientras que aumentaron los servicios prestados a AU debido al aumento de los vuelos de Cabotaje.
- No fue posible obtener un estudio sobre las ventajas y desventajas que traería aparejado realizar una alianza estratégica con la empresa Estatal de Servicios de rampa INTERCARGO, ya que de mantenerse la situación actual y conforme el Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas, coexistirán en determinados aeropuertos 2 empresas estatales dedicadas a prestar servicios de rampa.
- Con respecto a Aerohandling SA (AH) no se obtuvo evidencia de la siguiente documentación: 1) Detalle de todos los vuelos a los cuales AH prestó servicios durante los períodos seleccionados en muestra; 2) Hora de inicio, finalización de cada servicio prestado; 3) Detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones necesarios para prestar servicios de rampa a las distintas aeronaves de ARSA-AU.

#### **4.4.2.1.2. Jet Paq SA**

La empresa se constituye como una sociedad comercializadora de cargas de ARSA y AU con la unificación de cargas cabotaje, el 5 de Junio de 1995.

La sociedad se constituyó en un 50% por Aerolíneas Argentinas S.A. y un 50% por Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S. A. para que se dedique al negocio de cargas en general.

De acuerdo a la información remitida por la Gerencia de RRHH al mes de Junio 2009 la dotación alcanza a 112 personas.

A la fecha de las tareas de campo la comercialización y transporte de Cargas se rige por el Convenio de Distribución de ingresos y egresos de cargas entre ARSA y AU de fecha 31 de diciembre de 2003.

Mediante el mismo se acuerdan las pautas para la distribución de los ingresos y los gastos relacionados con el negocio de cargas de ARSA/AU. De dicho convenio se desprende que la totalidad de los gastos e ingresos por servicios de cargas recaen en ARSA y AU. En este esquema no interviene Jet Paq S.A. que únicamente participa con su estructura de personal y factura a ambas empresas la suma establecida en el Convenio de prestación de Servicios y representación de Cargas que cubre sus gastos de explotación (gastos de nómina).

Los ingresos obtenidos por ARSA y AU en concepto de cargas por el período 07/08 - 06/09 son los siguientes:

Concepto	ARSA \$	AU \$	Total \$
Cargas Cabotaje	15.823.827,23	30.802.391,32	46.626.218,55

Fuente: ARSA

La parte operativa de la empresa depende de la Gerencia Comercial de ARSA, donde funciona la Gerencia de Cargas. La parte administrativa depende funcionalmente de la Gerencia Área Económico Financiera y su Área de Empresas Asociadas.

#### **4.4.2.1.3. Optar SA**

La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. con una participación al 30/06/09 del 99,85% y del 0,15% respectivamente.

El 28 de Julio de 1993 se firmó un Acta-Acuerdo entre el Estado Nacional, Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. por la cual éstas se hacían cargo de los activos y pasivos de la Empresa Operadora Mayorista de Servicios Turísticos Sociedad del Estado (OPTAR S.E.) a los efectos de continuar sus operaciones mediante la constitución de una nueva Sociedad denominada OPTAR Operadora Mayorista de Servicios Turísticos Sociedad Anónima (OPTAR S.A.).

Conforme surge del Estatuto Social inscripto en la IGJ el 29/09/1993 la sociedad tiene por objeto realizar por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, entre otros: a) la explotación, promoción y organización del turismo en todas sus formas, b) la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte o de automotores; c) la contratación de servicios hoteleros; d) la organización de viajes individuales y colectivos, así como también cruceros; e) la intermediación en todas las actividades antes mencionadas f) la recepción y asistencia a turistas durante sus viajes y permanencia en el país y los servicios de guía turístico y despacho de equipajes; g) la representación de otras agencias, sean nacionales o extranjeras; h) la realización de otras actividades similares o conexas al turismo; i) la formalización de los seguros que cubran los servicios contratados; j) la venta de entradas para espectáculos de cualquier clase y museos, y k) la prestación de servicios directa o indirectamente vinculados con el objeto social de la sociedad y asimismo todo acto, gestión o servicio conexo o relativo al objeto social aquí enunciado. A los fines de la obtención del objeto referido anteriormente, la sociedad podrá realizar todas las actividades, actos y operaciones, que tengan vinculación con las enunciadas en el mismo, teniendo plena capacidad para adquirir derechos, contraer obligaciones, participar en otras sociedades y llevar a cabo todos los actos jurídicos no prohibidos por las leyes aplicables.

- Se encuentra inserta en la estructura de ARSA dependiendo de la Gerencia del Área Comercial.

- Hasta Febrero 2009 fue administrada por Marsans, quien facturaba a OPTAR S.A. por los servicios de administración. A partir de marzo 2009 se suspende la venta de paquetes turísticos de OPTAR y desde esa misma fecha dada la inexistencia de poderes bancarios de OPTAR y a los efectos de no provocar conflictos con proveedores del mercado turístico, los pagos de las deudas exigibles (hotelería, excursiones, comisiones, etc.) se realizan a través de ARSA, generándose un pasivo en la cuenta de aquella operadora.
- Al momento de la realización de las tareas de campo la empresa no posee nómina de personal. Los agentes asignados a las tareas de reorganización de la misma pertenecen a ARSA. Se prevé una dotación de inicio de 5 personas con incorporaciones a medida que se desarrollen los productos a comercializar.
- Si bien la operación de ventas de Optar SA fue suspendida a partir de marzo 2009 sus principales ingresos hasta dicha fecha provenían de la comercialización de paquetes turísticos.
- Los principales pagos corresponden a proveedores de servicios relacionados con los paquetes turísticos (hoteles, transportes, comisiones, etc.) y gastos por la tercerización del gerenciamiento y administración de la sociedad en cabeza de Marsans (estos últimos gastos fueron facturados hasta enero 2009).
- Se informó que OPTAR SA es propietaria de una Unidad funcional del inmueble ubicado en Suipacha 1067 8° piso, CABA, con una superficie cubierta de 426,19 m2 y garaje con capacidad para dos automóviles. Se encuentra en trámite la escritura pública por la cual se efectuará la transferencia de la titularidad del inmueble por OPTAR S.E. a OPTAR S.A.

- A la fecha de las tareas de campo la oficina y las dos cocheras se encuentran ocupadas por Marsans, en virtud de la prórroga de contrato de locación entre Optar (locador) y Marsans (locatario) con vencimiento el 1 de Febrero de 2010, sin cláusula de rescisión.

#### **4.4.2.1.4. ARSA Finance Corporation**

La sociedad fue constituida por Aerolíneas Argentinas S.A. de conformidad con las leyes de Delaware - Estados Unidos de Norte América, teniendo la misma el 100 % del capital.

Conforme surge del Art. 3° de este último, la sociedad tiene como objeto participar en cualquier acto o actividad legal que por la corporación pueda ser organizada bajo la ley de Delaware - Estados Unidos de Norteamérica.

#### **4.4.2.1.5. Air Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA**

La sociedad se constituyó entre Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. e Interinvest SA con una participación al 30/06/09 del 99,99% y del 0,01% respectivamente.

La empresa tiene como objeto realizar por cuenta propia o ajena, en forma independiente o asociada a terceros en el país, y/o en el extranjero las siguientes actividades:

- Aeronáuticas: en todas sus manifestaciones, transporte aéreo regular y no regular (contratado y taxi aéreo) interno e internacional de personas y/o cosas, correspondencia, clearing, trabajos aéreos en general como concesión pública o particular, explotar servicios públicos, escuela de pilotaje y, entrenamiento de personal relacionado a la aeronavegación, diseño, ingeniería, investigación, ensamblado, importación y/o exportación de todo tipo de aeronaves y sus partes, equipos, accesorios y materiales para la aeronavegación, así como prestar servicios de mantenimiento y asistencia técnica de los mismos.

- Comerciales: mediante la compra, venta, permuta, locación en todas sus modalidades, leasing, renting, suministro y cesión de aeronaves, sus partes y componentes, accesorios, materiales e insumos, intermediación en la formalización de los seguros que cubren los riesgos de los servicios contratados.
- Turística: mediante la creación, desarrollo y explotación de centros turísticos e inmuebles destinados al alojamiento de personas y turismo en todas sus formas, así como la actividad turística comercial en todas sus formas.

#### **4.4.2.2. Con participación minoritaria**

##### **4.4.2.2.1. Gratuitos del Aire SA**

La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A., Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur y Arte Grafico Editorial Argentino SA. De acuerdo a la última conformación societaria informada correspondiente al 30/06/08 la participación de cada una de las empresas es del 25%, 25% y del 50% respectivamente.

Conforme surge del Estatuto social la empresa tiene como objeto dedicarse sin limitación, por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros al desarrollo de actividades editoriales, y específicamente a la publicación de un diario gratuito para ser distribuido en distintos puntos que la sociedad considere pertinente. En relación al objeto, la explotación podrá efectuarse por cuenta de terceros o asociados a terceros.

El 2 de julio de 2007 se firmó “...Acuerdo en relación al Proyecto del diario Gratuitos del Aire” mediante el cual se decide suspender por un plazo de 12 meses el proyecto de editar un diario gratuito denominado gratuitos del aire, debiendo ARSA/AU una vez vencido dicho plazo optar por una de las siguientes opciones: I) Continuar con los contratos por el plazo de 5 años II) Rescindir los contratos y disolver la sociedad GRAR III) Rescindir los contratos, disolver la sociedad GRAR y realizar el proyecto del diario Gratuitos del Aire mediante la

suscripción de uno o más contratos con AGEA en los mismos términos y condiciones de los contratos, por parte de ARSA/AU.

Mediante CD de fecha 3/12/08 se comunica a AGEA la rescisión de los contratos y la disolución de la sociedad Gratuitos del Aires conforme lo establecido en el Art. Primero punto II) del Convenio de fecha 02/07/07, la empresa entregó fotocopia de la CD en la que no consta recepción de la misma.

#### **4.4.2.2. Amadeus Argentina SA**

La sociedad se encuentra constituida entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Amadeus Global Travel Distribution SA con una participación al 30/06/09 del 4,51% y del 95,49% respectivamente.

Conforme surge del Estatuto social la empresa tiene como objeto: realizar por cuenta propia o ajena, en forma independiente o asociada a terceros en el país o en el extranjero, actividades de investigación, desarrollo, provisión, comercialización, instalación, mantenimiento, adquisición y locación de servicios de procesamiento de datos, incluida la transmisión, emisión o recepción de los mismos y servicio de consultoría en las áreas citadas y en general la realización de cualquier otro servicio, medio o actividad complementaria, subsidiaria o auxiliar a las precedentes. Para la consecución de su objeto social, la sociedad podrá realizar todos los actos y actividades que tengan vinculación con él, directa o indirectamente, por cuenta propia o de terceros, por sí o a través de representantes, mandatarios, corresponsales, licenciatarios y terceros en general.

#### **4.4.3. Cuestiones comunes de empresas vinculadas**

- El grupo auditado a la fecha de examen no contaba con información sobre Estructura Orgánica, Nómina de Personal, Ingresos y Egresos y Estados Contables de las siguientes



empresas Optar SA, Air Patagonia Líneas Aéreas Del Sur SA, Gratuitos del Aire SA y AR Finance Corporation.

- Si bien Jet Paq SA, Aerohandling SA y Optar SA se encuentran organizadas jurídicamente en forma independiente, las mismas no cuentan con una estructura orgánica propia, llevando a cabo sus actividades operativas como administrativas a través de la estructura de ARSA en la cual se encuentran insertas.
- El único ingreso que poseen las empresas Jet Paq SA y Aerohandling SA se genera por la facturación mensual que realizan cada una de las mismas a ARSA y AU. Los gastos totales de cada una de las empresas representan de acuerdo a los datos de los Estados Contables al 31/12/08 el 93,32% y 97,68% de los ingresos de cada una respectivamente.
- El costo principal de ambas empresas corresponde a los gastos relacionados con la nómina de personal, los cuales de acuerdo a los datos de los Estados Contables al 31/12/2008 representan el 88,27% en Jet Paq SA y el 94,67% Aerohandling del total de gastos.
- No se pudo obtener constancia del análisis acerca de la utilidad para el Grupo ARSA de tener empresas controladas fuera de su estructura destinada a prestarle servicios de cargas y handling, teniendo en cuenta los gastos adicionales generados por las mismas.
- AIR Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA, Gratuitos del Aire SA y Air Finance Corporation son sociedades que no poseen actividad. En cuanto Amadeus Argentina SA si bien ARSA posee el 4.51 % de sus acciones, no fue posible obtener información sobre ella en Aerolíneas Argentinas S.A.

#### **4.5. Medioambiente**

De acuerdo a lo informado por la empresa esta se encuentra abocada a resolver obligaciones pendientes que mantiene en materia de efluentes industriales líquidos y gaseosos en su Planta Industrial Ezeiza.

Estos consisten en la adecuación de procesos, -en especial el de tratamiento de metales o galvanostegia e instalaciones - taller de galvanostegia, depósito temporario de residuos peligrosos, instalaciones contra incendio-, hasta el tratamiento correspondiente previo a su vuelco o aporte al ambiente mediante la construcción de plantas de tratamiento y provisión de las mismas así como de las cámaras separadoras y adecuación de pluviales.

Sin embargo, de acuerdo a lo informado por ARSA, ésta requirió el apoyo técnico y económico para enfrentar las obras e inversiones necesarias, al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, para recién entonces comprometer sus acciones.

## **5. DESCARGO DE LAS SOCIEDADES**

Enviado en vista el proyecto de informe, el 3 de septiembre de 2010, las sociedades auditadas produjeron su descargo mediante la presentación de Nota N° 222/10 suscripta por el Dr. Mariano Recalde en su carácter de Presidente del Directorio de ambas empresas.

En idéntica fecha fueron recibidas en esta Auditoría Notas del Dr. Julio César Alak, en su carácter de Ex Gerente General, y del Dr. Juan de Dios Cincunegui, en su carácter de Ex Miembro del Consejo de Transición, adhiriendo en todas sus partes a la presentación descripta precedentemente.

Asimismo, se recibió Nota N° 3543 de fecha 03/09/10 suscripta por el Ing. Juan Pablo Schiavi, Secretario de Transporte, adjuntando nuevo ejemplar del documento aportado por las

auditadas y manifestando que fue elaborado conjuntamente con estas, sin perjuicio de realizar algunas otras consideraciones.

Se destaca que todos ellos han peticionado prórroga al plazo otorgado para elaborar el descargo correspondiente, la que fue concedida por el Colegio de Auditores Generales de la Nación, constituido en Comisión de Supervisión.

En ANEXO X del presente informe se agrega el descargo efectuado por el Presidente del Grupo ARSA el cual incorporó los descargos efectuados por el Secretario de Transporte, el ex Gerente General de ARSA y el ex miembro del Consejo de Transición.

El contenido de la respuesta fue considerada a efectos de elaborar la versión definitiva del presente informe y sus aspectos más relevantes han sido incorporados en los puntos correspondientes

Como ANEXO XI del presente se incorpora una tabla en la cual consta el análisis efectuado al descargo confeccionado por el Grupo ARSA.

## **6. RECOMENDACIONES**

### **6.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES**

#### **6.1.1. Estructuración orgánico funcional**

Aprobar Manuales de Puestos y Perfiles, de Misiones y Funciones, de Compras y Contrataciones y una Estructura Orgánica de acuerdo a las necesidades de la empresa evitando la duplicación de funciones. (Cde. 4.1.2.).

### **6.1.2. Sistema de control interno**

Desarrollar Normas y Procedimientos administrativos y tecnológicos escritos y aprobados por las autoridades correspondientes, implementando los controles que permitan la detección de errores o desvíos de lo planificado.

Confeccionar un sistema integrado que permita el ingreso, autorización, procesamiento y almacenamiento de las transacciones con un adecuado nivel de control y su posterior registración contable en forma completa y exacta.

La Unidad de Auditoría Interna deberá realizar una planificación teniendo en cuenta los riesgos de cada una de las áreas de la empresa.

Constituir un Comité de Auditoría, de acuerdo a lo prescripto por la Resolución N° 37/06 de la Sindicatura General de la Nación. (Cde. 4.1.3.).

### **6.2. GESTION OPERATIVA y ADMINISTRATIVO FINANCIERA**

Atento a que con posterioridad al cierre de las tareas de campo, mediante Dictamen del día 26 de noviembre de 2009, en virtud de las atribuciones que le confiere el artículo 14 de la Ley N° 23.696 y el artículo 2 de la Ley N° 26.412, la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones aprobó el Plan de Negocios para el Grupo ARSA, el cual trata sobre Comercialización, Flota y Aspectos Operacionales, aspectos Económicos y Financieros, se deberá implementar el mismo, realizando el seguimiento pertinente, justificando los desvíos si los hubiese y las modificaciones al mismo que surgiesen como consecuencia de la ejecución, a fin de revertir las situaciones planteadas en los puntos 4.2. y 4.3. del presente.

## **6.3. OTROS ASPECTOS**

### **6.3.1. Asuntos Jurídicos**

#### **6.3.1.1. Área Legal**

Consolidar en casa central toda la información de la cartera de juicios de ARSA/AUSA.

Analizar la conveniencia de contar con varios profesionales en la misma Jurisdicción. (Cde.4.4.1.1.).

#### **6.3.1.2. Artículo 6° de la Ley 26.466**

Analizar los resultados del convenio entre la Secretaría de Transporte y la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA sobre los pasivos originados a causa de una mala gestión de los administradores o por operaciones dolosas o fraudulentas, iniciando las acciones judiciales que correspondiesen. (Cde. 4.4.1.2.).

#### **6.3.1.3. Estado procesal del Concurso preventivo**

La Gerencia de Asuntos Legales deberá monitorear la evolución del proceso concursal que a la fecha de las tareas de campo se encontraba tercerizado. (Cde. 4.4.1.3.)

## **6.4. Empresas vinculadas**

### **6.4.1. Empresas Controladas**

#### **6.4.1.1. Aerohandling SA**

Analizar con las áreas del Poder Ejecutivo Nacional correspondientes las ventajas y desventajas que trae aparejado que dentro de la órbita del Estado Nacional existan 2 empresas estatales dedicadas a prestar servicios de rampa (INTERCARGO y Aerohandling SA).

Confeccionar registros con: 1) Detalle de todos los vuelos a los cuales AH presta servicios; 2) Hora de inicio, finalización de cada servicio prestado; 3) Detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones. (Cde. 4.4.2.1.1.).

#### **6.4.2. Cuestiones comunes de empresas vinculadas**

Analizar la utilidad para el Grupo ARSA de tener empresas controladas fuera de su estructura destinadas a prestarle servicios de cargas y handling

Estudiar la viabilidad de AIR Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA, Gratuitos del Aire SA y Air Finance Corporation. (Cde.4.4.3.).

#### **6.5. Medioambiente**

Regularizar las obligaciones que se encuentran pendientes en materia de efluentes industriales líquidos y gaseosos en su Planta Industrial Ezeiza. (Cde. 4.5.).

### **7. CONCLUSIÓN**

A mediados de 2008 el grupo empresario Aerolíneas Argentinas enfrentaba serias dificultades económico-financieras, expresadas en el deterioro de distintas variables: resultados, endeudamiento, solvencia, capacidad de financiación propia, liquidez y capital de trabajo. Como consecuencia de ese proceso de deterioro, las empresas estaban comprendidas en el inciso 5° del artículo 94 de la Ley de Sociedades Comerciales, que establece como causal de disolución la pérdida del capital social, debiendo los accionistas reintegrar total o parcialmente su capital para que no se produzca la liquidación. Ante la grave situación económica del grupo Aerolíneas, los Directores representantes del accionista Estado Nacional denunciaron la misma con fecha 10/07/08 ante el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial n° 15, Secretaría n° 29 solicitando la intervención judicial a dicho magistrado.

Finalmente el Juzgado Contencioso Administrativo Federal N° 2 designó un veedor judicial para la normalización de las irregularidades.

Asimismo, existían serias falencias en el ambiente de control interno, ya mencionadas en el informe de la AGN de fecha 05/12/08, que se evidenciaban por la ausencia de funcionamiento de controles incorporados a los procedimientos que permitiesen la detección y corrección oportuna de los eventuales errores, la insuficiente comunicación entre los sectores intervinientes en las distintas operatorias y en debilidades identificadas en el área de tecnología de la información.

Ante la situación descrita el Estado Nacional comenzó a asistir financieramente al grupo en julio de 2008. Con fecha 17 de julio de 2008 se firmó un Acta Acuerdo entre la Secretaría de Transporte e Interinvest SA, propietaria de la mayoría accionaria de las empresas. Allí se manifestaba la voluntad de compra de las acciones por el Estado Nacional y el establecimiento de determinadas condiciones para el desarrollo de transacción del paquete accionario a realizarse en un período de 60 días. A tal efecto el Acta Acuerdo creó un Consejo de Transición determinándose que funcionaría por tal período, integrado por dos representantes del Estado Nacional y dos de Interinvest S.A., que estarían a cargo de la administración y gerencia de las operaciones hasta el perfeccionamiento de la compraventa, y se designó, a propuesta del Estado, un Gerente General que tendría a cargo el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas bajo instrucciones del referido Consejo. Simultáneamente se mantuvo en funcionamiento el Directorio cuya mayoría y presidencia detentaba el Grupo Interinvest S.A., con las facultades conferidas por la Ley de Sociedades, y la estructura gerencial, lo que derivó en la ausencia de viabilidad para el cumplimiento del mandato del Consejo, además de restringir la tarea del Gerente General.

No se obtuvo evidencia previo a la firma del Acta Acuerdo de la realización de un análisis legal, como así tampoco un análisis técnico que estime cuáles podrían ser las decisiones y los costos que para el Estado Nacional implicaría el rescate de las compañías, como así también las inversiones necesarias para la normalización del funcionamiento de la empresa y su

reinserción competitiva en el mercado aerocomercial que se encontraba en una difícil situación.

Con respecto al proceso legislativo relacionado con la compra de acciones del grupo, el 3 de septiembre de 2008, se sancionó la Ley 26.412 que estableció las condiciones para la compra de las acciones societarias de las empresas del grupo y ciertas medidas para la continuidad del funcionamiento de las mismas. El proyecto de ley fue enviado por el Poder Ejecutivo Nacional y establecía la aprobación del Acta Acuerdo del 17 de julio de 2008, circunstancia que no ha quedado plasmada en la ley mencionada. Finalmente, mediante la sanción de la Ley 26.466, del 22 de diciembre de 2008, se declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas, fijando condiciones para llevar adelante el proceso expropiatorio y el mantenimiento de las actividades del grupo.

Con respecto a la fijación del orden de prioridades y la planificación y definición de los cursos de acción necesarios para revertir la situación del Grupo Aerolíneas, es dable señalar que el Estado Nacional comienza a controlar al Directorio y la Gerencia General de las empresas recién el 12 de enero de 2009 y el control pleno de la dirección del grupo a partir de la Asamblea de Accionistas efectuada en febrero de 2009.

De las tareas realizadas por esta AGN pudo verificarse que se mantuvieron las debilidades preexistentes en el sistema de control interno, a lo que se debe aunar la existencia de una estructura orgánica funcional que poseía disfunciones y que ha llevado al auditado a calificarla de obsoleta, condiciones que afectaron la confiabilidad, consistencia e integridad de la información disponible en el período, además de ocasionar limitaciones al desarrollo de las tareas de auditoría.

Durante el período auditado no se contó con un plan de negocios que diera soporte a la gestión operativa, advirtiéndose mayormente un comportamiento de reacción ante las situaciones acaecidas.



En particular se visualizaron deficiencias en la planificación de las compras y contrataciones, existiendo dificultades en los procesos operativos a efectos de acceder a la justificación documentada de las decisiones de contrataciones. Debe considerarse que en el período en cuestión la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, con su consiguiente impacto en la gestión de compras. Con relación a las compras de aeronaves en el período se verificó la falta de un plan, así como también la existencia de dificultades en los procesos operativos para efectuar el control de las decisiones de compra. Adicionalmente la entidad no contaba con información organizativa y financiera de la totalidad de las empresas vinculadas, ni tampoco con un análisis de su gestión a efectos de determinar la utilidad de su propiedad.

Esta situación se ve reafirmada tanto por manifestaciones del auditado como por la presentación a fines del ejercicio 2009 (fuera del plazo bajo examen) de un plan general de negocios referido a un horizonte inicial de cinco años ante la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones.

La antigüedad promedio de la flota al mes de septiembre de 2008 era de 19,4 años, comparando esta con diversas aerolíneas internacionales surge que ARSA poseía la flota más antigua. Respecto de la gestión operativa, se observaron ligeras disminuciones de naves en operación pero con aumento de unidades en línea de vuelo. Las naves propias mantuvieron una proporción similar al inicio del período, sin que se produjeran cambios significativos en la antigüedad de la flota y la diversidad de modelos, ambas características con relevante impacto en los costos operativos.

Del análisis de la información puesta a disposición se advierte que la participación en el mercado cayó durante el período, en particular en destinos regionales y de cabotaje, disminuyendo la rentabilidad de las sucursales. Se registró asimismo una caída en el número de pasajeros transportados y en los coeficientes de ocupación, con vuelos por debajo del punto de equilibrio en líneas internacionales y regionales, y en la mayoría de las de cabotaje, si bien los indicadores de actividad mostraron una reversión de la tendencia hacia el final del primer

semestre de 2009. Cabe señalar que los vuelos regionales han exhibido una disminución en las frecuencias totales, mientras que los de cabotaje evidenciaron un incremento en la mayoría de los destinos. Por su parte, el índice de puntualidad total y empresaria exhibió una tendencia hacia el alza, si bien la puntualidad empresaria exhibe un comportamiento oscilante, observándose una disminución significativa de la sobreventa de servicios sobre la capacidad operativa de transporte.

La variación de los indicadores financieros continuó exhibiendo un deterioro de las variables del grupo empresario, tanto en el nivel de solvencia como en el de endeudamiento, además de mostrar la carencia de financiación propia, liquidez y especialmente de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos establecidos. Asimismo, mientras que los ingresos promedios mensuales propios de la empresa fueron menores en el primer semestre de 2009 frente a los anteriores y los gastos operativos crecieron de manera significativa, superando en algunos casos a agosto de 2009 lo presupuestado para el año, en particular los rubros que fueron solventados por la asistencia del Estado Nacional. El proceso de normalización de una empresa en la situación económico-financiera que se encontraba la auditada requiere de un considerable período para recuperar la confiabilidad de los usuarios.

La situación descrita dió lugar al crecimiento de los aportes efectuados por el Estado Nacional para cubrir sus erogaciones especialmente en los rubros personal, combustible y material aeronáutico, de modo de permitir la operatividad de las compañías. Adicionalmente se efectuó la suscripción de un Convenio con la Secretaría de Transporte para la compra de dos aeronaves, manteniéndose pendiente de definición el carácter de deuda o capital de ambos aportes del Estado Nacional. Los aportes realizados por el Estado Nacional hasta el 30/06/09 ascienden a \$2.267.132.135.

No se advirtió la existencia durante el período bajo examen de una obligación de rendir cuentas de los fondos referidos bajo un régimen normativo específico (con la excepción del mentado convenio), ni se ha implementado un procedimiento formal, utilizándose para la rendición un circuito acordado con la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de

Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Asimismo no se cuenta con informes requeridos por la Ley 26.466 sobre el origen de los pasivos previos del grupo.

Del análisis de lo expuesto precedentemente surge que durante el período auditado tuvo lugar un proceso de transición con un marco normativo que atravesó diversas etapas, desde la negociación con los anteriores accionistas mayoritarios hasta finalizar en una declaración de utilidad pública y sujeción a expropiación, todo ello en el contexto de las condiciones económicas y operativas de la empresa que habían puesto al grupo en una situación terminal, además de una situación en el mercado aeronáutico particularmente difícil. En esas circunstancias las medidas tomadas, especialmente en el período en que continuaba actuando el Directorio nombrado por los anteriores accionistas mayoritarios tuvieron un carácter ad-hoc a efectos de continuar operando, sin que se hayan observado acciones que revelen un mayor potencial suficiente para lograr revertir las condiciones existentes de forma sólida. En consecuencia, durante el período sólo se observaron algunas mejoras en aspectos aislados o de manera transitoria, mientras se continuaba prestando servicios, manteniendo niveles similares a los que derivaron en las asistencias financieras del Estado Nacional y finalmente al proceso de rescate accionario.

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

Buenos Aires,

**Información Obtenida y Analizada**

- Detalle de los desembolsos efectuados, indicando monto, destino y fuente de financiamiento.
- Circuito para la rendición de los fondos aportados por el Estado Nacional.
- Fotocopia resoluciones aportes del estado.
- Aplicación de los fondos por rubro y empresa.
- Documentación de respaldo de la Solicitud de Fondos realizada al Estado Nacional.
- Certificaciones del Ministerio de Planificación respecto de la aplicación de los desembolsos del estado.
- Rendición de fondos correspondiente a la compra de los Boeing 737-700, con certificación de la UAI de ARSA y nota de elevación a la Secretaría de Transporte.
- Realizado Financiero Mensual de la empresa por los períodos 2007, 2008 y primer semestre 2009.
- Detalle de gastos por rubro solventados con recursos generados por la empresa.
- Coeficiente de ocupación y asientos ofrecidos.
- Evolución del índice de puntualidad empresarial.
- Crecimiento de pasajeros transportados
- Comparativo de Ako's y Pkt's.
- Evolución de los principales indicadores 2003 – Junio 2009.
- Listado comparativo de rutas de vuelo desde el 17/07/2008 al 30/06/2009.
- Listado del coeficiente de ocupación y asientos ofrecidos correspondientes al período acumulado enero a julio de 2007, 2008 y 2009.
- Listado del crecimiento de pasajeros transportados correspondientes al período acumulado enero a julio de 2007, 2008 y 2009.
- Listado del comparativo de Ako's y Pkt's correspondientes al período acumulado enero a julio de 2007, 2008 y 2009.
- Evolución de Frecuencias de Vuelo correspondiente al período acumulado enero a julio de 2007, 2008 y 2009.
- Rentabilidad por Rutas correspondiente al período 17/07/08 al 30/06/09.
- Tablero de Control Corporativo de los meses de diciembre 2008 y mayo 2009.
- Estructura Orgánica vigente al 17/07/08. Indicando hasta qué fecha se encontró vigente.

- Procedimiento y/o instrumento de aprobación de la Estructura Orgánica, así como de sus sucesivas modificaciones, si existieran.
- Manual de Misiones y Funciones vigente al 17/07/08. En su caso hasta qué fecha lo estuvo. Asimismo, indique si dicho Manual se corresponde con la Estructura Orgánica antes mencionada.
- Procedimiento y/o instrumento aprobatorio del Manual de Misiones y Funciones, así como sus sucesivas modificaciones, si existieran.
- Manual de Puestos y Perfiles vigente al 17/07/08. Procedimiento y/o instrumento que lo aprobó y si es el mismo se encontraba vigente al 30/06/09.
- Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.
- Documentación remitida por la auditada informando la situación de la empresa en cuestiones ambientales.
- Listado de juicios o reclamos relacionados con temas ambientales.
- Actas de directorio y asamblea por el período auditado y hasta el 8 de octubre de 2009.
- Actas del Consejo de Transición, ley de sociedades comerciales, doctrina.
- Acta acuerdo, normativa y demás antecedentes remitidos por el Ministerio, doctrina aplicable.
- Normativa, respuestas del MINPLAN, de la gerencia de Asuntos Legales y actas de directorio.
- Normativa, respuesta de la Unidad Administrativa, acta de la Unidad.
- Normativa, doctrina aplicable
- Contrato de fideicomiso, Actas.
- Base de juicios, antecedentes de una muestra de letrados (respuesta de gerencia de asuntos legales).
- Cantidad de letrados que prestan servicios en el área legales y categoría de revista de cada uno. Modalidad de contratación de letrados externos, listado, contratos, procedimientos de contratación, informes realizados por los letrados externos.
- Estado procesal del Concurso preventivo de ARSA; incluyendo listado de pasivos concursales y post concursales con sus respectivos montos y estado de cumplimiento del acuerdo homologado; incidentes de verificación tardía y de revisión; montos y estado procesal de los mismos.
- Criterio jurídico empleado por la Gerencia de Asuntos Legales para los conceptos “*déficit operativos*” de las empresas (conf. art. 5º Ley 26.412), así como lo relacionado al concepto en que se instrumentan las asistencias financieras realizadas por el Poder Ejecutivo Nacional (como aporte de capital o como crédito a favor del Estado Nacional), manifestando las acciones realizadas por el área en este sentido.

- Informes enviados y recibidos a y desde la Procuración del Tesoro de la Nación.
- Sumarios (iniciados, concluidos o a iniciar) durante el período auditado, expresando causas o motivos, estado procesal, y sanciones aplicadas.
- Actuación de la Gerencia con relación a la discriminación de los pasivos previstos en el art. 6° de la Ley N° 26.466.
- Dictámenes informes o memorandos de la Gerencia de Asuntos Legales con relación a los refinanciamientos de deudas de las empresas, a los fideicomisos financieros, y al juicio de expropiación.
- Consideraciones, dictámenes informes o memorandos efectuadas por la Gerencia de Asuntos Legales con relación al Programa de Propiedad Participada.
- Mecanismos de control de la labor de los asesores externos y en su caso descripción de los mismos.
- Informes sobre las causas judiciales en las que interviene y/o controla la Gerencia (penales, laborales, civiles, comerciales, administrativas, etc.). Listado con carátula, fecha de inicio, estado procesal, Juzgado interviniente, montos involucrados, previsiones que originan, individualizando en cada caso el letrado que la gestiona. Medidas cautelares ordenadas en las diversas causas y su estado. Se solicita la información en forma impresa y en soporte magnético.
- Dictámenes e informes emitidos durante el período auditado (17/7/08 al 30/6/09).
- Instructivos y/o consultas efectuadas por el Directorio de la/s empresa/s, u otras áreas competentes, así como las respuestas brindadas por la Gerencia.
- Situación de la flota al 17/07/08 según el relevamiento realizado por AGN EECC.
- Catorce copias simples de las Minutas de las reuniones de flota correspondientes al período enero - junio 2009.
- Evolución de la flota operativa.
- Detalle del estado de situación de la compra de aviones a la empresa Embraer y copia antecedentes de los mismos.
- Copia del informe de los Embraer.
- Reporte disponibilidad de flota.
- Costo de los C y D check por tipo de flota.
- Costo de reparación de motores por tipo de flota.
- Planes Resumidos de Actividades que prepara la Gerencia Corporativa de Producción.
- Informes de auditorías internacionales de la IATA (IOSA) para el área operativa.
- Copia del convenio celebrado con la Secretaría de Transporte el 12 de mayo de 2009, y del contrato del 21 de mayo con la firma Embraer, como así toda otra documentación relacionada con dichos instrumentos.

- Evolución de la dotación del personal con detalle de los sectores de prestación de servicios durante el período auditado.
- Variaciones salariales durante el período auditado con la documentación de respaldo correspondiente.
- Dotación del personal mensual detallado por empresa (ARSA, AU, AH, JP, OP) con apertura por área donde prestan servicios, y por función dividido personal del país, del exterior y contratados.
- Detalle de las altas y bajas del personal con la misma apertura.
- Reporte de productividad de tripulación.
- Tripulación técnica mínima requerida por normativas nacionales e internacionales así como también por convenio colectivo de trabajo, detallada por tipo de flota. Asimismo se solicita copia de la normativa respectiva.
- Tripulación técnica existente por tipo de flota.
- Informe que atribuciones tiene la Gerencia Operaciones ARSA – Gerencia de Flota para solicitar el ingreso de personal operativo.
- Informe sobre la injerencia tuvo la Gerencia Operaciones ARSA – Gerencia de Flota en la incorporación del personal efectuada principalmente en los meses de febrero y marzo de 2009.
- Costo de capacitación de la Tripulación de Cabina técnico para la flota actual y para la nueva -NG y Embraer.
- Listado de sueldos, denominado “*totales por concepto*”, en forma mensual, de ARSA, AU, JP y AH para el periodo de referencia
- Detalle de los sueldos mensuales totales liquidados al personal no convencionado con apertura por empresa, sueldo bruto, deducciones, sueldo neto, tickets y total.
- Convenios colectivos de trabajo con todos gremios existentes. Vigentes al 17/07/08 y al 30/06/09.
- Copia del régimen disciplinario vigente, y en su caso detalle de sanciones aplicadas en el periodo auditado, en cada una de las empresas del grupo.
- Detalle de los aumentos salariales acordados con los gremios durante el período auditado. Asimismo precise si se han efectuado erogaciones no remunerativas y no bonificables abonadas por única vez.
- Importes girados a APLA de acuerdo a la Cláusula cuarta del Acta de fecha 02/10/08.
- Política comercial, instrumentos y estrategias.
- Datos comerciales del año 2008.
- Ventas mensuales por sucursal.

- OverBooking por control de espacio. Evolución total OverBooking y evolución de gastos por OverBooking.
- Nomina de sucursales de ARSA y AU nacionales e internacionales, indicando las funciones cumplidas por las mismas y si funciona en inmueble propio o alquilado.
- Nomina de personal correspondiente a cada una de las sucursales por el período auditado; indicando función, sueldo bruto, retenciones y sueldo neto.
- Gastos operativos y totales de cada una de las sucursales por el periodo auditado.
- Circuito de rendición de cuentas a la sede central que realizan las sucursales.
- Informes de Gestión de Sucursales del periodo enero-junio 2008 y 2009, y enero-septiembre 2008 y 2009.
- Copia de los estatutos de las empresas vinculadas.
- Actas de Asamblea y Directorio de AH, JP, OPTAR y AIR PATAGONIA.
- Facturación de JP y AH por el periodo auditado.
- Normativa relativa a servicios de rampa.
- Ingresos y egresos de las empresas vinculadas.
- Dotación del personal de Jetpaq en la que se consigne el lugar donde presta servicios y la función que desempeña.
- Informe de situación al 17/07/09 JP, AH y OP.
- Informe de situación de ARSA Finance, Air Patagonia, Gratuitos del Aire y Amadeus.
- Estados Contables JP y AH al 31/12/08.
- Acuerdo proyecto Gratuitos del Aire del 02/07/07.
- Dotación del personal de AH por lugar de trabajo y función.
- Comparación costos servicios de rampa AH e Intercargo.
- Detalle de facturación por servicios períodos 03/12/08 y 06/09.
- Convenio ARSA y AU con JP
- Mayores de ingresos brutos de AH y JP, de cargas cabotaje de JP.
- Facturación por servicios eventuales de rampa prestados por AH y facturadas por ARSA.
- Evolución de la dotación, remuneraciones, cargas sociales de AH y JP por el período auditado
- Presupuesto correspondientes al ejercicio 2009 y su ejecución acumulada a agosto 2009.



- Rubros que abarcan las compras y contrataciones realizadas por la Gerencia de Compras y la Gerencia de Material Aeronáutico, y en su caso cómo se encuentran organizados los diferentes sectores y/o unidades.
- Manuales de Procedimiento de Compras y Contrataciones y listado de Órdenes de Compra emitidas por las sociedades desde el 17/07/08 hasta el 30/06/09.
- Legajos de compras y reparación de material aeronáutico y de compras generales.
- Creación del departamento de Auditoría Interna, designación del profesional a cargo del mismo, Plan de Auditoria aprobado para el período auditado.
- Estructura orgánica del Departamento de Auditoría interna y personal designado en esta, indicando fecha de designación, modalidad de contratación y función. Grado de avance al 30/06/09 y a la fecha en la aplicación del plan de auditoría aprobado, detallando los procedimientos aplicados, falencias de control detectadas, recomendaciones realizadas, acciones encaradas por la empresa.
- Informes preparados por la UAI.

ACTA ACUERDO<sup>15</sup>

En la ciudad de Buenos Aires a los 17 días del mes de julio de 2008

**REUNIDOS:**

DE UNA PARTE: D. ING. Ricardo Raúl Jaime de nacionalidad argentina, Secretario de Transporte de la Nación Argentina, en nombre y representación del Gobierno de la Nación Argentina Titular accionario de Aerolíneas Argentinas S.A. (en adelante el “ESTADO NACIONAL”).

Y DE LA OTRA: D. Eduardo ARANDA UNZURRUNZAGA en representación del grupo Interinvest S.A., (en adelante “IV”).

Las “PARTES” se reúnen para celebrar el presente acuerdo conforme las cláusulas que se describen seguidamente.

**EXPONEN:**

Que las Partes son conscientes de la grave situación de público y notorio conocimiento que atraviesan las compañías AEROLÍNEAS y AUSTRAL, deseando para ambas un futuro comprometido al mejor servicio en eficiencia y calidad del mercado argentino y en beneficio de los empleados, tanto de AEROLÍNEAS como de AUSTRAL.

Que IV manifiesta su voluntad de vender la totalidad de acciones de que es titular en AEROLÍNEAS y AUSTRAL, formulando expresa indicación para ello en este acto.

Que el ESTADO NACIONAL manifiesta su voluntad de comprar la totalidad de acciones de que es titular IV en ambas empresas, formulando expresa indicación para ello en este acto, atento a su obligación de garantizar la prestación del servicio de aerotransporte.

Que, a los efectos de adoptar los recaudos societarios y legales para formalizar la compraventa, las Partes acuerdan fijar un plazo de SESENTA (60) días de suscripto el presente, durante los cuales se obtendrá la aprobación por parte de las asambleas de accionistas pertinentes y se instarán los recaudos legales que el ESTADO NACIONAL debe adoptar para ello. El período de 60 días que transcurra hasta la fecha de efectiva transferencia de las acciones será definido en adelante como el “Período de Transición”.

**EN VIRTUD DE LO ANTES EXPUESTO. LAS PARTES ACUERDAN:**

**CLÁUSULA PRIMERA:** IV entregará al ESTADO NACIONAL la documentación necesaria para formalizar las transferencias objeto del presente.

**CLÁUSULA SEGUNDA:** El ESTADO NACIONAL adoptará los recaudos legales necesarios para adquirir la totalidad de las acciones de AEROLÍNEAS y AUSTRAL de propiedad de IV.

**CLÁUSULA TERCERA:** Las Partes acuerdan conformar un CONSEJO DE TRANSICIÓN que tendrá a su cargo la administración y gerencia de las operaciones de AEROLÍNEAS y

---

<sup>15</sup> Según se detalla en 3.1.2.1., el proyecto de ley finalmente promulgado el 18 de setiembre de 2008, como la ley 26.412, contemplaba la aprobación de este Acta Acuerdo, situación que no ha quedado plasmada en la ley mencionada.

AUSTRAL durante el Período de Transición. Este Consejo estará integrado por dos (2) representantes del ESTADO NACIONAL, y dos (2) representantes por parte de IV.

El ESTADO NACIONAL propondrá y, por el presente IV aceptará, designar al Gerente General de AEROLÍNEAS y AUSTRAL, durante el Período de Transición de 60 días, quien tendrá a su cargo el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas bajo las instrucciones expresas del CONSEJO DE TRANSICIÓN.

EL CONSEJO DE TRANSICIÓN llevará adelante la gestión y administración de AEROLÍNEAS y AUSTRAL, durante el Período de Transición de 60 días hasta la transferencia de las acciones, y realizará las acciones necesarias para dar cumplimiento en tiempo y forma a lo establecido en la cláusula cuarta del presente.

**CLÁUSULA CUARTA:** Para perfeccionar la compraventa de las acciones objeto del presente Acuerdo las Partes deberán contar, en el plazo de sesenta (60) días, con:

- a) Los instrumentos legales y societarios para formalizar la compraventa de acciones a favor del ESTADO NACIONAL;
- b) Detalle e informe sobre el estado de situación de la totalidad de los activos materiales existentes en AEROLÍNEAS y AUSTRAL, indicando el estado de funcionamiento y los servicios necesarios para el funcionamiento de los bienes de uso en general; bienes inmuebles situados en el país y en el extranjero; aeronaves; motores; vehículos automotores; bienes de cambio y de consumo, etc.
- c) Detalle e informe sobre el estado de situación de los contratos y órdenes de compra existentes en AEROLÍNEAS y AUSTRAL.
- d) Los informes y estado de situación de la deuda concursal exigible y post concursal que registra AEROLÍNEAS y de los pasivos existentes en AUSTRAL.
- e) Informes y estado de situación de los contratos laborales y de la organización administrativa.
- f) Informes y estado de situación de las concesiones, autorizaciones y garantías vigentes.
- g) Toda otra información necesaria y suficiente para la determinación del valor de AEROLÍNEAS y AUSTRAL, que el ESTADO NACIONAL requiera.

**CLÁUSULA QUINTA:** Durante este Período de Transición de 60 días las Partes aquí firmantes convienen en confeccionar un estado de resultados y relevamiento patrimonial de AEROLÍNEAS y AUSTRAL al día 17 de julio de 2008, fecha en la que entrará en funciones el CONSEJO DE TRANSICIÓN, a fin de proteger los derechos e intereses del ESTADO NACIONAL, accionistas, directores, gerentes y empleados, y de los acreedores y clientes, de AEROLÍNEAS y AUSTRAL.

Una vez confeccionados y auditados los estados de resultados, dentro del plazo de 60 días antes establecido y de conformidad con las normas y regulaciones aplicables, las Partes deberán considerar y aprobar: (i) los estados contables y gestión de AEROLÍNEAS al 31 de Diciembre de 2007, y (ii) los estados contables especiales y gestión de AEROLÍNEAS al 17 de julio de 2008.

Respecto de AUSTRAL, las Partes considerarán los estados contables a la fecha indicada en los incisos (i) y (ii).

Dichos estados contables deberán ser aprobados por los accionistas de AEROLÍNEAS y AUSTRAL, conforme las vías legales pertinentes.

**CLÁUSULA SEXTA:** Los precios de compra de cada uno de los paquetes accionarios de AEROLÍNEAS y AUSTRAL se determinarán de conformidad con lo siguiente:

- i. el precio de compra por el paquete accionario de AUSTRAL se determinará a partir de las valuaciones que efectuará una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL.
- ii. el precio de compra por el paquete accionario de AEROLÍNEAS se determinará a partir de las valuaciones que efectuará una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL.

El ESTADO NACIONAL, solicitará las valuaciones de su parte de acuerdo con lo antes referido al Tribunal de Tasaciones, órgano que evaluará las empresas en su conjunto.

En caso de existir diferencias entre las valuaciones que se efectúen y/o de no arribarse de otro modo a un acuerdo respecto de los precios de ambos paquetes accionarios, se solicitará una tercera valuación de una entidad imparcial, nacional o extranjero, de prestigio internacional, especializada en compraventa y/o valoraciones de empresas internacionales del sector, cuya valuación será final y definitiva para las Partes.

El sistema de valuación será por descuento de flujo de fondos futuros. A los efectos del cálculo de dichos flujos futuros de fondos, se asumirá: (i) el costo del combustible a su valor subsidiado actual de \$ 1,85 (pesos uno con ochenta y cinco centavos) por litro más IVA, el que se modificará hacia el futuro de forma referencial y proporcional a las variaciones del mercado; y (ii) la tarifa de cabotaje actual, modificada en forma proporcional con las modificaciones que se proyecten para el resto de los costos.

El pago de los precios de compra correspondientes a los paquetes accionarios de AEROLÍNEAS Y AUSTRAL aquí mencionados deberá realizarse contra la transferencia de las acciones mediante transferencia bancaria de fondos de libre e inmediata disponibilidad a las cuentas del exterior que IV notificará por escrito con anterioridad a la fecha de pago.

El procedimiento arbitral se desarrollará en idioma español para facilitar el entendimiento para ambas Partes.

De todo lo cual se suscribe la presente Acta Acuerdo la cual será refrendada por Señor Ministro de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Arq. Julio Miguel DE VIDO y D. Gerardo Díaz Ferrán y Gonzalo Pascual, como accionistas mayoritarios de Aerolíneas Argentinas, S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., en duplicado y a un solo efecto en la ciudad de Buenos Aires el día Lunes 21 de Julio de 2008.

## ANEXO III

### **Documentación solicitada al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios**

- 1) Acceso a los integrantes del equipo de auditoría de esta AGN a la documentación original de las actuaciones y/o antecedentes que dieron lugar al Acta Acuerdo del 17 de julio de 2008 entre Interinvest SA y el Estado Nacional, aportando, en su caso copia certificada de aquella documentación que los funcionarios de esta AGN consideren necesario.
- 2) Detalle de los desembolsos efectuados para garantizar la prestación de los servicios, su ampliación y mejoramiento, de conformidad a lo preceptuado por el artículo 3° de la Ley N° 26.466, indicando montos, destino de los mismos, naturaleza jurídica, fuente de financiamiento.
- 3) Copia del plan general de negocios formulado para las empresas conforme lo dispone el artículo 5° del Decreto N° 2.347/08, así como cualquier otro plan efectuado desde que el Ministerio tomara intervención en las empresas a expropiar. Etapa de concreción de los mismos e informes de seguimiento.
- 4) Acciones desarrolladas para la instrumentación del Programa de Propiedad Participada al fin de la expropiación.
- 5) Atento el carácter de Organismo expropiante otorgado por el decreto Nro. 2347/2008 al Ministerio a su cargo se solicita información respecto del grado de avance del proceso expropiatorio, acompañando documentación respaldatoria al respecto.
- 6) Informe sobre las actuaciones realizadas y/a realizar a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 6° de la Ley N° 26.466 en relación con la tarea de discriminar los pasivos generados por operaciones normales de las empresas, de aquellos que se hubieren originado en operaciones dolosas o fraudulentas, o tuvieren causas en la mala gestión de los administradores.
- 7) Copias de la normativa relacionada con la Unidad Administrativa creada por el artículo 2° del Decreto N° 2.347/08, incluyendo conformación, facultades y obligaciones, y los informes que haya emitido hasta la fecha.

**Compras y contrataciones observaciones en particular****Material aeronáutico**

**OC N° 90820262:** Vadex S.A. (Cleaner in drums of- limpiadores) Conforme surge de impresión de e-mail enviado por el proveedor, esta orden de compra fue emitida en reemplazo de otra de fecha 10/09/07 (N° 90720363). El proveedor solicitó que para poder cumplir con esta última y no darle de baja deberá realizar un ajuste de precios, informando que el material se encuentra para entrega inmediata si la auditada corrige la orden y acepta el nuevo precio. No se pudo verificar la anulación de la OC oportunamente emitida ni el motivo por el que no se dio cumplimiento con la misma en tiempo y forma erogando mayor gasto para la auditada. La auditada informó en su descargo que la firma Vides es el fabricante, representante y distribuidor en Argentina de Aerospace Chemetall (Ardrox) aprobado por Gerencia Técnica. Se vincula a un único proveedor y la PO-por lo general- se basa en un estimado de consumo anual. Es decir que cuando el proveedor aumenta el precio de las materias primas, solicita un ajuste de precios para poder seguir suministrando el producto. Este nuevo precio, sujeto a aprobación genera dos opciones que se excluyen entre sí, esto es modificación del precio en la PO vigente o bien emisión de una nueva en correspondencia con el nuevo precio aprobado. En caso de que las PO tuvieran alguna recepción parcial previa, no son ANULADAS, sino que son modificadas a la cantidad recibida y automáticamente quedan cerradas.

**OC N° 70920191:** Hydro-Geratebau GMBH & Co. De acuerdo a impresiones de e-mails que se agregan se observa que el material llegó en malas condiciones de conservación (doblado) y no surge del legajo el tratamiento dado con posterioridad.

De acuerdo a lo informado por la auditada en su descargo, se trató de una compra en condición AOG para una nueva flota, dado que se requería para habilitar en forma inmediata la operación con autoridad DNA. Con posterioridad, el 30/10/2009 se consultó al área usuaria si los equipos estaban en condiciones de uso, sin que hubiera notificación en contrario.

**OC N° 70920015:** Boeing Comm Airplane Grp. (Documentación técnica- Manuales Consolidados) conforme impresión de e-mail del proveedor recibido con posterioridad a la emisión y pago de la orden, se requiere la aprobación de todos los lessors de la flota B737-500 a los fines de la utilización de los manuales consolidados adquiridos. Esta aprobación no pudo ser obtenida por la auditada por lo que se solicitó la anulación de la OC y la imputación de los fondos transferidos a futuras compras. No se pudo verificar tal anulación.

Conforme aclaró la auditada al efectuar su descargo, luego de las gestiones realizadas ante BOEING el 21 de agosto de 2009 dio respuesta satisfactoria al planteo que Aerolíneas Argentinas le había realizado, y la PO se cumplimentó sin ninguna novedad.

**OC N° 10800390:** Aircraft Turbin Center (Disk CPR 1,5 Stage- disco) El nombre del proveedor que se consigna en el listado de cotizaciones del marketing como mejor oferta no coincide con el de aquel a favor del cual se coloca la OC, aunque si coincide el precio de la oferta. No se pudieron verificar los motivos por no encontrarse agregadas las cotizaciones respectivas.

En el descargo se explicó que el proveedor AAR do Brasil es la filial y representante de AAR Aircraft Turbine Center.

**OC N° 10800343:** Associated Sales Int'l (ASI) (Hub Front Cpr.-Cubo) Se agregó listado de cotizaciones correspondiente al procedimiento de compra de otra "*Part Number*".

Al realizar su descargo ARSA informó que el PN 5000501-01 es intercambiable con el PN 821501.

**OC N° 70920012:** Airbus Industrie (Techn. Data Packg.- Documentación técnica) Conforme surge de la impresión de e-mail que justifica la solicitud de compra, resulta necesaria la adquisición de esta Documentación Técnica aunque la flota de A320 y A310 no se encuentren operativas. Ello por cuanto debe contarse con la documentación actualizada para mantener vigente la aprobación que la Autoridad Aeronáutica concedió a los talleres/ hangares de la empresa para procesar este tipo de aeronaves. Cabe destacar que el único A320 que iba a operar la auditada es el MSN 302 que si bien fue aceptado por esta no ingresó nunca al país ni operó.

Las auditadas manifestaron en su descargo que con fecha 14 de enero de 2009, el Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación, dependiente de la Gerencia Técnica AR, justificó por mail la necesidad de la solicitud en el cumplimiento de requerimientos de la Autoridad Aeronáutica, aún cuando la aeronave no estuviese operando. No se acreditó la mentada regularización.

### **Compras Generales**

**OC N° 70801038:** Gate Gourmet Argentina S.A. (servicio de aprovisionamiento de comidas a bordo, implementación de nuevos menues y servicios en un todo de acuerdo al rediseño 2008 escala Buenos Aires) Obra agregado dentro de un folio contrato celebrado entre Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y Gate Gourmet Argentina S.A., cuya cláusula 8 prevé una vigencia de siete años contados desde el 1 de enero de 2002, por lo que a la fecha de emisión de la OC analizada el mismo se encontraba vigente. No obra en el legajo bajo análisis la tramitación de dicho contrato. Sin perjuicio de ello, cabe destacar que la OC analizada fue emitida por Aerolíneas Argentinas S.A. y no por la suscriptora del contrato.

En su descargo la auditada informa que desea aclarar que si bien el contrato no se encontraba a la fecha de la auditoría guardado en la carpeta correspondiente, dicho documento se encontraba en la Asesoría Legal, con motivo de la intervención que tuvo esta dependencia. Corresponde aclarar que en el descargo realizado por la empresa no se acreditó el extremo invocado ni se aportó copia del mentado contrato.

**OC N° 70801126:** Hotel Felipe II (hospedaje en Córdoba al personal de Aerohandling para el curso de operador de rampa) Se pone de resalto que la OC agregada al legajo bajo análisis no es la seleccionada en la muestra, sino otra emitida en la misma fecha y por idéntico concepto con un importe de \$ 6.008,00, identificada con el N° 70801131. Preguntado el comprador responsable sobre el particular, manifestó que la OC del acápite fue erróneamente emitida y que debería encontrarse anulada. Se solicitó su búsqueda a través del sistema y se obtuvo la impresión de la misma donde no consta anulación alguna.

Se aclara de acuerdo a lo expresado en el descargo que fue anulada a efectos de regularizar la observación mencionada, por lo cual quedó para el servicio de hospedaje de Córdoba la OC



N° 70801131, tanto en papel como en el sistema. No se aportó documentación respaldatoria en este sentido.

**OC N° 70900919:** Fly Kitchen S.A.(catering vuelos escala Córdoba) Se observa que en la contratapa de la carpeta relevada obra agregada impresión de comunicaciones vía e-mail entre el Área Gestión Contratos y la Gerencia de Asuntos Legales de fecha 02/11/06 y 03/11/06 de las que surge que en esta última fecha se rescindieron pedidos de compra emitidos a otro proveedor (Catering Argentina S.A.) y que la invitación para participar en concurso de precios debería hacerse por el medio habitual en que se realizan dichas comunicaciones. Sin perjuicio de ello no obran en el legajo bajo análisis constancias de realización de concurso de precios.

**OC N° 70901387:** Hotel Marriot Caracas (servicio de hospedaje para tripulantes en posta en la escala Caracas desde el 01/07/09 al 31/12/09) Se deja debidamente aclarado que conforme surge de las constancias del legajo relevado, se cumplimentaron los procedimientos previstos en el punto 3.6 del Manual de Procedimiento de la Gerencia de Compras Generales vigente con relación a la realización de concurso de precios, recibándose cuatro (4) ofertas en término, a saber: Embassy Suites, Gran Meliá Caracas, Best Western y Eurobuilding. Conforme surge de planilla de comparación de ofertas obrante el más económico y conveniente es el Gran Meliá (U\$S 135 más impuesto incluyendo desayuno y transporte). Ahora bien, en fecha 6 de mayo de 2009 el comprador responsable del procedimiento elevó los datos de los oferentes a las Gerencias de Operaciones (tripulación técnica) ARSA y de Tripulación de Cabina de Pasajeros ARSA a los fines de que realicen visita a los mismos. Consecuencia de esto, la Gerencia de Operaciones ARSA solicitó se incluya dentro de los hoteles a contratar al Hotel Marriot Playa Grande, fundándose en que es nuevo y cercano al aeropuerto invocando para esto último cuestiones de seguridad. Acompañó cotización obtenida del proveedor mencionado la que ascendía a U\$S 190 + 12% de IVA. Esta oferta fue mejorada hasta los U\$S 89 más impuestos, incluyendo desayuno, transformándose en la más económica. Se colocó la OC analizada al proveedor propuesto.

**OC N° 70901355:** Draconis S.A. (Servicio de retiro e incineración y disposición de residuos orgánicos generados del aprovisionamiento de comidas a bordo en vuelos de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y residuos orgánicos generados

en plataforma (limpieza de aviones) Aeropuerto General de Ezeiza). Cabe destacar que la contratación bajo análisis se realizó en virtud de la imposibilidad de continuar realizando el tratamiento de los residuos con la empresa Hábitat Ecológico con la que se tenía contrato vigente, en virtud de lo previsto por la Res. 66/07 del ORSNA.

**OC N° 70901199:** Qantas Airways Limite (Servicio de tráfico y limpieza de aeronaves en el Aeropuerto Internacional de Sydney) Se observa que de las constancias del legajo no surge la tramitación y/o emisión de OC por el servicio desde el 18/12/07 hasta el 01/09/08, sin perjuicio de las evidencias (por comunicaciones vía e-mail agregadas) de su prestación.

**OC N° 60800444 y 984612:** Coca Cola FEMSA de Buenos Aires S.A. (compra de bebidas sin alcohol línea Coca Cola) Se informó verbalmente a este equipo de auditoría que el proveedor FEMSA es el único que produce y comercializa los productos Coca Cola en Buenos Aires, por lo que resultaría aplicable la excepción prevista en el ítem 4) del Punto 3.2 del Manual de Procedimiento, sin que conste dicha circunstancia en el legajo respectivo.

## Proyección de incorporación de Aeronaves

Aeronaves B737-700 New Generation						
Equipo / Modelo	Matricula	N° de serie	Año de fabricación	Renta mensual U\$S	Fecha inicio Contrato	Lessor
B737-700	LV-CAD	32680	2006	250.000	Jul-09	GECAS
B737-700	LV-CAP	32695	2006	250.000	Oct-09	GECAS
B737-700		30243	2001	230.000	Oct-09	GECAS
B737-700		32696	2006	250.000	Nov-09	GECAS
B737-700		30235	2000	230.000	Nov-09	GECAS
B737-700		34756	2007	250.000	Dic-09	GECAS
B737-700		30236	2000	230.000	Dic-09	GECAS
B737-700		30237	2000	230.000	Feb-10	GECAS

**EMBRAER 190**

El 21 de mayo de 2009 se suscribió contrato de compraventa COM0030-09 entre Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. y Austral Líneas Aéreas-Cielos del Sur S.A., cuyo objeto es: “...2.1 Embraer venderá y entregará y el Comprador adquirirá y tomará la entrega de veinte (20) Aeronaves; 2.2 Embraer entregará al Comprador los Servicios y las Publicaciones Técnicas, tal como se detalla en el Anexo B de este Contrato...”.

La vigencia de dicho contrato se encuentra sujeta a la siguiente condición suspensiva: “...hasta tanto se reciban los siguientes documentos por Embraer, de un todo de acuerdo con los términos y aceptables para este: (i) dictamen legal interno del Consultor Legal General del Comprador respecto de la legalidad de este Contrato, de todas las operaciones contempladas en el presente y de la veracidad y precisión de las manifestaciones y garantías

*incluidas en la Cláusula 27.2, (ii) la aprobación de la Asamblea de accionistas del Comprador de la adquisición de 20 Aeronaves a Embraer y de todas las demás operaciones contempladas en el presente, (iii) un dictamen legal emitido por la Procuración del Tesoro de la Nación relativa a la legalidad del ejercicio de los derechos de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 por lo que se aprueba la compra de 20 Aeronaves a Embraer y las demás operaciones contempladas en el presente y (iv) un acto administrativo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios donde se indiquen los fundamentos legales para el accionar de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 y la decisión del Comprador de adquirir las 20 Aeronaves a Embraer y todas las demás operaciones contempladas en este instrumento y una confirmación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de que las operaciones han sido aprobadas como parte del Plan General de Negocios para el Comprador Contemplado por la Ley 26466 (en adelante, las ‘Aprobaciones’)...*”

En oportunidad de su suscripción se previó que el cumplimiento de estas “Aprobaciones” deberían ser notificadas a la vendedora antes del 19 de junio de 2009. Con posterioridad se prorrogó dicho plazo hasta el 30/10/09.

Por Acta de Directorio AU del 09/06/09 se aprueban y ratifican todos los documentos suscriptos en relación a la adquisición de Aeronaves a la firma Embraer S.A.

Se obtuvo copia de dos (2) informes respecto de los EMBRAER 190: “*Análisis comparativo de capacidades técnico-operativas y de Performance del producto EMB190*” y “*Comparación de Productos EMB 170/190*”, ambos fueron realizados a solicitud de la Gerencia General, destacando que los mismos no poseen fecha de elaboración.

El primero de los informes antes mencionados compara las diferencias existentes entre el MD (flota actual) y el Embraer, concluyendo de la siguiente manera: “*...El EMBRAER 190 es de las aeronaves pertenecientes a la misma categoría disponibles en el mercado, la que mejor repuesta entrega para satisfacer las necesidades de Austral Líneas Aéreas*”.

En el segundo informe se desaconseja la adquisición de un mix de flotas EMBRAER 170/190 debido a las diferencias técnicas existentes entre ellas, aconsejando la flota E190.

## ANEXO VI

### Rutas

ARSA y Austral cubren treinta y cuatro rutas de cabotaje, tres a Europa, seis Interamericana, una Oceanía y diez en el ámbito Regional en el período Julio 2008 - Junio 2009, según el siguiente detalle:

RED	RUTAS	RED	RUTAS
<b>CABOTAJE</b>	Bahía Blanca	<b>EUROPA</b>	Barcelona
	Bariloche - Calafate		Roma
	Bariloche		Madrid
	Calafate	<b>INTERAMERICANA</b>	Bogotá
	Calafate - Trelew		Caracas
	Calafate - Ushuaia		Caracas-Sta. Cruz de La Sierra
	Catamarca -La Rioja		Lima
	Comodoro Rivadavia		Lima - Bogotá
	Córdoba		Miami
	Corrientes- Posadas	<b>OCEANÍA</b>	Auckland - Sydney
	Esquel - San Martín de los Andes	<b>REGIONAL</b>	Asunción
	Corrientes- Formosa		Florianópolis
	Iguazú		Florianópolis - San Pablo
	Jujuy		Montevideo
	Mar Del Plata		Porto Alegre
	Mendoza		Punta del Este
	Mendoza -San Juan		Río de Janeiro
	Neuquén		San Pablo
	Posadas		Santa Cruz de La Sierra
	Resistencia		Santiago de Chile
	Río Gallegos		
	Río Grande		
	Santa Fe -Rosario		
	Salta		
	Salta - Jujuy		
	San Juan		
	San Rafael - San Luis		
	Santa Rosa - Viedma		
	Santiago Del Estero- Tucumán		
	Trelew		
	Tucumán		
	Ushuaia		
	Ushuaia - Río Gallegos		
	Ushuaia - Trelew		

Fuente: ARSA

**ANEXO VII**

**Composición de la flota y su costo en leasing**

En el cuadro que se exponen a continuación puede observarse la variación en la cantidad de aeronaves y en la renta mensual abonada en U\$\$, entre el 17/07/08 y el 30/06/09 por tipo de flota.

Flota	Leasing Operativo					Leasing Financiero					Propios		
	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08	al 30-06-09	Variación
	Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Cant	
A310	1	212.000	1	230.000	18.000								0
A320	3	690.000	1	250.000	-440.000								0
B747-200											6	6	0
B747-400	3	1.455.000	3	1.455.000	-								0
A340-200						4	2.540.000	4	1.580.000	960.000			0
A340-300	2	1.227.000	2	1.227.000	-								0
B737-700	0		2	500.000	500.000						0	2	2
B737- 500	17	1.875.500	17	2.176.500	301.000								0
B737-200	20	1.035.000	19	1.008.000	-27.000						9	9	0
MD	12	881.500	15	1.045.000	163.500	1	88.000	1	88.000	-	10	9	-1
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>7.376.000</b>	<b>60</b>	<b>7.891.500</b>	<b>515.500</b>	<b>5</b>	<b>2.628.000</b>	<b>5</b>	<b>1.668.000</b>	<b>-960.000</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>1</b>

Fuente: Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota

En los siguientes cuadros puede observarse la variación en la cantidad de aeronaves y en la renta mensual abonada en U\$\$, entre el 17/07/08 y el 30/06/09 por tipo de flota diferenciando la situación en la que se encuentra (en operación, desprogramadas y desprogramadas canibalizadas).

Flota	Leasing Operativo					Leasing Financiero					Propios			
	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08	al 30-06-09	Variación	
	Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Cant		
<b>A310</b>														
Desprogramado	1	212.000	1	230.000	18.000									
<b>A320</b>														
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	1	250.000			-250.000									
Desprogramado	2	440.000	1	250.000	-190.000									
<b>B747-200</b>														
Desprogramado											6	6	0	
<b>B747-400</b>														
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	3	1.455.000	3	1.455.000	-									
<b>A340-200</b>														
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)						4	2.540.000	4	1.580.000	-960.000				
<b>A340-300</b>														
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	2	1.227.000	2	1.227.000	-									

Fuente: Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota

Flota	Leasing Operativo					Leasing Financiero					Propios		
	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08		al 30-06-09		Variación U\$\$	al 17-07-08	al 30-06-09	Variación
	Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Renta mensual U\$\$	Cant	Renta mensual U\$\$		Cant	Cant	
<b>B737-700</b>													
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)			2	500.000	500.000							2	2
<b>B737- 500</b>													
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	17	1.875.500	17	2.176.500	301.000								
<b>B737-200</b>													
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	16	830.000	7	458.000	-372.000						1		-1
Desprogramado	4	205.000	5	160.000	-45.000						8	9	1
Desprogramado Canibalizado			7	390.000	390.000								
<b>MD</b>													
En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)	12	881.500	15	1.045.000	163.500	1	88.000	1	88.000	-	10	9	-1
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>7.376.000</b>	<b>60</b>	<b>7.891.500</b>	<b>515.500</b>	<b>5</b>	<b>2.628.000</b>	<b>5</b>	<b>1.668.000</b>	<b>-960.000</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>1</b>
<b>En Operación (línea de vuelo + mantenimiento)</b>	<b>51</b>	<b>6.519.000</b>	<b>46</b>	<b>6.861.500</b>	<b>342.500</b>	<b>5</b>	<b>2.628.000</b>	<b>5</b>	<b>1.668.000</b>	<b>-960.000</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>-</b>
<b>Desprogramado</b>	<b>7</b>	<b>857.000</b>	<b>7</b>	<b>640.000</b>	<b>-217.000</b>						<b>14</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>Desprogramado Canibalizado</b>			<b>7</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>								

Fuente: Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota



**Convenios Colectivos**

Los convenios colectivos con el grupo ARSA se pueden dividir en:

✓ **Tripulantes de Cabina**

- ASOCIACIÓN ARGENTINA DE AERONAVEGANTES - ARSA (Convenio Colectivo de trabajo N° 43/91 “E” modificatorias).
- ASOCIACION ARGENTINA DE AERONAVEGANTES - AU (convenio Colectivo de trabajo N° 51/91 y modificatorias).

✓ **Personal Aeronáutico Terrestre no Navegante**

- ASOCIACIÓN DEL PERSONAL AERONAUTICO - ARSA (Convenio Colectivo de trabajo N° 46/91 y modificatorias).
- ASOCIACIÓN DEL PERSONAL AERONAUTICO - AU (Convenio Colectivo de trabajo N° 49/91 “E” y modificatorias).
- ASOCIACIÓN DEL PERSONAL AERONAUTICO - JP (convenio Colectivo de trabajo N° 356/99 y modificatorias).
- ASOCIACIÓN DEL PERSONAL AERONAUTICO - AH (Convenio Colectivo de trabajo N° 300/98 “E” y modificatorias).
- ASOCIACIÓN DEL PERSONAL AERONAUTICO - OPTAR.

✓ **Pilotos y Copilotos**

- ASOCIACIÓN DE PILOTOS DE LINEAS AEREAS - ARSA (Convenio Colectivo de trabajo N° 402/00 y modificatorias).
- ASOCIACIÓN DE PILOTOS DE LINEAS AEREAS - AU.
- UNION AVIADORES LINEAS AEREAS - AU (Expediente N° 886.438/90).

✓ **Personal Técnico**

- ASOCIACION DEL PERSONAL TECNICO AERONAUTICO - ARSA (Convenio Colectivo de trabajo N° 41/91 y modificatorias).

- ASOCIACION DEL PERSONAL TECNICO AERONAUTICO - AU (Convenio Colectivo de trabajo N° 53/92 y modificatorias).

✓ **Personal Superior/Jerárquico**

- UNION PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES - ARSA (Convenio Colectivo de trabajo N° 103/94 “E” y modificatorias).
- UNION PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES - AU (Convenio Colectivo de trabajo N° 119/94 “E” y modificatorias).
- UNION PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES - AH (Convenio Colectivo de trabajo N° 339/99 “E” y modificatorias).
- UNION PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES - JP (Convenio Colectivo de trabajo N° 103/94 “E” y modificatorias).
- UNION PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES - OPTAR (Convenio Colectivo de trabajo N° 103/94 “E” y modificatorias).

**Glosario Índices Financieros****Capital de trabajo****Activo Corriente - Pasivo Corriente**

Mide la diferencia, en valores absolutos, entre los Activos corrientes y los Pasivos exigibles dentro del año.

**Liquidez Ácida****(Activo Corriente-Bienes de Cambio)/Pasivo Corriente**

Mide la relación entre el Activo corriente y el Pasivo corriente de la empresa, sin incluir los Bienes de Cambio. Es una relación más exigente ya que al restar los bienes de cambio está tomando sólo los activos más líquidos.

**Liquidez General****Activo Corriente/Pasivo Corriente**

Mide la relación entre los Activos corrientes y los Pasivos exigibles dentro del año. Indica con cuántos pesos se cuenta para hacer frente a las obligaciones adeudadas, por ejemplo, un ratio de 1,5 significaría que por cada \$1 de pasivo, existen \$1,5 de recursos para cancelar el mismo. Un valor de liquidez igual a (mayor que, menor que) 1 implica que el Activo corriente es igual a (mayor que, menor que) el Pasivo corriente, y consecuentemente, los activos que se prevé realizar dentro del año son iguales (superiores, inferiores) al monto de las obligaciones referidas.

**Inmovilización****Activo No Corriente / Activo Total**

Mide el grado de inmovilización de los activos de la empresa.

**Relación entre el Pasivo y los Ingresos por Servicios**

**Pasivo/(Ingresos por Servicios Prestados/cantidad de meses del período).**

## **Rentabilidad**

### **ROS – Resultados / Ingresos por Servicios Prestados**

Muestran una relación de los resultados netos por cada unidad monetaria obtenida por los servicios prestados.

## **Rotación de la Inversión**

### **Ingresos por Servicios Prestados/Activo Total**

Indica el número de veces que se recupera el activo a través de los ingresos por servicios prestados.

## **Endeudamiento**

### **Pasivo Total/Patrimonio Neto**

Mide la relación entre deuda y capital propio utilizada por la empresa para financiar sus operaciones. Indica cuánto capital de terceros se empleó por cada peso de recursos propios aportados a la empresa; por ejemplo, un ratio de 0,80 significa que por cada peso de patrimonio neto \$0,80 representan deuda con terceros.

Un valor de endeudamiento igual a (mayor que, menor que) 1 implica que el pasivo total es igual a (mayor que, menor que) el patrimonio neto.

## **Financiación Propia**

### **Patrimonio Neto / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)**

Mide la relación que existe entre el patrimonio propio de la empresa y el capital total invertido en ella.

## **Financiación Ajena**

### **Pasivo Total / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)**

Mide la relación que existe entre las obligaciones que tienen la empresa y el capital total invertido en ella.

## **Endeudamiento a Corto Plazo**

**Pasivo Corriente / Pasivo Total**

**Pasivo Corriente/(Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente)**

Mide la relación entre los pasivos exigibles en el corto plazo y los pasivos totales de la empresa.

**Endeudamiento a Largo Plazo**

**Pasivo No Corriente / Pasivo Total**

**Pasivo No Corriente/(Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente)**

Mide la relación entre los pasivos exigibles en el largo plazo y los pasivos totales de la empresa.

Descargo Grupo ARSA



Nota N° 200/10  
Buenos Aires, 3-9-10

Sr.  
Presidente de la Auditoría General de la Nación  
Dr. Leandro O. Despuy  
S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D.

Ref.: Contesta NOTA No. 608/10-P del  
02/07/2010 Act. No. 437/08- A.G.N.  
Motivo: Informe de Auditoría de Gestión

De mi consideración:

Me dirijo a usted, a fin dar respuesta a la nota de referencia, por la que remitiera a Aerolíneas Argentinas S.A. y a Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. el proyecto de Informe de Auditoría referido a la gestión de tales empresas por el período iniciado el 17/07/08 hasta el 30/06/09.

A tales efectos adjunto documento principal de dicha respuesta titulado "Comentarios al Proyecto de Informe de Auditoría de Gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. - Período 17/07/08 hasta el 30/06/092, con sus respectivos anexos.

Sin otro particular saludo a usted con distinguida consideración.

  
Dr. Mariano Recalde  
Presidente



15:35

**Aerolíneas  
Argentinas**



Ciudad de Buenos Aires, 03 de Septiembre de 2010.

Señor Presidente de la  
Auditoría General de la Nación.

**Ref.:** Actuación N° 437/08- A.G.N.  
Aerolíneas Argentinas – Austral.

De mi consideración:

Me dirijo a UD. en tiempo y forma y por su intermedio al resto de los miembros del Colegio de Auditores con el objeto de comunicarles mi adhesión en todos sus términos a la presentación efectuada por el Señor Presidente de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., Dr. Mariano Recalde, en relación a la actuación de la referencia.

Sin otro particular, saludo a UD. atentamente.

  
Dr. Juan de Dios Cincunegui

*Al Señor Presidente de la  
Auditoría General de la Nación.  
Dr. Leonardo O. Despouy.  
S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D.*

AUDITORIA GENERAL DE LA NACION GERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR N° FINANCIERO	
ENTRÓ	SALIO
3 SEP 2010	

AUDITORIA GENERAL DE LA NACION MESA DE ENTRADAS	
ENTRADA	SALIDA
- 3 SEP 2010	

14:35

Boucharé 547 Piso 9  
(C1106ABG) Buenos Aires - Argentina  
(54 11) 4130-3527



“Año del Bicentenario”.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 3 de Sept. de 2010.

Señor Presidente de la  
Auditoría General de la Nación.

Ref.: Act. N 437/ 08- A.G.N. Notas N 610/10-P, 640/10-P y 811/10- P.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme al Sr. Presidente, y por su intermedio al Colegio de Auditores, -en virtud de la vista conferida el día 2 de Julio de 2010, que mereciera la pertinente prorrogación-, con el fin de realizar los comentarios pertinentes respecto del Proyecto de Informe de Auditoría referido a la “Gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. (ARSA) y Austral Líneas Aéreas-Cielos del Sur (AU) por el período iniciado el 17/7/08 hasta el 30/06/09”.

Con tal objeto, y habiendo tomado conocimiento de la respuesta efectuada por el Sr. Presidente de ARSA, vengo a adherir en todas sus partes a la presentación que hiciera el día de la fecha el Sr. Presidente de Aerolíneas Argentinas S.A. (ARSA) y Austral Líneas Aéreas-Cielos del Sur (AU).

Sin perjuicio de lo expuesto realizo las siguientes breves reflexiones adicionales:

(i) Transición desde julio de 2008 al 5 de febrero de 2009.-

Debo destacar que la toma del poder de la gestión empresarial se llevó a cabo desde el 5 de febrero de 2009 fecha en que la U.A. designó directores y síndicos en todas las sociedades del grupo. Véase capítulo “Gobierno y dirección de las sociedades”.- Como todo cambio de participación accionaria, el proceso tuvo características traumáticas, ya que hubo que prescindir de los gerentes de casi la totalidad de las áreas, quienes habían sido designados por IIVST y reemplazados por profesionales con experiencia en la empresa y de confianza del suscripto.

(ii) Artículo 2 de la ley 26466.

Durante el lapso que ocurrió la toma del control por parte del Estado Nacional del grupo, las directivas básicas se encontraban contempladas en el artículo 2 de la ley 26.466, esto es: “Para garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de



pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de las empresas mencionadas en el artículo 1° de la presente ley, en los términos de los artículos 57 y 59 de la Ley 21.499, el Poder Ejecutivo Nacional, a través del organismo que designe, ejercerá desde el momento de la entrada en vigencia de la presente ley todos los derechos que las acciones a expropiarse confieren”.

No escapara al elevado criterio del lector, que tales fines fueron cumplidos durante la etapa objeto de auditoría, así como también el periodos posteriores, a pesar de recibir una empresa en crisis, hechos estos últimos, públicos y notorios.

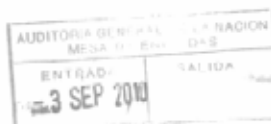
A pesar de ello, se garantizó plenamente la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; se mantuvieron todas las fuentes laborales y se resguardaron de los bienes de las empresas.

(iii) El plan general de negocios, -cuyos inicios y trabajos preparatorios comenzaron conjuntamente con la toma del control societario-, que ordenara la ley 26466 fue aprobado el día 26 de noviembre de 2009 por la Comisión Bicameral y a partir de allí pueden realizarse políticas empresariales de acuerdo con el citado plan de negocios.

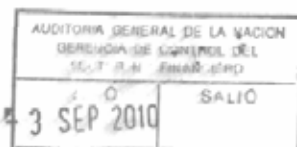
Sin otro particular, saludo a UD. muy atentamente.

Dr. Julio Cesar Alak.

Al Señor Presidente de la  
Auditoría General de la Nación.  
Dr. Leonardo O. Despouy.  
S / D.



16:15





Buenos Aires, 3 de Setiembre de 2009

**Comentarios al Proyecto de Informe de Auditoría de Gestión**  
**de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A.**  
**Período 17/07/08 hasta el 30/06/09**  
**Auditoría General de la Nación**

Glosario.

AGN	Auditoría General de la Nación
ARSE	Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado
AR	Aerolíneas Argentinas S.A.
AU	Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A.
AR-AU	Aerolíneas Argentinas - Austral
AH	Aerohandling S.A.
APN	Administración Pública Nacional
BCRA	Banco Central de la República Argentina
B.O.	Boletín Oficial
CRA	Comando de Regiones Aéreas
CT	Consejo de Transición (Acta Acuerdo 17-21/07/2008).
DHA	Dirección de Habilitaciones Aeronáuticas
DNA	Dirección Nacional de Aeronavegabilidad
EECC	Estados Contables
FAA	Fuerza Aérea Argentina
GG	Gerencia General AR-AU
HCN	Honorable Congreso de la Nación
IIVST	Interinvest S.A. (Grupo Marsans – Air Comet)
JP	Jet Paq S.A.
OP	Optar S.A.
LPA	Ley No. 19.549 de Procedimientos Administrativos
LSC	Ley No. 19.550 de Sociedades Comerciales
MINPLAN	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios
MINDEF	Ministerio de Defensa
PPP	Programa de Propiedad Participada
PEN	Poder Ejecutivo Nacional
PIA	Proyecto de Informe de Auditoría de la AGN
PTN	Procuración del Tesoro de la Nación
RCCA	Régimen de Compensación del Combustible Aeronáutico
SEPI	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales
STN	Secretaría de Transporte de la Nación
TTN	Tribunal de Tasaciones de la Nación
UA	Unidad Administrativa Decreto 2347/2008
UIA	Unidad de Auditoría Interna

*My*

Índice

CAPÍTULO I

- I Consideraciones preliminares
- II Objeto y Alcances de la Auditoría.
- ETAPA 1: La gestión del Grupo Marsans – Air Comet (IIVST).  
Antecedentes sobre la privatización de Aerolíneas Argentinas.  
Pérdida del Control Estatal y del Plan de Inversiones.  
Compra-venta de AR-AU por parte del Grupo Marsans – Air Comet.  
La gestión irregular del Grupo Marsans – Air Comet (IIVST).  
Los intentos por potenciar el control del Estado.  
Situación Previa a la Intervención Estatal.  
El Acta Acuerdo
- ETAPA 2: El Período de Transición.  
Sub-Etapa A: El Consejo de Transición.  
Ley 26.412.  
Sub-Etapa B.  
Ley 26.466.  
Funcionamiento de las empresas durante la Etapa 2.
- ETAPA 3: Control Societario del PEN.  
Gobierno y dirección de las sociedades.  
Evaluación de la gestión estatal.

CAPÍTULO II

- I Comentarios particulares.

ANEXOS

- 1 Políticas y Estrategias Comerciales para el Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas
- 2 Documentación que se adjunta
- 3 Comentarios, opiniones y descargos de MINPLAN, ST, UA y CT

*my*

## CAPÍTULO I

### I. Consideraciones preliminares

a.- **Incumplimiento de la AGN al mandato otorgado por el Congreso de la Nación en ejercicio de sus atribuciones constitucionales, con prescindencia de lo dispuesto por el propio Poder Legislativo..**

Según surge del primer párrafo del proyecto de informe, se procedió a realizar una Auditoría en cumplimiento de la Ley 26.412.

Dicha norma, en su artículo 1° establece que *"...para garantizar el servicio público de transporte..."* se *"...procederá al rescate de las empresas..."* del Grupo Aerolíneas, mientras que en su artículo 8° dispone que a fin de *"...garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación..."*.

De modo tal que la competencia asignada a esa Auditoría General en los términos de la Ley invocada en el proyecto de informe mencionado, se refiere al procedimiento de rescate que instituyera el Congreso de la Nación mediante la sanción de la Ley N° 26.412 y que fuera reemplazado posteriormente con el dictado de la Ley N° 26466, por la expropiación de las acciones de las empresas del Grupo Aerolíneas que no pertenecieran ya al Estado nacional o al Programa de Propiedad Participada.

Por lo tanto, entendemos que las tareas realizadas y la información producida para la confección del PIA, que comprende tanto a la gestión privada como a la gestión estatal, **no se corresponden con el mandato asignado por el Congreso de la Nación a esa Auditoría General y, en consecuencia, tanto la actuación de la AGN como el proyecto de informe, en su mayor parte han sido cumplidos con exceso en la competencia.**

El mandato del Congreso de la Nación exigía una auditoría previa sobre la gestión de IIVST en manos del Grupo Marsans - Air Comet -e inclusive de las gestiones anteriores desde la fecha de la privatización de Aerolíneas Argentinas S.A. en el año 1990-, gestiones estas que han quedado fuera de la órbita de actuación de esa auditoría.

La auditoría realizada, sin embargo, no contempla las razones por las cuales AR-AU y sus empresas controladas quedaron en una situación de crisis tal que llegó al extremo de la amenaza de paralización total de sus operaciones en el mes de mayo de 2008, motivando la intervención del Estado Nacional a fin de evitar el colapso del servicio público, con las consecuencias terriblemente negativas que ello hubiera significado para muchas comunidades del país que

dependen exclusivamente de esas empresas en materia de comunicación, salud y económico-financieras, además de la afectación de casi diez mil trabajadores en forma directa y otros miles de empleos indirectos.

El objeto de la auditoría se limitó así a analizar la gestión de AR-AU y sus empresas controladas a partir del 17/07/08 con prescindencia de las circunstancias que dieran origen a la crítica situación en que se encontraban entonces tales empresas, restringiendo el alcance del trabajo y su aporte al proceso de recuperación de nuestra aerolínea de bandera que resolviera el Congreso de la Nación en ejercicio de sus atribuciones constitucionales, con prescindencia de lo dispuesto por el propio Congreso.

Por lo expuesto, si bien en estos comentarios al PIA se otorga una perspectiva realista sobre lo sucedido, entendemos prudente llamar la atención respecto del exceso en la competencia asumida por esa Auditoría, el incumplimiento de lo dispuesto en el artículo 8° de la Ley N° 26.412 y del vacío producido por la inexistencia de una auditoría seria del período de gestión de AR-AU y sus empresas controladas, durante la administración de IIVS e inclusive de todas las gestiones desde la desastrosa privatización de Aerolíneas Argentinas SE en el año 1990.

Con dicha aclaración, y a la espera de que el trabajo encargado por el Congreso de la Nación sea cumplimentado por vuestro organismo, comenzamos a continuación con nuestros comentarios al PIA.

b.- El informe de gestión alcanza a AR y AU como principales auditados, pero también se incluyen en él consideraciones respecto de la actuación del Consejo de Transición, de la Unidad Administrativa y de la Secretaría de Transporte del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

Por tal motivo, las auditadas han requerido y obtenido información de los miembros de la Unidad Administrativa, de los representantes por el Estado Nacional en el Consejo de Transición, del Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional y de la Secretaria de Transporte del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios con el objeto de consolidar en una respuesta única todas las cuestiones tratadas en el proyecto de Informe.

Las respuestas y menciones atinentes a dichos órganos, en consecuencia, deben ser entendidas en el sentido de que han sido emitidas directamente por ellos y/o quienes fueran sus integrantes, adjuntándose como Anexo 3 las respuestas que a tales efectos esos órganos y/o funcionarios hicieron llegar a las auditadas.

En todos los casos, las aclaraciones o comentarios tienen como principal objetivo facilitar la interpretación de las aseveraciones vertidas en el Informe, como así también realizar algunas rectificaciones de cierta significación sobre la información contenida en él, de modo tal de contribuir a una correcta ponderación o evaluación de la situación empresarial correspondiente a un período finalizado hace más de un año.

Resultará útil analizar la perspectiva del momento en que se evalúa la situación empresarial y la oportunidad en que se emite el informe sobre el que nos solicitan descargo, a la luz del dinamismo empresarial, del mercado aerocomercial y de los propios indicadores del grupo.

La situación al 17/07/08 se ha visto modificada por las acciones concretas impulsadas por el Estado Nacional que lograron revertir la tendencia negativa entonces vigente y por el contexto local e internacional.

Sobre el proceso de toma de decisiones del grupo, que ha sido objeto de cuestionamientos frente a la falta de respaldo oportuno, resulta necesaria una aclaración. Podemos afirmar que la mala gestión privada en el grupo o la falta de ella, redundó no solamente en resultados económicos negativos o deficitarios, sino también en una permanente carencia de buena información para la toma de decisiones. Por lo tanto, la generación de información sólo comenzó a ser útil o confiable, en la medida que los cambios implementados en la reorganización administrativa surtieron efecto.

Es decir, que habiéndose sumado a los malos resultados operativos, comerciales y financieros de la administración Marsans, la pobre gestión en la órbita administrativa y la falta de inversión en recursos informáticos, resultaba imposible a los responsables generar información -materia prima- para la toma oportuna de decisiones con aceptable certeza.

En virtud del contexto del período analizado y el tiempo transcurrido desde entonces, consideramos que resultará de utilidad aportar respuestas o comentarios sobre aquellas observaciones que hayan sido subsanadas, y las acciones actualmente iniciadas en la búsqueda de soluciones para las observaciones que no lo hayan sido.

## I

### Objeto y Alcances de la Auditoría

En el presente capítulo se realizan comentarios sobre los puntos 1, 2 y 3 del PIA. El objeto de la auditoría es la gestión de AR-AU y sus empresas controladas por el período iniciado el 17/07/08 hasta el 30/06/09.



Resulta fundamental destacar el porqué y de qué modo el Estado Nacional asumió el control de AR-AU y sus empresas controladas a través de la figura del rescate devenida luego en expropiación, para evaluar la gestión estatal de las empresas.

A esos efectos entendemos necesario contextualizar el período auditado bajo la perspectiva tanto de los períodos que lo precedieron como así también aprovechar la información arrojada en el período inmediato posterior al auditado que va desde la fecha de corte de la auditoria hasta el 30/06/2010.

El período auditado, de doce (12) meses, comprende el segundo semestre del año 2008 y el primer semestre del año 2009. El propio PIA, sin embargo, a los efectos de evaluar la gestión del período auditado suele hacer referencia a información correspondiente a períodos anteriores o posteriores.

Coincidimos con la división por etapas del período auditado contemplada en los puntos 2 y 3 del PIA ("Alcance del Examen" y "Aclaraciones Previas"), pero estimamos pertinente ampliar la información sobre lo sucedido.

La gestión de AR-AU reconoce en relación al control de la administración y gobierno de las sociedades diversas etapas.

La responsabilidad de la gestión de AR-AU en lo que va del siglo XXI, es decir, en la última década, ha sido de Interinvest S.A. desde fines del año 2001 hasta fines del año 2008 (7 años). Fue recién a partir de la entrada en vigencia de la Ley 26.466, con su publicación en el Boletín Oficial el día 24 de diciembre de 2008, que el PEN asumió la competencia para el ejercicio de todos los derechos que las acciones a expropiar de AR-AU y sus empresas controladas le confieren (artículos 2° y 7°). Hasta entonces la mayoría y el control del directorio y la asamblea de esas sociedades estuvieron en manos de Interinvest S.A.

Sin embargo, entre el 24/07/2008 y el 24/12/2008, aún cuando Interinvest S.A. mantuvo el control de la administración y gobierno de las sociedades a través de sus mayorías en los directorios y asambleas respectivas con motivo del Acta Acuerdo firmada entre los accionistas de Interinvest S.A. y la Secretaría de Transporte de la Nación el 17/07/2008, el Gerente General de las empresas fue designado a propuesta del Estado Nacional.

En virtud de lo expuesto pueden dividirse las etapas de gestión de AR-AU y sus empresas controladas del siguiente modo:

W

Nivel de Control de las Sociedades		
	INTERINVEST S.A.	PEN
<b>ETAPA 1</b>	ADMINISTRACIÓN MARSANS – INTERINVEST S.A.	
14/10/2001 al 24/07/2008	Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General	Accionista minoritario sin ingerencia en la administración
<b>ETAPA 2</b>	PERÍODO DE TRANSICIÓN <sup>1</sup>	
24/07/2008 al 12/01/2009	Control de las Asambleas y los Directorios	Control sólo de la Gerencia General
<b>ETAPA 3</b>	ADMINISTRACIÓN P.E.N.	
12/01/2009 A la actualidad	Pérdida del Control de las Sociedades	Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General

Esas etapas se producen a partir de determinados hechos críticos de las situaciones preexistentes, generadores de las líneas de corte que se adoptan para delimitar sus alcances. En tal sentido:

ETAPAS	CORTE	CAUSA	CONSECUENCIA
ETAPA 1:	14/10/2001	Licitación SEPI Venta AR-AU	Ingreso de Marsans – Air Comet
ETAPA 2:	21/07/2008	Situación de Emergencia	Intervención en la designación del G.G. y Asistencia PEN
ETAPA 3:	12/01/2009	Expropiación del HCN	Control del Estado

Cada una de esas etapas, sin embargo, encuentra como vector común la decisión del Estado Nacional de rescatar las empresas a fin de garantizar el servicio público y resguardar la actividad del transporte aerocomercial del país, considerada estratégica.

A continuación se realiza un breve relato sintetizado sobre los aspectos institucionales, de organización y societarios así como sobre el estado general de las sociedades en cada una de las etapas mencionadas sobre la base de las referencias del PIA, así como de los hechos críticos mencionados precedentemente.

<sup>1</sup> Este período asimismo se subdivide en 2 etapas: ETAPA I: caracterizada por el funcionamiento del CONSEJO DE TRANSICIÓN durante 60 días, y ETAPA II: desde el vencimiento del plazo de duración del CONSEJO DE TRANSICIÓN hasta la instrumentación de la Ley 26.466 de Expropiación.

cy



## ETAPA 1: La gestión del Grupo Marsans – Air Comet (Interinvest S.A.).

### Antecedentes sobre la privatización de Aerolíneas Argentinas.<sup>2</sup>

Por Decreto N°26.099 del 7 de diciembre de 1950 se creó la EMPRESA DEL ESTADO AEROLINEAS ARGENTINAS a fin de continuar la explotación de los servicios que prestaba la entonces Gerencia General de Aerolíneas Argentinas.

Asimismo, por Ley N°19.030 se establecieron las normas de aplicación para la prestación de servicios aerocomerciales en el país, disponiendo que para la realización de los servicios internacionales regulares se tendría como instrumento elegido a Aerolíneas Argentinas, quedando así definida como la empresa idónea ejecutora de la política aerocomercial de transporte del Estado.

En el orden interno la citada Ley estableció como política nacional que la totalidad de la capacidad autorizada para satisfacer la intercomunicación, fuera prestada con aeronaves de similares características a las utilizadas por Aerolíneas Argentinas, cubriendo esta última no menos del cincuenta por ciento (50%) del total de las prestaciones y teniendo los otros transportadores de bandera nacional la posibilidad de llegar al porcentaje restante cincuenta por ciento (50%).

Por Decreto N°808 de fecha 9 de abril de 1979, se transformó a la Empresa del Estado Aerolíneas Argentinas en Sociedad del Estado (ARSE) regida por la Ley N°20.705, asumiendo así todos los derechos y obligaciones de su predecesora.

La empresa Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado fue beneficiada con la concesión otorgada por Decreto N°612 de fecha 16 de mayo de 1989, para explotar los servicios regulares internos de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga, con la facultad de omitir escalas en las rutas, a todos los aeropuertos habilitados del país.

La Ley N°23.696, que declaró en estado de emergencia la prestación de los servicios públicos, dio comienzo al proceso de privatización de las empresas públicas, entre ellas Aerolíneas Argentinas.

El artículo 8° de la mencionada Ley estableció que, para proceder a la privatización total o parcial o a la liquidación de empresas, sociedades, establecimientos o haciendas productivas cuya propiedad pertenezca total o parcialmente al Estado Nacional, constituye un requisito previo que hayan sido declaradas "sujetas a privatización" de acuerdo a las previsiones de dicha norma legal.

<sup>2</sup> Antecedentes mencionados en el proyecto de ley del PEN del 24 de julio de 2008.



Así, mediante el Decreto N°1.591 de fecha 27 de diciembre de 1989 - reglamentario de la Ley de Emergencia y Reforma del Estado-, modificado por su similar N°1.024 de fecha 28 de mayo de 1990, se dispuso la privatización parcial con participación estatal no mayoritaria de Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado y la creación de Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima con participación estatal minoritaria, transfiriéndose a esta última todos los derechos y obligaciones de ARSE y ordenando asimismo la selección de los adquirentes de la participación privada mediante el procedimiento de Licitación Pública Internacional con base.

En cumplimiento de dichas previsiones, mediante el Decreto N°461 de fecha 9 de marzo de 1990 se llamó a Licitación Pública Internacional con base, para la privatización parcial de ARSE, de su participación accionaria en Buenos Aires Catering Sociedad Anónima y de la totalidad del capital social de la Empresa Operadora Mayorista de Servicios Turístico Sociedad del Estado, entonces controlada por la empresa declarada sujeta a privatización.

El 18 de julio de 1990 el PEN, mediante el Decreto N°1.354 adjudicó al Consorcio integrado por IBERIA Líneas Aéreas de España S.A. - Florencio Aldrey Iglesias - Leandro José Bonansea -Alfredo Carlos Pott - Luiz Zanón - Devi Construcciones S.A. - Cielos del Sur S.A. el objeto de la Licitación Pública Internacional convocada por el Decreto N°461/90 y sus modificatorios, de acuerdo al Pliego de Bases y Condiciones aprobado por dichos actos y a la oferta recibida; mientras que por el Decreto N°2438 de fecha 21 de noviembre de 1990 se aprobaron el Contrato de Transferencia de Acciones y el Contrato General de Transferencia de Aerolíneas Argentinas.

### **Pérdida del Control Estatal y del Plan de Inversiones.<sup>3</sup>**

Por existir controversias pendientes entre las partes con relación a los contratos oportunamente suscriptos con motivo de la privatización parcial de Aerolíneas Argentinas S.A. se acordó su solución mediante el procedimiento previsto en la Cláusula XVI del Contrato General de Transferencia de fecha 21 de noviembre de 1990, el cual dio lugar al "Acta de Conciliación" de fecha 20 de julio de 1992, y a la "Ejecución del Acta de Conciliación y Acuerdos Complementarios" de fecha 21 de julio de 1992, ambos aprobados por el Decreto N°1921 de fecha 19 de octubre de 1992.

A través de estos acuerdos se convino completar el proceso de aumento de capital social dispuesto por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Aerolíneas Argentinas S.A. de fecha 12 de septiembre de 1991, suscribiendo

<sup>3</sup> Antecedentes mencionados en el proyecto de ley del PEN del 24 de julio de 2008.



Aerolíneas  
Argentinas

Austral



el Estado Nacional la cantidad de 217 millones de acciones por un valor total nominal efectivo de \$21.700.000 que habían quedado pendientes de suscripción.

Además, se acordó votar favorablemente la capitalización de aportes irrevocables a cuenta de futuras inversiones por la suma de \$16.867.000 y el compromiso de las partes de votar favorablemente una ampliación adicional del capital ordinario de la Sociedad por la suma de \$145.000.000 y la suscripción e integración del mismo, sea por aportes en efectivo o mediante la capitalización de deudas. El Estado Nacional e Iberia Líneas Aéreas de España S.A. se comprometieron a suscribir e integrar la parte que no suscribieran en ese momento, una vez vencido el plazo para el ejercicio de su derecho de preferencia por los accionistas locales o extranjeros, respectivamente.

Posteriormente, con fecha 17 de marzo de 1994, se acordó entre el Estado Nacional –representando por el entonces Ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos-, Aerolíneas Argentinas S.A. e Iberia Líneas Aéreas de España S.A., un acuerdo por el cual Iberia se comprometía a integrar un aumento de capital previsto en el 85% de \$500.000.000, en tanto que el Estado Nacional renunciaba al derecho de veto que tenía en el Directorio de la empresa.

Esta renuncia del Estado Nacional importó la pérdida del control sobre la reducción de servicios y/o modificación del Plan Quinquenal presentado en la oferta durante la privatización.

Inmediatamente después de esta decisión y de la consecuente modificación del Estatuto de la Sociedad se modificó el Plan de Inversiones, quedando reducido a cumplir con el compromiso de contar con los medios necesarios para asegurar la adecuada prestación del servicio, conforme las necesidades operativas de la empresa, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios y cumpliendo con las condiciones de seguridad.

A partir de esta instancia pudo observarse el comienzo de un proceso de descapitalización de Aerolíneas Argentinas S.A. y de licuación de la participación accionaria del Estado Nacional, a la vez que se reducía el capital social de la empresa, circunstancias imputables al ruinoso manejo de la misma.

Estos hechos llevaron a la presentación en concurso preventivo de acreedores de Aerolíneas Argentinas S.A. el día 22 de junio de 2001, poniendo en gravísimo riesgo la continuidad y regularidad de un servicio esencial para el desarrollo del país, como lo es el transporte aerocomercial de pasajeros y de carga.

ay

Aerolíneas  
Argentinas

Austral



#### Compra-venta de AR-AU por parte del Grupo Marsans – Air Comet. <sup>4</sup>

En octubre de 2001, la empresa AIR COMET S.A. adquirió la totalidad de acciones que la SEPI poseía en INTERINVEST S.A. y por esa vía indirecta accede a la toma del control directo sobre esta última y del control indirecto de Aerolíneas Argentinas S.A., Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., OPTAR Operador de Servicios Turísticos S.A., JET PAQ S.A., Aerohandling S.A. y Air Patagonia S.A.

La operación consistió, fundamentalmente, en el ingreso de la firma española AIR COMET en el mercado argentino de aerotransporte de pasajeros a través de la toma de control de Aerolíneas Argentinas S.A. y de Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. <sup>5</sup>

Esta operación, que fue tardíamente notificada a las autoridades administrativas y judiciales de nuestro país, en los hechos no importó una mejora sustancial de la situación patrimonial y del giro comercial de la sociedad, ni tampoco una mejora en la regularidad, continuidad y calidad del servicio de transporte aerocomercial.

#### La gestión irregular del Grupo Marsans – Air Comet (IIVST).

Luego de dicha operatoria comercial, los contratos comerciales entre las dos empresas y sus balances dieron cuenta de que MARSANS S.A., como titular mayoritario de ambas, procedió a efectuar una serie de maniobras comerciales con el fin de confundir los patrimonios, asumiendo Aerolíneas Argentinas S.A. las pérdidas y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. las ganancias de la operatoria.

Estos ardides impidieron a los usuarios identificar con claridad al responsable en la prestación del servicio público de transporte ya que muchas veces en el pasaje se consigna el nombre de una empresa como prestataria del servicio y la aeronave pertenece a otra. Esta situación inclusive coadyuva a que en sede judicial se haya reconocido la ambigüedad y la confusión de la relación existente entre ambas empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. no resultando ninguna de las dos ajenas al vínculo de transporte aerocomercial y a su responsabilidad en cuanto a la prestación del servicio público en cuestión.

<sup>4</sup> Antecedentes mencionados en el proyecto de ley del PEN del 24 de julio de 2008.

<sup>5</sup> AIR COMET encabezaba un grupo turístico que operaba a escala mundial, integrado por compañías aéreas, agencias de viaje y cadenas hoteleras, controladas por la operadora turística mayorista MARSANS S.A. El 21/12/2009 AIR COMET cesó sus operaciones por orden de un tribunal británico. El 25/6/2010 se presenta en concurso de acreedores. Con posterioridad se informó la venta del Grupo de empresas.

Uy

Esta evidente confusión patrimonial fáctica fue desarrollada durante años por las autoridades del Grupo Marsans S.A., quienes desde el inicio de la gestión comercial procuraron que Aerolíneas Argentinas S.A. asumiera la totalidad de los pasivos, preservando a su controlada Austral Líneas Aéreas – Cielos de Sur S.A.

A la situación descripta se agregaba el estado falencial y la restricción legal al endeudamiento que la situación judicial implica, lo cual no fue óbice para que la firma continuara tomando créditos que aumentaron el endeudamiento post concursal.

En sólo seis (6) años se había pasado de una deuda concursal reducida a una deuda post concursal que a julio de 2008 se elevaba a la suma de US\$890.684.122 sin contabilizar los pasivos contingentes no registrados.

Las características de los créditos tomados agravaban la situación, toda vez que las empresas no se endeudaron para capitalizarse, sino para hacer frente al pago de gastos corrientes, lo cual imposibilitaba proyectar un flujo para atender los gastos habituales de la empresa y así planificar las inversiones necesarias para garantizar la por entonces deficiente prestación del servicio.

Esa actitud reflejaba la incapacidad de los socios mayoritarios para revertir el déficit operativo de la empresa, los que actuando irresponsablemente consumieron los aportes efectuados por la SEPI estimados en US\$750.000.000, lo que motivara oportunamente impugnaciones efectuadas por el Estado Nacional como accionista minoritario a los balances, y derivaran en los pedidos de nulidad de las Asambleas de Aprobación de los balances de los años 2002, 2003 y 2004, conforme lo ya relatado.

En tanto en el mes de abril de 2008 se estableció el Régimen de Compensación de Combustible Aeronáutico mediante el establecimiento del precio de referencia del combustible aeronáutico que abonan las empresas como complemento de la tarifa de \$1,95 por litro más impuestos por litro de JP1 equivalente a \$400.000.000 por año, destacándose que el valor de mercado del combustible aeronáutico en el país era de \$4,00 solo para los servicios de cabotaje y un incremento en las tarifas del orden del 36% (treinta y seis por ciento) que fue utilizado por las empresas actoras en el mercado para competir deslealmente entre ellas, reduciendo la tarifa de los pasajes en destinos saturados, por debajo de los valores sugeridos y tantas veces demandado, situación que analizara la STN del MINPLAN a efectos de definir posibles acciones correctivas.

Sobre la deuda post concursal total al mes de julio de 2008 sólo resultaba exigible la suma de US\$240.417.072. En ese monto se incluían los salarios del

42

**Aerolíneas  
Argentinas**

**Austral**



mes de junio, los aportes sociales y sindicales y otras deudas con organismos del Estado, a lo que se agregaba que la casi totalidad de la flota se encontraba contratada mediante leasing, lo cual agravaba el déficit operativo mensual.

La voluntaria descapitalización de la sociedad, así como los reiterados incumplimientos a los convenios celebrados con el Estado Nacional y la falta de cumplimiento de las condiciones de explotación de las rutas aerocomerciales que oportunamente le fueron concedidas, adquirió mayor relevancia por ser Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. operadoras del servicio de transporte aerocomercial que entre ambas concentraban y concentran mayoritariamente el mercado de cabotaje e internacional.

La actividad aerocomercial en el país se rige por las Leyes N°17.285 –Código Aeronáutico- y 19.030 –de Política Nacional en materia de Transporte Aéreo Comercial-. El precitado Código Aeronáutico dispone que *"No se otorgará concesión o autorización alguna sin la comprobación previa de la capacidad técnica y económico-financiera del explotado r..."* (artículo 105).

El mencionado cuerpo normativo establece también que las actividades aeronáuticas comerciales están sujetas a fiscalización por la autoridad aeronáutica. Al efecto le corresponde, entre otras obligaciones: a) exigir el cumplimiento de las obligaciones previstas en las concesiones o autorizaciones otorgadas, así como de las contenidas en el Código; b) ejercer la fiscalización técnica, económica y financiera del explotador; c) suspender las actividades cuando considere que no están cumplidas las condiciones de seguridad requeridas; d) autorizar la interrupción y la reanudación de los servicios solicitados por los prestatarios, cuando a su juicio, no se consideren afectadas las razones de necesidad o utilidad general que determinaron el otorgamiento de la concesión o autorización, o la continuidad de los servicios; e) fiscalizar todo tipo de promoción y comercialización de billetes de pasaje, fletes y toda otra venta de capacidad de transporte aéreo llevado a cabo por los transportadores, sus representantes o agentes y por terceros, con el objeto de impedir el desvío o encaminamiento no autorizado de tráficos y de hacer cumplir las tarifas vigentes en sus condiciones y exigencias; y f) calificar, conforme la ley vigente en materia de policía aérea, la aptitud de las aeronaves destinadas al transporte aerocomercial de pasajeros y carga en función de los servicios a prestar para determinar la conveniencia de su incorporación a tales servicios y autorizar la afectación de las aeronaves a la flota de transportadores de bandera argentina; intervenir en el trámite de autorización para su ingreso al país (artículo 133).

*W*

Por otra parte el Código citado determina que la autoridad aeronáutica establecerá las normas operativas a las que se sujetarán los servicios de transporte aéreo (artículo 108).

Asimismo, es de destacar que dentro de las disposiciones finales de la Ley N°19.030 se establece que *"Anualmente, las empresas titulares de servicios regulares deberán someter a consideración de la autoridad fiscalizadora de transporte aéreo, el Plan de Acción y Presupuesto que aplicarán; así como el Programa detallado de la evolución prevista a mediano plazo, conteniendo el estudio de mercado, inversiones proyectadas con sus implicancias patrimoniales, económicas y financieras"* (artículo 52).

En el año 2002 la Ley N°25.561 declaró el Estado de Emergencia Económica, Cambiaria y Administrativa. En el marco de esta emergencia el Decreto N°1654 de fecha 4 de septiembre de 2002, en oportunidad de declarar el Estado de Emergencia del Transporte Aero comercial que se desarrolla en todo el territorio de la Nación Argentina por operadores nacionales sujetos a la competencia de la Autoridad Nacional, por el plazo de vigencia de la Ley N°25.561, consignó en sus considerandos que *"... el Servicio Público de Transporte Aero comercial de Cabotaje constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el ESTADO NACIONAL debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igualdad de condiciones para todos los usuarios"* y *"Que es deber del ESTADO NACIONAL velar por la adecuada prestación de los servicios públicos, preservando la salud no sólo del transporte aéreo, sino también del sistema general de transporte, evitando prácticas ruinosas que tras una efímera ventaja económica para el consumidor, se revelan a la larga, contrarias al interés general"*.

En el mismo sentido, en la parte expositiva del Decreto N°1238 de fecha 21 de mayo de 2003 se consignó que *"... el Servicio Público de Transporte Aero comercial constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el ESTADO NACIONAL debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igualdad de condiciones para todos los usuarios..."*.

La STN del MINPLAN detectó durante la última etapa de la gestión de Interinvest S.A. distintas irregularidades referidas a la capacidad técnica de la empresa conforme las exigencias del artículo 105 del Código Aeronáutico.

Entre las referidas irregularidades por parte de Aerolíneas Argentinas S.A. se consignaban: a) un alto porcentaje de la flota total se encontraba inmovilizada debido a razones técnicas, lo que conllevaba a una deficiente prestación de los servicios a que estaba comprometida; b) la documentación de las aeronaves que se incorporaban era presentada en la mayoría de los casos en forma incompleta y anárquicamente organizada para su control; c) el incumplimiento por parte de un significativo número de pilotos de la directiva de adiestramiento en

W

Aerolíneas  
Argentinas

Austral



“Factores Humanos” (FH) y “Gerenciamiento de los Recursos Humanos en las Operaciones Aeronáuticas” (CRM) (Disposición N°37/97 del Comando de Regiones Aéreas), así como las directivas para implementar el adiestramiento en “CRM/LOS” y la asignatura “Factores Humanos”, en la Aviación Civil Argentina (Disposición N°177/97 – DFyH); d) un inadecuado entrenamiento de las tripulaciones y el cese de los pagos correspondientes a los entrenamientos en simulador para sus pilotos y, e) fallas en la función logística relacionada principalmente en la falta de abastecimiento de los repuestos necesarios para lograr un adecuado mantenimiento y efectivo movimiento del parque aeronavegable.

Dicha situación se describe también en actuaciones producidas por la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad y por la Dirección de Habilitaciones Aeronáuticas del Comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina.

A ello, cabe agregar que no obstante las inspecciones periódicas a que es sometida la empresa frente a las denuncias recibidas por parte de la autoridad aeronáutica, tanto desde el punto de vista material como desde el personal – repuestos apócrifos, descansos de tripulantes, cumplimientos de reglamentaciones, CRM (*Crew Resource Management* – Administración de Recursos Humanos en cabina)- puede detectarse que no sólo se incumplía con requisitos formales de la normativa vigente, sino que también se agravaban las posibilidades de concreción de riesgos potenciales.

En la situación en la que se encontraban Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. en julio de 2008 no reunían ni garantizaban la continuidad, regularidad e igualdad que exigen las referidas Leyes No. 17.285 (Código Aeronáutico) y 19.030, impidiendo el acceso adecuado a un servicio de esencial importancia para el desarrollo de nuestro país.

Es por ello que resultaba necesario e indispensable la adopción de medidas urgentes que significaran reconocer el fracaso de la política privatizadora llevada a cabo respecto de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. que facilitó negocios privados en perjuicio del Estado ausente y sin posibilidades de ejercer en plenitud sus facultades de verificación y de control sobre la actividad de los grupos económicos privados que no garantizaron la fuente de empleo para los trabajadores de nuestro país; que no cumplieron con el entrenamiento a la tripulación; que no mantuvieron las aeronaves en funcionamiento, sea por ineficiencia o por conveniencia; que no garantizaron la continuidad del servicio; que no dieron importancia ni respetaron lo que para el Estado Nacional y para los ciudadanos significa mantener la aerolínea de bandera.

W



Aerolíneas  
Argentinas

Austr



#### Los intentos por potenciar el control del Estado.

Como se señaló con anterioridad, el ingreso del Grupo Marsans – Air Comet al control y administración de AR-AU y sus empresas controladas no garantizó la regularidad, continuidad y calidad de los servicios de transporte aerocomercial del país sino todo lo contrario.

Por ello, a partir del 25 de mayo del año 2003, el PEN debió adentrarse en el análisis del balance del ejercicio económico correspondiente al año 2002 de la empresa Aerolíneas Argentinas S.A. el cual, debido a distintas irregularidades y sobre todo a la falta de información suficiente y verificable, no fue aprobado por el Estado en su carácter de accionista minoritario.

De esta forma se intentó –a través de los medios societarios correspondientes– modificar la conducta de los accionistas mayoritarios a fin de subsanar distintas irregularidades en la prestación del servicio y en la administración de la empresa. Estas impugnaciones se reiteraron respecto de los balances correspondientes a los ejercicios económicos de los años 2003 y 2004, en tanto que a la vez se iniciaron las acciones judiciales de impugnación de las Asambleas que aprobaron dichos balances.

Sin perjuicio de todas estas irregularidades y con el objeto de no afectar el servicio público en cuestión, el Estado Nacional mantuvo en cabeza de Aerolíneas Argentinas S.A. la concesión de las rutas aeronáuticas, a efectos de permitir la continuidad de la empresa y de la prestación del servicio llevando a cabo a su vez gestiones que permitieran reencauzar la gestión del servicio de transporte aerocomercial, estando también en juego el interés de los usuarios en la prestación de un servicio de tal tenor.

A fin de permitir la continuidad de la empresa, y de posibilitar el acceso al crédito (atento a que en el período de tres -3- años se vencían las rutas oportunamente concesionadas), se renovó la concesión para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo con aeronaves de gran porte y con la facultad de omitir escalas por las Resoluciones de la Secretaría de Transporte N°369 del 7 de junio de 2004 y 102 del 3 de marzo de 2005, para la mayoría de las rutas internas y los destinos en el exterior de alta rentabilidad.

En dicho contexto con fecha 21 de junio de 2006, se celebró un acuerdo entre el Estado Nacional y la empresa Aerolíneas Argentinas S.A. mediante el cual se acordó aprobar el balance correspondiente al ejercicio económico del año 2005, con un aumento de la participación del Estado Nacional en la empresa entre un cinco por ciento (5%) y un veinte por ciento (20%) –a su opción–, estableciéndose en un (1) año el plazo para ejercer dicha opción. Para facilitar la

W

**Aerolíneas  
Argentinas**

**Austral**



operación de aumento de capital y para no perjudicar al situación económica de la empresa, se convino que el Estado Nacional en lugar de perseguir el cobro liso y llano de sus créditos, los capitalizaría como aporte a la sociedad.

Como parte del mismo acuerdo, con el idéntico objetivo de propender a reencauzar la gestión empresaria y restablecer el servicio de transporte aerocomercial, se convino que el Estado Nacional desistiría de sus acciones judiciales de nulidad de las asambleas aprobatorias de los Estados Contables de los periodos 2002, 2003 y 2004, circunstancia ésta que se concretó y por la que se obtuvo resolución favorable en sede judicial. Como contrapartida, la empresa se comprometió a efectuar distintas inversiones y/o a incorporar aeronaves que harán más eficientes las operaciones de la empresa.

Con fecha 22 de noviembre de 2007, a efectos de aumentar su participación en el capital accionario de Aerolíneas Argentinas S.A., el Estado Nacional decidió hacer uso de la opción conferida en el mencionado acuerdo, con el fin de ejercer un mayor control sobre las operaciones de la empresa.

A pesar de los compromisos societarios asumidos, los accionistas AIR COMET – INTERINVEST nunca dieron cumplimiento a las inversiones, al aumento de vuelos regulares y a la incorporación de nuevas aeronaves para la prestación de los servicios de cabotaje o internacionales.

El 15 de mayo de 2008 se suscribió entre la STN dependiente del MINPLAN y el Grupo AIR COMET – INTERINVEST un Acta Acuerdo por la que se reconoció la grave situación por la que atravesaban las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y que esa situación podría solucionarse con un incremento del capital accionario, y mediante la puesta en funcionamiento de medidas de incentivos económicos, de transporte y fiscales, tales como incremento en las tarifas, precios máximos de combustible y regulación en el ingreso de nuevos operadores aeronáuticos. A tal fin, se comprometieron pasos para un nuevo reparto de acciones incrementando el Estado Nacional su participación a un mínimo del veinte por ciento (20%), en tanto que los empleados podrían llegar a un diez por ciento (10%).

El convenio aludido en el párrafo anterior fue nuevamente incumplido por el accionista mayoritario.

La grave situación empresaria fue motivada por la deficiente gestión operativa realizada desde el año 2001 por el Grupo Marsans S.A., titular mayoritario y controlante de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., la cual generó un déficit mensual operativo constante, el que lejos de resolver la situación patrimonial de la empresa provocó un significativo incremento del pasivo post concursal, encontrándose a esa época

4

nuevamente en cesación de pagos, sin poder hacer frente, inclusive, al pago de la nómina salarial del mes de junio de 2008.

De esa situación se derivó, necesariamente, la inestabilidad laboral en la que se encontraban los aproximadamente 9.000 (nueve mil) trabajadores de las empresas.

A lo señalado precedentemente se agrega que durante todo el transcurso del primer semestre del año 2008, ante reiterados pedidos formulados por la STN del MINPLAN la empresa no acreditó fehacientemente el nombre del responsable de la operación ni remitió copia del Acta de Directorio por la cual fueron asignadas dichas funciones en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 99 de la Ley N°17.285 (Código Aeronáutico), lo que derivó en la realización de una diligencia de constatación en la sede de la empresa a tales fines con la intervención de un Escribano de la Escribanía General de Gobierno de la Nación.

Asimismo se constató por medio de informes efectuados por las áreas competentes de la STN del MINPLAN y de la Fuerza Aérea Argentina del Ministerio de Defensa, que la cantidad de pasajes vendidos no se condecía con la cantidad de aviones operativos, lo que implicaba que en el período vacaciones inmediato se corría el riesgo de incumplir con la demanda ya comprometida.

El análisis de la situación económica y financiera de la empresa permitía inferir que el altísimo endeudamiento existente no podía ser afrontado por la misma en virtud del déficit operativo constante, que ascendía a US\$40.000.000 para el mes de junio de 2008, proyectándose un déficit económico de US\$250.000.000 para el total del año 2008.<sup>6</sup>

La evolución de los indicadores financieros reflejaba el deterioro de todas las variables de la empresa, tanto en materia de endeudamiento como de solvencia general que, en esas condiciones, carecía de financiación propia, de liquidez y, especialmente, de capital de trabajo para poder atender la demanda comprometida.

Además, tal como surgía del último balance aprobado hasta entonces, correspondiente al ejercicio 2006, como consecuencia de las pérdidas acumuladas la sociedad Aerolíneas Argentinas S.A. se encontraba alcanzada por las disposiciones del artículo 206 de la Ley N°19.550 (t.o. 1984) y sus modificatorias, que exige en estos casos la reducción obligatoria de capital, toda

<sup>6</sup> Según lo estimado en los fundamentos del proyecto de ley.

W

vez que las pérdidas consumieron las reservas legales y el 50% del capital social.

#### **Situación previa a la intervención estatal.**

Los dos (2) directores titulares de Aerolíneas Argentinas S.A. en representación del Estado Nacional que habían asumido como tales en el mes de marzo de 2008 habían visto vedado desde entonces el acceso a la más mínima información financiera de las compañías, siendo responsables de tal obstaculización tanto los representantes de IIVST en el directorio como el GG de entonces que respondía a este último.

Pese al hermetismo, aquéllos llegaron a advertir síntomas inequívocos de que el grupo empresario en manos de IIVST se encontraba en una gravísima situación de insolvencia. La recurrencia permanente a gestiones de préstamos transitorios y a altas tasas de interés a distintas entidades bancarias; la postergación de los pagos de compromisos corrientes a empresas de *leasing*, empresas petroleras y proveedores varios; la falta de inversión en repuestos y consumibles para las aeronaves que entraban en reparación, eran signos inequívocos de tal situación.

Sin lograr aumentar los ingresos comerciales y sin conseguir créditos en el sector privado, IIVST decidió no realizar aportes de capital a las sociedades y simultáneamente pedir asistencia financiera.

Asimismo, como se señaló anteriormente, además de cobrar desde el año anterior el subsidio al combustible previsto por el RCCA solicitó un nuevo subsidio al combustible que comenzó a regir a partir del 15/4/2008.

En mayo de 2008 IIVST había solicitado un aumento de las tarifas de cabotaje, ya que las tarifas regionales e internacionales se encuentran liberadas. La STN hizo lugar al pedido autorizando un aumento del 18% el 15/4/2008 y otro del 18% el 21/05/2008.

Aún cuando el Estado Nacional hizo lugar a estos beneficios solicitados por IIVST, una serie de factores concurrentes acumulados durante un largo período de falta de inversión y de conflictiva gestión se combinaron para producir una profunda crisis económica y financiera.

Como se describió precedentemente, esta crítica situación ya era advertida por el Estado Nacional que el 15/05/2008 había logrado convenir con IIVST que ésta aceptara una apertura del paquete accionario con el objeto de ampliar su participación y sumar empresarios argentinos que se hicieran cargo de la gestión empresarial, estrategia que finalmente no prosperó.



Pese al hermetismo apuntado se logró confirmar el abultado endeudamiento y el alto déficit operativo, lo que dio lugar a que el 2/7/2008 los directores por el Estado Nacional realizaran una presentación judicial ante el Juzgado Nacional No. 20 de la Ciudad de Buenos Aires, solicitando la designación de un interventor judicial con carácter de veedor o co-administrador.

La situación denunciada en este acto puede sintetizarse en tres factores:

- un alto sobreendeudamiento concursal y post concursal que alcanzaba al 30/5/2008 la suma de \$2.672.000.000, de los cuales \$721.000.000 eran exigibles;
- un elevado déficit operativo mensual que en el primer semestre del año 2008 era de \$661.000.000;
- falta de financiamiento bancario.

A los pocos días de la presentación judicial, el lunes 7 de julio de 2008 IIVST decidió no abonar los salarios correspondientes al mes de junio, colocándose en situación de cesación de pagos.

Es ante esta dramática situación que el Estado Nacional acordó un nuevo convenio con IIVST mediante el cual formalizó la decisión rescate.

La intervención fue finalmente dispuesta a instancias del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, por la Justicia Nacional en lo Contencioso Administrativo Federal, con fecha 21 de noviembre de 2008.

#### **El Acta Acuerdo.**

El Acta Acuerdo está referenciada en el PIA en el punto 3.1.1., que describe sus alcances y los motivos que según ese instrumento dieron origen a su firma: *"...la grave situación de las compañías Aerolíneas Argentinas y Austral, el deseo de un mejor servicio en eficiencia y calidad, y en beneficio de los empleados"*.

Debe recordarse que ante la crítica situación de emergencia en la que se encontraban Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. con motivo entre otras causas de la incapacidad del Grupo Marsans - Air Comet (Interinvest S.A.) de afrontar el pago de la nómina salarial del mes de junio de 2008, ya vencido, de una dotación de aproximadamente 9.000 empleados, el PEN, a través de la STN del MINPLAN debió suministrar los fondos, garantizando de ese modo el reestablecimiento, regularidad y continuidad del servicio público.

Uy

En forma simultánea a esa asistencia financiera de emergencia se puso en marcha el procedimiento para el rescate de las empresas por parte del Estado Nacional, bajo la modalidad, originariamente, de la compra-venta de las acciones de las compañías.

El Acta Acuerdo permitió que el Estado Nacional propusiera e IIVST aceptara designar al Gerente General de las empresas, garantizando de ese modo la correcta aplicación de los fondos, el acceso a la información necesaria para la correcta realización del proceso de "due diligence" para la compra-venta de acciones, y el inicio de la recuperación operativa de las empresas.

Respecto a los aspectos organizacionales en esta etapa, en el punto 4.1.1. el PIA divide el denominado "Período de Transición" en dos sub-etapas bien definidas: a).- la primera caracterizada por la existencia del denominado CONSEJO DE TRANSICIÓN, que funcionó desde la firma del Acta Acuerdo que dio origen a dicho consejo <sup>7</sup> hasta el vencimiento del plazo de 60 días de duración del mismo; y b).- la segunda que se extiende hasta la publicación en el Boletín Oficial de la Ley 26.466 de Expropiación el 24 de diciembre de 2008.

Previo al tratamiento de cada una de las sub-etapas mencionadas corresponde formular aclaraciones respecto a lo expuesto en el PIA en el último párrafo del punto 3.1.1. en relación al expediente CUDAP EXP-S01:0275444/08.

En tal sentido, la Secretaría de Transporte ha señalado lo siguiente:

*La Ley de Procedimientos Administrativos en su artículo 7 inc. d) menciona como esencial el Dictamen proveniente de los servicios jurídicos cuando el acto pudiere afectar derechos subjetivos o intereses legítimos, y del Acta Acuerdo no se podría extraer la afectación a los derechos o intereses legítimos, por lo que en este caso deviene innecesario ese tipo de intervención del servicio jurídico.* <sup>8</sup>

<sup>7</sup> Del 17/07/2008, ratificada el 21/07/2008.

<sup>8</sup> Ver Dictámenes 272:062, pto 8.: Sobre "la falta de constancia del cumplimiento del Art. 7 de la ley 19.549 de Procedimientos Administrativos (B.O. 27-4-72) y del art. 24 del Decreto Nro. 436/00, en relación a la obligatoriedad de la emisión de dictámenes jurídicos previos (...).

"Con base en el mismo criterio al que se hizo referencia en el punto 5.2. del presente dictamen corresponde examinar la procedencia de la revocación de las contrataciones en cuestión de la ausencia de dictamen jurídico previo.

Al respecto, cabe señalar que, en materia de nulidades procesales, La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha sostenido que *la nulidad procesal requiere un perjuicio concreto para alguna de las partes, pues no procede su declaración en el solo interés del formal cumplimiento de la ley, ya que resulta inaceptable la declaración de una nulidad por la nulidad misma* (Fallos 324:1564; v. también Fallos 325:1649; 322:507; 320:1611; 319:119; 307:1774).

"En palabras del Tribunal debe primar un criterio de interpretación restrictivo y sólo cabe pronunciarse por la anulación de las actuaciones cuando exista un derecho o un interés legítimo lesionado, de modo de que cause un perjuicio irreparable, mas no cuando falte una finalidad práctica en su admisión (Dictámenes 262:548).

W

La observación efectuada por el órgano estatal carece de asidero jurídico, desde que no hay violación alguna al procedimiento administrativo, ya que el recaudo formal en el caso no es obligatorio y su cumplimiento sería un exceso ritual manifiesto. En otras palabras y volviendo a la doctrina de la PTN no existe nulidad alguna y el procedimiento de formación de la voluntad administrativa es absolutamente válido y ajustado a derecho.<sup>9</sup>

Esto es así, en tanto no afecta derechos o intereses legítimos ya que en la mencionada acta se establece la manera para realizar una valuación y la eventual compraventa de las acciones (Cfr. Cláusulas Segunda, Cuarta y Sexta del Acta Acuerdo).

A tal fin, el Estado Nacional se comprometía a adoptar los recaudos legales y societarios necesarios para la adquisición de las acciones, por lo que no sólo no se estaba omitiendo el dictamen jurídico previo, sino que se estaba estipulando su producción, ya que, coherentemente, los efectos del acta acuerdo no eran productores de efectos jurídicos directos e inmediatos sobre terceros en afectación al interés público. En resumidas cuentas, la observación atiende a un eventual acto o acto preparatorio, y no a un acto administrativo productor de efectos jurídicos directos e inmediatos sobre terceros en afectación al interés público.

Asimismo, también se menciona la falta del análisis técnico en cuanto al valor de las acciones o las decisiones a tomar. Naturalmente, era la AGN en la temporalidad del requerimiento, ya que el análisis técnico a realizar es posterior al Acta, que ordena su trámite. En ese sentido la Cláusula sexta del Acta Acuerdo establece "Los precios de compra de cada uno de los paquetes accionarios de AEROLINEAS y AUSTRAL se determinarán de conformidad con lo siguiente: (i) el precio de compra por el paquete accionario de AUSTRAL se determinará a partir de las valuaciones que efectuara una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL. (ii) el precio de compra por el paquete accionario de AEROLINEAS se determinará a partir de las valuaciones que efectuara una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL. El ESTADO NACIONAL solicitará las valuaciones de su parte de acuerdo con lo antes referido al Tribunal de Tasaciones, órgano que evaluará las empresas en su conjunto"

<sup>9</sup> Dictámenes 272:062, pto 5.2.: "Esta Procuración ha expresado que Las nulidades de los actos administrativos deben analizarse de modo restrictivo y, en principio, prefiriendo la validez y subsistencia del acto atacado (Dictámenes 262:578, 256:134, 266:212, entre otros) (...)

"De ese modo se tiende a preservar el interés público (...) y también se evita exponer al Estado Nacional al resultado de una acción judicial que se vislumbra, cuanto menos, incierto".

En fundamentación por *contrario sensu*, ver Dictámenes 263:083, citado en COMADIRA, Julio R. "El Acto Administrativo en la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos", Ed. La Ley, Buenos Aires, 2006, Pág. 42.

ay

## ETAPA 2. El Período de Transición.

### SUB-ETAPA A.

#### El Consejo de Transición.

El CT fue creado por la STN del MINPLAN e IIVST como vehículo para administrar el proceso de rescate por compra-venta de acciones acordado entre las partes, incluso tanto del proceso de "due diligence" de las compañías y del cumplimiento de ciertas pautas acordadas para la transferencia como para la administración y gerencia conjunta de las operaciones.<sup>10</sup>

Señala el PIA que "En cuando a las facultades de administración de las compañías por parte del Consejo de Transición... dicha actividad no se encuentra tipificada en la Ley de Sociedades Comerciales. Por otro lado, de acuerdo a la mencionada ley, no se exime de responsabilidad de administrar a los Directores, en este caso el Directorio de ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo. No obstante lo establecido en dicha Acta, el Directorio siguió ejerciendo las funciones que le establece la Ley 19.550 y el Gerente General debió desarrollar sus funciones bajo la órbita del Directorio".

Los Doctores Julio Alak y Juan de Dios Cincunegui han señalado al respecto:

*El período de transición desde la fecha de inicio del rescate en julio de 2008 hasta la instrumentación del mismo a través de la Ley 26.466 de Expropiación en diciembre de 2008 insumió cinco (5) meses, de los cuales sólo los primeros sesenta (60) días corresponden al funcionamiento del Consejo de Transición. Sin embargo durante todo el Período de Transición, la correcta aplicación de los fondos del Estado Nacional fueron garantizados por el Gerente General.*

*Ante la activación del proceso de rescate de las compañías por la modalidad de compra-venta de acciones y la realización de los primeros aportes de fondos públicos para garantizar la continuidad de las operaciones y evitar el colapso del sistema de transporte aéreo del país se*

<sup>10</sup> Cláusula Tercera del Acta Acuerdo del 17-21/07/08: "Las Partes acuerdan conformar un CONSEJO DE TRANSICIÓN que tendrá a su cargo la administración y gerencia de las operaciones de AEROLÍNEAS y AUSTRAL durante el Período de Transición. Este Consejo estará integrado por dos (2) representantes del ESTADO NACIONAL, y dos (2) representantes por parte de IV. El ESTADO NACIONAL propondrá y, por el presente IV aceptará, designar al Gerente General de AEROLÍNEAS y AUSTRAL durante el Período de Transición de 60 días, quien tendrá a su cargo el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas bajo las instrucciones expresas del CONSEJO DE TRANSICIÓN. El CONSEJO DE TRANSICIÓN llevará adelante la gestión y administración de AEROLÍNEAS y AUSTRAL durante el Período de Transición de 60 días hasta la transferencia de las acciones, y realizará las acciones necesarias para dar cumplimiento en tiempo y forma a lo establecido en el cláusula cuarta del presente".

hy



consideró conveniente otorgarle mayor ingerencia al Estado Nacional en la administración de las empresas y la aplicación de los fondos, lo que se logró mediante la designación del Gerente General de las compañías a propuesta del PEN más allá de la creación del denominado "Consejo de Transición" que tuvo una duración limitada en el tiempo atento su vigencia era por sólo sesenta (60) días.<sup>11</sup>

Es cierto que el CT no asumió durante su limitada existencia la administración y gerenciamiento de las empresas, como se encuentra señalado en el PIA. Sin embargo, el Acta Acuerdo permitió que a través del propio CT y del Gerente General en la Sub-Etapa A y luego sólo por la vía del Gerente General en la Sub-Etapa B el Estado Nacional resguardara la correcta aplicación de los fondos públicos destinados a evitar la paralización del sistema de transporte aéreo del país y el reencauzamiento de la operación de Aerolíneas y Austral y asimismo se hiciera una idea acabada de la situación de las empresas con motivo de la realización del "due dilligence".

El Consejo de Transición, contemplado como instrumento de la transición integrado por representaciones de igual peso de las partes, dos (2) por IIVST y dos (2) por el Estado Nacional, funcionó como caja de resonancia de ciertas discusiones planteadas en el ámbito del Directorio de las empresas donde el control y las mayorías respondían exclusivamente a IIVST.<sup>12</sup> Asimismo, el CT se ocupó del proceso de "due dilligence" que permitió al Estado Nacional acceder a la información de las empresas, y de discutir con IIVST lo relativo a ciertas acciones relacionadas con la operación de rescate por compra-venta de acciones tales como las enumeradas en el artículo 4° del Acta Acuerdo, los EECC 2007 y EECC de corte al 17/07/2008 y las valuaciones de parte.

Se destacan entonces dos grandes líneas de acción durante el período de transición en la decisión del PEN a través de la STN del MINPLAN de rescatar las empresas del grupo Aerolíneas:

a).- asegurar la correcta aplicación de los fondos destinados a evitar el colapso del sistema de transporte aerocomercial del país y la inmediata recuperación operativa de las empresas, evitando que siguiera profundizándose el deterioro de las mismas y por ende del servicio público; y

<sup>11</sup> El Estado Nacional tenía al momento de producirse el primer aporte económico para evitar la paralización del transporte aéreo dos (2) representantes propios en el directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. Uno de ellos, el Dr. Julio César Alak, fue designado Gerente General, actuando en tal carácter durante todo el Período de Transición e inclusive con posterioridad al mismo.

<sup>12</sup> En Aerolíneas Argentinas S.A. sobre 12 miembros del directorio sólo dos (2) correspondían al Estado Nacional como accionista minoritario. En Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. el Estado Nacional no tenía ningún representante.

W

b).- avanzar en la instrumentación de las acciones pertinentes para lograr el rescate de las empresas, objetivo declarado expresamente en el Acta Acuerdo.

En ambas líneas de acción se obtuvieron los resultados esperados.

Durante el período de transición el Estado Nacional, a través del Gerente General, tuvo a su cargo la administración de los negocios ordinarios de las empresas, supeditado siempre a lo que resolviera el directorio de las sociedades pero con el control del ingreso y egreso de los fondos, y desde ese rol custodió la correcta aplicación de los fondos públicos asignados a su sostenimiento. De allí que lo indicado en el PIA en el primer párrafo de la página 17 pierda virtualidad, al tornarse abstracto conforme al resultado obtenido. Lo importante a destacar no es "... la ausencia de viabilidad del efectivo cumplimiento del mandato establecido en el Acta Acuerdo respecto de llevar adelante la gestión y administración durante el período de transición" como lo hace el PIA, ya que ese esquema tenía una duración limitada de apenas sesenta (60) días. El objeto de garantizar la correcta aplicación de los fondos públicos se logró al mantener el Estado Nacional la figura del Gerente General durante todo el período hasta su finalización una vez instrumentado el rescate por expropiación con la promulgación de la Ley 26.466 y su publicación en el Boletín Oficial.

Por otra parte, en lo relativo al proceso de rescate por compra-venta de acciones, el CT permitió al Estado Nacional acceder a la información sobre la situación y estado de las compañías, y participar de los procesos de elaboración de los EECC 2007 y EECC 2008 al 17/07/2008 y de los procesos de valuación, obteniéndose como resultado la decisión del Estado Nacional de rechazar la aprobación de esos EECC y una valuación del TTN que fue con posterioridad adoptada como base para la declaración de utilidad pública y sujetas a expropiación de las acciones de AR-AU y sus empresas controladas de propiedad de IIVST, instrumentada por la Ley 26.466.

Tal como lo señala el PIA (punto 4.1.1.1.) la primera reunión del CT se celebró el 21/07/2008, es decir, el mismo día en que el Acta Acuerdo suscripta entre la STN e IIVST fuera ratificada por el MINPLAN. Con posterioridad se celebraron otras diez (10) reuniones durante el período de sesenta (60) días pactado. Vencido ese plazo la CT dejó de funcionar.

El CT estuvo integrado por cuatro miembros, dos (2) por cada parte. IIVST designó a los españoles D. Vicente Muñoz y D. Eduardo Aranda Unzuurrungaza, ninguno de los cuales formaba parte del directorio de las empresas durante la vigencia de ese consejo. El Estado Nacional designó a la

W

Aerolíneas  
Argentinas

Austral



Cra. Vilma Castillo y al Dr. Juan de Dios Cincunegui. La Cra. Castillo era además miembro del directorio de Aerolíneas Argentinas S.A.

En todas las reuniones del CT participó el Dr. Julio C. Alak en su condición de Gerente General, y todas las decisiones del CT fueron plasmadas en actas firmadas por todos los presentes (con excepción de la última reunión del 08/10/2008)<sup>13</sup> y presentadas a conocimiento del Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A.

Ello significa que durante la Sub-Etapa A del Período de Transición (ETAPA 1) en el marco del proceso de rescate de Aerolíneas – Austral funcionaron los órganos de gobierno y administración de las sociedades (asamblea y directorio) en simultáneo con el Consejo de Transición y el Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional en la forma descripta precedentemente.

#### Ley 26.412<sup>14</sup>

El PIA reconoce en el punto 3.1. la "grave situación económica" del Grupo Aerolíneas al 17/06/2008, la que describe en el punto 3.2. al hacer referencia básicamente a su propio informe de auditoría especial del 5/12/2008.<sup>15</sup>

Los fundamentos de la decisión del PEN para proceder al rescate de AR-AU y sus empresas controladas fueron expuestos en el proyecto de ley del 24/07/2008 y en las presentaciones efectuadas por funcionarios del PEN por ante el HCN. A través de ese proyecto el PEN sometió a consideración del HCN la decisión de rescatar a las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. por compra de sus respectivas acciones "... para garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga en el ámbito de la República Argentina".

En esa primera instancia del proceso de rescate se propuso como modalidad la compra-venta de las acciones de propiedad de IIVST en el marco del Acta Acuerdo suscripta por la STN del MINPLAN en representación del Estado Nacional y el Grupo IIVST de fecha 17/07/2008, refrendada por el MINPLAN el 21/07/2008.

<sup>13</sup> El acta del 08/10/2008 no fue firmada por los asistentes a la reunión del CT de esa fecha atento se había establecido que el texto de las actas debía ser aprobado por unanimidad por todos los miembros del CT en la primera reunión posterior a su celebración, la que nunca llegó a celebrarse.

<sup>14</sup> Antecedentes mencionados en el proyecto de ley del PEN del 24 de julio de 2008.

<sup>15</sup> Aprobado por resolución AGN N°215/08.

W

El 24/07/2008, apenas unos días después de la ratificación del Acta Acuerdo suscripta entre IIVST y la STN el 21/07/2008 el PEN presentó al HCN el proyecto de ley para el rescate de AR-AU y sus empresas controladas bajo la modalidad de compra-venta de acciones.

Ello dio lugar al debate en el HCN del rescate propuesto por el PEN.

Producto de ese debate el 3/9/2008 fue sancionada la Ley 26.412, promulgada el 18/9/2008 (B.O. 22/9/2008), la que aprueba expresamente que *"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 (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) por compra de sus acciones societarias"* (artículo 1º).

La citada ley asigna al TTN la realización de las valuaciones correspondientes a las empresas a los fines del rescate, en lo que ya venía trabajando dicho organismo técnico desde fines del mes de julio de ese año en coordinación con los representantes del Estado Nacional en el CT.

La Ley 26.412 fue expresamente comunicada por los representantes del Estado Nacional en el CT a los representantes de IIVST, tal como surge de la reunión del CT del 10/09/2008 (Acta No. 8).

Esa misma ley autorizó al PEN a instrumentar los mecanismos necesarios a fin de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficit operativos de las empresas hasta el 31/12/2008, debiendo a dichos efectos realizar las adecuaciones presupuestarias correspondientes e informar sobre dichas transferencias a la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones (artículo 5º).<sup>16</sup>

El artículo 8º de la Ley 26.412, por su parte, dispuso que *"Para garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación y solicitarse informes a cualquier otro organismo dependiente del Estado Nacional"*.

El PIA contempla lo relativo a esta ley en el punto 3.1.2.1.

<sup>16</sup> El artículo 6º de la Ley 26.412 por su parte estableció que *"El monto de las asistencias financieras realizadas y a realizarse por el Poder Ejecutivo Nacional con la finalidad de atender lo dispuesto en el artículo anterior, deberá instrumentarse como aportes de capital y/o como créditos a favor del Estado Nacional, debiendo realizarse las adecuaciones presupuestarias correspondientes"*.



## ETAPA 2. SUB-ETAPA B.

Como fuera dicho, vencido el plazo contemplado en el Acta Acuerdo del 17-21/07/2008 y una vez declarada por la Ley 26.412 la decisión del Estado Nacional de rescatar AR-AU y sus empresas controladas por compra de sus acciones societarias el Consejo de Transición dejó de funcionar.

Sin embargo se mantuvo al Dr. Julio C. Alak como Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional, lo que permitiría que se siguiera garantizando la correcta aplicación de los fondos públicos hasta entonces asignados a las empresas y hasta el 31/12/2008 según la habilitación dispuesta por el artículo 5° de la Ley 26.412.

### Ley 26.466.

Tal como lo describe el PIA en el punto 3.1.2.2., el 17/12/2008 se sanciona la Ley 26.466, promulgada el 22/12/2008 (B.O. 24/12/2008), dando origen a la ETAPA 3 en la que el gobierno y la administración de las sociedades quedan en manos del Estado Nacional.

Fueron las acciones adoptadas por el PEN (STN-MINPLAN) que incluyeron la firma del Acta Acuerdo del 17-21/07/2008 lo que permitió culminar con el rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y sus empresas controladas.

El rescate, propuesto por el PEN y aprobado por el HCN, iba a realizarse originariamente mediante el proceso de compra-venta de acciones. Una vez que el TTN realizó la valuación, atento el resultado arrojado por ese estudio, el rescate terminó produciéndose a través de la modalidad de la expropiación.

Sin lugar a dudas, más allá de los aspectos operativos y económico-financieros, desde el punto de vista formal, el proceso de rescate pudo realizarse gracias a la intervención del PEN que garantizó además de la correcta aplicación de esos fondos, el acceso a la información necesaria para realizar la valuación de las empresas.

Ello fue posible porque el PEN agregó a la representación minoritaria con la que contaba hasta ese momento en el directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. las representaciones del Estado en el Consejo de Transición (con competencias específicas para la realización de una suerte de "due dilligence") y en particular la figura del Gerente General de todas las empresas del grupo.

Corresponde hacer dos (2) aclaraciones en relación a la descripción formulada en el punto 3.1.2.2. del PIA respecto a los alcances y aplicación de la Ley 26.466:

W

- en el tercer párrafo de esa descripción, que se refiere a la cesión de las acciones representativas del capital social a los trabajadores de las Empresas AR y AU, relacionado con la integración definitiva del capital accionario y con el concepto en que sean imputados los desembolsos efectuados por el Estado Nacional se expresa que "a la fecha de las tareas de campo se encuentran contabilizados como pasivos de la sociedad".

Cabe señalar que dicho asiento es conteste con la naturaleza de tales aportes y la normativa societaria. No obstante ello, mediante nota de fecha 10/09/2009, las empresas AR y AU solicitaron a la STN una definición sobre el tratamiento a otorgarle a dichas transferencias, consulta que tramitó en las actuaciones TRI-S01:0054857/2009. Con posterioridad a la presentación de la mencionada nota, se dictó la Ley N° 26.546 de Presupuesto General de la Administración Pública Nacional para el año 2010, estableciendo en el artículo 22 que el monto de las asistencias realizadas y a realizarse deberá instrumentarse, una vez finalizado el proceso de expropiación, como aportes de capital y/o créditos a favor del Estado Nacional. La mencionada Ley fue sancionada por el Honorable Congreso de la Nación el día 12/11/ 2009 y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional el día 26/11/ 2009.

#### **Funcionamiento de las empresas durante la ETAPA 2.**

El Dr. Julio Alak y el Dr. Juan de Dios Cincunegui han señalado al respecto:

*La ETAPA 2, que se inicia el 21/07/2008 y finaliza el 12/01/2009, se caracteriza porque IIVST mantuvo durante dicho período el control de las asambleas y de los directorios de las sociedades, y la Gerencia General estuvo a cargo de una persona propuesta a instancias del PEN (el suscripto).*

*Ello significó en los hechos que la administración de los negocios ordinarios estuviera cargo de la Gerencia General, pero dependiendo del Directorio y Asamblea de Aerolíneas Argentinas S.A., siempre bajo el control de IIVST.*

*Además de ciertas discusiones entre la GG y el Directorio relacionadas con la administración de fondos ingresados a las sociedades con motivo del giro ordinario de sus negocios<sup>17</sup> -ya que IIVST nunca*

<sup>17</sup> Tal como lo indica el PIA en su página 16, por ejemplo, "... en el Acta de Directorio de ARSA del 14/08/08 su Presidente expresa que "... le parece correcto que el Estado pueda determinar la aplicación de los fondos que aporta a la sociedad, pero es la compañía quien debe determinar los pagos que se efectúan con los fondos propios y que ningún funcionario puede impedir esto con las responsabilidades que ello puede generar".

*W*

cuestionó la aplicación por parte de la GG de los fondos públicos asignados por el PEN-, la situación impedía al Estado Nacional adoptar decisiones de competencia de esos órganos societarios tales como, ejemplificativamente, la aprobación de un nuevo plan de negocios que permitiera sanear a las compañías y posicionarlas para el futuro; la adopción de decisiones relacionadas con la flota; el tratamiento de los estados contables; entre muchas otras.

Durante esta etapa el GG no podía designar libremente a sus colaboradores en las gerencias de su dependencia; desarrollar libremente un plan, programas y acciones comerciales u operativas tales como ejemplificativamente la programación de frecuencias y rutas, en tanto el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A., con participación mayoritaria de IIVST estaba en condiciones de cuestionar sus decisiones e inclusive de oponerse a las mismas. En Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y en las sociedades controladas, a diferencia de Aerolíneas Argentinas S.A., el Estado Nacional ni siquiera tenía representantes en el Directorio.

Uno de los ejemplos más claros de las dificultades afrontadas por la GG en materias que requerían de decisiones de los directorios de las sociedades durante el control de IIVST fue el de la flota AIRBUS 320. IIVST había contratado el leasing operativo de cuatro (4) aeronaves AIRBUS 320-200 para su incorporación a la flota de AR, dos (2) de las cuales si bien arribaron a la Argentina nunca pudieron ser programados comercialmente, una tercera nunca llegó al país y la cuarta fue secuestrada en la ciudad de México, D.F., constituyéndose en contratos claramente ruinosos para los intereses de las compañías.<sup>18</sup>

El 19/5/2008 el locador de esas aeronaves inició demanda contra AR ante el Tribunal Supremo de Nueva York<sup>19</sup> y paralelamente solicitó se decretara un embargo preventivo en manos de un tercero domiciliado en Europa con cargo a AR.<sup>20</sup> Ante la interposición de la demanda, el 1/7/2008, AR suscribió un acuerdo de restablecimiento de los leasings operativos que no fueron cumplidos por AR.

<sup>18</sup> Según acta de Directorio de AR del 23/03/2007, el 22/3/2007 se firmó una carta de intención con el Lessor para el alquiler por 72 meses, con opción a compra, de 3 AIRBUS 320-200 equipados con motores CFM56-5A3 por una renta mensual de US\$220.000 por avión. La fecha de entrega de las aeronaves estaba prevista para los meses de enero, febrero y marzo de 2008 respectivamente.

<sup>19</sup> El Tribunal Supremo de Nueva York resultaba competente en razón de haberse pactado esa jurisdicción en los 3 contratos de locación de aeronaves suscriptos el 19/9/2007.

<sup>20</sup> El Locador tenía domicilio en Estocolmo, Suecia. Manifestó que bien manifestó que AR no tenía ningún activo en Holanda, sí mantenía lazos comerciales con FLITE REPS y con CONSOLIDAR, sociedades agentes de ventas de AR y que en dicha calidad vendían billetes de avión para AR, por lo que el 30/9/2008 se trabó embargo sobre las cuentas relacionadas a AR del orden de los US\$292.187, incluidos intereses y costas.

W

El 22/10/2008 el GG, Dr. Julio C. Alak, solicitó al Directorio (bajo el control de IIVST) autorización para desprogramar la flota AIRBUS 320 y proceder a la devolución de las aeronaves atento se encontraban detenidas sin volar desde el mes de febrero de ese año, permitiendo de ese modo evitar se siguieran devengando las cuotas de canon mensuales y demás costos asociados a esa flota, proponiendo que los fondos que se evitaba pagar en el futuro se aplicaran a la reparación de otras aeronaves.

Los representantes de IIVST en el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. se opusieron. El 27/10/2008 los representantes del Estado Nacional y del PPP reiteraron la postura de rescindir esos contratos, lo que se formalizó ese mismo día tras lo cual los abogados de las partes en Nueva York efectuaron la presentación en sede judicial, lográndose una suspensión transitoria del juicio y el inicio del proceso de devolución de la flota.

La propia AGN, en su Informe de Avance del 10/11/2008 aprobado por Resolución No. 181/2008, punto 20, bajo el título "Arrendamientos No Utilizados" había expresado que "Con fechas 01/02/08 y 21/05/08 se han incorporado a la flota AR dos aeronaves Airbus 320 Series 420 y 436 que no han operado hasta la fecha, generando un perjuicio económico a la sociedad atento a que se ha abonado un total de \$4,5 millones al 17/07/08 solo en concepto de arrendamiento", perjuicio que terminó siendo mucho mayor.

Este caso es suficientemente demostrativo de la situación de las compañías durante el período de transición, en el que el Estado si bien mantenía el control de la GG no poseía la mayoría ni el control del directorio ni de las asambleas de las sociedades.<sup>21</sup>

Si como se advierte el GG no podía adoptar decisiones relacionadas con la flota de las empresas, aspecto de fundamental importancia, era inimaginable en esa etapa la elaboración y aprobación por parte del directorio de un plan de negocios acorde a la visión de servicio público del Estado Nacional.

Otro ejemplo también significativo es el de los EECC 2007 y los EECC al 17/07/2008. Aún cuando corresponde al Gerente General elaborar y suscribir los EECC de las sociedades, los funcionarios responsables del área de administración contable y financiera de AR, siguiendo instrucciones de los directores de IIVST, elaboraron esos EECC sin la aprobación del GG. Con motivo de ello y otras razones de fondo, al momento de celebrarse las respectivas

<sup>21</sup> El caso dio lugar a que con posterioridad, durante la ETAPA 3, el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. decidiera encuadrar la contratación y sucesos ocurridos respecto del leasing operativo de esas aeronaves A320 por parte de AR bajo la administración y control de IIVST en lo dispuesto en el artículo 6° de la Ley 26.466.

W



*Asambleas de Accionistas para su tratamiento fueron rechazados por el Estado Nacional.*

*En este punto corresponde formular una aclaración importante a lo expresado en el 5º párrafo del punto 3.1.1. del PIA en relación a los EECC. Allí se sostiene que "Con fecha 14 de octubre de 2008 y 12 de noviembre de 2008 respectivamente fueron aprobados por la Asamblea de Accionistas los estados contables de ambas empresas"*

*Si bien los estados contables indicados fueron aprobados por las respectivas asambleas de accionistas, en la asamblea de AR de fecha 14 de octubre de 2008 -que consideró los estados contables cerrados el 31 de diciembre de 2007 - el Estado Nacional y el Programa de Propiedad Participada votaron en contra de dicha aprobación. Lo mismo ocurrió en la Asamblea de fecha 12 de noviembre de 2008 que consideró los estados contables especiales al 17 de julio de 2008.*

*Como fundamento del voto en contra, en ambos casos, el Estado Nacional sostuvo -entre otros argumentos- que la representación del socio mayoritario de la empresa (IIVST) en el Directorio y en la Comisión Fiscalizadora impidieron a la AGN el acceso a la documentación que se sometía a consideración, obstaculizando de ese modo el cumplimiento de la Ley 26.412.*

*Si bien existen muchos otros ejemplos, los casos prescriptos precedentemente son suficientemente ilustrativos respecto a la situación imperante en las empresas durante el período de transición.*

*Por último, debo destacar que la toma del control de la gestión empresarial se llevó a cabo desde el 5 de febrero de 2009 fecha en que el Estado nacional, la U.A. y el Programa de Propiedad Participada como accionistas designaron directores y síndicos en todas las sociedades del grupo. Véase capítulo "Gobierno y dirección de las sociedades". Como todo cambio de participación accionaria, el proceso tuvo características traumáticas, ya que hubo que prescindir de los gerentes de casi la totalidad de las áreas, quienes habían sido designados por IINVT y reemplazados por profesionales con experiencia en la empresa y de confianza del Gerente General.*

### **ETAPA 3: Control Societario del P.E.N.**

Una vez que el PEN accedió al interior de las empresas a través del marco del Acta Acuerdo del 17-21/07/2008, lo que le permitió el acceso a la información sobre ellos; el TTN, con la colaboración de la AGN, pudo completar la valuación que permitiera instrumentar el rescate.



La valuación de las empresas por parte del TTN fue solicitada en primer orden por la STN-MINPLAN en el mes de julio de 2008, y con posterioridad requerida en el artículo 2º de la Ley 26.412.

Sobre la base de esa valuación, con fecha 22/12/2008 se promulga la Ley 26.466 (B.O. 24/12/2008) que a fin de cumplir con lo ya previsto en el artículo 1º de la Ley 26.412 (rescate de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y sus empresas controladas) declara las acciones de esas sociedades de utilidad pública y sujetas a expropiación, con excepción de las acciones de propiedad del Estado Nacional y las de los trabajadores de las referidas empresas. Se designa como organismo valuador al TTN en atención a lo dispuesto en el artículo 13º de la Ley 21.499 para los bienes inmuebles y como oficina técnica competente para los bienes que no sean inmuebles en atención a lo dispuesto en la Ley 21.626 (t.o. 2001); y como organismo expropiante en los términos de la Ley 21.499 al que a tal efecto designe el PEN (artículo 1º)<sup>22</sup>.

El artículo 2º de la Ley 26.466 establece: *“Para garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de las empresas mencionadas en el artículo 1º de la presente ley, en los términos de los artículos 57 y 59 de la Ley 21.499, el Poder Ejecutivo Nacional, a través del organismo que designe, ejercerá desde el momento de la entrada en vigencia de la presente ley todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren”*.

La Ley 26.466, promulgada por Decreto No. 2182/2008, es declarada de orden público y entra en vigencia el día de su publicación en el Boletín Oficial, es decir, el 24/12/2008.

El 30/12/2008 el PEN dicta el Decreto No. 2347/2008, que es publicado en el Boletín Oficial el 9/1/2009, por el que en virtud de lo establecido en los artículos 1º y 2º de la Ley 26.466 crea en la órbita de la STN del MINPLAN una UNIDAD ADMINISTRATIVA integrada por cuatro (4) miembros, *“... la cual ejercerá todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren, hasta tanto finalice el proceso expropiatorio establecido en la mencionada norma”* (artículo 2º).

Además establece que *“La instrumentación de todos los actos y gestiones necesarias para la toma de posesión de todos los bienes sujetos a expropiación, deberá realizarse con la previa intervención de la Escribanía General de Gobierno de la Nación, organismo dependiente del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos”* (artículo 2º, 2do. párrafo).

<sup>22</sup> El artículo 1º del Decreto No. 2347/2008 designó como organismo expropiante al MINPLAN.

W

El 12/01/2009 los miembros de la Unidad Administrativa designados por el artículo 3° del Decreto No. 2347/2008 <sup>23</sup> procedieron por ante el Escribano General de Gobierno de la Nación a la aceptación de sus cargos y de las funciones estipuladas para la UA en el citado decreto.

El PIA (punto 3.1.2.2.) describe las medidas adoptadas por la Ley 26.466 de la siguiente forma: *“Expresa, mediante un proceso normativo de rescate, abierto con la celebración del acta acuerdo, la voluntad administrativa del Estado Nacional de obtener para sí la totalidad del paquete accionario de las sociedades Aerolíneas Argentinas y Austral, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial, y estableciendo los procedimientos hasta el momento de la transferencia de las acciones”.*

Esto significó, más allá de la declaración de utilidad pública y del proceso de expropiación cuyo trámite se inicia con la ley, la habilitación al PEN para el gobierno y administración de las sociedades, característica propia de esta etapa.

En palabras del PIA, *“... el Estado Nacional ha ocupado el lugar de Interinvest S.A. hasta el momento que exista sentencia firme de expropiación...”* (pág. 13).

#### **Gobierno y dirección de las sociedades.**

A partir de la Ley 26.466 el gobierno y dirección de las sociedades del Grupo Aerolíneas quedan en manos del Estado Nacional.

La Unidad Administrativa ha señalado:

*“A la UA se asigna el ejercicio de todos los derechos derivados de las acciones expropiadas, que en el caso de Aerolíneas Argentinas S.A. corresponden a la CLASE C de acciones, correspondiendo la CLASE A al Estado Nacional y la CLASE B al PPP, siendo su obligación principal es participar de las asambleas de accionistas de las sociedades.*

Entre estos asuntos corresponde a la UA participar de la designación y remoción en asamblea ordinaria, de directores y síndicos miembros del consejo de vigilancia.

De este modo, en la asamblea de Aerolíneas Argentinas S.A. del 5/2/2009 las acciones CLASE C fueron representadas por primer vez por la UA, resolviéndose por unanimidad desvincular a la totalidad de los directores por esa clase designados oportunamente a propuesta de IIVST, algunos por

<sup>23</sup> Dres. Julio César Alak, Jorge Gustavo Simeonoff, Juan de Dios Cincunegui y Héctor María García Cuerva.



aceptación de su renuncia y otros por remoción de sus cargos, y modificar el Estatuto de la sociedad, reduciendo el número de directores de la sociedad a cinco (5), tres (3) de ellos elegidos por los accionistas CLASE C.<sup>24</sup>

Ese mismo día se celebraron las reuniones de directorio de las sociedades AR y AU, asumiendo el control del Directorio de AR y AU cuatro (4) de cinco (5) directores en representación del Estado Nacional en cada caso, completándose de ese modo los trámites para la asunción por parte del PEN del gobierno y administración de las sociedades.

Con respecto al funcionamiento de la UA señala el PIA en el punto 4.1.1.2. que a partir de los antecedentes recibidos advierte que "... la Unidad Administrativa ... realizó una sola reunión (20/1/09) estableciendo, entre otros aspectos, las pautas de funcionamiento y la función de colaboración con el Ministerio y demás organismos públicos involucrados en los siguientes asuntos: proceso de expropiación, plan general de negocios, cesión de acciones al PPP e identificación de operaciones dolosas y fraudulentas", considerando por ello que "... no ha dado cumplimiento con la periodicidad de reuniones estipuladas (una vez por semana), ni se ha establecido un procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con sus funciones. Así, tampoco se han obtenido evidencias acerca de acciones articuladas con relación a la inembargabilidad de aeronaves y bienes de propiedad de ARSA, en virtud de reclamos efectuados al Estado Nacional, tal como se expresa en la referida acta de reunión de la UA".

Estimamos que la AGN no contó para la elaboración del PIA con documentación que si bien corresponde al segundo semestre del 2009 resulta valiosa para explicar aspectos relativos al período de gestión auditado. A tal efecto, se adjunta copia del acta de la UA del 29/10/2009 en la que se expone que con fecha 28/01/2009 la UA celebró su segunda reunión formal en la que dio tratamiento a asuntos que no eran propios de su competencia sino que correspondían a competencias de los directorios de las sociedades, justificándose su tratamiento por parte de la UA "... en virtud de la subsistencia en ese entonces del control por parte de Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans - Air Comet) de la mayoría en el seno del Directorio de las compañías ...".<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Con la intervención del PEN con motivo de la Ley N°26.466 el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. redujo drásticamente la cantidad de miembros, pasando de 12 (doce) a 5 (cinco).

<sup>25</sup> En esa misma acta se expresa que "... las reuniones descriptas precedentemente, del 20 y 28 de enero de 2009 ... fueron las únicas celebradas por la Unidad Administrativa formalmente hasta el día de la fecha, habiéndose elaborado proyectos de actas de ambas reuniones pero limitándose la firma por parte de los presentes únicamente a la reunión del 20 de enero de 2009 atento previo a su firma los proyectos de actas son sometidos a aprobación de la Unidad Administrativa en la reunión inmediata posterior ...".

W

Como indica el acta de la UA del 29/10/2009, "... durante el breve lapso de tiempo transcurrido entre la aceptación de cargos y puesta en funciones de los miembros de la Unidad Administrativa creada y conformada por el Decreto 2347/08 (Arts. 2° y 3°) y el reemplazo de los directores titulares y miembros de las comisiones fiscalizadoras de Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima, Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur Sociedad Anónima, Optar Sociedad Anónima, Jet Paq Sociedad Anónima y Aerohandling Sociedad Anónima que representaban a Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans – Air Comet), la Unidad Administrativa convivió con Directorios y Comisiones Fiscalizadoras controladas por el accionista mayoritario de esas sociedades cuyas acciones fueron objeto del rescate y la expropiación dispuesta por las Leyes No. 26.412 y 26.466 respectivamente".

"Que en el contexto aludido en el considerando anterior resultaba oportuno, conveniente y meritorio fijar una periodicidad semanal para la celebración de las reuniones de la Unidad Administrativa creada por Decreto No. 2347/08"; "Que sin embargo, una vez renunciaron o fueron removidos los representantes de Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans – Air Comet) en los directorios y comisiones fiscalizadoras de las sociedades y nombrados en su reemplazo nuevos directores y síndicos en representación del Estado Nacional, se consideró conveniente adecuar la actuación de la Unidad Administrativa al objeto estipulado en el decreto de su creación, por la que se le asigna únicamente el ejercicio de todos los derechos que las acciones de Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur Sociedad Anónima y sus sociedades controladas le confieren hasta tanto finalice el proceso de expropiación a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de esas empresas (Art. 2°, Decreto No. 2347/08)".

En virtud de lo expuesto la UA ha dado y continúa dando pleno cumplimiento a su objeto, verificándose la particularidad que los miembros de los directorios de las sociedades en representación del Estado Nacional son asimismo miembros de la UA, constituyendo una práctica aceptada la simultaneidad de cargos de los representantes de los accionistas en asambleas y directorios, resultando asimismo ventajosa la reducción del número de miembros de estos últimos.

Las reuniones de la UA dejaron de ser semanales, estableciéndose en la reunión del 29/10/2009 que se llevarán a cabo toda vez que sean solicitadas por cualquiera de sus miembros, debiendo celebrarse en un término no mayor a 15 días corridos contados desde la fecha de formulación del pedido de convocatoria (artículo 1°).

Señala además el PIA en el punto 3.1.2.2., cuarto apartado, relacionado al Decreto 2347/2008, que con posterioridad a la integración de la UA definida

3

por esa norma, "... dos integrantes de la UA fueron designados en otras áreas del PEN, no habiéndose aportado a esta auditoría constancias de las renunciaciones de esos funcionarios a la UA. Mediante Decreto N° 891 (B.O. 15/7/09), se designa al Sr. Mariano Recalde como miembro de la Unidad Administrativa, el cuarto miembro no fue designado a la fecha de cierre de las tareas de campo".

Sobre el particular, se destaca que de acuerdo a la reglamentación del funcionamiento de la UA, ésta sesiona con un quórum de la mayoría de sus miembros, con lo cual la ausencia de uno de ellos no impide ni ha impedido su normal funcionamiento.

Por otra parte, mediante el expediente administrativo SO1:396331/2009 del MINPLAN se encuentra tramitando un proyecto de decreto a través del cual se propicia tanto la aceptación de la renuncia presentada por el Dr. Héctor García Cuerva como miembro de la Unidad Administrativa, como la designación en su reemplazo del Dr. Eduardo De Pedro.

Con respecto al procedimiento de rendición de cuentas, finalmente, fue aprobado a instancias de la UA en la reunión de Directorio del 08/10/2009 (se adjunta copia), contando el procedimiento con la intervención de la Unidad de Auditoría Interna de las empresas –creada por la gestión estatal– y la UAI del MINPLAN, así como, en la actualidad, con el control de la AGN.

En relación a la articulación de acciones para evitar el embargo de aeronaves y bienes de AR los miembros de la UA y del Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. mantuvieron reuniones de consulta y coordinación del asunto con distintos organismos del Estado (v.gr. PTN, BCRA, entre otros), constituyendo una problemática transversal a la APN."

#### **Evaluación de la gestión estatal.**

En virtud de lo expuesto precedentemente, debe comprenderse que la efectiva gestión estatal en el Grupo ARSA que tuvo inicio el 12/01/2009, fecha en que asumen los miembros de la UA creada por Decreto No. 2347/2008, se consolidó plenamente recién el 5/2/2009 con el reemplazo de los directores y síndicos de IIVST por los representantes del Estado Nacional.

En el período anterior, denominado de "transición", el control de las asambleas de accionistas y de las decisiones de los directorios de las sociedades por parte de IIVST, impedían al PEN (STN-MINPLAN y al GG de las sociedades) la adopción de decisiones, que en muchos casos, hubieran implicado un adelanto en el proceso de saneamiento y reordenamiento de las empresas.

W

Aerolíneas  
Argentinas

Austral



Ya se han citado algunos ejemplos referentes a la flota, al plan de negocios, y a numerosas consideraciones sobre los estados contables, tales como las relacionadas con el control interno, las relaciones entre las sociedades, las valorizaciones de bienes e inventarios, créditos, reclamos judiciales e impositivos, garantías, entre otros aspectos).

Por ello entendemos, que cada una de las etapas –objeto del informe bajo análisis– presenta distintas características, con distintos responsables que participaron en la gestión y con gran dinamismo en el rol que desempeñó el Estado, el que alcanza la capacidad de gestión plena recién en la ETAPA 3, es decir a partir del mes de febrero de 2009, oportunidad en la que comienzan a adoptarse las medidas de fondo para revertir estructuralmente la situación de deterioro de las compañías.

#### **Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08**

Corresponde aclarar que la afirmación del Punto 3.2 sobre Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08, referente al encuadre de la situación jurídica descripta por el Art. 94 Inciso 5 y el Art. 206 ha perdido vigor, en virtud de los cambios institucionales verificados.

Esto resulta de la Ley 26.466 en la que se establece que el Estado Nacional la asiste financieramente, criterio que se ratifica en el artículo 22 de Ley 26.546 de Presupuesto Nacional 2010, por el cual se faculta a la Secretaría de Transporte a instrumentar todos los mecanismos necesarios para cubrir las necesidades financieras del Grupo.

Por tal motivo, se considera que las leyes No. 26.412, 26.466 y 26.546, inhiben la aplicación de lo normado por Artículo 94 Inciso 5 de la LSC, no sólo a Aerolíneas y Austral sino a sus controladas.

Con respecto a la situación al 17/07/08 y a los múltiples efectos sobre los que ha incidido en situaciones posteriores, destacamos que en tal sentido, la AGN en su dictamen a los estados contables 2008 ha señalado oportunamente que *...la continuidad de las operaciones de la Sociedad bajo la condición de empresa en marcha se encuentra condicionada a la implementación de las medidas necesarias para dotar de viabilidad económica y financiera a la empresa, a los aportes a recibir para solventar el déficit financiero, a la resolución por parte de los Accionistas de la situación de pérdida de capital social y a la decisión final con relación a la tenencia del paquete accionario de la Sociedad.*

W

Por otra parte, no resultará redundante traer a colación, conforme lo expresaba el Informe de la AGN del 10 de noviembre de 2008 -aprobado por Resolución No. 181/2008- sobre el avance de las tareas de auditoría para analizar la situación al 17/07/08 en ARSA y AUSA, lo siguiente.

En dicho informe, los resultados preliminares se referían a una situación económica – financiera empresarial que arrojaba un incremento de sus pérdidas acumuladas, generando dificultades financieras que impactaban sobre su estructura patrimonial.

Para una mayor información, se agregaba un anexo con cuadros comparativos desde el 31/12/2005 hasta el 17/07/08 donde la evolución de los indicadores reflejaba el deterioro de todas las variables empresarias, como endeudamiento, solvencia, liquidez y de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos asumidos.

En esa época, la continuidad de las operaciones y el criterio de empresa en marcha se encontraban condicionados al lanzamiento de un plan de negocios que dotara de viabilidad económica y financiera a las empresas, a los aportes externos para financiar las inversiones necesarias y a la decisión final con relación a la tenencia del paquete accionario de las Sociedades.

La situación heredada en la perspectiva administrativa, tecnología de la información y del control interno, no distaba de la mala situación general que caracterizaba al grupo empresarial. El ambiente de control interno se encontraba expuesto a riesgos de magnitud, no se contaba con Auditoría Interna ni con procedimientos administrativos formalmente aprobados.

El informe evidenciaba en ese entonces la inexistencia y/o falta de funcionamiento de controles incorporados a los procedimientos que permitieran la detección y corrección oportuna de los eventuales errores y la insuficiente comunicación entre los sectores intervinientes. Tampoco existía un sistema integrado y la dependencia de un gran número de interfases provenientes de diferentes sistemas satélites, requerían la revisión, reproceso y conciliación manual de la información a los efectos de su registración contable.

*W*



**CAPÍTULO II**  
**I. Consideraciones particulares.**

**Información operativa.**

La mala gestión privada en el grupo o la falta de gestión redundó no solamente en resultados económicos negativos o deficitarios sino en una permanente carencia de buena información para la toma de decisiones. Por lo tanto, la generación de información sólo comenzó a ser útil o confiable en la medida que los cambios implementados en la reorganización administrativa surtieron efecto.

Tal observación, entendemos, puede considerarse subsanada, en la medida que la etapa de transición empresarial se fue normalizando.

Acompañamos en Anexo 1 información sobre las políticas y estrategias comerciales adoptadas por la gestión estatal para el reposicionamiento de AR-AU y sus empresas controladas.

**4.1.2. Estructuración orgánico funcional**

En lo referente al segundo párrafo de la observación 4.1.2 sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea mencionar que conforme se brindara la opinión del auditado al Informe de Control Interno referido a los EECC 2008, en ese entonces se encontraba en etapa de revisión y aprobación por parte de las autoridades. En este sentido, la dinámica en la organización de la empresa, que viene acompañando los cambios en estructura hizo que no se justificara la aprobación de una estructura obsoleta que próximamente iba a ser modificada.

En lo referente al sexto párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que la cantidad de Sucursales / Agencias Propias que a Julio del 2008 contaba la Empresa, eran:

AREA	SUCURSALES	AGENCIAS PROPIAS	TOTAL
ARGENTINA	25	3	28
EXTERIOR	19	5	24

En lo referente al séptimo párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que donde se expresa que existían en su momento Sucursales / Agencias propias en el Exterior del país "en destinos donde no se posee rutas",

*W*

se informa que en las Sucursales Londres y Paris, se producen ventas de nuestros servicios tanto para las rutas internacionales como de cabotaje.

Con este propósito, ARSA firmó Acuerdos Especiales que le permiten vender tickets aéreos desde y hacia Londres y Paris conectando con, por ejemplo, Madrid y luego permitir a los pasajeros continuar con las compañías aéreas con las que se firmó el Acuerdo. Ello posibilita mejorar nuestros niveles de Ventas / Ingresos compitiendo con el resto de los transportadores aéreos. También se producen a través de estas Sucursales (LON y PAR), la promoción y venta de los servicios dentro de Argentina.

Los producidos de Ventas Pasajes, Cargas e Ingresos Accesorios de Londres y Paris durante los años 2008 y 2009 fueron:

Valores en miles de USD

Año completo	2008	2009
Sucursal		
Londres	13.518,7	6.392,1
Paris	23.033,2	14.176,8

Por lo demás si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas observaciones concluyen en tendencias que también consideran períodos fuera del objeto de examen.

En tal sentido se informa que los producidos de estas Sucursales en los primeros cinco meses del año 2010 y su comparativo con igual período del 2009 (incluyendo Ventas Pasajes, Cargas e Ingresos Accesorios), se reflejan en el siguiente cuadro:

Valores en miles de USD

Periodo: Enero - Mayo	2009	2010
Sucursal		
Londres	2.044,4	3.163,4
Paris	5.478,7	9.293,8

Las variaciones de los meses precedentes entre el 2010 y el 2009, arroja una variación positiva para cada una de estas Sucursales como se indica a continuación:

Londres : + 54,7 %  
Paris : + 69,6 %

*My*

Con relación a las Agencias Propias de Bilbao, Milán y Nápoles sus ventas son reflejadas en las Sucursales Cabeceras. En el caso de Bilbao depende de Madrid y en el caso de Milán y Nápoles dependen de Roma, a través de la cuales se exponen los producidos por ventas e intervienen en las promociones de nuestros servicios. Los valores de producción se encuentran indicados en los cuadros del punto 4.2.5.3.3.

Durante el primer semestre del 2010 se produjo el cierre de la Agencia de Nápoles, encontrándose dicho proceso dentro del programa comercial de reestructuración.

En lo referente al octavo párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que la Empresa tenía a Julio del año 2008 distintos "representantes" a través de la figura Agente General de Venta Pasajes, tales como: Tokio , Frankfurt , Zurich, Cochabamba, La Paz, Amsterdam , Bruselas , Tel Aviv, Montreal, etc. Dichos Agentes Generales de Ventas reportan y dependen de las Sucursales Cabeceras que ARSA designó oportunamente; según consta en los Acuerdos y/o Convenios firmado por las partes, percibiendo éstos Agentes una comisión por las Ventas que se producen en el territorio asignado para la promoción y ventas de pasajes.

#### 4.1.3. Sistema de control interno

En lo referente a la observación 4.1.3 sobre el sistema de control interno deseamos destacar lo siguiente:

Respecto del primer apartado sobre la exposición a los riesgos del ambiente de control interno, destacamos que el grado de deterioro organizativo y administrativo recibido en oportunidad del inicio de la Gestión Estatal era de tal magnitud que demandó y demandará esfuerzo y tiempo, conjuntamente con la asignación de recursos significativos. Las mejoras sin embargo se han comenzado a evidenciar paulatinamente.

En relación a la escasez de controles incorporados a los procedimientos, mencionamos que la inexistencia de procedimientos formalmente establecidos y la debilidad de controles en los procesos ya han sido detectados, tanto por los nuevos responsables en la gestión como por nuestra auditoría interna. Se coincide por lo tanto con la observación, no obstante lo cual debe destacarse que se han iniciado tareas de relevamiento, evaluación y ponderación de riesgos, para ir fortaleciendo la seguridad en los procedimientos.

ny

Respecto del tercer apartado sobre las debilidades identificadas en el área de tecnología que no permiten garantizar la registración de las transacciones, informamos que hasta tanto se concrete la implantación de un Sistema Administrativo Integrado de "clase mundial", la empresa ha arbitrado los medios a su alcance para asegurar la integridad de la información que se transfiere desde los sistemas periféricos al Sistema de Contabilidad.

Con relación al cuarto apartado sobre la inexistencia de un sistema integrado que permita el ingreso, autorización, procesamiento y almacenamiento de las transacciones, se ha actuado en dos sentidos:

a) Se han tomado los recaudos indicados en el párrafo precedente sobre los sistemas periféricos al Sistema de Contabilidad.

b) Se encuentra en desarrollo un Concurso cuyo objeto es la contratación del servicio de consultoría para la elaboración de un "Request for proposal" ("RFP") para la selección de un Sistema Administrativo Integrado (ERP Enterprise Resource Planning - World Class), en los términos indicados en las Bases y Condiciones Particulares. Las presentaciones de las cotizaciones han finalizado el 30/06/10 y han cotizado 5 empresas (BDO, IMR Consulting, ABC Consultoria, Process Technologies y Pragma Consultores) cuyas propuestas se encuentran aun bajo análisis.

Además de encuentra en desarrollo un módulo para reemplazar los Sistemas Administrativos de las Sucursales del cual se entregó documentación a AGN.

Respecto del quinto apartado sobre la desactualización del entorno tecnológico, la empresa ha encarado la renovación de una importante cantidad de servidores principales, incorporando últimas tecnologías (virtualización, mecanismos de back-up rápidos y modernos, etc.) que abarcan incluso el cambio de la topología y esquemas de red de telecomunicaciones, y que brindarán un nuevo marco de procesamiento, con seguridad mejorada y nuevos umbrales de procesamiento. Actualmente, se encuentran en proceso de instalación, conforme la información detallada oportunamente sobre la nueva arquitectura.

Respecto del sexto apartado sobre la implementación formal de normas y procedimientos en el área de Sistemas, destacamos que se ha creado una oficina para el deployment de las políticas establecidas. Asimismo, informamos que la Auditoría Interna de Sistemas se ha constituido en el segundo semestre del año 2009 y ha colaborado con el área de Sistemas a identificar los puntos más vulnerables. En este sentido, se han incorporado en el Plan de Auditoría Anual



2010, diferentes ciclos de auditoría de Sistemas, de acuerdo a las mejores prácticas establecidas.

Respecto del séptimo apartado sobre las plataformas tecnológicas que soportan los Sistemas Contables y Proveedores, deseamos mencionar que los parámetros de seguridad de los equipos son manejados directamente por el oficial de seguridad (SEQOFER) y Seguridad Informática. Esos parámetros fueron auditados en su momento y cumplieron con las especificaciones requeridas. La ausencia de registros en JOURNALS del Sistema Operativo, se debe a la carencia de espacio en discos, y ella fue suplantada por los logs propios de las aplicaciones que permiten rastrear incluso hasta de qué IP fueron emitidas las transacciones, además de horario, logon, fecha, etc. Respecto de la asignación de autorizaciones especiales, el usuario administrador del sistema es quién customiza los perfiles de los usuarios nuevos o modifica los existentes, permitiendo de esa forma acceder a diferentes funcionalidades del sistema. A tales fines el usuario definió grupos de accesos a los diferentes módulos del sistema. Dichos grupos están conformados por la lista de programas que el administrador decide. Esta tarea la realiza el usuario administrador desde un módulo específico para la administración general del sistema.

Con respecto a la creación de la Gerencia de Auditoría Interna, ella fue efectivamente constituida en Mayo del 2009. Su organización inicial fue incrementándose ese año y completada durante el primer trimestre del año 2010. Hasta Junio 2010, la Auditoría Interna realizó las tareas de revisión, análisis y certificación de 32 (treinta y dos) Rendiciones de Fondos, por los aportes gubernamentales recibidos, habiendo generado otros 16 (dieciséis) informes por temas incluidos en los planes o fuera de ellos.

Referente al Plan de Tareas de la Auditoría Interna en el año 2009 la G.A.I., ante la falta de antecedentes en la empresa, comenzó a operar en base a la demanda o por excepción. El Plan de Auditoría Anual 2010 que ha sido elevado a la Presidencia de ARSA, ha sido aprobado durante el primer semestre del corriente de forma interna y por el Síndico General de la Nación en fecha 13 de Julio de 2010, sin perjuicio de haberse iniciado su ejecución desde comienzos de año.

#### 4.2. GESTION OPERATIVA

##### 4.2.1 Plan de negocios

En lo referente al punto 4.2.1 sobre Plan de Negocios, cabe recordar que a través de la Ley N° 26.466 y su reglamentación se encomendó al Ministerio de

Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios la elaboración de un Plan General de Negocios para las empresas del Grupo Aerolíneas.

Dicho Plan de Negocios fue elaborado por la Secretaría de Transporte de la Nación conjuntamente con las empresas y presentado en los términos de las normas citadas, ante la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, habiendo tramitado mediante expedientes S01:0076688/2009 y S01:0075685/2009.

El Plan General de Negocios comprende el período 2009/2013 y fue aprobado por la Comisión Bicameral mencionada el 26 de noviembre de 2009.

A través de la elaboración y aprobación del Plan General de Negocios se dio cumplimiento a la manda que en tal sentido contuviera la Ley N° 26.466.

Se adjunta copia del Plan de Negocios aprobado por la mencionada Comisión Bicameral.

**4.2.2. Flota de aeronaves**

**4.2.2.1. Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09:**

**4.2.2.2. Contratos de leasing en la composición de la flota**

**4.2.2.3. Antigüedad de flota**

**4.2.2.4. Diversidad de modelos de aeronaves**

**4.2.2.5. Composición de la flota y sus costos**

Con respecto a las observaciones 4.2.2.1 a 4.2.2.5 sobre la Flota de aeronaves, siendo que constituye uno de los principales aspectos a analizar en la gestión de Aerolíneas Argentinas – Austral dentro del período auditado y en cada una de las etapas que lo integran, expresamos lo siguiente.

La situación actual –agosto de 2010- respecto de la planteada a julio de 2008 muestra una clara mejora en la cantidad de “aeronaves en operación” y acompañada por una baja en las que se encuentran “en mantenimiento”:

*W*

	21-07-08	% sobre el Total	26-08-10	% sobre el Total	Variación 26/08/10 vs. 21/07/08
<b>AEROLINEAS</b>					
En operación	22	31	32	50	45,5
Mantenimiento	25	36	8	13	-68,0
Espera Slot/Redelivery	2	3	2	3	0,0
<b>Total Aerolíneas</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>-14,3</b>
<b>AUSTRAL</b>					
En operación	9	13	13	20	44,4
Mantenimiento	12	17	5	8	-58,3
Espera Slot/Redelivery		0	4	6	n/a
<b>Total Austral</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>4,8</b>
<b>GRUPO ARSA+AU</b>					
En operación	31	44	45	70	
Mantenimiento	37	53	13	20	
Espera Slot/Redelivery	2	3	6	9	
<b>Total Aerolíneas+AU</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	

A efectos de interpretar correctamente el cuadro se aclara que:

- ✓ **Flota en Operación:** Se considera flota operativa aquella aeronave liberado por GTAR/GTAU para la operación.
- ✓ **Flota en mantenimiento:** Se considera en este estado a toda aquella aeronave en tareas de mantenimiento ya sea programado o no, o a la espera de algún equipo para dicho mantenimiento.
- ✓ **Flota a la espera de Slot o Redelivery:** Son aquellas aeronaves que se están a la espera de Chequeo o en chequeo de Redelivery .

Se desea destacar que el dinamismo cotidiano, implica que el estado de una aeronave pueda variar entre operación y mantenimiento inclusive dentro del mismo día, de acuerdo al tiempo que insuma el retorno al estado en operaciones.

Adicionalmente a esta aclaración, se advierte que en el informe el análisis de la variación de la flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09, utiliza como fuente de información el inventario de flota respaldatorio de los EECC al 17/07/08 cuya aprobación fue rechazada por ARSA en la Asamblea de Accionistas pertinente.

Al momento en que el Estado Nacional debió intervenir para resolver la situación de crisis y emergencia operacional originada en la falta de inversión y en las deficiencias de la gestión privada el estado de la flota en general era extremadamente grave.

*my*

La gestión Marsans – Air Comet (Interinvest S.A.) registraba al 17/07/08 la flota de aeronaves más antigua en promedio de todas las aerolíneas relevantes de la región sin excepción. Las decisiones adoptadas por los accionistas mayoritarios en materia de flota, por otra parte, implicaban en los hechos su deterioro permanente y el agravamiento constante de todas las variables relacionadas con la misma tales como déficit de servicio tanto respecto a la cantidad de operaciones como a la calidad de los servicios ofrecidos; utilización espúrea de aeronaves que eran incorporadas a la flota bajo sistema de leasing como proveedoras de soluciones al área técnica y mantenimiento, haciéndose corriente su canibalización; incumplimientos de los contratos de leasing de aeronaves y de los contratos de mantenimiento que destruyeron la reputación y confiabilidad de las compañías frente a proveedores estratégicos de la industria a nivel global; decisiones erradas y mal administradas como por ejemplo la incorporación de la flota Airbus 310 y Airbus 320, que deberían configurar hitos del pésimo desempeño de la gestión privada, ya que las aeronaves citadas en último término, pese a estar “operativas” en los informes o en los propios EECC al 17/07/08, no llegaron a operar un solo vuelo comercial.

En la denominada etapa de transición, atento las cuestiones de flota requieren de la intervención del Directorio de las sociedades, entonces bajo la mayoría y el control de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet), ni el Gerente General designado por el Estado Nacional ni la representación estatal en el directorio, en franca minoría, tenían competencias ni capacidad suficiente para adoptar soluciones de fondo. Otra vez el mejor ejemplo, reflejado claramente en las sesiones de Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A., fue la posición minoritaria de los representantes del Estado Nacional de devolver (redelivery) los Airbus 320 que se encontraban operativos técnicamente pero desprogramados comercialmente y la oposición de los accionistas mayoritarios.

Fue recién una vez que el Estado Nacional tomó el control tanto del gobierno como de la administración de las sociedades con motivo de la habilitación formulada por la Ley 26.466 de expropiación que pudieron adoptarse decisiones de fondo, y ello ocurrió recién a partir del año 2009.

Durante el primer semestre del período auditado (segundo semestre del año 2008) el Estado Nacional, gracias al mecanismo contemplado en el Acta Acuerdo del 17/07/08 que le permitió proponer y que se designara al Gerente General de las sociedades, diseñó e implementó en tiempo record un plan de emergencia con un capítulo específico destinado a la flota, para mantener y ampliar el funcionamiento operativo de las aerolíneas.

Al asumir la Gerencia General un representante del Estado Nacional el 24 de julio de 2008, Aerolíneas y Austral tenían sólo 5 aeronaves propias volando,

W



producto de la indiscutible falta de inversión de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet) en mantener y modernizar la flota de ambas empresas.

Evidentemente se abusó del sistema de leasing de aeronaves generando no sólo pésimos resultados operativos sino además comprometiendo la ya delicada salud económica y financiera de las empresas que registraron masivos incumplimientos de esos contratos en la última etapa de la gestión privada.

Solamente en los primeros 22 días de intervención estatal y gracias a los fondos girados por el Estado Nacional para adquirir repuestos y consumibles y al esfuerzo del personal técnico, en nuestra Planta Industrial de Ezeiza y en otras dependencias se recuperaron 10 aeronaves.

El Plan para el corto plazo previó y cumplimentó la reparación y puesta en funcionamiento de otras 14 aeronaves más hasta fin del año 2008.

Debe recordarse que luego de la complicada operación del primer fin de semana de vacaciones de invierno por falta de aeronaves, las rápidas reparaciones permitieron ampliar significativamente la flota, y la excelente predisposición de pilotos y del personal de tierra y aire lograron un cumplimiento del cien por cien de los vuelos programados en ese período estacional, con un nivel de puntualidad del 82 por ciento, parámetros pocas veces obtenidos en el pasado.

Una vez que el control del gobierno y administración de Aerolíneas Argentinas y Austral y sus empresas controladas quedaron en manos del Estado Nacional, a través de los mecanismos de la Ley N° 19.550, con motivo de la Ley 26.466 se adoptaron en tiempo récord decisiones estratégicas relacionadas con un nuevo Plan de Flota cuyos detalles fueron expuestos en el denominado Plan General de Negocios, Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo que se adjunta como anexo al presente y se comenta más adelante.

Con respecto a la observación 4.2.2.5 sobre Composición de la flota y sus costos cabe destacar que la información correspondiente a la flota B737 se corresponde a los Boeing 737-200 y no a los Boeing 737-700 que para el período de análisis no se encontraban en la flota de la compañía. Los datos incluidos como costos operativos y por hora, se corresponden a la información suministrada.

Con respecto a las observaciones 4.2.2.1 a 4.2.2.5 sobre la Flota de aeronaves, siendo que resultan descriptivas de la situación por el período entre el 17/7/08 y el 30/6/09, solamente deseamos recalcar que deberán ser tenidas en consideración a efectos de evaluar el punto de partida con el que la gestión pública debió iniciar las tareas a su cargo.

WY



Austral



Repetido

Con respecto a la observación 4.2.2.5 sobre Composición de la flota y sus costos cabe destacar que la información correspondiente a la flota B737 se corresponde a los Boeing 737-200 y no a los Boeing 737-700 que para el período de análisis no se encontraban en la flota de la compañía. Los datos incluidos como costos operativos y por hora, se corresponden a la información suministrada.

#### 4.2.2.6. Incorporación de Aeronaves

Con respecto a la renovación e incorporación de aeronaves el Plan de Negocios contempla en fuselaje angosto la flota Boeing 737-700/800 para reemplazar a los Boeing 737-200 y 500 de Aerolíneas Argentinas y la flota Embraer 190 para reemplazar la flota MD80 de Austral.

En tiempo record la gestión estatal desprogramó los viejos Boeing 737-200 en su totalidad (hoy no vuela ninguna de esas aeronaves, habiéndose iniciado las gestiones de *redelivery* en los casos de contratos de *leasing*) e incorporó doce (12) aeronaves más modernas del tipo Boeing 737-700 o NG (*Next Generation*), de las cuales diez (10) de esas aeronaves se incorporaron a través del sistema de *leasing* y dos (2) fueron adquiridas en compra, siendo por ende en la actualidad de propiedad de Aerolíneas Argentinas S.A.

En el caso de Austral se contrató en forma directa la fabricación de veinte (20) aeronaves Embraer 190, con excelentes condiciones de financiación del BNDES del Brasil, que comenzarán a llegar al país a partir del mes de septiembre del corriente año.

De este modo, en apenas un año y medio, Aerolíneas Argentinas y Austral se encuentran en pleno proceso de renovación de su flota, columna vertebral del plan general de negocios y aspecto determinante para el proceso de rescate y recuperación de las aerolíneas.

En el punto 4.2.2.6. del PIA, en relación al Convenio suscripto entre la Secretaría de Transporte y Aerolíneas Argentinas S.A. para la adquisición de las dos (2) aeronaves Boeing 737-700 mencionadas precedentemente se sostiene que "No se obtuvo evidencia de que la Gerencia de Flota de ARSA haya generado un informe técnico previo ...".

Sobre el particular corresponde observar que la compra-venta de esas aeronaves se encuentra plenamente motivada, causada, fundada y justificada tanto en su oportunidad, mérito como conveniencia.

En primer lugar la flota Boeing 737-700 forma parte del Plan de Flotas definido en el Plan General de Negocios aprobado por la empresa y por dictamen de

W

mayoría de la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones.

En relación a las condiciones particulares de adquisición por compra de dos (2) de esas aeronaves, el entonces Gerente General, con el soporte de las áreas pertinentes, tanto en lo técnico como en lo económico-financiero y jurídico-legal, además de acompañar los dictámenes como fundamento para el tratamiento de la ratificación de esos contratos de compra-venta por parte del Directorio, formuló una detallada explicación de los mismos, justificando acabadamente su procedencia.

Se acompaña en tal sentido copia del Plan de Flota incorporado al Plan de Negocios, de los dictámenes aludidos y del acta de directorio por la que se ratificaron los contratos de compra-venta de esas aeronaves.

Con respecto a la observación 4.2.2.6 sobre Incorporación de Aeronaves, en el apartado Incorporación de Aeronaves Embraer, corresponde indicar que en el transcurso del año 2009 existieron numerosas intervenciones de las distintas áreas de la empresa.

En este sentido la Gerencia de Área Económico Financiera, Gerencia de Área Corporativa y la Gerencia de Asuntos Legales, durante el año 2009, generaron diversos informes, dictámenes y opiniones vinculados con la operación de adquisición de 20 aeronaves Embraer E 190, las cuales se consolidaron en un informe de fecha 18 de marzo de 2010. (Se adjunta copia)

Conforme resulta de dicho informe, Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur valoró desde diversas perspectivas las ventajas del modelo Embraer E 190 respecto de modelos análogos de otros fabricantes, teniendo en cuenta las necesidades comerciales y operativas de la empresa, demostrando la conveniencia de la adquisición de dicho modelo para atender el programa de renovación de flota de la compañía.

Con respecto a la observación 4.2.2.6 sobre Incorporación de Aeronaves, en el anteúltimo párrafo referido al dictamen legal previsto en la cláusula 27.3.3 y la intervención de la Procuración del Tesoro de la Nación, deseamos destacar lo siguiente.

El dictamen al que se hace referencia fue emitido por dicho Organismo en el periodo en el que se llevaron a cabo las tareas propias del objeto de examen de la Auditoría General de la Nación.

En este sentido es preciso señalar que el Procurador del Tesoro de la Nación con fecha 17 de noviembre de 2009 emitió el dictamen N° 230, en el cual concluye



que "...en cumplimiento de lo pactado en la cláusula 28.1(i.i.i.) del contrato suscripto entre Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y Embraer Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. con fecha 21 de mayo de 2009 y sus enmiendas, concluyo que:

*"...la actuación de la Unidad Administrativa, creada por Decreto N° 2347/08, ejerciendo la representación de las acciones sujetas a expropiación de la empresa, en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que aprobó el contrato aludido, se encuadró en los límites de su competencia y constituyó el legítimo ejercicio de los derechos que las acciones sujetas a expropiación le confieren al Estado Nacional expropiante..."*

**4.2.2.7. Aeronaves no utilizadas**

**4.2.2.8. Desprogramación de aeronaves**

**4.2.2.9. Aeronaves en leasing desprogramadas**

**4.2.2.10. Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas**

En lo referente a las observaciones agrupadas en 4.2.2.5 a 10 sobre Flota de Aeronaves deseamos realizar algunas consideraciones, sobre las acciones que comenzaron a implementarse.

El Plan General de Negocios 2009-2013 (PN 2013) presentado por el Grupo Aerolíneas Argentinas en el Congreso de la Nación, en su "Capítulo 5 FLOTA Y ASPECTOS OPERACIONALES" brinda respuesta a algunas de las observaciones señaladas en el apartado anterior.

En el PN se desarrolla el diagnóstico y las necesidades de transformación de la Flota a fin de alcanzar en los próximos años los objetivos de posicionamiento estratégico en los distintos mercados.

Para lograr este objetivo el PN 2013 en el Inc. a) de dicho Capítulo, señala las siguientes necesidades:

- *La necesidad de sustitución de aviones de alto consumo por aviones de bajo consumo de combustible.*
- *La necesidad de sustitución de aviones antiguos que generan altos costos de mantenimiento por aviones modernos que reducen sustancialmente los gastos de mantenimiento.*
- *La sustitución de aviones antiguos por aviones modernos en las rutas con competencia de empresas privadas para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.*



- *La sustitución de aviones de diversas flotas por aviones de la misma familia con tendencia a pasar de 7 flotas (B-747-400, B-747-200, A 340, A310, MD80, B737-500 y B737-200) a pasar para el año 2013 a 3 flotas (A340/330, B737-700/800 y Embraer)*
- *La homogenización de la flota.*

En el Inc. b) de dicho Capítulo se detallan los Destinos, las Rutas y Frecuencias y el Escenario 2009.

En el Inc. c) de dicho Capítulo se detallan las Flotas y el Escenario 2009.

En el Inc. d) de dicho Capítulo se detalla la estrategia de Flota Prevista para el Escenario 2010 – 2013, que se basa en la red óptima y el estudio entrega la mejor solución para el desarrollo a mediano y largo plazo, bajo los lineamientos de la estrategia general corporativa y los planes de expansión.

En ese sentido y con la intención de que las opciones de flota propuestas satisfagan los objetivos planteados en las primeras etapas del proyecto se plantea como puntos de partida las siguientes premisas:

- ✓ Adaptabilidad a los requerimientos de red de AR y las necesidades de crecimiento.
- ✓ Flexibilidad para combinar fácilmente con las operaciones actuales y ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- ✓ Continuidad, para garantizar un crecimiento suave de acuerdo a los objetivos de armonía de flota.

Teniendo en cuenta lo anterior, surgen las siguientes flotas óptimas para las necesidades operativas futuras de la empresa:

Grupo Aerolíneas	Mercado-Red
E190	Doméstico-Regional
B737-700/800	Doméstico-Regional
A330	Internacional
A340	Internacional

Sobre la base de lo indicado, el PN ha presentado una primera proyección de flotas consistente con el objetivo planteado de llegar al año 2013 con 3 flotas (A340/330, B737-700/800 y Embraer). En el PN se hizo referencia a una flota objetivo en el 2013 de nueve A-340, siete A-330, veintitrés B737-700/800 y veinticuatro Embraer E190.

*W*

A continuación nos referiremos a:

- ✓ Plan de sustitución de flota / Comité de Flota.
- ✓ Estrategia de Flota / Plan de Adquisición.
- ✓ Plan de Retiro.
- ✓ Remanentes de aeronaves dadas de baja para desguace.
- ✓ Reestructuración de la relación con proveedores estratégicos.

Plan de sustitución de flota / Comité de Flota

El PN 2014 elabora, a partir del Modelo de Negocios de Enfoque Estratégico y el desarrollo de red que lo acompaña, un plan de sustitución de flota consistente con los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el PN 2014 la adquisición de flota, introducción y plan de retiro será coordinado por un Comité de Planeamiento de Flota, compuesto por miembros de las siguientes áreas: Planeamiento de redes, Programación de vuelos, Desarrollo de Negocios, Finanzas, Aprovisionamiento, Mantenimiento y Operaciones.

En junio de 2010 se creó la Gerencia de Planificación de Flota y Reestructuración Financiera en dependencia directa de la Gerencia de Área Económico Financiera. La nueva gerencia tiene el objetivo de asistir en la coordinación técnica de los trabajos relativos a la instrumentación de los aspectos relacionados con la renovación de flota de acuerdo con el Plan de Negocios.

Estrategia de Flota / Plan de Adquisición.

De acuerdo con el PN 2014 la flota de Aerolíneas deberá alcanzar las 73 aeronaves en el 2014. La flota propuesta tiende a la simplicidad de configuración (tanto en la cabina de cara al cliente, como en la cabina técnica enfocada en la operación y componentes), para minimizar el impacto de sub-flotas incluso dentro del mismo tipo de avión.

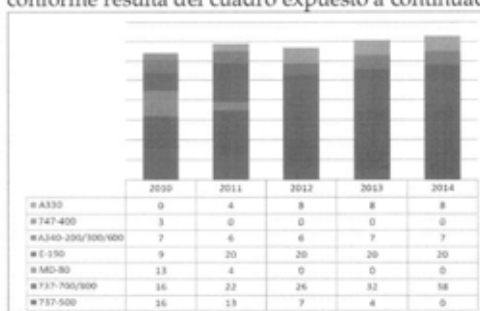
Como parte del ejercicio de planeamiento de flota en el PN 2014, Aerolíneas consideró varias alternativas de aviones de largo y corto alcance. Por ejemplo, entre los aviones de corto alcance, fueron considerados los MD 83/88, Embraer 190, la familia de Airbus 320, y Boeing 737-NG.

Respecto a la flota de largo alcance, se consideraron el Boeing 777 (variantes -200LR, -300ER), Boeing 787 Dreamliner (variantes -800 y -900),

W

Boeing 747-800, Airbus 330 (variantes -200 y -300), Airbus 340 (variantes -500 y -600), y Airbus 380.

Finalmente el PN 2014 concluye con una flota propuesta por tipo de avión, conforme resulta del cuadro expuesto a continuación:



Dependiendo de los términos y condiciones de las negociaciones, 10-15 737-800s pueden ser una alternativa a los 737-700s.

Plan de Retiro.

El plan de retiro de Aerolíneas establecido en el Plan de Negocios se propone de acuerdo con el siguiente esquema.

**Plan de retiro de flota activa**

	2010	2011	2012	2013	2014
747-400	-	3	-	-	-
A340-2/300	-	4	-	2	-
A340	-	-	-	-	-
A330	-	-	-	-	-
737NG	-	-	-	-	-
737-500	1	3	5	8	-
MD80	4	9	4	-	-
E190	-	-	-	-	-
Total	5	19	9	10	-

**Flota activa - Devolución aviones operativos rentados**

	2010	2011	2012	2013	2014
747-400	-	2	-	-	-
A340-2/300	-	-	-	2	-
A340	-	-	-	-	-
A330	-	-	-	-	-
737NG	-	-	-	-	-
737-500	1	3	5	8	-
MD80	-	4	4	-	-
E190	-	-	-	-	-
Total	1	9	9	10	-

**Flota activa - Aviones operativos rentados + penalidad por devolución temprana**

	2010	2011	2012	2013	2014
747-400	-	1	-	-	-
A340-2/300	-	-	-	-	-
A340	-	-	-	-	-
A330	-	-	-	-	-
737NG	-	-	-	-	-
737-500	-	-	-	-	-
MD80	-	3	-	-	-
E190	-	-	-	-	-
Total	-	4	-	-	-

*my*

**Flota activa - Plan de retiro aviones propios**

	2009	2011	2012	2013	2014
747-400	-	-	-	-	-
A340-2/300	-	-	-	-	-
A340	-	-	-	-	-
A330	-	-	-	-	-
737NG	-	-	-	-	-
737-500	-	-	-	-	-
M080	3	2	-	-	-
E190	-	-	-	-	-
Total	4	10	-	-	-

**Flota activa - Aviones rentados (capital leased)**

	2009	2011	2012	2013	2014
747-400	-	-	-	-	-
A340-2/300	-	4	-	-	-
A340	-	-	-	-	-
A330	-	-	-	-	-
737NG	-	-	-	-	-
737-500	-	-	-	-	-
M080	1	-	-	-	-
E190	-	-	-	-	-
Total	-	4	-	-	-

**Remanentes de aeronaves dadas de baja para desguace.**

La revisión 1 del 02/02/2010 sobre el Manual para la "Venta de remanentes de aeronaves dadas de baja para desguace", tiene como objetivo establecer los procedimientos a llevar a cabo para la venta de remanentes de aeronaves no operativas para las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. Dicho Manual establece que será de aplicación obligatoria a todos los sectores empresarios que intervengan en el procedimiento de venta de remanentes de aeronaves no operativas.

En este marco, ARSA ha llamado al CONCURSO DE PRECIOS N ° 001/10, cuyo objeto es la venta de remanentes de aeronaves no operativas de la citada empresa, con base en la tasación efectuada por el TTN. Los modelos de las aeronaves no operativas objeto de este concurso se detallan a continuación:

Reglón	Aeronave	Ubicación	Valor base
1 Remanente de aeronave desprogramada	B-737-287 (ex LV-LIV)	EZEIZA	US\$ 14.400.-
2 Remanente de aeronave desprogramada	B-737-287 (ex LV-JMX)	EZEIZA	US\$ 14.400.-
3 Remanente de aeronave desprogramada	B-737-287 (ex LV-JMY)	EZEIZA	US\$ 14.400.-

A la fecha de elaboración de esta respuesta se encuentran en análisis las ofertas presentadas el día 16 de agosto del corriente año.

**Reestructuración de la relación con proveedores estratégicos.**

Desde julio 2009 se ha instrumentado una estrategia de reestructuración de pasivos y de la relación con proveedores estratégicos. Esta tarea es condición necesaria para las negociaciones con fabricantes y lessors en torno a la sustitución de flotas.

*W*



#### 4.2.2.11 Información disponible de la flota.

Sobre las deficiencias referidas en oportunidad de considerar el sistema de control interno en la observación 4.2.2.11 sobre Información disponible de la flota y de las conciliaciones que deberían llevarse a cabo deseamos destacar que la existencia de distintas definiciones –según reporte-, está completamente justificada en el caso en que se menciona.

En efecto, en el Proyecto se argumenta que existen distintas definiciones de “avión operativo” entre lo que analiza la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión-Estadísticas y la Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota.

La primera, considera operativa una aeronave cuando la misma realizó en el mes de referencia algún vuelo comercial. Vale la pena indicar aquí, que tareas de mantenimiento, tal como la realización de un chequeo C lleva en la empresa un mínimo de 8 semanas. Un avión en mantenimiento –chequeo C- puede ser considerado por ello, por el área económica como “no operativo” durante un determinado mes. La unidad de gestión de flota analiza el estado de la flota empresaria y lleva la relación con los lessor. A los efectos del contrato con el lessor, que un avión esté en mantenimiento no constituye ninguna situación excepcional o de incumplimiento para la empresa. En tal sentido, el avión se encuentra en condiciones operativas normales. Ello es particularmente importante en el caso de AR –AU, ya que es importante distinguir esta situación (la de un avión que se encuentra sin volar porque se le está realizando tareas habituales de mantenimiento) de la de otro avión que está por completo fuera de toda operación (aviones inoperativos).

Con respecto a la aeronave desprogramada A310 (con matrícula LV-AIV) corresponde aclarar que se celebró una terminación anticipada con el locador, ILFC, habiéndose suscripto el certificado de redelivery con fecha 18 de junio de 2010.

#### Rutas

##### 4.2.3.1. Rutas internacionales

En lo referente al Punto 4.2.3.1 sobre rutas internacionales se desea destacar a modo de aclaración, que dichas rutas internacionales mencionadas en el informe corresponden a las redes Europa, Oceanía y Norteamérica debido a que en otras clasificaciones habituales se considera también de las redes Sudamérica y Regional.

Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores expresados en el informe, que deberían ser los siguientes:

*ay*

Primeros siete meses año 2008 - Total: 385.283 pasajeros  
Primeros siete meses año 2009 - Total: 300.161 pasajeros  
Primeros siete meses año 2009 - Madrid: 118.211 pasajeros  
Primeros siete meses año 2009 - Miami: 67.082 pasajeros  
Primeros siete meses año 2008 - México - Cancún: 10.725 pasajeros  
Primeros siete meses año 2008 - Miami - Nueva York: 7.141 pasajeros

Por otro lado, se desconoce a que hace referencia la enunciación del último párrafo que dice "...para el período considerado de 2007 importó el transporte de 71.141 pasajeros...". Creo que el párrafo es claro: se refiere a las rutas que se mencionan a continuación, aunque la redacción es incorrecta -debiera decir "importaron", en lugar de "importó". Eliminaría este párrafo.

Asimismo se destaca que el gráfico final presenta datos que se corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.

#### 4.2.3.2. Rutas regionales

En lo referente al Punto 4.2.3.2 sobre rutas regionales se desea destacar a modo de aclaración, que las rutas regionales se corresponden con las redes Regional y Sudamérica debido a que habitualmente se considera como regionales sólo a las rutas a países limítrofes.

Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores expresados en el informe, que deberían ser los siguientes:

Primeros siete meses año 2007 - Total: 624.046 pasajeros  
Primeros siete meses año 2009 - Total: 469.449 pasajeros

Por otro lado, la ruta Caracas-Santa Cruz de la Sierra no se suspendió a partir de Sep-08, sino que en los tres años de análisis operó sólo en los meses de Jul-07, Jul-08 y Ago-08. Lo mismo ocurre con la ruta a "Bogotá directo" que no opera en todos los meses de análisis.

Al respecto, se debe considerar que como resultado de la salida de los equipos de vuelo de largo alcance, se realizaron las siguientes operaciones temporales:

- Se operó Buenos Aires-Santa Cruz de la Sierra-Caracas durante el mes de Agosto de 2008
- Se operó Buenos Aires-Lima-Bogotá a partir de Mayo de 2008 y hasta el año 2009 en que se pudieron operar ambos mercados por separado.

*W*

c. Se discontinuó el vuelo Caracas-Bogotá, operándose el destino Caracas, altamente rentable.

d. Actualmente se operan todos los destinos en forma directa "punto a punto". Por otro lado, debe considerarse el carácter estacional de Florianópolis y Punta de Este, destinos que se cubren sólo en meses de temporada alta.

Asimismo se destaca que el gráfico final de la observación presenta valores correctos de pasajeros, salvo las actualizaciones enunciadas, pero se debería aclarar que los datos corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.

#### 4.2.3.3. Rutas de Cabotaje

En lo referente al Punto 4.2.3.3 sobre rutas de cabotaje, no se comparte el criterio al momento de aseverar que la comparación entre un semestre con el mismo semestre del año anterior, permita establecer la existencia de una tendencia, en este caso una disminución.

La empresa ha tenido desde mayo de 2008 -con especial fuerza en la primera mitad de julio de 2008- una impresionante reducción de la actividad comercial, asociada directamente a las acciones tomadas por la gestión privada. A partir de mediados de 2008 y con la asistencia del Estado nacional, la empresa ha logrado comenzar a recuperar su actividad, por medio del aumento de la inversión y el incremento en la cantidad de aviones operativos.

Esta mejora que se comienza a manifestar con el arribo de la conducción de la gestión pública, sin embargo, no alcanzó para que el promedio del primer semestre 2009 fuera mejor que el promedio del primer semestre de 2008, pero claramente la situación a julio de 2009 era considerablemente mejor que la existente a julio de 2008.

A mayor abundamiento destacamos a modo de ejemplo, que las horas block voladas en junio de 2009 fueron 10.499, mientras que las horas voladas en el mismo mes pero del año 2008 habían sido 10.133. En la comparación entre julio de 2008 y julio de 2009 la diferencia es considerablemente mayor, ya que se pasó de 11.443 horas en el año 2008 a 12.288 en el año 2009. Por ese motivo, no es correcto señalar que exista una "tendencia constante a la disminución" de la actividad, sino que muy por el contrario hubo una abrupta caída pero posteriormente a ello, y a partir de la asistencia y gestión pública, una recuperación. Esto es importante por cuanto dicha recuperación de la actividad continúa hasta la actualidad.

W

En lo referente a los datos presentados en el Punto 4.2.3.3 sobre rutas de cabotaje, se desea destacar a modo de aclaración, que la fuente de la información es el Tablero Competitivo de Cabotaje y que la información se encuentra confeccionada por Destino y no por Ruta.

Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores expresados en el informe, que deberían ser los siguientes:

Primeros siete meses año 2007 - Total: 2.413.078 pasajeros

Primeros siete meses año 2008 - Total: 2.238.511 pasajeros

Se expresa que las variaciones entre los primeros siete meses del 2008 y del 2009 de Iguazú ha sido una baja de 28.524 pasajeros.

Asimismo se destaca que el gráfico final de la observación presenta valores correctos de pasajeros, pero se debería aclarar que los datos corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.

#### **4.2.4. Combustible**

En lo referente al Punto 4.2.4 sobre combustible, en el gráfico titulado "precio" no se observa a qué año corresponden los (Dic-07 a Abr-09) y no se especifica que es el precio bruto pagado expresado en centavos de dólares.

#### **4.2.5. Comercialización**

##### **4.2.5.1. Ventas**

En lo referente al punto 4.2.5.1 sobre Ventas, destacamos que si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas apreciaciones concluyen en tendencias que también consideran períodos fuera del objeto de examen.

W

Las Ventas de Pasajes que se produjeron durante los semestres que indican en el cuadro siguiente, fueron:

**VENTAS BRUTAS PASAJES**

Valores en millones de USD

AREA \ PERIODO	ENE - JUN 08	JUL - DIC 08	ENE - JUN 09
<b>EXTERIOR</b>	260,2	237,7	147,7
<b>ARGENTINA</b>	255,4	231,6	204,7
Cabotaje	168,4	173,7	139,1
Internacional	87,0	57,9	65,6
<b>TOTAL</b>	515,7	469,3	352,4

En los valores expuestos se encuentran incluidos los producidos por Ventas Pasajes del conjunto de Sucursales/Agencias y Aeropuertos-EZE , AEP, Call Center, Pago On-Line de Argentina y del Exterior.

Comparando el primer semestre del 2009 con su equivalente del 2008, las variaciones fueron las siguientes:

Exterior: - 43,2 %  
Argentina: - 19,9 %

En cuanto al primer semestre del 2010, (tomando valores estimados del mes de junio), los producidos por Ventas Pasajes y sus variaciones con relación al primer semestre del 2009 son los que se indican en el cuadro siguiente, habiéndose mejorado el producido por ventas a nivel total del sistema, en un 46,8 %.

**VENTAS BRUTAS PASAJES**

Valores en millones de USD

AREA \ PERIODO	ENE - JUN 09	ENE - JUN 10	%
<b>EXTERIOR</b>	147,7	203,1	37,5
<b>ARGENTINA</b>	204,7	314,1	53,4
Cabotaje	139,1	188,5	35,5
Internacional	65,6	125,6	91,5
<b>TOTAL</b>	352,4	517,2	46,8

Valores de Junio 2010 estimados . Incluye Call, P. ONLine, EZE-AEP y Sucursales .

*W*

4.2.5.2. Overbooking

4.2.5.3. Gestión de sucursales

4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior – ingresos y gastos

En lo referente a la observación 4.2.5.3.1 sobre Sucursales del Exterior – ingresos y gastos, destacamos que si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas observaciones concluyen en tendencias que también consideran períodos fuera del objeto de examen.

Valores en Miles de USD

	EXTERIOR							
	Enero - Junio				Enero - Septiembre			
	2008	2009	Variación	%	2008	2009	Variación	%
Total Vtas Ingresos	272.939,9	157.827,2	-115.112,7	-42,18	396.128,4	243.321,3	-154.807,1	-38,88
Gastos Comerciales	16.383,8	8.055,0	-8.328,8	-50,84	23.572,8	12.266,8	-11.306,0	-47,96
Ventas Netas	256.556,1	149.772,2	-106.783,9	-41,62	374.555,6	231.054,5	-143.501,1	-38,31
Gastos Propios Suc.	35.852,6	25.529,9	-10.322,7	-28,79	53.901,5	39.985,8	-13.915,7	-25,82
Aporte Neto Sucursales	220.703,5	124.242,3	-96.461,2	-43,71	320.654,1	191.068,7	-129.585,4	-40,41
Total Pax	893.876	683.940	-210.036	-23,50	1.286.479	1.014.544	-271.935	-21,14
Vuelos	10.852	7.214	-3.638	-33,50	15.020	10.475	-4.545	-30,26
Personal	465	447	-18	-3,87	458	440	-18	-3,93

Pasajeros, Vuelos y Personal cifras expresadas en unidades

Los Aportes Netos del conjunto de Sucursales del Exterior disminuyeron en el primer semestre del 2009 con relación al mismo periodo del 2008 en un 43,71 %, mientras que los primeros nueve meses fue menor en un 40,41 %.

Tomando en consideración los primeros cinco meses (enero-mayo) del año 2010 y su comparación con el 2009, tenemos registrados los valores que se muestran en el cuadro siguiente:

Hy

Valores en Miles de USD

	EXTERIOR			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variación	%
<b>Total Vtas / Ingresos</b>	125.420,0	172.418,2	46.998,2	37,5
<b>Gastos Comerciales</b>	4.887,6	7.121,6	2.234,0	45,7
<b>Ventas Netas</b>	120.532,4	165.296,6	44.764,2	37,1
<b>Gastos Propios Suc.</b>	21.359,4	25.925,6	4.566,2	21,4
<b>Aporte Neto Sucursales</b>	99.173,0	139.371,0	40.198,0	40,5
<b>Total Pax</b>	569.209	761.672	192.463	33,8
<b>Vuelos</b>	6.237	7.888	1.651	26,5
<b>Personal</b>	446	441	-5	-1,1

-A la fecha del presente informe no se cuenta con el cierre contable de junio/2010, en materia de :  
Cargas, Gastos Comerciales, Ingresos Accesorios y Gastos Propios Suc's .  
- Pasajeros, Vuelos y Personal cifras expresadas en unidades.

Modificar en el pie del cuadro: " a la fecha del presente informe" por " a la fecha de elaboración del presente informe". Ídem en los restantes cuadros que contienen la leyenda.

En el mismo, podemos apreciar que el Aporte Neto del conjunto de Sucursales del Exterior ha mejorado en el año 2010 con respecto al mismo periodo del año anterior en más: 40,5 %.

#### 4.2.5.3.2 Sucursales de la Argentina – Ventas / Ingresos y Gastos

En lo referente al punto 4.2.5.3.2 sobre Sucursales de la Argentina–Ventas / Ingresos y Gastos, deseamos destacar que los valores de producción, gastos, pasajeros transportados, cantidad de vuelos y personal citados correspondientes al conjunto de Sucursales / Agencias de Argentina, fueron para el período enero a junio y enero a septiembre de los años 2008 y 2009, los siguientes:

Valores en Miles de USD

	ARGENTINA							
	Enero - Junio				Enero - Septiembre			
	2008	2009	Variación	%	2008	2009	Variación	%
<b>Total Vtas Ingresos</b>	243.520,3	193.630,2	-49.890,1	-20,49	354.194,2	294.922,4	-59.271,8	-16,73
<b>Gastos Comerciales</b>	10.379,7	8.699,8	-1.679,9	-16,18	14.792,8	14.097,2	-695,6	-4,70
<b>Ventas Netas</b>	233.140,6	184.930,4	-48.210,2	-20,68	339.401,4	280.825,2	-58.576,2	-17,26
<b>Gastos Propios Suc.</b>	17.796,1	20.568,2	2.772,1	15,58	25.617,9	31.364,2	5.746,3	22,43
<b>Aporte Neto Sucursales</b>	215.344,5	164.362,2	-50.982,3	-23,67	313.783,5	249.461,0	-64.322,5	-20,50
<b>Total Pax</b>	2.102.411	1.867.351	-235.060	-11,18	2.997.150	2.977.097	-20.053	-0,77
<b>Vuelos</b>	22.871	24.034	1.163	5,09	33.421	37.468	4.047	12,11
<b>Personal</b>	1.040	1.031	-9	-0,87	1.042	1.025	-17	-1,63

Pasajeros, Vuelos y Personal cifras expresadas en unidades

Hy

No incluye EZE, AEP ni Call ni Pago On-Line.

Los Aportes Netos del conjunto de Sucursales de Argentina disminuyeron en el primer semestre del 2009 con relación al mismo periodo del 2008 en un 23,67%, mientras que los primeros nueve meses fueron menores en un 20,50%.

Si tomamos en consideración los cinco primeros meses del año 2009 y 2010, podemos apreciar que el Aporte Neto del conjunto de Sucursales de Argentina, ha mejorado significativamente en el año 2010 con respecto al mismo periodo

Valores en Miles de USD

	<b>ARGENTINA</b>			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variacion	%
<b>Total Vtas / Ingresos</b>	151.706,7	225.026,6	73.319,9	48,3
<b>Gastos Comerciales</b>	11.093,8	19.559,9	8.466,1	76,3
<b>Ventas Netas</b>	140.612,9	205.466,7	64.853,8	46,1
<b>Gastos Propios Suc.</b>	17.193,5	19.222,4	2.028,9	11,8
<b>Aporte Neto Sucursales</b>	123.419,4	186.244,3	62.824,9	50,9
<b>Total Pax</b>	1.562.292	1.940.072	377.780	24,2
<b>Vuelos</b>	20.045	23.073	3.028	15,1
<b>Personal</b>	1.028	1.046	18	1,8

-A la fecha del presente informe no se cuenta con el cierre contable de junio/2010, en materia de:

Cargas, Gastos Comerciales, Ingresos Accesorios y Gastos Propios Suc's.

- Pasajeros, Vuelos y Personal cifras expresadas en unidades.

del año anterior, en un 50,9 %, según resulta del cuadro siguiente :

#### 4.2.5.3.3. Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales

En lo referente a la observación 4.2.5.3.3 sobre Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales, deseamos destacar que los Aportes Netos del conjunto de Sucursales / Agencias y puntos de Ventas de Argentina y Exterior, como así también los números de vuelos (aterrizajes+despegues) y pasajeros transportados expuestos en las páginas 47 a 50, corresponden a los valores que en su momento se suministraron a la Auditoría General, en función de su requerimiento.

*W*



Si se analiza el indicador de rentabilidad respecto de los primeros cinco meses del año 2009 y 2010 para las Sucursales de Europa, se pueden apreciar sensibles mejoras de cada una de las Delegaciones , tal como sigue :

Valores en Miles de USD

CONCEPTO	MADRID			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variacion	%
Total Vtas Ingresos	36.842,9	42.906,4	6.063,5	16,5
Gastos Comerciales	471,3	1.305,4	834,1	177,0
Ventas Netas	36.371,6	41.601,0	5.229,4	14,4
Gastos Propios Suc.	3.981,0	4.727,8	746,8	18,8
Aporte Neto Sucursales	32.390,6	36.873,2	4.482,6	13,8

Incluye BCN y GSA's

Valores en Miles de USD

CONCEPTO	ROMA			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variacion	%
Total Vtas Ingresos	8.950,7	11.522,1	2.571,4	28,7
Gastos Comerciales	150,3	159,4	9,1	6,1
Ventas Netas	8.800,4	11.362,7	2.562,3	29,1
Gastos Propios Suc.	1.974,9	2.416,6	441,7	22,4
Aporte Neto Sucursales	6.825,5	8.946,1	2.120,6	31,1

Nota : Se exponen los datos a mayo, ya que a la fecha de confeccion de este informe no se encuentra cerrado el proceso contable de junio .

WY

Valores en Miles de USD

CONCEPTO	PARIS			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variacion	%
Total Vtas Ingresos	5.478,7	9.293,8	3.815,1	69,6
Gastos Comerciales	56,7	70,9	14,2	25,0
Ventas Netas	5.422,0	9.222,9	3.800,9	70,1
Gastos Propios Suc.	997,2	896,5	-100,7	-10,1
Aporte Neto Sucursales	4.424,8	8.326,4	3.901,6	88,2

Valores en Miles de USD

CONCEPTO	LONDRES			
	Enero - Mayo			
	2009	2010	Variacion	%
Total Vtas Ingresos	2.044,4	3.163,4	1.119,0	54,7
Gastos Comerciales	86,9	79,8	-7,1	-8,2
Ventas Netas	1.957,5	3.083,6	1.126,1	57,5
Gastos Propios Suc.	301,8	312,3	10,7	3,5
Aporte Neto Sucursales	1.655,9	2.771,3	1.115,4	67,4

Nota : Se exponen los datos a mayo, ya que a la fecha de confección de este informe no se encuentra cerrado el proceso contable de junio .

#### 4.2.6. Indicadores de gestión

##### 4.2.6.1. Participación en el Mercado

En lo referente al Punto 4.2.6.1 sobre participación en el mercado, se desea destacar a modo de aclaración, que los datos en las participaciones de mercado de AR en destinos internacionales son correctos, excepto para los siguientes casos:

- Italia en Dic-07 es del 29.4%
- Uruguay en Jun-09 es del 21.7%

Sobre las aclaraciones realizadas en los destinos internacionales vale destacar:

- En Italia, Alitalia no dejó de operar sino que no informó a IATA en los meses de Ene-09, Jun-09 y Jul-09.
- En Venezuela, no se encuentra la operación de Aviasa que no informa a IATA.
- En Uruguay, Pluna no dejó de operar pero no informó a IATA en los meses de Ene-07, Jun-07, Dic-07 y Jun-08 en los meses de análisis.

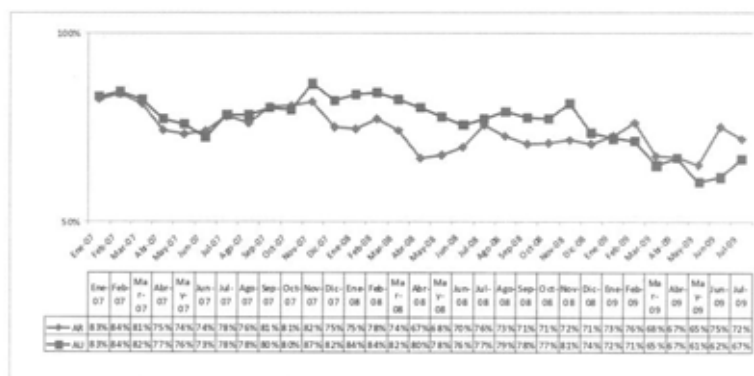
Uy

Sobre los datos en las participaciones de mercado de AR+AU en destinos de cabotaje son correctos, excepto para los siguientes casos:

- Bariloche en Jun-09 es del 49.4%
- Mendoza en Jun-09 es del 51.6%

3/ **4.2.6.2. Coeficiente de Ocupación**

En lo referente al Punto 4.2.6.3 sobre coeficiente de ocupación, se desea destacar que los datos consignados son los correctos del gráfico, aunque los valores enunciados en el eje deberían ser los siguientes:



Del segundo párrafo de la observación, surge que la primera comparación se realiza sobre el primer semestre del año 2008, mientras que la segunda y tercer comparación se realizan sobre el segundo semestre del año 2008.

**4.2.6.3.1. Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas**

En lo referente al Punto 4.2.6.3.1 sobre Coeficiente de Ocupación- Rentabilidad por Rutas, se desea aclarar que para calcular la rentabilidad de las rutas se utiliza el índice BELF-que es el punto de equilibrio de cada una de estas rutas.

En el informe se menciona que el BELF considerado es con “los costos operativos” cuando en realidad tiene incorporado todos los costos. Los cálculos

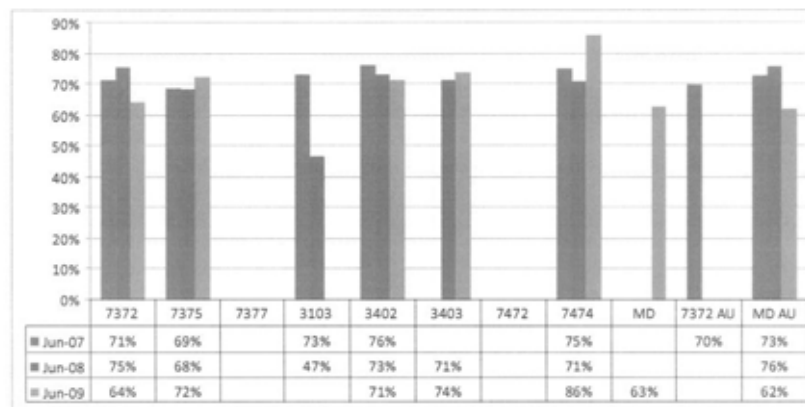
*W*

varían según el índice que se utilice, usualmente hay 3 cálculos de BELF: Contribución Marginal, Costos Operativos y Costo Total.

Además, estos índices, ocupación y resultados variaron significativamente con respecto a la fecha considerada. El contexto general es diferente al de mediados del año 2009, contexto que presentaba características no regulares.

**4.2.6.3.2. Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota**

En lo referente al Punto 4.2.6.3.2 sobre Coeficiente de Ocupación por Tipo de Flota, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, surgen algunas diferencias, por lo que los datos para los meses de análisis serían los siguientes:



**4.2.6.4 Horas Block**

En lo referente al Punto 4.2.6.4 sobre Horas Block, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, los datos incluidos en el mismo son correctos y que las comparaciones establecidas en el segundo párrafo no pueden ser verificadas, por desconocer contra qué período son realizadas.

*Uy*

#### 4.2.6.5 Frecuencias

En lo referente al Punto 4.2.6.5 sobre frecuencias, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, los datos incluidos en el mismo son correctos.

Al referirse a las frecuencias regionales en la observación, lo hace como frecuencias regionales (países limítrofes) más Sudamérica (resto de países de Sudamérica que no son limítrofes).

El cuadro de "Evolución de las frecuencias de vuelo Regionales y Sudamérica" contiene datos correctos para los meses de análisis (Jul-07, Jul-08 y Jul-09).

El cuadro de "Evolución de las frecuencias de vuelo Cabotaje" contiene datos correctos para los períodos acumulado Ene a Jul-07, acumulado Ene a Jul-08, y acumulado Ene a Jul-09; y no para los meses de Jul-07, Jul-08 y Jul-09 como expresa el gráfico de vuestro Informe.

#### 4.2.6.6 Evolución Índice de Puntualidad Total y Empresa

##### 4.2.6.7 Productividad de Tripulación

###### 4.2.6.7.1 Tripulación Técnica

En lo referente al Punto 4.2.6.7.1 sobre Tripulación Técnica de ARSA que en el segundo párrafo menciona la reducción en la cantidad de horas promedio voladas por tripulante, se desea destacar que ello no está asociado a una reducción en las horas de vuelo totales, de hecho se ha mostrado que la cantidad total de horas de vuelo se incrementaron en el período junio 2008 a junio 2009.

Por ello, debe interpretarse que la disminución de las horas promedio voladas por tripulantes se vincula directamente con la incorporación de pilotos en los primeros meses de 2009, que como es lógico, pocos meses después generaban un incremento en las horas totales voladas (dados los plazos de instrucción y capacitación de éstos).

Corresponde considerar que la instrucción de pilotos, que resulta indispensable para la actividad empresarial, constituye una verdadera inversión en un activo intangible, que redundará en un incremento de la operación.



#### 4.2.6.7.2. Tripulación de Cabina

Conforme se expone en la descripción de la Productividad de Tripulaciones de Cabina, las diferencias comparadas no son significativas, obedeciendo a diversos factores y exigencias que se pueden sintetizar en disponibilidad de flotas, programación comercial estacional y, como consecuencia de esta, el plan de vacaciones. También debe mencionarse que la diferencia numérica de tripulantes se debe a que en el mes de junio se incorporan los "fijos discontinuos" (trabajadores de temporada), los que permanecen activos desde el primero de junio hasta el 30 de junio.

### 4.3. GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA

#### 4.3.1. Gestión Administrativa

##### 4.3.1.1. Recursos humanos

##### 4.3.1.1.1. Evolución de la dotación de personal:

En lo referente al punto 4.3.1.1.1 sobre la Evolución Dotación de Personal por el hallazgo de diferencias entre la dotación declarada en el F.931 de Seguridad Social y lo informado por las compañías, deseamos destacar lo siguiente:

En el listado de dotación, los datos son históricos –también desde sus orígenes y por parametrización - y tomados al último día del mes y con los empleados que se encontraban en relación de dependencia (generando sueldo o no) a ese momento. Es decir es una situación estática de un determinado día.

Nótese que las DDJJ y pagos que surgen de los F.931 y rectificaciones han modificado la cantidad de empleados determinados para ese mes. Se destaca que los valores abonados mensualmente son los correctos.

Es de destacar que las bajas producidas en un determinado mes, se encuentran declaradas en el F-931 del mes correspondiente (ya que hay 15 días de margen), lo que implica que si se aparea con los listados de sueldos y dotación, habrá indefectiblemente diferencias.

En lo referente al punto 4.3.1.1.1 sobre la Evolución Dotación de Personal por el hallazgo de un error en la parametrización del sistema al exportar los datos para confeccionar dicha declaración jurada, consideramos que no existe error de parametrización del sistema Meta4, ya que mismo se ajusta a lo solicitado por la AFIP para el llenado del F-931., en el cual figura el personal activo aportante y por ende no genera diferencia de pago.

uy

**4.3.1.1.2. Dotaciones según exigencia normativa:**

En lo referente al punto 4.3.1.1.2 sobre Dotaciones según exigencia normativa, en lo que refiere a la Tripulación Técnica Mínima requerida por las Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC), deseamos reiterar lo expuesto sobre la incorporación del personal mencionado, en el marco del acuerdo firmado el 29 de enero de 2009 con la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas

**4.3.1.1.3. Haberes de convenio:**

En lo referente al punto 4.3.1.1.3. Haberes de Convenio deseamos destacar que entendemos que el comentario debería referirse a todos los gremios, tal como se indica en el cuadro del informe, pues en su defecto parecería que se registran acuerdos parciales.

**4.3.1.2. Compras y contrataciones de bienes y servicios**

**4.3.1.1.1. Consideraciones generales:**

Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.1, perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.

En lo que respecta a esta observación 4.3.1.1.1 (4.3.1.2.1) sobre Consideraciones Generales deseamos destacar lo siguiente.

- ✓ Efectivamente y como lo asevera esa Auditoría, la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, con la consecuente restricción en el vínculo comercial con estos.
- ✓ Por ello consideramos que las renovaciones sucesivas por períodos breves no obedece a una deficiente planificación en las compras, sino al ejercicio de una de las pocas alternativas disponibles. La situación descrita no permitía una negociación con los proveedores por períodos razonables, y como consecuencia de ello -durante el período bajo revisión- el criterio adoptado era el de prorrogar por cortos plazos, tratando de mantener los precios y condiciones vigentes, intentando evitar el incremento en el precio de las contrataciones.
- ✓ Actualmente, a partir de la mejora en la situación económico financiera de la compañía, debido a una recuperación de la operación comercial, como así también al aporte del Estado Nacional, se han regularizado los plazos y condiciones contractuales.

*W*

- ✓ En lo referente a las observaciones sobre archivo, preservación, legajo único y antecedentes, independientemente del hecho de no haberse identificado los expedientes que las originan, entendemos la problemática planteada y se buscará la manera de implementar las mejoras que las mejores prácticas indiquen.

#### 4.3.1.1.2. Material Aeronáutico:

Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.2 perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.

En lo que respecta a la observación 4.3.1.1.2 sobre Material Aeronáutico y al apartado que menciona el punto 5.5 deseamos destacar lo siguiente.

- ✓ Efectivamente, la práctica habitual no establece la inclusión del acta del CEGI, no obstante lo cual sí se indica la intervención con sello especial el número y fecha del acta de aprobación. Adicionalmente, el sector de Control de Gestión de Materiales mantiene un archivo completo de todas las Actas de CEGI aprobadas, junto con los antecedentes de cada presentación.
- ✓ En referencia el mismo apartado, se desea aclarar que la aprobación del nivel que corresponde, se indica en una impresión de pantalla del sistema AMIS conocida como "P7.15".
- ✓ Con respecto a la recepción de los materiales, se informa que este proceso está automatizado en los sistemas de uso oficial de la Empresa denominado "AMIS". Este es el sistema de gestión de mantenimiento de aeronaves, administración de stocks y de compras de la Empresa; y el denominado "4Set" es el sistema de pago a proveedores. En todas las compras de materiales de stock y no stock, se refleja en los sistemas citados el ingreso a conformidad del material comprado, requisito básico para el posterior pago o cierre de la operación. La obsolescencia de los sistemas informáticos resulta un factor de vital importancia al momento de decidir sobre cambios o mejoras a implementar, razón por la cual se intensificarán los controles alternativos, hasta tanto se avance en este sentido.

Continuando con la misma observación, en el Anexo IV que menciona la revisión de una muestra de legajos, deseamos destacar lo siguiente.

- ✓ Se regularizaron todos los legajos citados en la observación mediante el agregado de las cotizaciones faltantes, -que se encontraban en soporte electrónico- esperando continuar cumpliendo esta práctica normalmente.
- ✓ Nótese que la OC (PO) 90820262 corresponde al producto Ardrex (Vadex). La Firma Vadex es el fabricante, representante y distribuidor en Argentina de Aerospace Chemetall (Ardrex) aprobado por Gerencia Técnica. Cabe

NY



destacar que este texto figura en el cuadro comparativo de precios que obra en el legajo.

- ✓ Esta OC (PO) 90820262 que es citada nuevamente en al Anexo IV (hojas 134-135) se vincula a un único proveedor y la PO -por lo general- se basa en un estimado de consumo anual. Es decir que cuando el proveedor aumenta el precio de las materias primas, solicita un ajuste de precios para poder seguir suministrando el producto. Este nuevo precio, sujeto a aprobación genera dos opciones que se excluyen entre sí, esto es modificación del precio en la PO vigente (90720363 del año 2007) o bien emisión de una nueva en correspondencia con el nuevo precio aprobado (90820262 del año 2008). En caso que las PO tuvieran alguna recepción parcial previa, no son ANULADAS, sino que son modificadas a la cantidad recibida y automáticamente quedan cerradas.
- ✓ Nótese que la OC (PO) 70920191 que es citada en al Anexo IV (hojas 134-135) corresponde al proveedor Hydro Geratebau y se trató de una compra en condición AOG para una nueva flota (Boeing B737-700 NG), dado que se requería para habilitar en forma inmediata la operación con autoridad DNA, niveles A/1C. Con posterioridad, el 30/10/2009 se consultó al área usuaria si los equipos estaban en condiciones de uso a pesar del doblado de la lanza de arrastre para luego efectuar o no algún reclamo al proveedor, sin que hubiera notificación en contrario.
- ✓ Respecto de la OC (PO) 70920015 que es citada en al Anexo IV (hojas 134-135) merece aclararse que luego de las gestiones realizadas ante BOEING, el 21 de agosto de 2009 dio respuesta satisfactoria al planteo que Aerolíneas Argentinas le había realizado, y la PO 70920015 se cumplimentó sin ninguna novedad, según lo confirmado por el usuario Ing. Pablo Leresche, Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación ARSA, dependiente de la Gerencia Técnica AR.
- ✓ Nótese que la OC (PO) 108000390 que es citada en al Anexo IV (hojas 134-135) corresponde a AAR do Brasil, que es la filial y representante de AAR Aircraft Turbine Center.
- ✓ Nótese que la OC (PO) 10800343 que es citada en al Anexo IV (hojas 134-135) corresponde a el PN 5000501-01 que es intercambiable con el PN 821501.
- ✓ Con respecto a la OC (PO) 70920012 que es citada en al Anexo IV (hojas 134-135) se desea aclarar que con fecha 14 de enero de 2009, el Ing. Pablo Leresche, Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación ARSA, dependiente de la Gerencia Técnica AR, justificó por mail la necesidad de la solicitud en el cumplimiento de requerimientos de la Autoridad Aeronáutica, aún cuando la aeronave no se estuviese operando.

h

#### 4.3.1.1.3. Compras Generales:

Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.3 perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.

En lo que respecta a esta observación 4.3.1.1.3 (4.3.1.2.3) sobre Compras Generales deseamos destacar lo siguiente.

- ✓ Efectivamente, si bien el punto 3.2 1) no define la documentación obligatoria, no obsta que las carpetas contengan la documentación que respalda la contratación. De todos modos, la norma se encuentra bajo revisión y se tomará en cuenta esta definición.
- ✓ Lo previsto en el punto 3.2 4) fue una herramienta utilizada para mantener los mismos precios y condiciones de las contrataciones no obstante el incremento de precios, como así también para permitir la continuidad operativa de la empresa, durante el período de transición del ámbito privado al estatal.
- ✓ Entendemos que resulta razonable que no contemple la recepción y admisión de bienes y servicios, por tratarse de un manual de compras. Dicha función es responsabilidad del Sector de Recepciones para las compra y por el Sector Usuario para los servicios contratados.
- ✓ En los casos de proveedor único, el legajo indica los motivos (vg.: fabricante, representante de una empresa extranjera, etc.).
- ✓ Foliaturas: las empresas del Grupo Aerolíneas no se encuentran obligadas a foliar los legajos, razón por la cual no se realizaba. Si bien actualmente tampoco lo exige el manual de compras, se dispuso la foliatura de todos los legajos, procedimiento que se implementó de oficio.
- ✓ Actualmente se implementó -ante una consulta formulada a nuestra Asesoría Legal- que las O/C deben ser firmadas por el Jefe de Unidad, y el proveedor firma un recibo al serle entregada. Este procedimiento es el vigente.

Continuando con la misma observación, en el Anexo IV que menciona la revisión de una muestra de legajos, deseamos destacar lo siguiente.

- ✓ Con respecto a la OC N° 70801038 deseamos aclarar que si bien el contrato no se encontraba a la fecha de la auditoría guardado en la carpeta correspondiente, dicho documento se encontraba en la Asesoría Legal, con motivo de la intervención que tuvo esta dependencia
- ✓ Con respecto a la OC N° 70801126 se aclara que. fue anulada a efectos de regularizar la observación mencionada, por lo cual quedó para el servicio de hospedaje de Córdoba la OC N° 70801131, tanto en papel como en el sistema.

hy

- ✓ Con respecto a la OC N° 70900919 se aclara que debido a negociaciones infructuosas con Catering Argentina S.A., y frente a la necesidad de la empresa de mejorar los menús y precios, las autoridades de ARSA decidieron rescindir el servicio. Esto surge de los mails que constan en el legajo. A su vez se puede observar en el legajo que existió un concurso con pliego por lo que manifiesta la oferta de Fly Kitchen, pero no se observa la participación de Catering Argentina S.A.. La Suc. Córdoba manifiesta que Catering Argentina S.A. les había comunicado que no podía prestar el servicio a partir del 16/11/06 por problemas operativos que tenía dicha empresa con AA2000. Luego se observa el otorgamiento del servicio a la empresa Fly Kitchen que es una empresa local, consiguiendo mejores precios.
- ✓ Con respecto a las OC N° 60800444 y 984612 se aclara que en el caso de Coca Cola FEMSA de Buenos Aires S.A., ARSA resolvió oportunamente que sea la gaseosa que se aborde en nuestros aviones por calidad y marca, además de ser FEMSA el único que produce y comercializa los productos de Coca Cola en Buenos Aires.

#### 4.3.2 Gestión Financiera

##### 4.3.2.1. Presupuesto

En lo referente al Punto 4.3.2.1 sobre Presupuesto, se desea destacar que ARSA cuenta con la apertura mensual mencionada como faltante de provisión. Entendemos que las tareas de campo del informe habrán concluido a la fecha, no obstante lo cual dejamos sentado que dicha información se encuentra disponible para esta o para futuras auditorías.

Coincidimos con los valores enunciados como total de Ingresos y Gastos para el presupuesto para el acumulado Ene a Ago-2009; los ingresos reales acumulados Ene a Ago-2009 son correctos, pero el porcentaje corresponde sobre el total de ingresos presupuestados para el acumulado Ene a Ago-2009 y no para todo el año.

Asimismo, coincidimos con los valores del gráfico "Aplicación Presupuestaria" pero la referencia debería ser acumulado POA Ene a Ago-2009 y no Presupuesto Anual 2009 (entendiéndose todo el año).

Coincidimos con los valores enunciados como total de Ingresos y Gastos para el presupuesto de AU para el acumulado Ene a Ago-2009; los ingresos reales acumulados Ene a Ago-2009 son correctos, pero el porcentaje se corresponde

*W*

sobre el total de ingresos presupuestados para el acumulado Ene a Ago-2009 y no para todo el año.

#### 4.3.2.2. Asistencia Financiera del Estado Nacional

##### 4.3.2.2.1 Transferencias del Estado Nacional

En lo referente al punto 4.2.2.2.1 sobre Transferencias del Estado Nacional y los fundamentos en los se basaron, la Secretaría de Transporte ha informado lo siguiente:

*Respecto de la afirmación efectuada por la AGN, cabe decir, en primer lugar, que debería tenerse en cuenta la grave crisis económica por la que atravesaba ARSA, (concurso preventivo de acreedores), al momento de efectuarse las transferencias por parte del Estado Nacional. En ese sentido hay que resaltar la situación de una virtual cesación de pagos, la imposibilidad de abonar salarios, aportes previsionales etc.*

*La situación descrita en el párrafo precedente resalta la gravedad de la situación, que requirió inexorablemente la adopción por parte del Estado Nacional de medidas extraordinarias tendientes a garantizar la prestación del servicio de transporte aerocomercial.*

*En este sentido el Decreto N° 1238/03 establece que el servicio Público de Transporte Aerocomercial constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el Estado nacional debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igual condiciones para todos los usuarios.*

*Tampoco debe escapar al análisis efectuado, que en el caso particular de ARSA, el Estado Nacional reviste también la calidad de accionista de la misma. Desde este enfoque las transferencias no solo tuvieron por finalidad garantizar la continuidad del servicio, sino también apuntaron al mantenimiento de la empresa y por consiguiente al resguardo de un patrimonio estatal.*

*Posteriormente, con el dictado de la Ley 26.412 (Artículos 5° y 6°), se facultó al Poder Ejecutivo Nacional a instrumentar los mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficits operativos de las citadas empresas y estableciendo que las asistencias financieras realizadas y a realizarse deberá instrumentarse como aportes de capital y/o como créditos a favor del Estado Nacional, debiendo realizarse las adecuaciones presupuestarias correspondientes.*

*En el marco de la normativa citada, esta Secretaría ha dictado las Resoluciones de transferencias de fondos, habiendo tomado intervención, en todas ellas la Subsecretaría Legal y la Dirección General de Asuntos Jurídicos, ambas*

dependientes del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

*Asimismo cabe destacar que con fecha 26/11/09 se promulgó la ley 26.546 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el año 2010, estableciéndose en su artículo 22 que el monto de las asistencias realizadas y a realizarse deberá instrumentarse, una vez finalizado el proceso de expropiación, como aportes de capital y/o créditos a favor del Estado Nacional*

*Con respecto al punto en que se hace referencia a que no se ha podido tener acceso a los expedientes en los que tramitaron las resoluciones que aprobaron transferencias, se informa que los mismos se encuentran en esta Coordinación de Presupuesto y Recursos Humanos de esta Secretaría y en ningún momento se ha requerido tomar vista de los mismos.*

#### 4.3.2.2.2 Convenio entre ARSA-AU y Secretaría de Transporte y

##### 4.3.2.2.5 Aplicaciones

En referencia a la observación 4.3.2.2.2, deseamos destacar que en cumplimiento de la cláusula cuarta del Convenio firmado, que contemplaba la rendición de cuentas basada en la documentación que avala estas operaciones, dicha rendición fue entregada y presentada según lo estipulado.

Por otro lado, la rendición de cuentas, que está a cargo de ARSA, ha sido certificada por la Gerencia de Auditoría Interna con fecha 27 de Noviembre de 2009, circunstancia que no inhibe la aplicación de controles adicionales en las instancias que correspondan.

Adicionalmente, informamos que los plazos a considerarse deberían contarse a partir de la producción de toda la información sujeta a verificación en la rendición, es decir no solamente los referentes a desembolsos, sino a eventos posteriores que surgen como consecuencia de la recepción, matriculación y habilitación de las aeronaves.

Finalmente, informamos que mediante Nota N° 30/2010 de fecha 8 de febrero de 2010, se elevó a la Secretaría de Transporte la documentación indicada en el mencionado acuerdo.

En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones, el régimen normativo aplicable y procedimientos formales, deseamos destacar lo siguiente:

27

- ✓ Efectivamente, a la fecha de las tareas de campo no existió un procedimiento escrito formalmente y aprobado por la Empresa, para la rendición de los fondos recibidos. No obstante, se acordó un circuito con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios en forma verbal y consensuado con las autoridades existentes durante ese período.
- ✓ Posteriormente, mediante Acta de Directorio de fecha 08 de Octubre de 2009 se aprobó un circuito administrativo, el que si bien no corresponde al período bajo análisis, comenzamos a aplicar, entregando la documentación a la Auditoría Interna de ARSA y luego a la UAI del Ministerio arriba señalado.

En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones, en la que la AGN sostiene que no se tuvo evidencia en la empresa auditada de constancias de recepción por parte de la Secretaría de Transporte de las rendiciones de cuentas de los Fondos transferidos por el Estado Nacional; y sobre que no se aportaron a esta auditoría las Resoluciones correspondientes a las dos transferencias recibidas del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios en fecha 13/05/09 por \$ 60.000.000 y 17/06/09 por \$ 140.000.000 en el marco del convenio mencionado en 4.3.2.2.2 la Secretaría de Transporte ha señalado que:

*Las rendiciones de cuenta han sido efectuadas por ARSA y entregadas a la Auditoría Interna del MINPLAN, la cual ha tomado en los distintos expedientes administrativos la intervención de su competencia.*

*Respecto de la segunda observación realizada por el órgano estatal cabe decir que el mecanismo utilizado para las transferencias efectuadas por el Estado Nacional para la compra por parte de ARSA de los dos aviones Boeing difirió de las otras transferencias, que como se dijo se efectuaron mediante sendas Resoluciones. En el caso señalado en este acápite por la AGN, el marco jurídico para las transferencias fue el contrato administrativo, celebrado entre la Secretaría de Transporte y ARSA.*

En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones y al párrafo sobre la Certificación de los fondos aportados por el Ministerio de Planificación la realizó la Auditoría Interna del Grupo ARSA, deseamos destacar lo siguiente:

- ✓ Cabe mencionar respecto a esta observación que el propio convenio establecía el procedimiento para la rendición de los fondos utilizados transferidos y ARSA cumplió con dicho procedimiento. Adicionalmente dio intervención a la Gerencia de Auditoría Interna con el objeto de certificar la rendición, no estando contemplado esta intervención. Esta circunstancia

my

constituye un mayor grado de control, acorde a las necesidades de la operación celebrada y no inhibe posteriores controles de otros organismos o áreas externas.

**4.3.2.2.4 Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del estado Nacional.**

Si bien se advierte que los datos cuantitativos en la evolución económica y financiera son correctos, resultará de utilidad analizar la probable evolución del grupo ARSA basado en la información que a continuación se detalla.

El Plan de Negocios 2009-2013 aprobado por la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, en el capítulo 7 referente a Aspectos Económicos y Financieros, presenta las proyecciones para los años 2008 a 2013. Se transcriben solamente los períodos válidos para este análisis, los años 2008 y 2009 que se han ejecutado, por lo que a partir del 2010 la situación proyectada sería la siguiente:

PROYECCIONES ECONOMICAS AR+AU 2009-2013				
	2010	2011	2012	2013
Ingresos	1.350.912	1.793.137	2.078.678	2.395.366
Costos	1.399.929	1.634.032	1.770.526	1.972.082
<b>EBITDAR</b>	<b>-49.017</b>	<b>159.105</b>	<b>308.152</b>	<b>423.284</b>
Leasings Flota	-143.963	-247.677	-289.070	-322.330
<b>EBITDA</b>	<b>-192.980</b>	<b>-88.572</b>	<b>19.082</b>	<b>100.954</b>
Resultados financieros	-36.394	-26.283	-22.909	-20.058
<b>Result. Antes de amortiz. y extraord.</b>	<b>-229.374</b>	<b>-114.855</b>	<b>-3.827</b>	<b>80.896</b>
Depreciaciones	-35.338	-37.105	-38.960	-40.908
Otros egresos	-9.699	-9.807	-9.917	-10.031
<b>Resultado final</b>	<b>-274.411</b>	<b>-161.767</b>	<b>-52.704</b>	<b>29.957</b>

PROYECCIONES FINANCIERAS AR+AU 2009-2013				
	2010	2011	2012	2013
<b>I- NECESIDADES DEL NEGOCIO</b>	<b>-302.290</b>	<b>-189.740</b>	<b>-81.330</b>	<b>-132</b>
I.a Necesidades operativas	-289.224	-175.504	-67.292	14.958
I.b Necesidades de inversión	-13.066	-14.236	-14.038	-15.090
<b>II- NECESIDADES DE FINANCIACION</b>				
Deudas comerciales y bancarias	-133.486	-63.613	-31.569	-14.126
<b>Total Necesidades en USD</b>	<b>-435.776</b>	<b>-253.352</b>	<b>-112.899</b>	<b>-14.259</b>

En miles

Deberá entenderse, que como en toda proyección analizada en el tiempo, existe un punto de partida que resulta –en este caso- la pobre situación imperante en

*ny*

el año 2008. Como se puede apreciar en la planificación desarrollada y como consecuencia de la ejecución de políticas públicas en el grupo ARSA desde que el Estado participara en las decisiones estratégicas, las necesidades de transferencias de fondos irán en disminución hasta desaparecer a partir de 2012, coincidentemente con la fecha en la cual se espera revertir el resultado final negativo.

#### 4.4.1.1 Área Legal

En lo referente a la observación 4.4.1.1 deseamos destacar lo siguiente: Coincidimos con la situación descripta al 30.6.09 respecto de los informes de los abogados de las sucursales del interior y del exterior. Esta situación fue regularizada y posteriormente se contó con la información completa para el cierre del ejercicio 2009.

Con el propósito de optimizar el registro y control de las controversias judiciales, la empresa ha contado con la auditoría externa de la Procuración del Tesoro de la Nación, luego de lo cual, celebró un convenio con dicho Organismo a los efectos de contar con el sistema Advocatus para el registro de juicios y generar un protocolo para la auditoría de juicios en el extranjero. Asimismo, con la finalidad de reforzar los controles sobre la cartera de juicios de la empresa, se creó dentro de la Unidad de Auditoría Interna el departamento de Auditoría Legal.

Con respecto a la afirmación de que no se encuentra constancia de la existencia de contratos escritos con los letrados, cabe señalar que los abogados de las sucursales del interior tienen un régimen de honorarios debidamente documentado por medio de pasajes. Con la finalidad de uniformar dicho régimen, la Presidencia de ARSA/AUSA dictó las Resoluciones N° 1 y 2 del año 2010, por las cuales reguló las condiciones para el ejercicio de la representación y asesoramiento de ARSA y AUSA en el interior del país, a través de abogados contratados por la empresa, fijándose, entre otras cuestiones, las condiciones de remuneración.

Actualmente se encuentra en proceso la unificación de los abogados del interior de las distintas jurisdicciones para atender a todas las empresas del grupo (evitando la concurrencia de un abogado de ARSA y otro de Austral) y la firma de los respectivos contratos.

Se adjunta las Resoluciones 001/2010 y 002/2010 y el Convenio celebrado con la Procuración del Tesoro de la Nación.

Actualmente se encuentra en proceso la unificación de los abogados del interior de las distintas jurisdicciones para atender a todas las empresas del grupo (evitando la concurrencia de un abogado de ARSA y otro de Austral) y la firma de los respectivos contratos.

Uy



#### 4.4.1.2 Artículo 6° de la Ley 26.466

En referencia al punto 4.4.1.2 sobre el Artículo 6° de la Ley 26.466, en el que menciona que la Gerencia de Asuntos Legales, con fecha 27/10/09 manifiesta tener en preparación un informe al respecto dirigido al Gerente General, por lo que no existe definición sobre el particular a la fecha de finalización de las tareas de campo, adjuntamos al presente copia del dictamen relativo al artículo 6 de la ley 26.466; que fuera emitido con fecha 30/10/2009 por la Gerencia de Asuntos Legales.

La Secretaría de Transporte ha señalado lo siguiente:

*Respecto de este punto cabe decir que esta Cartera de Estado ha suscripto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires un Convenio-el cual se encuentra en plena ejecución- a efectos que esta última confeccione un informe que permita discriminar los pasivos relacionados con el normal desenvolvimiento de las empresas, de aquellos originados a causa de una mala gestión de los administradores o por operaciones dolosas o fraudulentas, todo ello en cumplimiento con lo estipulado por el artículo 6 de la ley 26.466. En tal sentido una vez que esta Secretaría cuente con el informe final del citado Convenio, se notificará a la Procuración del Tesoro de la Nación a sus efectos.*

*Por otro lado resulta necesario destacar que ARSA ha remitido a la Secretaría de Transporte un informe, elaborado por las Gerencias de Área Económico Financiero, de Área Corporativa y de Asuntos de Legales, por el que se concluye que con relación a la concertación de la operación de locación de aeronaves Airbus 320-200 con opción a compra, ciertos funcionarios de la sociedad podrían haber incumplido con el artículo 56 de la ley 19.550 de Sociedades Comerciales. En tal sentido desde esta Cartera de Estado se ha remitido dicho documento a la Facultad de Ciencias Económicas, en el marco del Convenio antes citado.*

#### 4.4.1.3 Estado procesal del Concurso preventivo

Referente a la observación 4.4.1.3 sobre el Estado procesal del Concurso preventivo, se destaca lo siguiente:

Sobre el Párrafo 5. Los datos correspondientes al saldo quirografario pendiente de \$ 8.958.000 surgen de la deuda concursal al 31/05/08. Si tomamos en cuenta esa fecha el grado de cumplimiento del acuerdo sería del 98%. Sobre el párrafo 7. Los datos correspondientes al saldo privilegiado pendiente de \$ 49.706.000 surge de la deuda concursal pendiente al 31/05/08. A esa fecha se incluía dentro de los acreedores privilegiados el caso BANESTO, por la suma de \$

ny

42.000.000 Al cierre del balance 31/12/08 dicho crédito fue recalculado, arribándose a la suma de \$ 60.000.000.

**4.4.2. Empresas vinculadas**

**4.4.2.1. Empresas Controladas**

**4.4.2.1.1. Aerohandling SA**

En lo referente a la observación 4.4.2 sobre Empresas Vinculadas; 4.4.2.1 sobre Empresas Controladas y 4.4.2.1.1 sobre Aerohandling SA manifestamos lo que sigue a continuación.

Respecto del primer apartado en el que se menciona que del objeto societario y la habilitación otorgada a Aerohandling, surge que dicha empresa sólo puede prestar servicios de rampa a ARSA y AU, manifestamos lo siguiente:

- a) Facturación a Air France (u\$s 5.081,07) no corresponde a servicios realizados por Aerohandling SA, ya que no se trata de conceptos de rampa; se trata de servicios de atención de tráfico, mantenimiento, migraciones y uso de Dollie porta palet propiedad de ARSA por lo que estos conceptos están correctamente facturados a través de ARSA.
- b) Facturación a Andes Líneas Aéreas (\$ 1.100): Corresponde a servicio de arranque neumático en Aeropuerto de JUJ por no contar Intercargo con este equipamiento. El equipo es propiedad de ARSA operado por personal de Aerohandling SA.
- c) Intercargo (\$ 1.832,-): Esta correctamente facturado por ARSA por tratarse de la utilización de equipos de su propiedad por parte de Intercargo en los aeropuertos de COR y USH ya que los propios de esta empresa estaban inoperativos. No hay personal de Aerohandling SA involucrado.
- d) Facturación a LADE (\$ 4.945,80): Corresponde a servicio de handling con motivo del Rally Dakar, por no encontrarse instalado Intercargo en los aeropuertos de RSA, AFA y IRJ. Evento considerado de interés nacional.
- e) Cargolux (\$ 284,-): Ídem punto a). No corresponde a un servicio de rampa sino de tráfico realizado por personal de ARSA. Debe facturar ARSA.
- f) Swissport ((\$ 231,-): Corresponde a atención en aeropuerto de RES por falta de equipamiento de Intercargo. Ídem punto b)

De lo expuesto se desprende que hay puntos que no deberían incluirse como observación (puntos a), c), e) por tratarse de conceptos que están correctamente facturados por Aerolíneas Argentinas y que en el caso del resto de los conceptos facturados (puntos b), d), f), se trata de prestaciones absolutamente eventuales y por razones de fuerza mayor y que no forman parte de la actividad principal de la compañía. No obstante lo expuesto se

*W*

analizará la continuidad de estas prestaciones o la separación de los conceptos facturados.

Respecto del quinto apartado que menciona que no fue posible obtener un estudio sobre las ventajas y desventajas que traería aparejado realizar una alianza estratégica con la empresa Estatal de Servicios de Rampa Intercargo, manifestamos que:

- ✓ En el momento de la creación de Aerohandling SA se hicieron los estudios pertinentes que avalaron dicha creación.  
El examen de dicha cuestión en la actualidad incumbe a la actuación del Estado nacional como accionista de tales empresas, a través de la intervención conjunta de todas las jurisdicciones que tienen reconocido el ejercicio de derechos accionarios sobre ellas -MINPLAN, Ministerio de Defensa y Ministerio de Economía y Finanzas.

Respecto del sexto apartado inciso 1) que menciona que no se obtuvo evidencia de documentación con respecto a Aerohandling, manifestamos lo siguiente:

- ✓ El detalle de todos los vuelos a los que AH prestó servicios corresponde a la totalidad de vuelos de ARSA y AU donde está instalado AH. El detalle de los mismos (n° de vuelo, día, tramo, hora llegada, hora salida, etc. se encuentra en el Sistema NEWTRO. del grupo empresario.

Respecto del sexto apartado inciso 2) que menciona que no se obtuvo evidencia de la hora de inicio, finalización de cada servicio prestado, etc., manifestamos lo siguiente:

- ✓ El tiempo de servicio es acorde al tiempo de escala (tiempo en que el avión se encuentra en el aeropuerto para ser atendido), y es de aproximadamente tres horas antes de la partida del vuelo en el caso de internacional y dos horas antes de la partida en el caso de los vuelos de cabotaje. Depende de las necesidades específicas de cada vuelo y tiempo de escala (tipo de aeropuerto, tipo de avión, condiciones climáticas, etc.). Con respecto al horario del vuelo a partir del cual tomar estos parámetros el mismo se menciona en el punto anterior (Sistema NEWTRO).

Respecto del sexto apartado inciso 3) que menciona que no se obtuvo evidencia del detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones, manifestamos lo siguiente:

- ✓ Los empleados por puesto necesarios para los distintos tipos de Aeronaves depende de la cantidad de carga y pasajeros de cada vuelo. Son necesarios

Ny

maleteros para la recepción y entrega de equipajes y carga, estiba y desestiba de la aeronave, un señalero, operadores de equipos habilitados, un supervisor habilitado. Sin perjuicio de todo lo mencionado cada base tiene asignada una dotación de personal de AH que presta estos servicios y que puede consultarse en la Gerencia de Organización y Recursos Humanos.

#### 4.4.2.1.3 Optar S.A.

- ✓ En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el primer apartado que menciona que se encuentra inserta en la estructura de ARSA dependiendo de la Gerencia de Área Comercial, deseamos destacar que en la gestión de Optar se procura generar sinergia entre las empresas del Grupo Empresario.

En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el tercer apartado que menciona que al momento de la realización de las tareas de campo la empresa no posee nómina de personal, deseamos destacar que en la actualidad se está conformando la dotación y que el responsable de las operaciones comerciales de Optar SA pertenece a esa nómina.

En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el séptimo apartado que menciona que a la fecha de las tareas de campo la oficina y las dos cocheras se encuentran ocupadas por Marsans, deseamos destacar que a la fecha de finalización del contrato las oficinas fueron desocupadas por Marsans.

*W*

### Análisis del Descargo

Para confeccionar la presente tabla no se volcaron los gráficos ni cuadros que por tamaño no iban a poder visualizarse en la presente.

Con relación al descargo volcado en la segunda columna es el correspondiente al Presidente del grupo ARSA atento a que en este se incorporo el descargo del Secretario de Transporte, del ex Gerente General de ARSA y del ex miembro del Consejo de Transición.

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>En virtud de las funciones establecidas por el artículo 85 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL, en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 118 de la Ley 24.156 y en el marco del Plan de Trabajo aprobado por la COMISIÓN PARLAMENTARIA MIXTA REVISORA DE CUENTAS (CPMRC) en cumplimiento de las prescripciones de la Ley 26.412, la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (AGN) procedió a efectuar una auditoría en el ámbito de AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A. (ARSA) Y AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS – CIELOS DEL SUR S.A. (AU), con el objeto que se detalla en el punto 1.</p> <p>La citada Ley 26.412, (B.O. 22/09/09), que prescribe el rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., y de sus empresas controladas (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) por compra de sus acciones societarias, establece en su artículo 8° que “<i>Para garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación...</i>”.</p>	<p align="center"><b>Consideraciones preliminares</b></p> <p><b>a.- Incumplimiento de la AGN al mandato otorgado por el Congreso de la Nación en ejercicio de sus atribuciones constitucionales, con prescindencia de lo dispuesto por el propio Poder Legislativo.</b></p> <p>Según surge del primer párrafo del proyecto de informe, se procedió a realizar una Auditoría en cumplimiento de la Ley 26.412.</p> <p>Dicha norma, en su artículo 1° establece que “<i>...para garantizar el servicio público de transporte...</i>” se “<i>...procederá al rescate de las empresas...</i>” del Grupo Aerolíneas, mientras que en su artículo 8° dispone que a fin de “<i>...garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación...</i>”.</p> <p>De modo tal que la competencia asignada a esa Auditoría General en los términos de la Ley invocada en el proyecto de informe mencionado, se refiere al procedimiento de rescate que instituyera el Congreso de la Nación mediante la sanción de la Ley N° 26.412 y que fuera reemplazado posteriormente con el dictado de la Ley N° 26466, por la expropiación de las acciones de las empresas del Grupo Aerolíneas que no pertenecieran ya al Estado nacional o al Programa de Propiedad Participada.</p> <p>Por lo tanto, entendemos que las tareas realizadas y la información producida para la confección del PIA, que comprende tanto a la gestión privada como a la gestión estatal, <b>no se corresponden con el mandato asignado por el Congreso de la Nación a esa Auditoría General y, en consecuencia, tanto la actuación de la AGN como el proyecto de informe, en su mayor parte han sido cumplidos con exceso en la competencia.</b></p> <p><b>El mandato del Congreso de la Nación exigía una auditoría previa</b></p>	<p>De la lectura del descargo efectuado por la auditada se colige que la misma entiende que las tareas realizadas y la información producida para la confección del proyecto de informe no se corresponden con el mandato asignado por el Congreso de la Nación a esta Auditoría General y, en consecuencia, tanto la actuación de la AGN como el proyecto de informe, en su mayor parte han sido cumplidos con exceso en la competencia.</p> <p>En este sentido, resulta conveniente precisar que, en virtud de las previsiones del art. 8 de la Ley 26.412 y conforme surge de las Actuaciones Administrativas del Registro de esta AGN N° 325/08, mediante Nota 63 del 14/08/08 la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas encomendó a esta AGN la realización de “una auditoría especial en relación a la transferencia de acciones de Aerolíneas Argentinas al Estado Nacional”. La misma debería incluir entre otros aspectos, una auditoría de gestión de la empresa en el período posterior a la firma del acta de entendimiento suscripta entre el EN y la firma Marsans.</p> <p>Asimismo y con fecha 04/09/08 la Comisión Parlamentaria Mixta solicitó de esta Auditoría la remisión del plan de trabajo diseñado a fin de dar cumplimiento al mandato descripto precedentemente.</p> <p>Es por ello que mediante Nota N° 646 del 10 de septiembre de 2008 la Presidencia de la AGN informó a esa Comisión Parlamentaria Mixta la aprobación, en Sesión de Colegio de Auditores de la misma fecha, del plan de trabajo que se llevaría a cabo en tres etapas, a saber:</p> <p>ETAPA I: 1.- Informe especial sobre la razonabilidad de criterios contables y la consistencia de los estados contables al 31/12/07.</p> <p>2.- Informes de Auditorías de Estados Contables de Corte al 17/07/08.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>sobre la gestión de IIVST en manos del Grupo Marsans – Air Comet -e inclusive de las gestiones anteriores desde la fecha de la privatización de Aerolíneas Argentinas S.A. en el año 1990-, gestiones estas que han quedado fuera de la órbita de actuación de esa auditoría.</p> <p>La auditoría realizada, sin embargo, no contempla las razones por las cuales AR-AU y sus empresas controladas quedaron en una situación de crisis tal que llegó al extremo de la amenaza de paralización total de sus operaciones en el mes de mayo de 2008, motivando la intervención del Estado Nacional a fin de evitar el colapso del servicio público, con las consecuencias terriblemente negativas que ello hubiera significado para muchas comunidades del país que dependen exclusivamente de esas empresas en materia de comunicación, salud y económico-financieras, además de la afectación de casi diez mil trabajadores en forma directa y otros miles de empleos indirectos.</p> <p><b>El objeto de la auditoría se limitó así a analizar la gestión de AR-AU y sus empresas controladas a partir del 17/07/08 con prescindencia de las circunstancias que dieran origen a la crítica situación en que se encontraban entonces tales empresas, restringiendo el alcance del trabajo y su aporte al proceso de recuperación de nuestra aerolínea de bandera que resolviera el Congreso de la Nación en ejercicio de sus atribuciones constitucionales, con prescindencia de lo dispuesto por el propio Congreso.</b></p> <p><b>Por lo expuesto, si bien en estos comentarios al PIA se otorga una perspectiva realista sobre lo sucedido, entendemos prudente llamar la atención respecto del exceso en la competencia asumida por esa Auditoría, el incumplimiento de lo dispuesto en el artículo 8° de la Ley N° 26.412 y del vacío producido por la inexistencia de una auditoría seria del período de gestión de AR-AU y sus empresas controladas, durante la administración de IIVS e inclusive de todas las gestiones desde la desastrosa privatización de Aerolíneas Argentinas SE en el año 1990.</b></p> <p><b>Con dicha aclaración, y a la espera de que el trabajo encargado por el Congreso de la Nación sea cumplimentado por vuestro organismo, comenzamos a continuación con nuestros comentarios al PIA.</b></p> <p>b.- El informe de gestión alcanza a AR y AU como principales auditados, pero también se incluyen en él consideraciones respecto de la actuación del Consejo de Transición, de la Unidad Administrativa y de la Secretaría de Transporte del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</p> <p>Por tal motivo, las auditadas han requerido y obtenido información de los miembros de la Unidad Administrativa, de los representantes por el Estado Nacional en el Consejo de Transición, del Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional y de la Secretaría de</p>	<p>3.- Certificación sobre los aportes del estado Nacional y sus aplicaciones financieras.</p> <p>ETAPA II: 4.-Auditoría de Gestión de los actos de Administración de la Comisión de Transición por el período iniciado el 17/07/08 hasta su finalización.</p> <p>ETAPA III: 5.- Informe histórico descriptivo del proceso de privatización de Aerolíneas Argentinas desde 1990 hasta la fecha.</p> <p>Por su parte, mediante Nota 77 del 11 de septiembre de 2008 la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas informa a esta Auditoría que había sido aprobado el “plan de trabajo” propuesto. La Etapa I se encuentra totalmente cumplimentada y los informes respectivos fueron aprobados por la Resolución N° 215/08 del Colegio de Auditores.</p> <p>En fecha 28 de abril del año 2009 el Señor Presidente de la AGN a través de Nota 232/09-P consulta a la Comisión Mixta sobre si se mantiene el interés en la realización de la auditoría que nos ocupa, consulta que es respondida en fecha 2 de junio del mismo año, expidiéndose la Comisión en el sentido de que se mantiene dicho interés y solicitando se instruya lo conducente para que se prosiga con las tareas pertinentes.</p> <p>Así es que en fecha 10 de junio de 2009 el Colegio de Auditores en Sesión Ordinaria decidió por unanimidad realizar la auditoría de gestión de los Actos Administrativos de la Comisión de Transición de Aerolíneas Argentinas S.A. por el período iniciado el 17/07/08 y hasta su finalización.</p> <p>Posteriormente, en fecha 6 de julio de 2009 el Colegio de Auditores en Sesión Extraordinaria decidió adecuar la planificación de la auditoría en tratamiento para auditar la gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. hasta el 30 de junio de 2009.</p> <p>Sentado ello, resulta menester destacar que, sin perjuicio de los mandatos claramente establecidos por la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas para el cumplimiento de la intervención establecida por el art. 8 de la Ley 26.412 y que surgen del relato que antecede, esta Auditoría General actuó en pleno ejercicio de las facultades que le confieren la Constitución Nacional y el art. 118 y concordantes de la Ley 24.156.</p> <p>En consecuencia, no resultan atendibles los argumentos vertidos por las auditadas en su descargo y no amerita introducir modificación alguna al informe.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>Transporte del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios con el objeto de consolidar en una respuesta única todas las cuestiones tratadas en el proyecto de Informe.</p> <p>Las respuestas y menciones atinentes a dichos órganos, en consecuencia, deben ser entendidas en el sentido de que han sido emitidas directamente por ellos y/o quienes fueran sus integrantes, adjuntándose como Anexo 3 las respuestas que a tales efectos esos órganos y/o funcionarios hicieran llegar a las auditadas.</p> <p>En todos los casos, las aclaraciones o comentarios tienen como principal objetivo facilitar la interpretación de las aseveraciones vertidas en el Informe, como así también realizar algunas rectificaciones de cierta significación sobre la información contenida en él, de modo tal de contribuir a una correcta ponderación o evaluación de la situación empresaria correspondiente a un período finalizado hace más de un año.</p> <p>Resultará útil analizar la perspectiva del momento en que se evalúa la situación empresaria y la oportunidad en que se emite el informe sobre el que nos solicitan descargo, a la luz del dinamismo empresario, del mercado aerocomercial y de los propios indicadores del grupo.</p> <p>La situación al 17/07/08 se ha visto modificada por las acciones concretas impulsadas por el Estado Nacional que lograron revertir la tendencia negativa entonces vigente y por el contexto local e internacional.</p> <p>Sobre el proceso de toma de decisiones del grupo, que ha sido objeto de cuestionamientos frente a la falta de respaldo oportuno, resulta necesaria una aclaración. Podemos afirmar que la mala gestión privada en el grupo o la falta de ella, redundó no solamente en resultados económicos negativos o deficitarios, sino también en una permanente carencia de buena información para la toma de decisiones. Por lo tanto, la generación de información sólo comenzó a ser útil o confiable, en la medida que los cambios implementados en la reorganización administrativa surtieron efecto.</p> <p>Es decir, que habiéndose sumado a los malos resultados operativos, comerciales y financieros de la administración Marsans, la pobre gestión en la órbita administrativa y la falta de inversión en recursos informáticos, resultaba imposible a los responsables generar información -materia prima- para la toma oportuna de decisiones con aceptable certeza.</p> <p>En virtud del contexto del período analizado y el tiempo transcurrido desde entonces, consideramos que resultará de utilidad aportar respuestas o comentarios sobre aquellas observaciones que hayan sido subsanadas, y las acciones actualmente iniciadas en la búsqueda de soluciones para las observaciones que no lo hayan sido.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>1. OBJETO DE LA AUDITORÍA</b> Gestión de Aerolíneas Argentinas S.A. (ARSA) y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. (AU) por el período iniciado el 17/07/08 hasta el 30/06/09.</p> <p><b>2. ALCANCE DEL EXAMEN</b> El trabajo fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, dictadas en virtud de las facultades conferidas por el artículo 119, inciso d) de la Ley N° 24.156, con las limitaciones generadas por lo indicado en 3.4. Los procedimientos aplicados, consistieron principalmente en entrevistas, análisis documental, evaluación legal y normativa, obtención de confirmaciones de terceros, pruebas analíticas, revisión de documentos en archivos de la entidad, búsqueda de información en bases de datos, revisión y utilización de resultados de otras evaluaciones y auditorías anteriores, en base a la información obtenida de Aerolíneas Argentinas SA, al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, al Registro Nacional de Aeronaves y a Intercargo según detalle en Anexo I. En función al enfoque dado al presente trabajo se analizaron principalmente aspectos relacionados con el marco normativo vigente durante el período, aspectos administrativos y de organización, cuestiones operativas de la actividad y la evolución económico-financiera del grupo. Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 16/06/09 y el 30/12/09.</p>	<p><b>Objeto y Alcance de la Auditoría</b> En el presente capítulo se realizan comentarios sobre los puntos 1, 2 y 3 del PIA. El objeto de la auditoría es la gestión de AR-AU y sus empresas controladas por el período iniciado el 17/07/08 hasta el 30/06/09. Resulta fundamental destacar el porqué y de qué modo el Estado Nacional asumió el control de AR-AU y sus empresas controladas a través de la figura del rescate devenida luego en expropiación, para evaluar la gestión estatal de las empresas. A esos efectos entendemos necesario contextualizar el período auditado bajo la perspectiva tanto de los períodos que lo precedieron como así también aprovechar la información arrojada en el período inmediato posterior al auditado que va desde la fecha de corte de la auditoría hasta el 30/06/2010. El período auditado, de doce (12) meses, comprende el segundo semestre del año 2008 y el primer semestre del año 2009. El propio PIA, sin embargo, a los efectos de evaluar la gestión del período auditado suele hacer referencia a información correspondiente a períodos anteriores o posteriores. Coincidimos con la división por etapas del período auditado contemplada en los puntos 2 y 3 del PIA (“Alcance del Examen” y “Aclaraciones Previas”), pero estimamos pertinente ampliar la información sobre lo sucedido. La gestión de AR-AU reconoce en relación al control de la administración y gobierno de las sociedades diversas etapas. La responsabilidad de la gestión de AR-AU en lo que va del siglo XXI, es decir, en la última década, ha sido de Interinvest S.A. desde fines del año 2001 hasta fines del año 2008 (7 años). Fue recién a partir de la entrada en vigencia de la Ley 26.466, con su publicación en el Boletín Oficial el día 24 de diciembre de 2008, que el PEN asumió la competencia para el ejercicio de todos los derechos que las acciones a expropiar de AR-AU y sus empresas controladas le confieren (artículos 2° y 7°). Hasta entonces la mayoría y el control del directorio y la asamblea de esas sociedades estuvieron en manos de Interinvest S.A. Sin embargo, entre el 24/07/2008 y el 24/12/2008, aún cuando Interinvest S.A. mantuvo el control de la administración y gobierno de las sociedades a través de sus mayorías en los directorios y asambleas respectivas con motivo del Acta Acuerdo firmada entre los accionistas de Interinvest S.A. y la Secretaría de Transporte de la Nación el 17/07/2008, el Gerente General de las empresas fue designado a propuesta del Estado Nacional. Estas etapas se producen a partir de determinados hechos críticos de las situaciones preexistentes, generadores de las líneas de corte que se adoptan para delimitar sus alcances. Cada una de esas etapas, sin embargo, encuentra como vector común la decisión del Estado Nacional de rescatar las empresas a fin de garantizar</p>	<p>Atento a que esta primera parte del descargo incluye temas de otros puntos del informe, los comentarios vertidos fueron analizados en el punto 4.1. del presente.</p>
<p><b>3. ACLARACIONES PREVIAS</b> <b>3.1. Aspectos institucionales</b> Ante la grave situación económica del Grupo Aerolíneas, con fecha 17 de julio de 2008 se firmó un acta acuerdo entre la Secretaría de Transporte e Interinvest SA, propietaria de las empresas (ver 3.1.1.), manifestándose la voluntad de compra de las acciones por el Estado Nacional y el establecimiento de determinadas condiciones para el desarrollo de las actividades durante un período de transición de 60 días hasta su concreción. Posteriormente, el 3 de septiembre de 2008, se sancionó la Ley 26.412 que estableció las condiciones para la compra de las acciones societarias de las empresas del grupo y</p>	<p>La gestión de AR-AU reconoce en relación al control de la administración y gobierno de las sociedades diversas etapas. La responsabilidad de la gestión de AR-AU en lo que va del siglo XXI, es decir, en la última década, ha sido de Interinvest S.A. desde fines del año 2001 hasta fines del año 2008 (7 años). Fue recién a partir de la entrada en vigencia de la Ley 26.466, con su publicación en el Boletín Oficial el día 24 de diciembre de 2008, que el PEN asumió la competencia para el ejercicio de todos los derechos que las acciones a expropiar de AR-AU y sus empresas controladas le confieren (artículos 2° y 7°). Hasta entonces la mayoría y el control del directorio y la asamblea de esas sociedades estuvieron en manos de Interinvest S.A. Sin embargo, entre el 24/07/2008 y el 24/12/2008, aún cuando Interinvest S.A. mantuvo el control de la administración y gobierno de las sociedades a través de sus mayorías en los directorios y asambleas respectivas con motivo del Acta Acuerdo firmada entre los accionistas de Interinvest S.A. y la Secretaría de Transporte de la Nación el 17/07/2008, el Gerente General de las empresas fue designado a propuesta del Estado Nacional. Estas etapas se producen a partir de determinados hechos críticos de las situaciones preexistentes, generadores de las líneas de corte que se adoptan para delimitar sus alcances. Cada una de esas etapas, sin embargo, encuentra como vector común la decisión del Estado Nacional de rescatar las empresas a fin de garantizar</p>	<p><b>3.1.</b> A fin de una mejor exposición de la situación previa a la firma del Acta Acuerdo se sugiere incorporar el siguiente párrafo a partir de: Ante la grave situación económica del Grupo Aerolíneas, “los Directores representantes del accionista Estado Nacional denunciaron la misma con fecha 10/07/08 ante el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial n° 15, Secretaría n° 29 solicitando la intervención judicial a dicho magistrado. Finalmente el Juzgado Contencioso Administrativo Federal N° 2 designó un veedor judicial para la normalización de las irregularidades. Por otra parte,…” Si bien la situación en que se encontraba el Grupo ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo del 17/07/08 entre el Secretario de Transporte e Interinvest S.A. es tratada en los puntos 3.1., 3.2., 3.3.; 3.4.; 4.1.3., 4.2.2.1., 4.2.2.3., 4.2.2.4., 4.2.2.5., 4.2.2.7., 4.2.2.9., 4.2.3., 4.2.6., 4.3.1.1.1., 4.3.2.1., 4.3.2.3., 4.3.2.3.1., 4.3.2.4.,</p>



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>ciertas medidas para la continuidad del funcionamiento de las mismas (ver 3.1.2.1.).</p> <p>Finalmente mediante la sanción de la Ley 26.466, del 22 de diciembre de 2008, se declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas, fijando condiciones para llevar adelante el proceso y el mantenimiento de las actividades del grupo (ver 3.1.2.2.).</p>	<p>el servicio público y resguardar la actividad del transporte aerocomercial del país, considerada estratégica.</p> <p>A continuación se realiza un breve relato sintetizado sobre los aspectos institucionales, de organización y societarios así como sobre el estado general de las sociedades en cada una de las etapas mencionadas sobre la base de las referencias del PIA, así como de los hechos críticos mencionados precedentemente.</p>	<p>4.3.2.4.1., 4.4.2.1.3., y 4.5. del proyecto de informe de la AGN, se propone agregar a propuesta del auditado los siguiente párrafo: <i>En su descargo del 3 de septiembre de 2010 la auditada expresa que “La grave situación empresaria fue motivada por la deficiente gestión operativa realizada desde el año 2001 por el Grupo Marsans S.A., titular mayoritario y controlante de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., la cual</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>3.1.1. Acta Acuerdo del 17 de julio de 2008</b></p> <p>Como se expresara en 3.1., en la fecha se firmó el acta acuerdo entre el Ingeniero Ricardo Raúl Jaime Secretario de Transporte de la Nación (Estado Nacional), y D. Eduardo Aranda Unzurrunzaga (Interinvest S.A.), en el que se plantea la grave situación de las compañías Aerolíneas Argentinas y Austral, el deseo de un mejor servicio en eficiencia y calidad, y en beneficio de los empleados. En tal contexto, Interinvest S.A. manifiesta su voluntad de vender la totalidad de las acciones y el Estado Nacional expresa su voluntad de comprar la totalidad de las acciones atento su obligación de garantizar el servicio de aerotransporte. Según se detalla en 3.1.2.1 el proyecto de ley finalmente promulgado el 18 de septiembre de 2008 como Ley N° 26.412, establecía la aprobación de este Acta Acuerdo, circunstancia que no ha quedado plasmada en ley mencionada.</p> <p>A efectos de formalizar la compraventa se acordó un plazo de 60 días a partir de ese acto para la aprobación por parte de los accionistas, y la implementación de los recaudos legales que el Estado debe adoptar. Este período hasta la transferencia efectiva de las acciones se llamó “<i>Período de Transición</i>”, comprometiéndose Interinvest S.A. a entregar al Estado Nacional la documentación necesaria para formalizar la transferencia y el Estado Nacional a adoptar los recaudos legales necesarios para adquirir las acciones.</p> <p>Adicionalmente, se acordó la conformación de un Consejo de Transición, por el período antes mencionado, a cargo de la administración y gerencia de las operaciones hasta el perfeccionamiento de la compraventa, integrado por dos representantes del Estado Nacional, designados mediante Resoluciones Nros. 628 del 24 de julio de 2008 y 1.011 del 6 de octubre de 2008 y dos de Interinvest S.A. y, a propuesta del Estado Nacional y con aceptación de Interinvest S.A., la designación de un Gerente General a cargo del control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas bajo instrucciones del referido Consejo.</p> <p>La cláusula 5° estableció que durante el período de transición se confeccionaría un estado de resultados y relevamiento patrimonial de ARSA y AU al día 17 de julio de 2008, a fin de proteger los derechos e intereses del ESTADO NACIONAL, accionistas, directores, gerentes y empleados, y de los acreedores y clientes.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Respecto de los citados estados contables, esta AGN emitió el informe referido en 3.2.</p> <p>Por su parte, se acordó que una vez confeccionados y auditados los citados estados, dentro del plazo de 60 días, las partes deberán considerar y aprobar los estados contables y gestión de ARSA y AU al 31 de diciembre de 2007 y los estados contables especiales y gestión de ARSA y AU al 17 de julio de 2008. Con fecha 14 de octubre de 2008 y 12 de noviembre de 2008 respectivamente fueron aprobados por la Asamblea de Accionistas los estados contables de ambas empresas.</p> <p>En cuanto al precio de compra de paquete accionario, el acta estableció las siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio se fijará a partir de la evaluación que realizará una evaluadora que designe Interinvest S.A. y la que se realice a pedido del Estado Nacional.</li> <li>• En caso de diferencias y de no arribar a un acuerdo, habrá una tercera valuación por entidad imparcial nacional o extranjera, especializada, la que será definitiva.</li> <li>• El pago de precios de compra de ambas compañías, deberá realizarse contra la transferencia de acciones, mediante transferencia bancaria de fondos de libre e inmediata disponibilidad a las cuentas del exterior que Interinvest S.A. notificará con anterioridad.</li> </ul> <p>Es dable señalar que esta AGN solicitó al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios acceso a la totalidad de documentación obrante en el Ministerio, recibiendo como respuesta copia del expediente que diera origen al Acta Acuerdo del 17/07/08 y respuesta del Gerente General de ARSA en su rol de miembro de la Unidad Administrativa Decreto N° 2.347/08.</p> <p>De la lectura del expediente CUDAP EXP-S01:0275444/08 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, por el cual se tramita la firma del Acta Acuerdo, no surge la confección del correspondiente Dictamen Jurídico previo a la firma - Artículo 7 Inciso d) del Reglamento de Procedimientos Administrativos-, como así tampoco un análisis técnico que estime cual podría ser el costo de las acciones o que decisiones se deberían tomar para normalizar el funcionamiento de la empresa.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>3.1.2. Proceso legislativo de rescate de las acciones</b></p> <p><b>3.1.2.1. Sanción de la Ley 26.412</b></p> <p>El 18 de septiembre 2008 fue promulgada la Ley 26.412, con el objeto de garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga, para lo cual el Estado Nacional se compromete al rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. y de sus empresas controladas (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) mediante la compra de sus acciones societarias.</p> <p>El proyecto de ley elevado por el PEN, establecía la aprobación del Acta Acuerdo, circunstancia que no ha quedado plasmada en la mencionada ley.</p> <p>En su artículo segundo se estableció que el "...Tribunal de Tasaciones de la Nación deberá realizar las valuaciones correspondientes a las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas...". El precio que se establezca deberá someterse a la aprobación del Honorable Congreso de la Nación (artículo 3°).</p> <p>Por su parte, facultó al Poder Ejecutivo Nacional para instrumentar los mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficits operativos de las empresas hasta el 31 de diciembre de 2008 (artículo 5°).</p> <p>Se estableció, asimismo, que el monto de las asistencias financieras realizadas y a realizarse por el Poder Ejecutivo Nacional se instrumenten como aportes de capital y/o como créditos a favor del Estado Nacional (artículo 6°).</p> <p><b>3.1.2.2. Sanción de la Ley 26.466</b></p> <p>El 22 de diciembre de 2008 se promulgó la Ley N° 26.466, que declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de las empresas ARSA y AU, y de sus empresas controladas.</p> <p>Expresa, mediante un proceso normativo de rescate, abierto con la celebración del acta acuerdo, la voluntad administrativa del Estado Nacional de obtener para sí la totalidad del paquete accionario de las sociedades Aerolíneas Argentinas y Austral, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial, y estableciendo los procedimientos hasta el momento de la transferencia de las acciones.</p> <p>Entre los aspectos más relevantes de la presente norma, se prescribió que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará los</li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras de las compañías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios formulara, en un plazo máximo de 180 días, un Plan general de negocios, estratégico y operativo de mediano y largo plazo, el que ha de ser informado a la mencionada Comisión Bicameral, a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios.</li> <li>• La cesión de las acciones representativas del capital social a los trabajadores de las Empresas Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur Sociedad Anónima y de sus controladas hasta un máximo del diez por ciento (10%) de sus paquetes accionarios, de conformidad con el Programa de Propiedad Participada, a implementarse una vez concluido el proceso judicial de expropiación, relacionado con la integración definitiva del capital accionario y con el concepto en que sean imputados los desembolsos efectuados por el Estado Nacional -a la fecha de las tareas de campo se encuentran contabilizados como pasivos de la sociedad-.</li> <li>• El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará todos los mecanismos a fin de discriminar los pasivos generados por las operaciones normales de las empresas, de aquellos que se hubiesen originado en operaciones dolosas o fraudulentas o que tuvieran causa en la mala gestión de los administradores. Asimismo, se presentará en todas las causas penales existentes en las que se investiguen los eventuales delitos que, los actuales accionistas mayoritarios, los administradores de dichas empresas o aún terceros, hubiesen cometido en perjuicio del patrimonio de la sociedad; y denunciará los eventuales hechos ilícitos que llegaren a su conocimiento por dicha gestión. A los fines de la recuperación del patrimonio afectado por la eventual mala gestión, dolo o culpa de los administradores iniciará las acciones civiles y comerciales que correspondan.</li> <li>• La Jefatura de Gabinete y al Ministerio de Economía y Finanzas efectúe las adecuaciones presupuestarias y operaciones de crédito público.</li> <li>• El Ministerio de Planificación formule un Plan de</li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Negocios garantizando la naturaleza federal del servicio público, discrimine los pasivos (art. 6 de la ley 26.412) y continúe o inicie causas penales, previa intervención de la Procuración del Tesoro de la Nación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Procuración se presente en causas penales y denuncie eventuales ilícitos, así como inicie acciones civiles y comerciales.</li> </ul> <p>Mediante el Decreto N° 2.347, de fecha 30 de diciembre de 2008, se designa organismo expropiante al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y se crea una Unidad Administrativa (UA) integrada por cuatro miembros que ejercerán todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren, hasta tanto finalice el proceso expropiatorio, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público, el mantenimiento de fuentes laborales y el resguardo de los bienes. Posteriormente dos integrantes de la UA fueron designados en otras áreas del PEN, no habiéndose aportado a esta auditoría constancias de las renunciaciones de estos funcionarios a la UA. Mediante Decreto N° 891 (B.O. 15/7/09), se designa al Sr. Mariano Recalde como miembro de la Unidad Administrativa, el cuarto miembro no fue designado a la fecha de cierre de las tareas de campo.</p> <p>Es de señalarse, que el expropiante puede ejercer los derechos que las acciones a expropiar le confieren hasta que finalice el proceso expropiatorio, en los términos de la ley de expropiación N° 21.499. En tal sentido, le autoriza la ocupación temporánea anormal, respondiendo a una necesidad anormal, urgente, imperiosa o súbita, no dando lugar a indemnización alguna, salvo la reparación de los daños o deterioros que se causaren a la cosa o por el uso posterior en menesteres ajenos a los que determinaron su ocupación.</p> <p>Es dable señalar que la ley de expropiación no determina un plazo de duración de la ocupación anormal, ya que establece que no tendrá mayor duración que el lapso estrictamente necesario.</p> <p>En este sentido, el Estado Nacional ha ocupado el lugar de Interinvest SA hasta el momento que exista sentencia firme de expropiación, cuyo juicio a la fecha de las tareas de campo se encuentra sustanciando, con lo cual -de acuerdo a la normativa expuesta- ostenta un derecho</p>		

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
limitado de uso.		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>3.2. Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08</b></p> <p>Con fecha 5 de diciembre de 2008, la AGN emitió su informe de auditoría especial (aprobado por Resolución 215/08) en el que se señalaban las dificultades económico-financieras que enfrentaba el grupo, expresadas en el deterioro de distintas variables de las empresas: resultados, endeudamiento, solvencia, capacidad de financiación propia, liquidez y capital de trabajo.</p> <p>Como consecuencia de ese proceso de deterioro, las empresas se encontraban comprendidas en el inciso 5º del artículo 94 de la Ley de Sociedades Comerciales, que establece como causal de disolución, entre otras causas, la pérdida del capital social, esta situación originó la asistencia del Estado Nacional y el proceso de rescate accionario mencionado precedentemente.</p> <p>Por otra parte, en el informe se incluían observaciones sobre el ambiente de control interno, evidenciados en la ausencia de una auditoría interna y la falta de funcionamiento de controles incorporados a los procedimientos que permitiesen la detección y corrección oportuna de los eventuales errores, en la insuficiente comunicación entre los sectores intervinientes en las distintas operatorias y en debilidades identificadas en el área de tecnología de la información.</p> <p>Asimismo, se expresó que la operatoria comercial y administrativa de AU era realizada por ARSA y que en este sentido AU funciona como una prestadora exclusiva de servicios de ARSA, y el procesamiento de información de ambas compañías era realizado por el mismo personal, sin que existieran actividades de control por oposición de intereses. Similar situación se producía con la administración de inventarios, donde la transferencia de materiales aeronáuticos entre compañías era gestionada por un mismo sector.</p> <p>Otras observaciones se referían a deficiencias en los elementos de respaldos de valorizaciones de bienes de uso, inventarios de repuestos y reparaciones, ciertas operaciones con vinculadas, y debilidades de los sistemas que proveen información de los pasajes emitidos, volados, endosos cedidos, devoluciones, canje, etc. que afectaban los rubros Boletos Pendientes de Utilización e Ingresos por Servicios.</p> <p>Adicionalmente, en el informe se señalaban</p>		



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>incertidumbres relacionadas con el valor de ciertos créditos, reclamos judiciales e impositivos y suficiencia de garantía a favor de las sociedades, cuyo efecto no podía estimarse a esa fecha, y un conjunto de ajustes negativos sobre el valor contable de aeronaves, repuestos, créditos impositivos y otros activos, las provisiones en materia tributaria y juicios, y pasivos derivados del programa Aerolíneas Plus.</p>		
<p><b>3.3. Situación del mercado aeronáutico</b>  Durante el 2008 se produjo una fuerte caída en la demanda generada en la desaceleración de la actividad económica que se unió al alza en el costo del combustible. Para la industria aerocomercial mundial en su conjunto, el 2008 fue un año extraordinariamente difícil, ya que de acuerdo a los informes financieros de la IATA, en el año 2007 las ganancias totales de las aerolíneas en el mundo fueron de 12.900 millones de dólares, mientras que en el año 2008, por su parte, las pérdidas fueron de 16.800 millones.  La tasa de crecimiento de los ingresos pasó de un 9,2% en 2007 a un 5,4% en 2008. Pero a su vez, los costos crecieron 10,4%, es decir, un 20% más que en el año 2007.  Cabe mencionar que, de acuerdo a los informes de IATA, las cifras regionales referidas a aerolíneas de Latinoamérica muestran, aún dentro de la tendencia mundial, mejores indicadores que el resto de la industria.</p>		
<p><b>3.4. Información operativa</b>  El Grupo ARSA no dispone de cierta información relevante para este examen, tales como datos completos a la fecha de cierre del período auditado, y una segregación de la información de las distintas empresas que conforman el grupo, además de contar con reportes que presentan información de forma no compatible, situación relacionada con las cuestiones mencionadas en 4.2.2. Adicionalmente, la calidad de la información aportada, que dá sustento a los comentarios y observaciones, expuestos en el presente informe se encuentra afectada por las cuestiones referidas en el mencionado apartado.  Por su parte, no fue aportada información relevante de la gestión comercial, principalmente en lo relativo a la definición de la estrategia comercial, su cumplimiento y análisis de posibles desvíos, limitando las evaluaciones que esta AGN planificara en la materia.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>De esta forma se intentó –a través de los medios societarios correspondientes- modificar la conducta de los accionistas mayoritarios a fin de subsanar distintas irregularidades en la prestación del servicio y en la administración de la empresa. Estas impugnaciones se reiteraron respecto de los balances correspondientes a los ejercicios económicos de los años 2003 y 2004, en tanto que a la vez se iniciaron las acciones judiciales de impugnación de las Asambleas que aprobaron dichos balances.</p> <p>Sin perjuicio de todas estas irregularidades y con el objeto de no afectar el servicio público en cuestión, el Estado Nacional mantuvo en cabeza de Aerolíneas Argentinas S.A. la concesión de las rutas aeronáuticas, a efectos de permitir la continuidad de la empresa y de la prestación del servicio llevando a cabo a su vez gestiones que permitieran reencauzar la gestión del servicio de transporte aerocomercial, estando también en juego el interés de los usuarios en la prestación de un servicio de tal tenor.</p> <p>A fin de permitir la continuidad de la empresa, y de posibilitar el acceso al crédito (atento a que en el período de tres -3- años se vencían las rutas oportunamente concesionadas), se renovó la concesión para explotar servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo con aeronaves de gran porte y con la facultad de omitir escalas por las Resoluciones de la Secretaría de Transporte N°369 del 7 de junio de 2004 y 102 del 3 de marzo de 2005, para la mayoría de las rutas internas y los destinos en el exterior de alta rentabilidad.</p> <p>En dicho contexto con fecha 21 de junio de 2006, se celebró un acuerdo entre el Estado Nacional y la empresa Aerolíneas Argentinas S.A. mediante el cual se acordó aprobar el balance correspondiente al ejercicio económico del año 2005, con un aumento de la participación del Estado Nacional en la empresa entre un cinco por ciento (5%) y un veinte por ciento (20%) –a su opción-, estableciéndose en un (1) año el plazo para ejercer dicha opción. Para facilitar la operación de aumento de capital y para no perjudicar al situación económica de la empresa, se convino que el Estado Nacional en lugar de perseguir el cobro liso y llano de sus créditos, los capitalizaría como aporte a la sociedad.</p> <p>Como parte del mismo acuerdo, con el idéntico objetivo de propender a reencauzar la gestión empresaria y restablecer el servicio de transporte aerocomercial, se convino que el Estado Nacional desistiría de sus acciones judiciales de nulidad de las asambleas aprobatorias de los Estados Contables de los períodos 2002, 2003 y 2004, circunstancia ésta que se concretó y por la que se obtuvo resolución favorable en sede judicial. Como contrapartida, la empresa se comprometió a efectuar distintas inversiones y/o a incorporar aeronaves que harán más eficientes las operaciones de la empresa.</p> <p>Con fecha 22 de noviembre de 2007, a efectos de aumentar su participación en el capital accionario de Aerolíneas Argentinas S.A., el Estado Nacional decidió hacer uso de la opción conferida en el mencionado acuerdo, con el fin de ejercer un mayor control sobre las operaciones de la empresa.</p> <p>A pesar de los compromisos societarios asumidos, los accionistas AIR COMET – INTERINVEST nunca dieron cumplimiento a las inversiones, al aumento de vuelos regulares y a la incorporación de nuevas aeronaves para la prestación de los servicios de cabotaje o internacionales.</p> <p>El 15 de mayo de 2008 se suscribió entre la STN dependiente del MINPLAN y el Grupo AIR COMET – INTERINVEST un Acta Acuerdo por la que se reconoció la grave situación por la que atravesaban las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y que esa situación podría solucionarse con un incremento del capital accionario, y mediante la puesta en funcionamiento de medidas de incentivos económicos, de transporte y fiscales, tales como incremento en las tarifas, precios máximos de combustible y regulación en el ingreso de nuevos operadores aeronáuticos. A tal fin, se comprometieron pasos para un nuevo reparto de acciones incrementando el Estado Nacional su participación a un mínimo del veinte por ciento (20%), en tanto que los empleados podrían llegar a un diez por ciento (10%).</p> <p>El convenio aludido en el párrafo anterior fue nuevamente incumplido por el accionista mayoritario.</p> <p>La grave situación empresaria fue motivada por la deficiente gestión operativa realizada desde el año 2001 por el Grupo Marsans S.A., titular mayoritario y controlante de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A., la cual generó un déficit mensual operativo constante, el que lejos de resolver la situación patrimonial de la empresa provocó un significativo incremento del pasivo post concursal, encontrándose a esa época nuevamente en cesación de pagos, sin poder hacer frente, inclusive, al pago de la nómina salarial del mes de junio de 2008.</p> <p>De esa situación se derivó, necesariamente, la inestabilidad laboral en la que se encontraban los aproximadamente 9.000 (nueve mil) trabajadores de las empresas.</p> <p>A lo señalado precedentemente se agrega que durante todo el transcurso del primer semestre del año 2008, ante reiterados pedidos formulados por la STN del MINPLAN la empresa no acreditó fehacientemente el nombre del responsable de la operación ni remitió copia del Acta de Directorio por la</p>	:

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>cual fueron asignadas dichas funciones en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 99 de la Ley N°17.285 (Código Aeronáutico), lo que derivó en la realización de una diligencia de constatación en la sede de la empresa a tales fines con la intervención de un Escribano de la Escribanía General de Gobierno de la Nación.</p> <p>Asimismo se constató por medio de informes efectuados por las áreas competentes de la STN del MINPLAN y de la Fuerza Aérea Argentina del Ministerio de Defensa, que la cantidad de pasajes vendidos no se condecía con la cantidad de aviones operativos, lo que implicaba que en el período vacaciones inmediato se corría el riesgo de incumplir con la demanda ya comprometida.</p> <p>El análisis de la situación económica y financiera de la empresa permitía inferir que el altísimo endeudamiento existente no podía ser afrontado por la misma en virtud del déficit operativo constante, que ascendía a US\$40.000.000 para el mes de junio de 2008, proyectándose un déficit económico de US\$250.000.000 para el total del año 2008.</p> <p>La evolución de los indicadores financieros reflejaba el deterioro de todas las variables de la empresa, tanto en materia de endeudamiento como de solvencia general que, en esas condiciones, carecía de financiación propia, de liquidez y, especialmente, de capital de trabajo para poder atender la demanda comprometida.</p> <p>Además, tal como surgía del último balance aprobado hasta entonces, correspondiente al ejercicio 2006, como consecuencia de las pérdidas acumuladas la sociedad Aerolíneas Argentinas S.A. se encontraba alcanzada por las disposiciones del artículo 206 de la Ley N°19.550 (t.o. 1984) y sus modificatorias, que exige en estos casos la reducción obligatoria de capital, toda vez que las pérdidas consumieron las reservas legales y el 50% del capital social.</p> <p><b>Situación previa a la intervención estatal.</b></p> <p>Los dos (2) directores titulares de Aerolíneas Argentinas S.A. en representación del Estado Nacional que habían asumido como tales en el mes de marzo de 2008 habían visto vedado desde entonces el acceso a la más mínima información financiera de las compañías, siendo responsables de tal obstaculización tanto los representantes de IIVST en el directorio como el GG de entonces que respondía a este último.</p> <p>Pese al hermetismo, aquéllos llegaron a advertir síntomas inequívocos de que el grupo empresario en manos de IIVST se encontraba en una gravísima situación de insolvencia. La recurrencia permanente a gestiones de préstamos transitorios y a altas tasas de interés a distintas entidades bancarias; la postergación de los pagos de compromisos corrientes a empresas de <i>leasing</i>, empresas petroleras y proveedores varios; la falta de inversión en repuestos y consumibles para las aeronaves que entraban en reparación, eran signos inequívocos de tal situación.</p> <p>Sin lograr aumentar los ingresos comerciales y sin conseguir créditos en el sector privado, IIVST decidió no realizar aportes de capital a las sociedades y simultáneamente pedir asistencia financiera.</p> <p>Asimismo, como se señaló anteriormente, además de cobrar desde el año anterior el subsidio al combustible previsto por el RCCA solicitó un nuevo subsidio al combustible que comenzó a regir a partir del 15/4/2008.</p> <p>En mayo de 2008 IIVST había solicitado un aumento de las tarifas de cabotaje, ya que las tarifas regionales e internacionales se encuentran liberadas. La STN hizo lugar al pedido autorizando un aumento del 18% el 15/4/2008 y otro del 18% el 21/05/2008.</p> <p>Aún cuando el Estado Nacional hizo lugar a estos beneficios solicitados por IIVST, una serie de factores concurrentes acumulados durante un largo período de falta de inversión y de conflictiva gestión se combinaron para producir una profunda crisis económica y financiera.</p> <p>Como se describió precedentemente, esta crítica situación ya era advertida por el Estado Nacional que el 15/05/2008 había logrado convenir con IIVST que ésta aceptara una apertura del paquete accionario con el objeto de ampliar su participación y sumar empresarios argentinos que se hicieran cargo de la gestión empresaria, estrategia que finalmente no prosperó.</p> <p>Pese al hermetismo apuntado se logró confirmar el abultado endeudamiento y el alto déficit operativo, lo que dio lugar a que el 2/7/2008 los directores por el Estado Nacional realizaran una presentación judicial ante el Juzgado Nacional No. 20 de la Ciudad de Buenos Aires, solicitando la designación de un interventor judicial con carácter de veedor o co-administrador.</p> <p>La situación denunciada en este acto puede sintetizarse en tres factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un alto sobreendeudamiento concursal y post concursal que alcanzaba al 30/5/2008 la suma de \$2.672.000.000, de los cuales \$721.000.000 eran exigibles;</li> <li>• un elevado déficit operativo mensual que en el primer semestre del año 2008 era de \$661.000.000;</li> <li>• falta de financiamiento bancario.</li> </ul>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>A los pocos días de la presentación judicial, el lunes 7 de julio de 2008 IIVST decidió no abonar los salarios correspondientes al mes de junio, colocándose en situación de cesación de pagos.</p> <p>Es ante esta dramática situación que el Estado Nacional acordó un nuevo convenio con IIVST mediante el cual formalizó la decisión rescate. La intervención fue finalmente dispuesta a instancias del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, por la Justicia Nacional en lo Contencioso Administrativo Federal, con fecha 21 de noviembre de 2008.</p> <p><b>El Acta Acuerdo.</b></p> <p>El Acta Acuerdo está referenciada en el PIA en el punto 3.1.1., que describe sus alcances y los motivos que según ese instrumento dieron origen a su firma: “...la grave situación de las compañías Aerolíneas Argentinas y Austral, el deseo de un mejor servicio en eficiencia y calidad, y en beneficio de los empleados”.</p> <p>Debe recordarse que ante la crítica situación de emergencia en la que se encontraban Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. con motivo entre otras causas de la incapacidad del Grupo Marsans – Air Comet (Interinvest S.A.) de afrontar el pago de la nómina salarial del mes de junio de 2008, ya vencido, de una dotación de aproximadamente 9.000 empleados, el PEN, a través de la STN del MINPLAN debió suministrar los fondos, garantizando de ese modo el reestablecimiento, regularidad y continuidad del servicio público.</p> <p>En forma simultánea a esa asistencia financiera de emergencia se puso en marcha el procedimiento para el rescate de las empresas por parte del Estado Nacional, bajo la modalidad, originariamente, de la compra-venta de las acciones de las compañías.</p> <p>El Acta Acuerdo permitió que el Estado Nacional propusiera e IIVST aceptara designar al Gerente General de las empresas, garantizando de ese modo la correcta aplicación de los fondos, el acceso a la información necesaria para la correcta realización del proceso de “due diligence” para la compra-venta de acciones, y el inicio de la recuperación operativa de las empresas.</p> <p>Respecto a los aspectos organizacionales en esta etapa, en el punto 4.1.1. el PIA divide el denominado “Período de Transición” en dos sub-etapas bien definidas: a).- la primera caracterizada por la existencia del denominado CONSEJO DE TRANSICIÓN, que funcionó desde la firma del Acta Acuerdo que dio origen a dicho consejo hasta el vencimiento del plazo de 60 días de duración del mismo; y b).- la segunda que se extiende hasta la publicación en el Boletín Oficial de la Ley 26.466 de Expropiación el 24 de diciembre de 2008.</p> <p>Previo al tratamiento de cada una de las sub-etapas mencionadas corresponde formular aclaraciones respecto a lo expuesto en el PIA en el último párrafo del punto 3.1.1. en relación al expediente CUDAP EXP-S01:0275444/08.</p> <p>En tal sentido, la Secretaría de Transporte ha señalado lo siguiente:</p> <p><i>La Ley de Procedimientos Administrativos en su artículo 7 inc. d) menciona como esencial el Dictamen proveniente de los servicios jurídicos cuando el acto pudiere afectar derechos subjetivos o intereses legítimos, y del Acta Acuerdo no se podría extraer la afectación a los derechos o intereses legítimos, por lo que en este caso deviene innecesario ese tipo de intervención del servicio jurídico.</i></p> <p><i>La observación efectuada por el órgano estatal carece de asidero jurídico, desde que no hay violación alguna al procedimiento administrativo, ya que el recaudo formal en el caso no es obligatorio y su cumplimiento sería un exceso ritual manifiesto. En otras palabras y volviendo a la doctrina de la PTN no existe nulidad alguna y el procedimiento de formación de la voluntad administrativa es absolutamente válido y ajustado a derecho.</i></p> <p><i>Esto es así, en tanto no afecta derechos o intereses legítimos ya que en la mencionada acta se establece la manera para realizar una valuación y la eventual compraventa de las acciones (Cfr. Cláusulas Segunda, Cuarta y Sexta del Acta Acuerdo).</i></p> <p><i>A tal fin, el Estado Nacional se comprometió a adoptar los recaudos legales y societarios necesarios para la adquisición de las acciones, por lo que no sólo no se estaba omitiendo el dictamen jurídico previo, sino que se estaba estipulando su producción, ya que, coherentemente, los efectos del acta acuerdo no eran productores de efectos jurídicos directos e inmediatos sobre terceros en afectación al interés público. En resumidas cuentas, la observación atiende a un eventual acto o acto preparatorio, y no a un acto administrativo productor de efectos jurídicos directos e inmediatos sobre terceros en afectación al interés público.</i></p> <p><i>Asimismo, también se menciona la falta del análisis técnico en cuanto al valor de las acciones o las decisiones a tomar. Naturalmente, era la AGN en la temporalidad del requerimiento, ya que el análisis técnico a realizar es posterior al Acta, que ordena su trámite. En ese sentido la Cláusula sexta del Acta Acuerdo establece “Los precios de compra de cada uno de los paquetes accionarios de AEROLINEAS y AUSTRAL se determinarán de conformidad con lo siguiente: (i) el precio de compra por el paquete accionario de AUSTRAL se determinará a partir de las valuaciones que efectuara una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL. (ii) el precio de compra por el</i></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>paquete accionario de AEROLINEAS se determinará a partir de las valuaciones que efectuara una entidad evaluadora que designe IV al efecto y la que se realice a solicitud del ESTADO NACIONAL. El ESTADO NACIONAL solicitará las valuaciones de su parte de acuerdo con lo antes referido al Tribunal de Tasaciones, órgano que evaluará las empresas en su conjunto”</i></p> <p><b>ETAPA 2. El Período de Transición.</b>  <b>SUB-ETAPA A.</b>  <b>El Consejo de Transición.</b></p> <p>El CT fue creado por la STN del MINPLAN e IIVST como vehículo para administrar el proceso de rescate por compra-venta de acciones acordado entre las partes, incluso tanto del proceso de “due dilligence” de las compañías y del cumplimiento de ciertas pautas acordadas para la transferencia como para la administración y gerencia conjunta de las operaciones.</p> <p>Señala el PIA que “En cuando a las facultades de administración de las compañías por parte del Consejo de Transición... dicha actividad no se encuentra tipificada en la Ley de Sociedades Comerciales. Por otro lado, de acuerdo a la mencionada ley, no se exime de responsabilidad de administrar a los Directores, en este caso el Directorio de ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo. No obstante lo establecido en dicha Acta, el Directorio siguió ejerciendo las funciones que le establece la Ley 19.550 y el Gerente General debió desarrollar sus funciones bajo la órbita del Directorio”.</p> <p>Los Doctores Julio Alak y Juan de Dios Cincunegui han señalado al respecto:  <i>El período de transición desde la fecha de inicio del rescate en julio de 2008 hasta la instrumentación del mismo a través de la Ley 26.466 de Expropiación en diciembre de 2008 insumió cinco (5) meses, de los cuales sólo los primeros sesenta (60) días corresponden al funcionamiento del Consejo de Transición. Sin embargo durante todo el Período de Transición, la correcta aplicación de los fondos del Estado Nacional fueron garantizados por el Gerente General.</i></p> <p><i>Ante la activación del proceso de rescate de las compañías por la modalidad de compra-venta de acciones y la realización de los primeros aportes de fondos públicos para garantizar la continuidad de las operaciones y evitar el colapso del sistema de transporte aéreo del país se consideró conveniente otorgarle mayor ingerencia al Estado Nacional en la administración de las empresas y la aplicación de los fondos, lo que se logró mediante la designación del Gerente General de las compañías a propuesta del PEN más allá de la creación del denominado “Consejo de Transición” que tuvo una duración limitada en el tiempo atento su vigencia era por sólo sesenta (60) días.</i></p> <p><i>Es cierto que el CT no asumió durante su limitada existencia la administración y gerenciamiento de las empresas, como se encuentra señalado en el PIA. Sin embargo, el Acta Acuerdo permitió que a través del propio CT y del Gerente General en la Sub-Etapa A y luego sólo por la vía del Gerente General en la Sub-Etapa B el Estado Nacional resguardara la correcta aplicación de los fondos públicos destinados a evitar la paralización del sistema de transporte aéreo del país y el reencauzamiento de la operación de Aerolíneas y Austral y asimismo se hiciera una idea acabada de la situación de las empresas con motivo de la realización del “due dilligence”.</i></p> <p><i>El Consejo de Transición, contemplado como instrumento de la transición integrado por representaciones de igual peso de las partes, dos (2) por IIVST y dos (2) por el Estado Nacional, funcionó como caja de resonancia de ciertas discusiones planteadas en el ámbito del Directorio de las empresas donde el control y las mayorías respondían exclusivamente a IIVST. Asimismo, el CT se ocupó del proceso de “due dilligence” que permitió al Estado Nacional acceder a la información de las empresas, y de discutir con IIVST lo relativo a ciertas acciones relacionadas con la operación de rescate por compra-venta de acciones tales como las enumeradas en el artículo 4º del Acta Acuerdo, los EECC 2007 y EECC de corte al 17/07/2008 y las valuaciones de parte.</i></p> <p><i>Se destacan entonces dos grandes líneas de acción durante el período de transición en la decisión del PEN a través de la STN del MINPLAN de rescatar las empresas del grupo Aerolíneas:</i></p> <p><i>a).- asegurar la correcta aplicación de los fondos destinados a evitar el colapso del sistema de transporte aerocomercial del país y la inmediata recuperación operativa de las empresas, evitando que siguiera profundizándose el deterioro de las mismas y por ende del servicio público; y</i></p> <p><i>b).- avanzar en la instrumentación de las acciones pertinentes para lograr el rescate de las empresas, objetivo declarado expresamente en el Acta Acuerdo.</i></p> <p><i>En ambas líneas de acción se obtuvieron los resultados esperados.</i></p> <p><i>Durante el período de transición el Estado Nacional, a través del Gerente General, tuvo a su cargo la administración de los negocios ordinarios</i></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>de las empresas, supeditado siempre a lo que resolviera el directorio de las sociedades pero con el control del ingreso y egreso de los fondos, y desde ese rol custodió la correcta aplicación de los fondos públicos asignados a su sostenimiento. De allí que lo indicado en el PIA en el primer párrafo de la página 17 pierda virtualidad, al tornarse abstracto conforme al resultado obtenido. Lo importante a destacar no es "... la ausencia de viabilidad del efectivo cumplimiento del mandato establecido en el Acta Acuerdo respecto de llevar adelante la gestión y administración durante el período de transición" como lo hace el PIA, ya que ese esquema tenía una duración limitada de apenas sesenta (60) días. El objeto de garantizar la correcta aplicación de los fondos públicos se logró al mantener el Estado Nacional la figura del Gerente General durante todo el período hasta su finalización una vez instrumentado el rescate por expropiación con la promulgación de la Ley 26.466 y su publicación en el Boletín Oficial.</i></p> <p><i>Por otra parte, en lo relativo al proceso de rescate por compra-venta de acciones, el CT permitió al Estado Nacional acceder a la información sobre la situación y estado de las compañías, y participar de los procesos de elaboración de los EECC 2007 y EECC 2008 al 17/07/2008 y de los procesos de valuación, obteniéndose como resultado la decisión del Estado Nacional de rechazar la aprobación de esos EECC y una valuación del TTN que fue con posterioridad adoptada como base para la declaración de utilidad pública y sujetas a expropiación de las acciones de AR-AU y sus empresas controladas de propiedad de IIVST, instrumentada por la Ley 26.466.</i></p> <p><i>Tal como lo señala el PIA (punto 4.1.1.1.) la primera reunión del CT se celebró el 21/07/2008, es decir, el mismo día en que el Acta Acuerdo suscripta entre la STN e IIVST fuera ratificada por el MINPLAN. Con posterioridad se celebraron otras diez (10) reuniones durante el período de sesenta (60) días pactado. Vencido ese plazo la CT dejó de funcionar.</i></p> <p><i>El CT estuvo integrado por cuatro miembros, dos (2) por cada parte. IIVST designó a los españoles D. Vicente Muñoz y D. Eduardo Aranda Unzurrunzaga, ninguno de los cuales formaba parte del directorio de las empresas durante la vigencia de ese consejo. El Estado Nacional designó a la Cra. Vilma Castillo y al Dr. Juan de Dios Cincunegui. La Cra. Castillo era además miembro del directorio de Aerolíneas Argentinas S.A.</i></p> <p><i>En todas las reuniones del CT participó el Dr. Julio C. Alak en su condición de Gerente General, y todas las decisiones del CT fueron plasmadas en actas firmadas por todos los presentes (con excepción de la última reunión del 08/10/2008) y presentadas a conocimiento del Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A.</i></p> <p><i>Ello significa que durante la Sub-Etapa A del Período de Transición (ETAPA 1) en el marco del proceso de rescate de Aerolíneas – Austral funcionaron los órganos de gobierno y administración de las sociedades (asamblea y directorio) en simultáneo con el Consejo de Transición y el Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional en la forma descripta precedentemente.</i></p> <p><b>Ley 26.412</b></p> <p><i>El PIA reconoce en el punto 3.1. la "grave situación económica" del Grupo Aerolíneas al 17/06/2008, la que describe en el punto 3.2. al hacer referencia básicamente a su propio informe de auditoría especial del 5/12/2008.</i></p> <p><i>Los fundamentos de la decisión del PEN para proceder al rescate de AR-AU y sus empresas controladas fueron expuestos en el proyecto de ley del 24/07/2008 y en las presentaciones efectuadas por funcionarios del PEN por ante el HCN. A través de ese proyecto el PEN sometió a consideración del HCN la decisión de rescatar a las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. por compra de sus respectivas acciones "... para garantizar el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga en el ámbito de la República Argentina".</i></p> <p><i>En esa primera instancia del proceso de rescate se propuso como modalidad la compra-venta de las acciones de propiedad de IIVST en el marco del Acta Acuerdo suscripta por la STN del MINPLAN en representación del Estado Nacional y el Grupo IIVST de fecha 17/07/2008, refrendada por el MINPLAN el 21/07/2008.</i></p> <p><i>El 24/07/2008, apenas unos días después de la ratificación del Acta Acuerdo suscripta entre IIVST y la STN el 21/07/2008 el PEN presentó al HCN el proyecto de ley para el rescate de AR-AU y sus empresas controladas bajo la modalidad de compra-venta de acciones.</i></p> <p><i>Ello dio lugar al debate en el HCN del rescate propuesto por el PEN.</i></p> <p><i>Producto de ese debate el 3/9/2008 fue sancionada la Ley 26.412, promulgada el 18/9/2008 (B.O. 22/9/2008), la que aprueba expresamente que "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 (Optar S.A., Jet Paq S.A., Aerohandling S.A.) por compra de sus acciones societarias" (artículo 1°).</i></p> <p><i>La citada ley asigna al TTN la realización de las valuaciones correspondientes a las empresas a los fines del rescate, en lo que ya venía trabajando</i></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>dicho organismo técnico desde fines del mes de julio de ese año en coordinación con los representantes del Estado Nacional en el CT.</p> <p>La Ley 26.412 fue expresamente comunicada por los representantes del Estado Nacional en el CT a los representantes de IIVST, tal como surge de la reunión del CT del 10/09/2008 (Acta No. 8).</p> <p>Esa misma ley autorizó al PEN a instrumentar los mecanismos necesarios a fin de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficit operativos de las empresas hasta el 31/12/2008, debiendo a dichos efectos realizar las adecuaciones presupuestarias correspondientes e informar sobre dichas transferencias a la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones (artículo 5°).</p> <p>El artículo 8° de la Ley 26.412, por su parte, dispuso que <i>“Para garantizar la transparencia de los procedimientos de manera de facilitar el análisis, la evaluación y el control de la correcta instrumentación de la presente ley deberá requerirse a tal efecto la intervención de la Auditoría General de la Nación y solicitarse informes a cualquier otro organismo dependiente del Estado Nacional”</i>.</p> <p>El PIA contempla lo relativo a esta ley en el punto 3.1.2.1.</p> <p><b>ETAPA 2. SUB-ETAPA B.</b></p> <p>Como fuera dicho, vencido el plazo contemplado en el Acta Acuerdo del 17-21/07/2008 y una vez declarada por la Ley 26.412 la decisión del Estado Nacional de rescatar AR-AU y sus empresas controladas por compra de sus acciones societarias el Consejo de Transición dejó de funcionar. Sin embargo se mantuvo al Dr. Julio C. Alak como Gerente General designado a propuesta del Estado Nacional, lo que permitiría que se siguiera garantizando la correcta aplicación de los fondos públicos hasta entonces asignados a las empresas y hasta el 31/12/2008 según la habilitación dispuesta por el artículo 5° de la Ley 26.412.</p> <p><b>Ley 26.466.</b></p> <p>Tal como lo describe el PIA en el punto 3.1.2.2., el 17/12/2008 se sanciona la Ley 26.466, promulgada el 22/12/2008 (B.O. 24/12/2008), dando origen a la ETAPA 3 en la que el gobierno y la administración de las sociedades quedan en manos del Estado Nacional.</p> <p>Fueron las acciones adoptadas por el PEN (STN-MINPLAN) que incluyeron la firma del Acta Acuerdo del 17-21/07/2008 lo que permitió culminar con el rescate de las empresas Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y sus empresas controladas.</p> <p>El rescate, propuesto por el PEN y aprobado por el HCN, iba a realizarse originariamente mediante el proceso de compra-venta de acciones. Una vez que el TTN realizó la valuación, atento el resultado arrojado por ese estudio, el rescate terminó produciéndose a través de la modalidad de la expropiación.</p> <p>Sin lugar a dudas, más allá de los aspectos operativos y económico-financieros, desde el punto de vista formal, el proceso de rescate pudo realizarse gracias a la intervención del PEN que garantizó además de la correcta aplicación de esos fondos, el acceso a la información necesaria para realizar la valuación de las empresas.</p> <p>Ello fue posible porque el PEN agregó a la representación minoritaria con la que contaba hasta ese momento en el directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. las representaciones del Estado en el Consejo de Transición (con competencias específicas para la realización de una suerte de <i>“due dilligence”</i>) y en particular la figura del Gerente General de todas las empresas del grupo.</p> <p>Corresponde hacer dos (2) aclaraciones en relación a la descripción formulada en el punto 3.1.2.2. del PIA respecto a los alcances y aplicación de la Ley 26.466:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en el tercer párrafo de esa descripción, que se refiere a la cesión de las acciones representativas del capital social a los trabajadores de las Empresas AR y AU, relacionado con la integración definitiva del capital accionario y con el concepto en que sean imputados los desembolsos efectuados por el Estado Nacional se expresa que <i>“a la fecha de las tareas de campo se encuentran contabilizados como pasivos de la sociedad”</i>.</li> </ul> <p>Cabe señalar que dicho asiento es conteste con la naturaleza de tales aportes y la normativa societaria. No obstante ello, mediante nota de fecha 10/09/2009, las empresas AR y AU solicitaron a la STN una definición sobre el tratamiento a otorgarle a dichas transferencias, consulta que tramitó en las actuaciones TRI-S01:0054857/2009. Con posterioridad a la presentación de la mencionada nota, se dictó la Ley N° 26.546 de Presupuesto General de la Administración Pública Nacional para el año 2010, estableciendo en el artículo 22 que el monto de las asistencias realizadas y a realizarse deberá instrumentarse, una vez finalizado el proceso de expropiación, como aportes de capital y/o créditos a favor del Estado Nacional. La mencionada Ley fue sancionada por el Honorable Congreso de la Nación el día 12/11/ 2009 y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional el día 26/11/ 2009.</p> <p><b>Funcionamiento de las empresas durante la ETAPA 2.</b></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>El Dr. Julio Alak y el Dr. Juan de Dios Cincunegui han señalado al respecto:</p> <p>La ETAPA 2, que se inicia el 21/07/2008 y finaliza el 12/01/2009, se caracteriza porque IIVST mantuvo durante dicho período el control de las asambleas y de los directorios de las sociedades, y la Gerencia General estuvo a cargo de una persona propuesta a instancias del PEN (el suscripto).</p> <p><i>Ello significó en los hechos que la administración de los negocios ordinarios estuviera cargo de la Gerencia General, pero dependiendo del Directorio y Asamblea de Aerolíneas Argentinas S.A., siempre bajo el control de IIVST.</i></p> <p><i>Además de ciertas discusiones entre la GG y el Directorio relacionadas con la administración de fondos ingresados a las sociedades con motivo del giro ordinario de sus negocios –ya que IIVST nunca cuestionó la aplicación por parte de la GG de los fondos públicos asignados por el PEN-, la situación impedía al Estado Nacional adoptar decisiones de competencia de esos órganos societarios tales como, ejemplificativamente, la aprobación de un nuevo plan de negocios que permitiera sanear a las compañías y posicionarlas para el futuro; la adopción de decisiones relacionadas con la flota; el tratamiento de los estados contables; entre muchas otras.</i></p> <p><i>Durante esta etapa el GG no podía designar libremente a sus colaboradores en las gerencias de su dependencia; desarrollar libremente un plan, programas y acciones comerciales u operativas tales como ejemplificativamente la programación de frecuencias y rutas, en tanto el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A., con participación mayoritaria de IIVST estaba en condiciones de cuestionar sus decisiones e inclusive de oponerse a las mismas. En Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y en las sociedades controladas, a diferencia de Aerolíneas Argentinas S.A., el Estado Nacional ni siquiera tenía representantes en el Directorio.</i></p> <p><i>Uno de los ejemplos más claros de las dificultades afrontadas por la GG en materias que requerían de decisiones de los directorios de las sociedades durante el control de IIVST fue el de la flota AIRBUS 320. IIVST había contratado el leasing operativo de cuatro (4) aeronaves AIRBUS 320-200 para su incorporación a la flota de AR, dos (2) de las cuales si bien arribaron a la Argentina nunca pudieron ser programados comercialmente, una tercera nunca llegó al país y la cuarta fue secuestrada en la ciudad de México, D.F., constituyéndose en contratos claramente ruinosos para los intereses de las compañías.</i></p> <p><i>El 19/5/2008 el locador de esas aeronaves inició demanda contra AR ante el Tribunal Supremo de Nueva York y paralelamente solicitó se decretara un embargo preventivo en manos de un tercero domiciliado en Europa con cargo a AR. Ante la interposición de la demanda, el 1/7/2008, AR suscribió un acuerdo de restablecimiento de los leasings operativos que no fueron cumplidos por AR.</i></p> <p><i>El 22/10/2008 el GG, Dr. Julio C. Alak, solicitó al Directorio (bajo el control de IIVST) autorización para desprogramar la flota AIRBUS 320 y proceder a la devolución de las aeronaves atento se encontraban detenidas sin volar desde el mes de febrero de ese año, permitiendo de ese modo evitar se siguieran devengando las cuotas de canon mensuales y demás costos asociados a esa flota, proponiendo que los fondos que se evitaba pagar en el futuro se aplicaran a la reparación de otras aeronaves.</i></p> <p><i>Los representantes de IIVST en el Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. se opusieron. El 27/10/2008 los representantes del Estado Nacional y del PPP reiteraron la postura de rescindir esos contratos, lo que se formalizó ese mismo día tras lo cual los abogados de las partes en Nueva York efectuaron la presentación en sede judicial, lográndose una suspensión transitoria del juicio y el inicio del proceso de devolución de la flota.</i></p> <p><i>La propia AGN, en su Informe de Avance del 10/11/2008 aprobado por Resolución No. 181/2008, punto 20, bajo el título “Arrendamientos No Utilizados” había expresado que “Con fechas 01/02/08 y 21/05/08 se han incorporado a la flota AR dos aeronaves Airbus 320 Series 420 y 436 que no han operado hasta la fecha, generando un perjuicio económico a la sociedad atento a que se ha abonado un total de \$4,5 millones al 17/07/08 solo en concepto de arrendamiento”, perjuicio que terminó siendo mucho mayor.</i></p> <p><i>Este caso es suficientemente demostrativo de la situación de las compañías durante el período de transición, en el que el Estado si bien mantenía el control de la GG no poseía la mayoría ni el control del directorio ni de las asambleas de las sociedades.</i></p> <p><i>Si como se advierte el GG no podía adoptar decisiones relacionadas con la flota de las empresas, aspecto de fundamental importancia, era inimaginable en esa etapa la elaboración y aprobación por parte del directorio de un plan de negocios acorde a la visión de servicio público del Estado Nacional.</i></p> <p><i>Otro ejemplo también significativo es el de los EECC 2007 y los EECC al 17/07/2008. Aún cuando corresponde al Gerente General elaborar y suscribir los EECC de las sociedades, los funcionarios responsables del área de administración contable y financiera de AR, siguiendo instrucciones de los directores de IIVST, elaboraron esos EECC sin la aprobación del GG. Con motivo de ello y otras razones de fondo, al momento</i></p>	



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>de celebrarse las respectivas Asambleas de Accionistas para su tratamiento fueron rechazados por el Estado Nacional.</i></p> <p><i>En este punto corresponde formular una aclaración importante a lo expresado en el 5º párrafo del punto 3.1.1. del PIA en relación a los EECC. Allí se sostiene que “Con fecha 14 de octubre de 2008 y 12 de noviembre de 2008 respectivamente fueron aprobados por la Asamblea de Accionistas los estados contables de ambas empresas”</i></p> <p><i>Si bien los estados contables indicados fueron aprobados por las respectivas asambleas de accionistas, en la asamblea de AR de fecha 14 de octubre de 2008 -que consideró los estados contables cerrados el 31 de diciembre de 2007 - el Estado Nacional y el Programa de Programa de Propiedad Participada votaron en contra de dicha aprobación. Lo mismo ocurrió en la Asamblea de fecha 12 de noviembre de 2008 que consideró los estados contables especiales al 17 de julio de 2008.</i></p> <p><i>Como fundamento del voto en contra, en ambos casos, el Estado Nacional sostuvo -entre otros argumentos- que la representación del socio mayoritario de la empresa (IIVST) en el Directorio y en la Comisión Fiscalizadora impidieron a la AGN el acceso a la documentación que se sometía a consideración, obstaculizando de ese modo el cumplimiento de la Ley 26.412.</i></p> <p><i>Si bien existen muchos otros ejemplos, los casos prescriptos precedentemente son suficientemente ilustrativos respecto a la situación imperante en las empresas durante el período de transición.</i></p> <p><i>Por ultimo, debo destacar que la toma del control de la gestión empresaria se llevó a cabo desde el 5 de febrero de 2009 fecha en que el Estado Nacional, la U.A. y el Programa de Propiedad Participada como accionistas designaron directores y síndicos en todas las sociedades del grupo- Véase capítulo “Gobierno y dirección de las sociedades”.- Como todo cambio de participación accionaria, el proceso tuvo características traumáticas, ya que hubo que prescindir de los gerentes de casi la totalidad de las áreas, quienes habían sido designados por IINVT y reemplazados por profesionales con experiencia en la empresa y de confianza del Gerente General.</i></p> <p><b>ETAPA 3: Control Societario del P.E.N.</b></p> <p>Una vez que el PEN accedió al interior de las empresas a través del marco del Acta Acuerdo del 17-21/07/2008, lo que le permitió el acceso a la información sobre ellos; el TTN, con la colaboración de la AGN, pudo completar la valuación que permitiera instrumentar el rescate.</p> <p>La valuación de las empresas por parte del TTN fue solicitada en primer orden por la STN-MINPLAN en el mes de julio de 2008, y con posterioridad requerida en el artículo 2º de la Ley 26.412.</p> <p>Sobre la base de esa valuación, con fecha 22/12/2008 se promulga la Ley 26.466 (B.O. 24/12/2008) que a fin de cumplir con lo ya previsto en el artículo 1º de la Ley 26.412 (rescate de Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. y sus empresas controladas) declara las acciones de esas sociedades de utilidad pública y sujetas a expropiación, con excepción de las acciones de propiedad del Estado Nacional y las de los trabajadores de las referidas empresas. Se designa como organismo valuador al TTN en atención a lo dispuesto en el artículo 13º de la Ley 21.499 para los bienes inmuebles y como oficina técnica competente para los bienes que no sean inmuebles en atención a lo dispuesto en la Ley 21.626 (t.o. 2001); y como organismo expropiante en los términos de la Ley 21.499 al que a tal efecto designe el PEN (artículo 1º).</p> <p>El artículo 2º de la Ley 26.466 establece: “<i>Para garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de las empresas mencionadas en el artículo 1º de la presente ley, en los términos de los artículos 57 y 59 de la Ley 21.499, el Poder Ejecutivo Nacional, a través del organismo que designe, ejercerá desde el momento de la entrada en vigencia de la presente ley todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren</i>”.</p> <p>La Ley 26.466, promulgada por Decreto No. 2182/2008, es declarada de orden público y entra en vigencia el día de su publicación en el Boletín Oficial, es decir, el 24/12/2008.</p> <p>El 30/12/2008 el PEN dicta el Decreto No. 2347/2008, que es publicado en el Boletín Oficial el 9/1/2009, por el que en virtud de lo establecido en los artículos 1º y 2º de la Ley 26.466 crea en la órbita de la STN del MINPLAN una UNIDAD ADMINISTRATIVA integrada por cuatro (4) miembros, “... la cual ejercerá todos los derechos que las acciones a expropiar le confieren, hasta tanto finalice el proceso expropiatorio establecido en la mencionada norma” (artículo 2º).</p> <p>Además establece que “<i>La instrumentación de todos los actos y gestiones necesarias para la toma de posesión de todos los bienes sujetos a expropiación, deberá realizarse con la previa intervención de la Escribanía General de Gobierno de la Nación, organismo dependiente del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos</i>” (artículo 2º, 2do. párrafo).</p> <p>El 12/01/2009 los miembros de la Unidad Administrativa designados por el artículo 3º del Decreto No. 2347/2008 procedieron por ante el Escribano</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>General de Gobierno de la Nación a la aceptación de sus cargos y de las funciones estipuladas para la UA en el citado decreto.</p> <p>El PIA (punto 3.1.2.2.) describe las medidas adoptadas por la Ley 26.466 de la siguiente forma: “<i>Expresa, mediante un proceso normativo de rescate, abierto con la celebración del acta acuerdo, la voluntad administrativa del Estado Nacional de obtener para sí la totalidad del paquete accionario de las sociedades Aerolíneas Argentinas y Austral, a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial, y estableciendo los procedimientos hasta el momento de la transferencia de las acciones</i>”.</p> <p>Esto significó, más allá de la declaración de utilidad pública y del proceso de expropiación cuyo trámite se inicia con la ley, la habilitación al PEN para el gobierno y administración de las sociedades, característica propia de esta etapa.</p> <p>En palabras del PIA, “...<i>el Estado Nacional ha ocupado el lugar de Interinvest S.A. hasta el momento que exista sentencia firme de expropiación...</i>” (pág. 13).</p> <p><b>Gobierno y dirección de las sociedades.</b></p> <p>A partir de la Ley 26.466 el gobierno y dirección de las sociedades del Grupo Aerolíneas quedan en manos del Estado Nacional.</p> <p>La Unidad Administrativa ha señalado:</p> <p>“A la UA se asigna el ejercicio de todos los derechos derivados de las acciones expropiadas, que en el caso de Aerolíneas Argentinas S.A. corresponden a la CLASE C de acciones, correspondiendo la CLASE A al Estado Nacional y la CLASE B al PPP, siendo su obligación principal es participar de las asambleas de accionistas de las sociedades.</p> <p>Entre estos asuntos corresponde a la UA participar de la designación y remoción en asamblea ordinaria, de directores y síndicos miembros del consejo de vigilancia.</p> <p>De este modo, en la asamblea de Aerolíneas Argentinas S.A. del 5/2/2009 las acciones CLASE C fueron representadas por primer vez por la UA, resolviéndose por unanimidad desvincular a la totalidad de los directores por esa clase designados oportunamente a propuesta de IIVST, algunos por aceptación de su renuncia y otros por remoción de sus cargos, y modificar el Estatuto de la sociedad, reduciendo el número de directores de la sociedad a cinco (5), tres (3) de ellos elegidos por los accionistas CLASE C.</p> <p>Ese mismo día se celebraron las reuniones de directorio de las sociedades AR y AU, asumiendo el control del Directorio de AR y AU cuatro (4) de cinco (5) directores en representación del Estado Nacional en cada caso, completándose de ese modo los trámites para la asunción por parte del PEN del gobierno y administración de las sociedades.</p> <p>Con respecto al funcionamiento de la UA señala el PIA en el punto 4.1.1.2. que a partir de los antecedentes recibidos advierte que “... <i>la Unidad Administrativa ... realizó una sola reunión (20/1/09) estableciendo, entre otros aspectos, las pautas de funcionamiento y la función de colaboración con el Ministerio y demás organismos públicos involucrados en los siguientes asuntos: proceso de expropiación, plan general de negocios, cesión de acciones al PPP e identificación de operaciones dolosas y fraudulentas</i>”, considerando por ello que “... <i>no ha dado cumplimiento con la periodicidad de reuniones estipuladas (una vez por semana), ni se ha establecido un procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con sus funciones. Así, tampoco se han obtenido evidencias acerca de acciones articuladas con relación a la inembargabilidad de aeronaves y bienes de propiedad de ARSA, en virtud de reclamos efectuados al Estado Nacional, tal como se expresa en la referida acta de reunión de la UA</i>”.</p> <p>Estimamos que la AGN no contó para la elaboración del PIA con documentación que si bien corresponde al segundo semestre del 2009 resulta valiosa para explicar aspectos relativos al período de gestión auditado. A tal efecto, se adjunta copia del acta de la UA del 29/10/2009 en la que se expone que con fecha 28/01/2009 la UA celebró su segunda reunión formal en la que dio tratamiento a asuntos que no eran propios de su competencia sino que correspondían a competencias de los directorios de las sociedades, justificándose su tratamiento por parte de la UA “... <i>en virtud de la subsistencia en ese entonces del control por parte de Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans – Air Comet) de la mayoría en el seno del Directorio de las compañías ...</i>”.</p> <p>Como indica el acta de la UA del 29/10/2009, “... <i>durante el breve lapso de tiempo transcurrido entre la aceptación de cargos y puesta en funciones de los miembros de la Unidad Administrativa creada y conformada por el Decreto 2347/08 (Arts. 2° y 3°) y el reemplazo de los directores titulares y miembros de las comisiones fiscalizadoras de Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima, Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur Sociedad Anónima, Optar Sociedad Anónima, Jet Paq Sociedad Anónima y Aerohandling Sociedad Anónima que representaban a Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans – Air Comet), la Unidad Administrativa convivió con Directorios y Comisiones Fiscalizadoras controladas por el</i></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>accionista mayoritario de esas sociedades cuyas acciones fueron objeto del rescate y la expropiación dispuesta por las Leyes No. 26.412 y 26.466 respectivamente”.</i></p> <p><i>“Que en el contexto aludido en el considerando anterior resultaba oportuno, conveniente y meritorio fijar una periodicidad semanal para la celebración de las reuniones de la Unidad Administrativa creada por Decreto No. 2347/08”; “Que sin embargo, una vez renunciaron o fueron removidos los representantes de Interinvest Sociedad Anónima (Grupo Marsans – Air Comet) en los directorios y comisiones fiscalizadoras de las sociedades y nombrados en su reemplazo nuevos directores y síndicos en representación del Estado Nacional, se consideró conveniente adecuar la actuación de la Unidad Administrativa al objeto estipulado en el decreto de su creación, por la que se le asigna únicamente el ejercicio de todos los derechos que las acciones de Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur Sociedad Anónima y sus sociedades controladas le confieren hasta tanto finalice el proceso de expropiación a fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga; el mantenimiento de las fuentes laborales y el resguardo de los bienes de esas empresas (Art. 2º, Decreto No. 2347/08)”.</i></p> <p>En virtud de lo expuesto la UA ha dado y continúa dando pleno cumplimiento a su objeto, verificándose la particularidad que los miembros de los directorios de las sociedades en representación del Estado Nacional son asimismo miembros de la UA, constituyendo una práctica aceptada la simultaneidad de cargos de los representantes de los accionistas en asambleas y directorios, resultando asimismo ventajosa la reducción del número de miembros de estos últimos.</p> <p>Las reuniones de la UA dejaron de ser semanales, estableciéndose en la reunión del 29/10/2009 que se llevarán a cabo toda vez que sean solicitadas por cualquiera de sus miembros, debiendo celebrarse en un término no mayor a 15 días corridos contados desde la fecha de formulación del pedido de convocatoria (artículo 1º).</p> <p>Señala además el PIA en el punto 3.1.2.2., cuarto apartado, relacionado al Decreto 2347/2008, que con posterioridad a la integración de la UA definida por esa norma, “... dos integrantes de la UA fueron designados en otras áreas del PEN, no habiéndose aportado a esta auditoría constancias de las renuncias de esos funcionarios a la UA. Mediante Decreto N° 891 (B.O. 15/7/09), se designa al Sr. Mariano Recalde como miembro de la Unidad Administrativa, el cuarto miembro no fue designado a la fecha de cierre de las tareas de campo”.</p> <p>Sobre el particular, se destaca que de acuerdo a la reglamentación del funcionamiento de la UA, ésta sesiona con un quórum de la mayoría de sus miembros, con lo cual la ausencia de uno de ellos no impide ni ha impedido su normal funcionamiento.</p> <p>Por otra parte, mediante el expediente administrativo SO1:396331/2009 del MINPLAN se encuentra tramitando un proyecto de decreto a través del cual se propicia tanto la aceptación de la renuncia presentada por el Dr. Héctor García Cuerva como miembro de la Unidad Administrativa, como la designación en su reemplazo del Dr. Eduardo De Pedro.</p> <p>Con respecto procedimiento de rendición de cuentas, finalmente, fue aprobado a instancias de la UA en la reunión de Directorio del 08/10/2009 (se adjunta copia), contando el procedimiento con la intervención de la Unidad de Auditoría Interna de las empresas –creada por la gestión estatal- y la UAI del MINPLAN, así como, en la actualidad, con el control de la AGN.</p> <p>En relación a la articulación de acciones para evitar el embargo de aeronaves y bienes de AR los miembros de la UA y del Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A. mantuvieron reuniones de consulta y coordinación del asunto con distintos organismos del Estado (v.gr. PTN, BCRA, entre otros), constituyendo una problemática transversal a la APN.”</p> <p><b>Evaluación de la gestión estatal.</b></p> <p>En virtud de lo expuesto precedentemente, debe comprenderse que la efectiva gestión estatal en el Grupo ARSA que tuvo inicio el 12/01/2009, fecha en que asumen los miembros de la UA creada por Decreto No. 2347/2008, se consolidó plenamente recién el 5/2/2009 con el reemplazo de los directores y síndicos de IIVST por los representantes del Estado Nacional.</p> <p>En el período anterior, denominado de “transición”, el control de las asambleas de accionistas y de las decisiones de los directorios de las sociedades por parte de IIVST, impedían al PEN (STN-MINPLAN y al GG de las sociedades) la adopción de decisiones, que en muchos casos, hubieran implicado un adelanto en el proceso de saneamiento y reordenamiento de las empresas.</p> <p>Ya se han citado algunos ejemplos referentes a la flota, al plan de negocios, y a numerosas consideraciones sobre los estados contables, tales como las relacionadas con el control interno, las relaciones entre las sociedades, las valorizaciones de bienes e inventarios, créditos, reclamos judiciales e impositivos, garantías, entre otros aspectos).</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>Por ello entendemos, que cada una de las etapas –objeto del informe bajo análisis- presenta distintas características, con distintos responsables que participaron en la gestión y con gran dinamismo en el rol que desempeñó el Estado, el que alcanza la capacidad de gestión plena recién en la ETAPA 3, es decir a partir del mes de febrero de 2009, oportunidad en la que comienzan a adoptarse las medidas de fondo para revertir estructuralmente la situación de deterioro de las compañías.</p> <p><b>Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08</b></p> <p>Corresponde aclarar que la afirmación del Punto 3.2 sobre Situación del Grupo Aerolíneas al 17/07/08, referente al encuadre de la situación jurídica descrita por el Art. 94 Inciso 5 y el Art. 206 ha perdido vigor, en virtud de los cambios institucionales verificados.</p> <p>Esto resulta de la Ley 26.466 en la que se establece que el Estado Nacional la asiste financieramente, criterio que se ratifica en el artículo 22 de Ley 26.546 de Presupuesto Nacional 2010, por el cual se faculta a la Secretaría de Transporte a instrumentar todos los mecanismos necesarios para cubrir las necesidades financieras del Grupo.</p> <p>Por tal motivo, se considera que las leyes No. 26.412, 26.466 y 26.546, inhiben la aplicación de lo normado por Artículo 94 Inciso 5 de la LSC, no sólo a Aerolíneas y Austral sino a sus controladas.</p> <p>Con respecto a la situación al 17/07/08 y a los múltiples efectos sobre los que ha incidido en situaciones posteriores, destacamos que en tal sentido, la AGN en su dictamen a los estados contables 2008 ha señalado oportunamente que <i>...la continuidad de las operaciones de la Sociedad bajo la condición de empresa en marcha se encuentra condicionada a la implementación de las medidas necesarias para dotar de viabilidad económica y financiera a la empresa, a los aportes a recibir para solventar el déficit financiero, a la resolución por parte de los Accionistas de la situación de pérdida de capital social y a la decisión final con relación a la tenencia del paquete accionario de la Sociedad.</i></p> <p>Por otra parte, no resultará redundante traer a colación, conforme lo expresaba el Informe de la AGN del 10 de noviembre de 2008 -aprobado por Resolución No. 181/2008- sobre el avance de las tareas de auditoría para analizar la situación al 17/07/08 en ARSA y AUSA, lo siguiente.</p> <p>En dicho informe, los resultados preliminares se referían a una situación económica – financiera empresarial que arrojaba un incremento de sus pérdidas acumuladas, generando dificultades financieras que impactaban sobre su estructura patrimonial.</p> <p>Para una mayor información, se agregaba un anexo con cuadros comparativos desde el 31/12/2005 hasta el 17/07/08 donde la evolución de los indicadores reflejaba el deterioro de todas las variables empresarias, como endeudamiento, solvencia, liquidez y de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos asumidos.</p> <p>En esa época, la continuidad de las operaciones y el criterio de empresa en marcha se encontraban condicionados al lanzamiento de un plan de negocios que dotara de viabilidad económica y financiera a las empresas, a los aportes externos para financiar las inversiones necesarias y a la decisión final con relación a la tenencia del paquete accionario de las Sociedades.</p> <p>La situación heredada en la perspectiva administrativa, tecnología de la información y del control interno, no distaba de la mala situación general que caracterizaba al grupo empresario. El ambiente de control interno se encontraba expuesto a riesgos de magnitud, no se contaba con Auditoría Interna ni con procedimientos administrativos formalmente aprobados.</p> <p>El informe evidenciaba en ese entonces la inexistencia y/o falta de funcionamiento de controles incorporados a los procedimientos que permitieran la detección y corrección oportuna de los eventuales errores y la insuficiente comunicación entre los sectores intervinientes. Tampoco existía un sistema integrado y la dependencia de un gran número de interfases provenientes de diferentes sistemas satélites, requerían la revisión, reproceso y conciliación manual de la información a los efectos de su registración contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO II</b> <b>I. Consideraciones particulares.</b></p> <p><b>Información operativa.</b></p> <p>La mala gestión privada en el grupo o la falta de gestión redundó no solamente en resultados económicos negativos o deficitarios sino en una permanente carencia de buena información para la toma de decisiones. Por lo tanto, la generación de información sólo comenzó a ser útil o confiable en la medida que los cambios implementados en la reorganización administrativa surtieron efecto.</p> <p>Tal observación, entendemos, puede considerarse subsanada, en la medida que la etapa de transición empresarial se fue normalizando.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	Acompañamos en Anexo 1 información sobre las políticas y estrategias comerciales adoptadas por la gestión estatal para el reposicionamiento de AR- AU y sus empresas controladas.	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo																						
<p><b>4. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES</b>  <b>4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>  <b>4.1.1. Conducción ejecutiva</b>  <b>4.1.1.1.</b> En la primera etapa del período bajo análisis se destacaba la existencia del Consejo de Transición por un lapso de 60 días y del Directorio de la Empresa cuya mayoría y presidencia detentaba el Grupo Interinvest S.A. con un Gerente General designado, a propuesta del Estado Nacional, por el Directorio, en virtud del Acta Acuerdo del 17-07-08 para el período antes mencionado y no removido por este luego de concluido el mismo</p> <p>Luego, una segunda etapa hasta la remoción del Directorio en virtud de la ley 26.466, promulgada el 22 de diciembre de 2008, que declaró la utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de la Empresas ARSA y AU, y de sus empresas controladas. Esta ley fue reglamentada por el Decreto n° 2347 del 30 de diciembre de 2008, en el cual se designa una Unidad Administrativa.</p> <p>En cuanto a las facultades de administración de las compañías por parte del Consejo de Transición (referido en 3.1.1.), dicha actividad no se encuentra tipificada en la Ley de Sociedades Comerciales. Por otro lado, de acuerdo a la mencionada ley, no se exige de responsabilidad de administrar a los Directores, en este caso el Directorio de ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo. No obstante lo establecido en dicha Acta, el Directorio siguió ejerciendo las funciones que le establece la Ley 19.550 y el Gerente General debió desarrollar sus funciones bajo la órbita del Directorio.</p> <p>En tal sentido, en el Acta de Directorio de ARSA del 14/08/08 su Presidente expresa que "...le parece correcto que el Estado pueda determinar la aplicación de los fondos que aporta a la sociedad, pero es la compañía quien debe determinar los pagos que se efectúan con los fondos propios y que ningún funcionario puede impedir esto con la responsabilidades que ello puede generar."</p> <p>Como ejemplo de lo anterior, en la reunión de Directorio del 08/10/08 (Acta N° 15) se expone: "Habiéndose analizado la presencia de los miembros del Consejo de Transición en la presente reunión, con el voto en contra de los Sres. Julio Alak, Vilma Castillo y Jorge Mateos y la abstención del Sr. Perez Junqueira, el Directorio por mayoría acuerda que los mismos no estén presentes en la reunión, aunque permanezcan disponibles para ser convocados."</p>	<p>Ver descargo a los puntos 1, 2 y 3.</p>	<p><b>4.1.1.1.</b> Los comentarios vertidos en el descargo respaldan lo expresado en el informe.</p> <p>Independientemente de esto se propone la siguiente redacción para el presente punto:</p> <p><i>"En la primera etapa del período bajo análisis se destacaba la existencia del Consejo de Transición por un lapso de 60 días y del Directorio de la Empresa cuya mayoría y presidencia detentaba el Grupo Interinvest S.A. con un Gerente General designado, a propuesta del Estado Nacional, por el Directorio, en virtud del Acta Acuerdo del 17-07-08 para el período antes mencionado y no removido por este luego de concluido el mismo</i></p> <p><i>Luego, una segunda etapa hasta la remoción del Directorio en virtud de la ley 26.466, promulgada el 22 de diciembre de 2008, que declaró de utilidad pública y sujetas a expropiación las acciones de la Empresas ARSA y AU, y de sus empresas controladas. Esta ley fue reglamentada por el Decreto n° 2347 del 30 de diciembre de 2008, en el cual se designa una Unidad Administrativa.</i></p> <p><i>Tomando en consideración el control de las empresas se puede considerar que existen tres etapas;</i></p> <table border="1" data-bbox="1234 807 1845 1090"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ETAPAS</th> <th rowspan="2">LAPSO DE DURACIÓN</th> <th rowspan="2">EJERCICIO DE LA ADMINISTRACIÓN</th> <th colspan="2">CONTROL DE LAS EMPRESAS</th> </tr> <tr> <th>INTERINVEST S.A.</th> <th>PEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ETAPA 1</td> <td>14-10-2001 - 24-07-2008</td> <td>ADMINISTRACION DE MARSANS-INTERINVEST</td> <td>Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General</td> <td>Es un accionista minoritario sin ninguna intervención en la Administración</td> </tr> <tr> <td>ETAPA 2</td> <td>24-07-2008 - 12-01-2009</td> <td>PERIODO DE TRANSICIÓN</td> <td>Control de las Asambleas y los Directorios</td> <td>Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>ETAPA 3</td> <td>12-01-2009 A LA ACTUALIDAD</td> <td>ADMINISTRACION DEL PEN</td> <td>Deja de controlar a las sociedades</td> <td>Control de las Asambleas los Directorios y la Gerencia General</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>En cuanto a las facultades de administración de las compañías por parte del Consejo de Transición (referido en 3.1.1.), dicha actividad no se encuentra tipificada en la Ley de Sociedades Comerciales. Por otro lado, de acuerdo a la mencionada ley, no se exige de responsabilidad de administrar a los Directores, en este caso el Directorio de ARSA previo a la firma del Acta Acuerdo. No obstante lo establecido en dicha Acta, el Directorio siguió ejerciendo las funciones que establece la Ley 19.550 y el Gerente General debió desarrollar sus funciones bajo la órbita del Directorio.</i></p> <p><i>En tal sentido, en el Acta de Directorio de ARSA del 14/08/08 su Presidente expresa que "...le parece correcto que el Estado pueda determinar la aplicación de los fondos que aporta a la sociedad, pero es la compañía quien debe determinar los pagos que se efectúan con</i></p>	ETAPAS	LAPSO DE DURACIÓN	EJERCICIO DE LA ADMINISTRACIÓN	CONTROL DE LAS EMPRESAS		INTERINVEST S.A.	PEN	ETAPA 1	14-10-2001 - 24-07-2008	ADMINISTRACION DE MARSANS-INTERINVEST	Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General	Es un accionista minoritario sin ninguna intervención en la Administración	ETAPA 2	24-07-2008 - 12-01-2009	PERIODO DE TRANSICIÓN	Control de las Asambleas y los Directorios	Gerencia General	ETAPA 3	12-01-2009 A LA ACTUALIDAD	ADMINISTRACION DEL PEN	Deja de controlar a las sociedades	Control de las Asambleas los Directorios y la Gerencia General
ETAPAS	LAPSO DE DURACIÓN	EJERCICIO DE LA ADMINISTRACIÓN				CONTROL DE LAS EMPRESAS																		
			INTERINVEST S.A.	PEN																				
ETAPA 1	14-10-2001 - 24-07-2008	ADMINISTRACION DE MARSANS-INTERINVEST	Control de las Asambleas, los Directorios y la Gerencia General	Es un accionista minoritario sin ninguna intervención en la Administración																				
ETAPA 2	24-07-2008 - 12-01-2009	PERIODO DE TRANSICIÓN	Control de las Asambleas y los Directorios	Gerencia General																				
ETAPA 3	12-01-2009 A LA ACTUALIDAD	ADMINISTRACION DEL PEN	Deja de controlar a las sociedades	Control de las Asambleas los Directorios y la Gerencia General																				

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>A partir de la situación planteada y del análisis de la información suministrada respecto del funcionamiento del Consejo de Transición, se puede establecer la ausencia de viabilidad del efectivo cumplimiento del mandato establecido en el Acta Acuerdo respecto de llevar adelante la gestión y administración durante el período de transición.</p> <p>Con respecto a las reuniones realizadas por el Consejo de Transición, se informó como últimas Actas la N° 10 del 30-09-08, y el proyecto de Acta N° 11 del 8-10-08 que no se encuentra firmada por los miembros del Consejo. En la reunión de Directorio de ARSA del 19-11-08, el director Sr. Aranda Unzurrunzaga (integrante del Consejo de Transición) manifestó que las reuniones se produjeron entre el 21-07-08 y el 8-10-08, fecha en que, expresa, dejaron de reunirse en forma incomprensible. Posteriormente los representantes del Estado Nacional dejan sentado que durante los sesenta días de actuación del Consejo conforme sus actos administrativos de designación en los cuales se les indicaba el período mencionado para actuar, el mismo se reunió, no emitiendo opinión con respecto al vencimiento de los sesenta días. Cabe destacar que sus designaciones por parte del Estado Nacional no fueron prorrogadas y que la Ley N° 26.412, promulgada el 18 de septiembre de 2008, no hace referencia al Acta Acuerdo.</p> <p>Por otra parte, en la reunión de Directorio de Aerolíneas Argentinas del 21 de julio de 2008 se designó como Gerente General al Dr. Julio Cesar Alak. Al respecto, por el Acta Acuerdo correspondía que estuviera a cargo del Gerente General el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas. Durante el período de transición, dicho gerente presentó informes sobre algunos temas de gestión de forma semanal ante el Consejo de Transición e intervino en temas tales como remuneraciones, aportes, retenciones y contribuciones, combustibles, lessors, sistemas de reserva, material aeronáutico, deuda con fideicomiso, reparación de motores y mantenimiento y otros, respecto de los cuales se resolvía por unanimidad entregar al Presidente y Directorio de ambas empresas para su conocimiento y ratificación.</p> <p>Sin embargo dichas acciones encontraron limitaciones por discrepancias con el Directorio de ambas empresas, y así se advirtió, conforme surge de las Actas de Directorio, en el tema referido a la regularización de las retenciones adeudadas con anterioridad al 17/07/08 o al designarse un Subgerente General que actúe conjuntamente con el Gerente General.</p>		<p><i>los fondos propios y que ningún funcionario puede impedir esto con la responsabilidades que ello puede generar.” Como ejemplo de lo anterior, en la reunión de Directorio del 08/10/08 (Acta N° 15), habiendo analizado la presencia de los miembros del Consejo de Transición en la mentada reunión, por mayoría el Directorio acordó que, los mismos no estén presentes, aunque permanezcan disponibles para ser convocados. Ello, con el voto en contra de los representantes de Estado Nacional y el representante del Programa de Propiedad Participada y la abstención de otro Director.</i></p> <p><i>Con respecto a las reuniones realizadas por el Consejo de Transición, se informó como última Acta la N° 10 del 30-09-08, y el proyecto de Acta N° 11 del 8-10-08 que no se encuentra firmada por los miembros del Consejo. En la reunión de Directorio de ARSA del 19-11-08, el director Sr. Aranda Unzurrunzaga (integrante del Consejo de Transición) manifestó que las reuniones se produjeron entre el 21-07-08 y el 8-10-08, fecha en que, expresa, dejaron de reunirse en forma incomprensible. Posteriormente los representantes del Estado Nacional dejan sentado que durante los sesenta días de actuación del Consejo, conforme sus actos administrativos de designación en los cuales se les indicaba el período mencionado para actuar, el mismo se reunió, no emitiendo opinión con respecto al vencimiento de los sesenta días. Cabe destacar que sus designaciones por parte del Estado Nacional no fueron prorrogadas y que la Ley N° 26.412, promulgada el 18 de septiembre de 2008, no hace referencia al Acta Acuerdo.</i></p> <p><i>Por otra parte, en la reunión de Directorio de Aerolíneas Argentinas del 21 de julio de 2008 se designó como Gerente General al Dr. Julio Cesar Alak. Al respecto, por el Acta Acuerdo correspondía que estuviera a cargo del Gerente General el control de las operaciones y la gestión ordinaria de las empresas. Durante el período de transición, dicho gerente presentó informes sobre algunos temas de gestión de forma semanal ante el Consejo de Transición e intervino en temas tales como remuneraciones, aportes, retenciones y contribuciones, combustibles, lessors, sistemas de reserva, material aeronáutico, deuda con fideicomiso, reparación de motores y mantenimiento y otros, respecto de los cuales se resolvía por unanimidad entregar al Presidente y Directorio de ambas empresas para su conocimiento y ratificación.</i></p> <p><i>Sin embargo dichas acciones encontraron limitaciones por discrepancias con el Directorio de ambas empresas, y así se advirtió, conforme surge de las Actas de Directorio, en el tema referido a la regularización de las retenciones adeudadas con anterioridad al 17/07/08 o al designarse un Subgerente General que actúe</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.1.1.2.</b> A partir de los antecedentes recibidos, se advierte que la Unidad Administrativa, (referida en 3.1.2.2.) realizó una sola reunión (20/1/09) estableciendo, entre otros aspectos, las pautas de funcionamiento y la función de colaboración con el Ministerio y demás organismos públicos involucrados en los siguientes asuntos: proceso de expropiación, plan general de negocios, cesión de acciones al PPP e identificación de operaciones dolosas y fraudulentas.</p> <p>Por lo expuesto, no ha dado cumplimiento con la periodicidad de reuniones estipuladas (una vez por semana), ni se ha establecido un procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con sus funciones. Así, tampoco se han obtenido evidencias acerca de acciones articuladas con relación a la inembargabilidad de aeronaves y bienes de propiedad de ARSA, en virtud de reclamos efectuados al Estado Nacional, tal como se expresa en la referida acta de reunión de la UA.</p>	<p>Ver descargo a los puntos 1, 2 y 3.</p>	<p><i>conjuntamente con el Gerente General.”</i></p> <p><b>4.1.1.2.</b> Si bien se respaldan los comentarios y observaciones vertidos en el informe, la auditada alude a la existencia de acta de reunión de la UA de fecha 29/10/09 en la que quedó plasmada la voluntad expresada el 28/01/09, de modificar la periodicidad de las reuniones. Se destaca que no se acompaña acta del 28/01/09 y que la auditada informa que: “Las reuniones de la UA dejaron de ser semanales, estableciéndose en la reunión del 29/10/2009 que se llevarán a cabo toda vez que sean solicitadas por cualquiera de sus miembros, debiendo celebrarse en un término no mayor a 15 días corridos contados desde la fecha de formulación del pedido de convocatoria (artículo 1º).”</p> <p>Por lo expuesto precedentemente, se propone introducir al informe el siguiente texto: <i>De acuerdo a lo informado en el descargo del 3 de septiembre de 2010, respecto del procedimiento de rendición de cuentas o presentación de informes al Ministerio relacionadas con las funciones de la UA se informa y adjunta procedimiento aprobado por acta de Directorio de 08/10/09 para la rendición de cuentas de los desembolsos efectuados por el Estado, por lo que se regulariza lo observado oportunamente.</i></p>



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo																					
<p><b>4.1.2. Estructuración orgánico funcional</b></p> <p>Como consideración preliminar, es dable destacar que las compañías no poseen vinculación directa significativa por participación societaria recíproca o situación dominante, no obstante, como se expresará en el presente informe, existen relaciones operativas que evidencian la confusión de determinadas actividades entre las compañías</p> <p>La normativa original de misiones y funciones –con el manual respectivo- datan del 08/03/07, habiendo caído en desuso. Simultáneamente, se cuenta con un Manual de Puestos y Perfiles, que es descriptivo de las funciones que desarrolla el personal, el cual es actualizado periódicamente y se utiliza en reemplazo del manual de misiones y funciones. Sin embargo, no es posible relacionar todas las funciones descriptas en el Manual de Puestos y Perfiles con el organigrama representativo de la estructura orgánica que proporcionara la auditada.</p> <p>La estructura orgánico funcional que se encontraba vigente al 17/07/08 se mantuvo sin modificaciones relevantes hasta el 30/09/08, oportunidad en la que por la desprogramación de la Flota B747-200 se eliminaron los sectores “Flota B747-200” e “Ingenieros y Técnicos de Vuelo”.</p> <p>Se advierte que en el organigrama aportado de ARSA-AU están incluidas las empresas controladas asimilándolas al carácter de una gerencia del grupo empresario.</p> <p>Las áreas de apoyo, a diferencia de las operativas, persisten sin segregarse entre ARSA y AU, es así que, a manera de ejemplo, la Gerencia de Tripulaciones de Cabina se encuentra unificada y las Gerencias de Tripulación Técnica (pilotos) y mecánicos se hallan separadas entre las empresa.</p> <p>Por otra parte ARSA poseía, en el período objeto de auditoría, 28 sucursales en el país y 24 en el exterior, respecto de las cuales la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial practica un control –principalmente a partir de la evaluación de rentabilidad- considerando un conjunto de indicadores, que se exponen en informes individuales de gestión.</p> <p>Del relevamiento realizado surge que la empresa cuenta con 5 sucursales en el exterior del país en destinos donde no posee rutas -Londres, París, Bilbao, Milán y Nápoles-. En dichos destinos, de acuerdo a lo informado por la auditada, existen “acuerdos especiales de prorrateo y/o aceptación de tickets” con otras empresas aerocomerciales que realizan el tramo que ARSA no cubre, previendo el prorrateo proporcional de la facturación entre las diferentes aerolíneas que prestan el servicio.</p>	<p><b>4.1.2. Estructuración orgánico funcional</b></p> <p>En lo referente al segundo párrafo de la observación 4.1.2 sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea mencionar que conforme se brindara la opinión del auditado al Informe de Control Interno referido a los EECC 2008, en ese entonces se encontraba en etapa de revisión y aprobación por parte de las autoridades. En este sentido, la dinámica en la organización de la empresa, que viene acompañando los cambios en estructura hizo que no se justificara la aprobación de una estructura obsoleta que próximamente iba a ser modificada.</p> <p>En lo referente al sexto párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que la cantidad de Sucursales / Agencias Propias que a Julio del 2008 contaba la Empresa, eran:</p> <table border="1" data-bbox="654 655 1218 762"> <thead> <tr> <th>AREA</th> <th>SUCURSALES</th> <th>AGENCIAS PROPIAS</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ARGENTINA</td> <td>25</td> <td>3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>EXTERIOR</td> <td>19</td> <td>5</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> <p>En lo referente al séptimo párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que donde se expresa que existían en su momento Sucursales / Agencias propias en el Exterior del país “en destinos donde no se posee rutas”, se informa que en las Sucursales Londres y París, <u>se producen ventas de nuestros servicios</u> tanto para las rutas internacionales como de cabotaje.</p> <p>Con este propósito, ARSA firmó Acuerdos Especiales que le permiten vender tickets aéreos desde y hacia Londres y París conectando con, por ejemplo, Madrid y luego permitir a los pasajeros continuar con las compañías aéreas con las que se firmó el Acuerdo. Ello posibilita mejorar nuestros niveles de Ventas / Ingresos compitiendo con el resto de los transportadores aéreos. También se producen a través de estas Sucursales (LON y PAR), la promoción y venta de los servicios dentro de Argentina.</p> <p>Los producidos de Ventas Pasajes, Cargas e Ingresos Accesorios de Londres y París durante los años 2008 y 2009 fueron:</p> <p>Valores en miles de USD</p> <p>Año completo</p> <table border="1" data-bbox="654 1230 1205 1310"> <thead> <tr> <th>Sucursal</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Londres</td> <td>13.518,7</td> <td>6.392,1</td> </tr> <tr> <td>París</td> <td>23.033,2</td> <td>14.176,8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Por lo demás si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas observaciones concluyen en tendencias que también</p>	AREA	SUCURSALES	AGENCIAS PROPIAS	TOTAL	ARGENTINA	25	3	28	EXTERIOR	19	5	24	Sucursal	2008	2009	Londres	13.518,7	6.392,1	París	23.033,2	14.176,8	<p><b>4.1.2.</b> La auditada respalda las observaciones vertidas.</p> <p>Se pone de relieve que no se ha adjuntado Manual de Puestos y Perfiles en ningún estadio de revisión o aprobación.</p> <p>Asimismo confirma lo expresado respecto a la existencia de Sucursales/Agencias Propias en el exterior del país “en destinos donde no se posee rutas” conforme Acuerdos Especiales con otras compañías aéreas.</p> <p>Si bien el tema no es tratado en el presente punto aporta datos de las ventas de las sucursales Londres y París de períodos posteriores al 30/06/09, sin proporcionar documentación que respalde las cifras vertidas en el descargo.</p> <p>Por lo expuesto, lo informado en el descargo excede lo expresado en el presente punto del Proyecto de Informe.</p> <p>Independientemente de lo expresado se propone incorporar al informe: <i>En el descargo se reconoce el fundamento de la observación, informándose que conforme consta en el Informe de Control Interno referido a los EECC 2008 “Opinión del Auditor”, en ese entonces se encontraba en etapa de revisión y aprobación por parte de las autoridades el manual de misiones y funciones. En este sentido, la dinámica en la organización de la empresa, que viene acompañando los cambios en estructura hizo que no se justificara la aprobación de una estructura obsoleta que próximamente iba a ser modificada.</i></p>
AREA	SUCURSALES	AGENCIAS PROPIAS	TOTAL																				
ARGENTINA	25	3	28																				
EXTERIOR	19	5	24																				
Sucursal	2008	2009																					
Londres	13.518,7	6.392,1																					
París	23.033,2	14.176,8																					

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo									
<p>Adicionalmente, la empresa posee en el exterior agentes generales de ventas, los cuales son terceros que perciben una comisión por las ventas que producen en el territorio asignado, tal los casos de Tokio, Frankfurt, Zúrich, Cochabamba y La Paz.</p>	<p>consideran períodos fuera del objeto de examen.</p> <p>En tal sentido se informa que los producidos de estas Sucursales en los primeros cinco meses del año 2010 y su comparativo con igual periodo del 2009 (incluyendo Ventas Pasajes, Cargas e Ingresos Accesorios), se reflejan en el siguiente cuadro: Valores en miles de USD Periodo: Enero - Mayo</p> <table border="1" data-bbox="654 507 1207 587"> <thead> <tr> <th>Sucursal</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Londres</td> <td>2.044,4</td> <td>3.163,4</td> </tr> <tr> <td>Paris</td> <td>5.478,7</td> <td>9.293,8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Las variaciones de los meses precedentes entre el 2010 y el 2009, arroja una variación positiva para cada una de estas Sucursales como se indica a continuación: Londres : + 54,7 % Paris : + 69,6 %</p> <p>Con relación a las Agencias Propias de Bilbao, Milán y Nápoles sus ventas son reflejadas en las Sucursales Cabeceras. En el caso de Bilbao depende de Madrid y en el caso de Milán y Nápoles dependen de Roma, a través de la cuales se exponen los producidos por ventas e intervienen en las promociones de nuestros servicios. Los valores de producción se encuentran indicados en los cuadros del punto 4.2.5.3.3.</p> <p>Durante el primer semestre del 2010 se produjo el cierre de la Agencia de Nápoles, encontrándose dicho proceso dentro del programa comercial de reestructuración.</p> <p>En lo referente al octavo párrafo sobre Estructuración Orgánico Funcional se desea destacar que la Empresa tenía a Julio del año 2008 distintos "representantes" a través de la figura Agente General de Venta Pasajes, tales como: Tokio , Frankfurt , Zurich, Cochabamba, La Paz, Amsterdam , Bruselas , Tel Aviv, Montreal, etc. Dichos Agentes Generales de Ventas reportan y dependen de las Sucursales Cabeceras que ARSA designó oportunamente; según consta en los Acuerdos y/o Convenios firmado por las partes, percibiendo éstos Agentes una comisión por las Ventas que se producen en el territorio asignado para la promoción y ventas de pasajes.</p>	Sucursal	2009	2010	Londres	2.044,4	3.163,4	Paris	5.478,7	9.293,8	
Sucursal	2009	2010									
Londres	2.044,4	3.163,4									
Paris	5.478,7	9.293,8									

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.1.3. Sistema de control interno</b> A partir de la tarea ejecutada, se ha advertido la persistencia de las debilidades del sistema de control interno imperante al 17/7/08 en las compañías, que diera lugar a lo expuesto por esta AGN en su informe aprobado por la Resolución N° 215 AGN del 11/12/08, sin observarse la aplicación de medidas correctivas de relevancia en el período bajo consideración en el presente informe. Las mismas pueden resumirse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente de control interno se encuentra expuesto a riesgos derivados de la importante descentralización administrativa, no contando las sociedades con procedimientos administrativos escritos y formalmente aprobados vigentes.</li> <li>• Se evidencia escasez de controles incorporados a los procedimientos que permitan la detección y corrección oportuna de los eventuales errores, y la insuficiente comunicación entre los sectores que intervienen en las distintas operatorias.</li> <li>• Las debilidades identificadas en el área de tecnología de la información no permiten garantizar la registración de la totalidad de las transacciones operativas con un adecuado nivel de control y autorización, como tampoco la confiabilidad e integridad de la información que se expone en los Estados Contables.</li> <li>• No existe un sistema integrado que permita el ingreso, autorización, procesamiento y almacenamiento de las transacciones con un adecuado nivel de control y su posterior registración contable en forma completa y exacta, ya que el sistema actual se alimenta de un gran número de interfaces provenientes de diferentes sistemas satelitales que en muchos casos requieren la revisión/reproceso/conciliación manual de la información a los efectos de su registración contable. Este aspecto se ve afectado por la existencia de gran número de transacciones y porque la información que ingresa al Sistema Contable podría ser modificada y/o eliminada al ser transmitida en algunas circunstancias por medios poco seguros o que presentan algún grado de vulnerabilidad.</li> <li>• El entorno tecnológico se encuentra desactualizado, ya que conviven diferentes plataformas tecnológicas, en algunos casos al límite de su disponibilidad de uso, provocando problemas de capacidad de procesamiento y/o de performance, implicando un riesgo ante situaciones no</li> </ul>	<p><b>4.1.3. Sistema de control interno</b> En lo referente a la observación 4.1.3 sobre el sistema de control interno deseamos destacar lo siguiente: Respecto del primer apartado sobre la exposición a los riesgos del ambiente de control interno, destacamos que el grado de deterioro organizativo y administrativo recibido en oportunidad del inicio de la Gestión Estatal era de tal magnitud que demandó y demandará esfuerzo y tiempo, conjuntamente con la asignación de recursos significativos. Las mejoras sin embargo se han comenzado a evidenciar paulatinamente. En relación a la escasez de controles incorporados a los procedimientos, mencionamos que la inexistencia de procedimientos formalmente establecidos y la debilidad de controles en los procesos ya han sido detectados, tanto por los nuevos responsables en la gestión como por nuestra auditoría interna. Se coincide por lo tanto con la observación, no obstante lo cual debe destacarse que se han iniciado tareas de relevamiento, evaluación y ponderación de riesgos, para ir fortaleciendo la seguridad en los procedimientos. Respecto del tercer apartado sobre las debilidades identificadas en el área de tecnología que no permiten garantizar la registración de las transacciones, informamos que hasta tanto se concrete la implantación de un Sistema Administrativo Integrado de "clase mundial", la empresa ha arbitrado los medios a su alcance para asegurar la integridad de la información que se transfiere desde los sistemas periféricos al Sistema de Contabilidad. Con relación al cuarto apartado sobre la inexistencia de un sistema integrado que permita el ingreso, autorización, procesamiento y almacenamiento de las transacciones, se ha actuado en dos sentidos: a) Se han tomado los recaudos indicados en el párrafo precedente sobre los sistemas periféricos al Sistema de Contabilidad. b) Se encuentra en desarrollo un Concurso cuyo objeto es la contratación del servicio de consultoría para la elaboración de un "Request for proposal" ("RFP") para la selección de un Sistema Administrativo Integrado (ERP Enterprise Resource Planning - World Class), en los términos indicados en las Bases y Condiciones Particulares. Las presentaciones de las cotizaciones han finalizado el 30/06/10 y han cotizado 5 empresas (BDO, IMR Consulting, ABC Consultoria, Process Technologies y Pragma Consultores) cuyas propuestas se encuentran aun bajo</p>	<p><b>4.1.3.</b> Las auditadas comparte lo expuesto en el informe.</p> <p>Con relación al cuarto apartado, se propone incorporar: <i>En su descargo la auditada informa que "...Se encuentra en desarrollo un Concurso cuyo objeto es la contratación del servicio de consultoría para la elaboración de un "Request for proposal" ("RFP") para la selección de un Sistema Administrativo Integrado (ERP Enterprise Resource Planning World Class), en los términos indicados en las Bases y Condiciones Particulares. Las presentaciones de las cotizaciones han finalizado el 30/06/10 y han cotizado 5 empresas (BDO, IMR Consulting, ABC Consultoria, Process Technologies y Pragma Consultores) cuyas propuestas se encuentran aun bajo análisis", lo que eventualmente será objeto de futuras auditorías.</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>previstas que deriven en la imposibilidad de continuar con la operatoria administrativa financiera de las Sociedades y/o en pérdida de información, lo que denota desinversión en la materia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de implementación formal de Normas y Procedimientos y de una metodología para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas que permita regular la operatoria del área, implica un alto nivel de informalidad general que dificulta la ejecución de controles, sumándose a ello la carencia de Auditoría Interna de Sistemas.</li> <li>• En las plataformas de tecnologías que soportan los Sistemas Contables y Proveedores, se verifican debilidades en la administración de parámetros de seguridad y en la asignación de autorizaciones especiales, no estando prevista la registración de incidentes de seguridad en “log” de auditoría, que permitan detectar, en forma oportuna, accesos indebidos a la información de las Sociedades, identificando a los responsables”.</li> </ul> <p>El área de auditoría interna fue creada en el mes de mayo de 2009, contando con cinco integrantes además de su titular, sin haberse producido informe hasta el presente.</p> <p>El 5 de octubre de 2009, con posterioridad al período bajo revisión, elevó a Presidencia de ARSA el proyecto de Plan de Tareas para lo que resta del año 2009, que a la fecha del cierre de las tareas de campo no ha sido consensuado con las autoridades de la empresa.</p> <p>Las empresas no cuentan con un Comité de Auditoría, tal como lo recomiendan las buenas prácticas internacionales y lo prescripto por la Resolución N° 37/06 de la Sindicatura General de la Nación, que aprueba las “Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado” para las empresas y sociedades del estado con participación estatal mayoritaria e igualitaria o minoritaria.</p> <p>Es dable resaltar que las debilidades enunciadas constituyen una limitación para el desarrollo de la presente auditoría, condicionando las conclusiones a las que puede arribarse a partir de la información proporcionada por la entidad, originada en los procesos y los sistemas que se referenciaran.</p>	<p>análisis.</p> <p>Además de encuentra en desarrollo un módulo para reemplazar los Sistemas Administrativos de las Sucursales del cual se entregó documentación a AGN.</p> <p>Respecto del quinto apartado sobre la desactualización del entorno tecnológico, la empresa ha encarado la renovación de una importante cantidad de servidores principales, incorporando últimas tecnologías (virtualización, mecanismos de back-up rápidos y modernos, etc.) que abarcan incluso el cambio de la topología y esquemas de red de telecomunicaciones, y que brindarán un nuevo marco de procesamiento, con seguridad mejorada y nuevos umbrales de procesamiento. Actualmente, se encuentran en proceso de instalación, conforme la información detallada oportunamente sobre la nueva arquitectura.</p> <p>Respecto del sexto apartado sobre la implementación formal de normas y procedimientos en el área de Sistemas, destacamos que se ha creado una oficina para el deployment de las políticas establecidas. Asimismo, informamos que la Auditoría Interna de Sistemas se ha constituido en el segundo semestre del año 2009 y ha colaborado con el área de Sistemas a identificar los puntos más vulnerables. En este sentido, se han incorporado en el Plan de Auditoría Anual 2010, diferentes ciclos de auditoría de Sistemas, de acuerdo a las mejores prácticas establecidas.</p> <p>Respecto del séptimo apartado sobre las plataformas tecnológicas que soportan los Sistemas Contables y Proveedores, deseamos mencionar que los parámetros de seguridad de los equipos son manejados directamente por el oficial de seguridad (SEQOFER) y Seguridad Informática. Esos parámetros fueron auditados en su momento y cumplieron con las especificaciones requeridas. La ausencia de registros en JOURNALS del Sistema Operativo, se debe a la carencia de espacio en discos, y ella fue suplantada por los logs propios de las aplicaciones que permiten rastrear incluso hasta de qué IP fueron emitidas las transacciones, además de horario, logon, fecha, etc. Respecto de la asignación de autorizaciones especiales, el usuario administrador del sistema es quién customiza los perfiles de los usuarios nuevos o modifica los existentes, permitiendo de esa forma acceder a diferentes funcionalidades del sistema. A tales fines el usuario definió grupos de accesos a los diferentes módulos del sistema. Dichos grupos están conformados por la lista de programas que el administrador decide. Esta tarea la realiza el usuario administrador desde un módulo específico para la administración general del sistema.</p>	<p>Se traslada el siguiente comentario “El área de auditoría interna fue creada en el mes de mayo de 2009, contando con cinco integrantes además de su titular, sin haberse producido informe hasta el presente. El 5 de octubre de 2009, con posterioridad al período bajo revisión, elevó a Presidencia de ARSA el proyecto de Plan de Tareas para lo que resta del año 2009, que a la fecha del cierre de las tareas de campo no ha sido consensuado con las autoridades de la empresa.”, al primer párrafo del presente punto con la siguiente redacción: aprobado por la Resolución N° 215 AGN del 11/12/08, “sin observarse la aplicación de medidas correctivas en el período bajo consideración en el presente informe excepto por la creación del área de Auditoría Interna la cual fue creada en el mes de mayo de 2009, contando con cinco integrantes además de su titular, sin haberse producido informe hasta el cierre de las tareas de campo y que el 5 de octubre de 2009, con posterioridad al período bajo revisión elevó a la presidencia de ARSA el proyecto de Plan de Tareas para lo que resta del año 2009, que a la fecha de cierre de tareas de campo no ha sido consensuado con las autoridades de la empresa”.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>Con respecto a la creación de la Gerencia de Auditoría Interna, ella fue efectivamente constituida en Mayo del 2009. Su organización inicial fue incrementándose ese año y completada durante el primer trimestre del año 2010. Hasta Junio 2010, la Auditoría Interna realizó las tareas de revisión, análisis y certificación de 32 (treinta y dos) Rendiciones de Fondos, por los aportes gubernamentales recibidos, habiendo generado otros 16 (dieciséis) informes por temas incluidos en los planes o fuera de ellos.</p> <p>Referente al Plan de Tareas de la Auditoría Interna en el año 2009 la G.A.I., ante la falta de antecedentes en la empresa, comenzó a operar en base a la demanda o por excepción. El Plan de Auditoría Anual 2010 que ha sido elevado a la Presidencia de ARSA, ha sido aprobado durante el primer semestre del corriente de forma interna y por el Síndico General de la Nación en fecha 13 de Julio de 2010, sin perjuicio de haberse iniciado su ejecución desde comienzos de año.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2. GESTION OPERATIVA</b>  <b>4.2.1. Plan de negocios</b>            En el Acta de Directorio de ARSA del 22 de septiembre de 2008, se consignó que el Sr. Presidente expresó que, en la reunión del 11 de septiembre de ese año, se distribuyó un proyecto de Plan de Negocios “Aerolíneas Argentinas: Proyecciones 2008-2012” y, que procede a distribuir un nuevo proyecto de Plan de Negocios para ser considerado luego del cuarto intermedio de esa reunión. Al respecto en el acta consta que los Directores designados por el Estado Nacional expresan que el mismo ha sido elaborado por las gerencias respectivas, y dejan constancia que lo recepcionan sólo a los fines de tomar conocimiento sin que su recepción implique aceptación. Lo mismo expresa el Director en representación del Programa de Propiedad Participada (PPP).            En el Acta de Directorio de Aerolíneas Argentinas del 25 de Septiembre de 2008 se consignó que “el Sr. Presidente, recuerda que en la reunión del 22 del mes de septiembre de 2008 se distribuyó entre los miembros del Directorio y Sindicatura un proyecto de Plan de Negocios (“Aerolíneas Argentinas: Proyecciones 2008-2012”) para su conocimiento, elaborado por las Gerencias de la compañía sin la intervención del Gerente General, correspondiendo el tratamiento del mismo, resultando aprobado por el Directorio...” con la abstención de los representantes del Estado Nacional y el representante del PPP.            Dicho documento no fue aportado a esta AGN y se desconoce cuál fue el curso dado al mismo, habida cuenta de las sucesivas menciones y peticiones posteriores de la Comisión Fiscalizadora sobre la necesidad de la elaboración y aprobación de un plan de negocios (actas: 06/03/09, 21/04/09, 13/05/09 y 09/06/09). Ello se evidencia además con la remisión por parte de la auditada a esta AGN de una copia simple, sin firmar y sin constancia de aprobación por los órganos competentes, de dos documentos denominados “Grupo Aerolíneas Plan de Negocios 2009-2011” y “Lineamientos Generales para la elaboración de un Plan de Negocios 2009-2013”, sin que surjan responsables ni fecha de su elaboración.            Con relación al grado de cumplimiento de lo consignado en esos documentos, la auditada informó que “...desconoce documento alguno que aborde este tema”.            Adicionalmente, como hecho posterior, se observó que, en el Acta de Directorio de fecha 13 de agosto de 2009, el Presidente de ARSA advierte sobre la inexistencia de un plan de negocios y</p>	<p><b>4.2. GESTION OPERATIVA</b>  <b>4.2.1. Plan de negocios</b>            En lo referente al punto 4.2.1 sobre Plan de Negocios, cabe recordar que a través de la Ley Nº 26.466 y su reglamentación se encomendó al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios la elaboración de un Plan General de Negocios para las empresas del Grupo Aerolíneas.            Dicho Plan de Negocios fue elaborado por la Secretaría de Transporte de la Nación conjuntamente con las empresas y presentado en los términos de las normas citadas, ante la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, habiendo tramitado mediante expedientes S01:0076688/2009 y S01:0075685/2009.            El Plan General de Negocios comprende el período 2009/2013 y fue aprobado por la Comisión Bicameral mencionada el 26 de noviembre de 2009.            A través de la elaboración y aprobación del Plan General de Negocios se dio cumplimiento a la manda que en tal sentido contuviera la Ley Nº 26.466.            Se adjunta copia del Plan de Negocios aprobado por la mencionada Comisión Bicameral.</p>	<p><b>4.2.1. Plan de negocios</b>            Reafirma lo expuesto en el informe con respecto a la preparación, aprobación y presentación del Plan General de Negocios.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>la imperiosa necesidad de contar con el mismo para el correcto desarrollo de la empresa.</p> <p>Sobre el particular, cabe recordar, que el artículo 3° de la Ley 26.466 prescribió que “a efectos del reequipamiento y mejoramiento de los servicios, en el plazo máximo de ciento ochenta (180) días, el organismo que se designe, garantizándose la composición federal del mismo, formulará un Plan General de negocios, estratégico y operativo de mediano y largo plazo”, mientras que el art. 5° del Decreto N° 2347/08 instruye “...al MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS a formular un Plan General de Negocios para las empresas cuyas acciones han sido declaradas de utilidad pública, el que deberá contemplar el reequipamiento y el mejoramiento de los servicios prestados, debiendo garantizarse la naturaleza federal del servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros, correo y carga.”</p> <p>Con posterioridad al cierre de las tareas de campo, se aportó un documento que consiste en “El Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas en lo que respecta a su Fase I, que incluye una prospectiva del Grupo de Empresas ARSA bajo el criterio de reequipamiento de flota para un horizonte inicial de cinco años” y un anexo con diferentes análisis competitivos, documento que fuera presentado en forma conjunta por la Secretaría de Transporte y las compañías ante la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES.</p> <p>La referida Comisión, mediante Dictamen del día 26 de noviembre de 2009, aprobó dicho Plan (con dictamen de rechazo de minoría) en virtud de las atribuciones que le confiere el artículo 14 de la Ley 23.696 y el artículo 2 de la Ley 26.412.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.2. Flota de aeronaves</b>  <b>4.2.2.1. Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09:</b>  El inventario de flota respaldatorio de los EECC al 17/07/08, auditado por la Auditoría General de la Nación, arrojaba un total de 88 aeronaves, según la siguiente composición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 desprogramadas</li> <li>• 67 en operación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 39 en línea de vuelo</li> <li>○ 28 en mantenimiento</li> </ul> </li> </ul> <p>Por su parte, las compañías informaron al 30/06/09 una flota de 91 aeronaves, según la siguiente composición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 desprogramadas</li> <li>• 62 en operación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 47 en línea de vuelo</li> <li>○ 15 en mantenimiento</li> </ul> </li> </ul> <p>Como se observa de lo expuesto y se visualiza en el siguiente gráfico, se ha producido una reducción de las aeronaves en operación (5 aeronaves), sin embargo, se incrementó el número de aeronaves en líneas de vuelo (8 aeronaves).</p> <p>A lo expuesto, cabe adicionar que las principales variaciones en la flota en su conjunto surgen, según la información suministrada, de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La devolución de 4 aeronaves previamente desprogramadas.</li> <li>• La incorporación de 7 aeronaves: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2 Boeing 737-700 en propiedad,</li> <li>○ 2 Boeing 737-700 en leasing con GECAS (Gecas Sverige Aircraft LW AB) y</li> <li>○ 3 Mc Donnell Douglas 88 en leasing con BBAM (BBAM AIRCRAFT HOLDINGS 117 AB).</li> </ul> </li> </ul> <p>Es dable señalar que la Gerencia de Área de Producción de ARSA, en el " Plan de Actividades, período julio a diciembre 08", a través del cual se presenta un plan de máxima disponibilidad de aeronaves para el segundo semestre 2008, al describir la problemática actual y la estrategia propuesta, manifiesta que: "...la falta crónica de insumos para la operación regular de la flota e inversiones en las estructuras de mantenimiento, ha ocasionado que una gran cantidad de aeronaves estén actualmente fuera de servicio, varias de ellas con inspecciones mayores pendientes. La necesidad de slots requeridos para la puesta en servicio de esta flota en el menor plazo posible supera ampliamente la capacidad de producción de los hangares y talleres propios. En tal sentido, es necesario destinar parte del trabajo a terceros, asumiendo los costos</p>	<p><b>4.2.2. Flota de aeronaves</b>  <b>4.2.2.1. Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09:</b>  <b>4.2.2.2. Contratos de leasing en la composición de la flota</b>  <b>4.2.2.3. Antigüedad de flota</b>  <b>4.2.2.4. Diversidad de modelos de aeronaves</b>  <b>4.2.2.5. Composición de la flota y sus costos</b></p> <p>Con respecto a las observaciones 4.2.2.1 a 4.2.2.5 sobre la Flota de aeronaves, siendo que constituye uno de los principales aspectos a analizar en la gestión de Aerolíneas Argentinas – Austral dentro del período auditado y en cada una de las etapas que lo integran, expresamos lo siguiente.</p> <p>La situación actual –agosto de 2010- respecto de la planteada a julio de 2008 muestra una clara mejora en la cantidad de "aeronaves en operación" y acompañada por una baja en las que se encuentran "en mantenimiento":</p> <p>A efectos de interpretar correctamente el cuadro se aclara que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Flota en Operación:</b> Se considera flota operativa aquella aeronave liberado por GTAR/GTAU para la operación.</li> <li>✓ <b>Flota en mantenimiento:</b> Se considera en este estado a toda aquella aeronave en tareas de mantenimiento ya sea programado o no, o a la espera de algún equipo para dicho mantenimiento.</li> <li>✓ <b>Flota a la espera de Slot o Redelivery:</b> Son aquellas aeronaves que se están a la espera de Chequeo o en chequeo de Redelivery.</li> </ul> <p>Se desea destacar que el dinamismo cotidiano, implica que el estado de una aeronave pueda variar entre operación y mantenimiento inclusive dentro del mismo día, de acuerdo al tiempo que insuma el retorno al estado en operaciones.</p> <p>Adicionalmente a esta aclaración, se advierte que en el informe el análisis de la variación de la flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09, utiliza como fuente de información el inventario de flota respaldatorio de los EECC al 17/07/08 cuya aprobación fue rechazada por ARSA en la Asamblea de Accionistas pertinente.</p> <p>Al momento en que el Estado Nacional debió intervenir para resolver la situación de crisis y emergencia operacional originada en la falta de inversión y en las deficiencias de la gestión privada el estado de la flota en general era extremadamente grave.</p> <p>La gestión Marsans – Air Comet (Interinvest S.A.) registraba al 17/07/08 la flota de aeronaves más antigua en promedio de todas las aerolíneas relevantes de la región sin excepción. Las</p>	<p><b>4.2.2. Flota de aeronaves</b>  <b>4.2.2.1. Variación de la Flota entre el 17/7/08 y el 30/6/09</b>  <b>4.2.2.2. Contratos de leasing en la composición de la flota</b>  <b>4.2.2.3. Antigüedad de flota</b>  <b>4.2.2.4. Diversidad de modelos de aeronaves</b>  <b>4.2.2.5. Composición de la flota y sus costos</b></p> <p>La auditada presenta un detalle de la situación de la flota a agosto de 2010, destacando que se produjo una "...clara mejora en la cantidad de aeronaves en operación y acompañada por una baja en las que se encuentran en mantenimiento..."</p> <p>Con relación a la cantidad de aeronaves que integran la flota, la auditada informa que al 21/07/08 existían 70 (31 en operación, 37 en mantenimiento y 2 en espera spot/redelirey) y al 26/08/10 existían 64 (45 en operación, 13 en mantenimiento y 6 en espera spot/redelirey).</p> <p>Se aclara que, conforme se indica en el proyecto de informe, la cantidad de aeronaves y su estado, fue obtenida del inventario de flota respaldatorio de los Estados Contables al 17/07/08, auditado por esta Auditoría y su composición es 21 aeronaves desprogramadas, 67 en operación (39 en línea de vuelo y 28 en mantenimiento).</p> <p>La auditada destaca que "...el dinamismo cotidiano implica que el estado de una aeronave pueda variar entre operación y mantenimiento inclusive dentro del mismo día..."</p> <p>Por lo expuesto no se considera modificación alguna al informe.</p> <p>En el segundo párrafo, segundo apartado del punto 4.2.2.5 del informe, se reemplaza, a solicitud de la auditada, la referencia Boeing 737-700 (B737) por: <i>Boeing 737-200 (B737)</i>, corresponde aclarar que la información del proyecto de informe fue tomada de documentación aportada por la empresa.</p> <p>En el descargo se expresa que "La gestión Marsans – Air Comet (Interinvest S.A.) registraba al 17/07/08 la flota de aeronaves más antigua en promedio de todas las aerolíneas relevantes de la región sin excepción." Este tema es tratado en el punto 4.2.2.3. del proyecto de informe.</p> <p>Seguidamente en el descargo se exponen los problemas generados por la mala gestión de INTERINVEST: "Las decisiones adoptadas por los accionistas mayoritarios en materia de flota, por otra parte, implicaban en los hechos su deterioro permanente y el agravamiento constante de todas las variables relacionadas con la misma tales como déficit de servicio tanto respecto a la cantidad de operaciones como a la calidad de los servicios ofrecidos; utilización espúrea de aeronaves que eran incorporadas a la flota bajo sistema de leasing como proveedoras de soluciones al área técnica y mantenimiento, haciéndose corriente su canibalización; incumplimientos de los contratos de leasing de</p>



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
mayores que esto implica...".		
<p><b>4.2.2.2. Contratos de leasing en la composición de la flota</b> Al 17/07/08, se advertía que de una flota de 88 aeronaves:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 en leasing financiero, abonándose una renta mensual total de U\$S 2.628.000,</li> <li>• 58 en leasing operativo, abonándose una renta mensual total de U\$S 7.376.000.</li> </ul> <p>Por su parte, al 30/06/09 de las 91 aeronaves informadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 en leasing financiero, abonándose una renta mensual total de U\$S 1.668.000,</li> <li>• 60 en leasing operativo, abonándose una renta mensual total de U\$S 7.891.500.</li> </ul> <p>A partir de negociaciones mantenidos con los lessor el Grupo Aerolíneas obtuvo una disminución del leasing financiero de U\$S 960.000.</p> <p>Se advierte que en ambas situaciones el número de aeronaves de propiedad de las compañías asciende al orden del 28% de la flota total (25 y 26 aeronaves respectivamente), manteniéndose por ende, al 30/06/09 la situación previamente advertida por esta AGN.</p> <p>En el anexo VII se advierte la evolución de lo abonado en concepto de leasing por el período bajo revisión por tipo de flota.</p>	<p>decisiones adoptadas por los accionistas mayoritarios en materia de flota, por otra parte, implicaban en los hechos su deterioro permanente y el agravamiento constante de todas las variables relacionadas con la misma tales como déficit de servicio tanto respecto a la cantidad de operaciones como a la calidad de los servicios ofrecidos; utilización espúrea de aeronaves que eran incorporadas a la flota bajo sistema de leasing como proveedoras de soluciones al área técnica y mantenimiento, haciéndose corriente su canibalización; incumplimientos de los contratos de leasing de aeronaves y de los contratos de mantenimiento que destruyeron la reputación y confiabilidad de las compañías frente a proveedores estratégicos de la industria a nivel global; decisiones erradas y mal administradas como por ejemplo la incorporación de la flota Airbus 310 y Airbus 320, que deberían configurar hitos del pésimo desempeño de la gestión privada, ya que las aeronaves citadas en último término, pese a estar "operativas" en los informes o en los propios EECC al 17/07/08, no llegaron a operar un solo vuelo comercial.</p> <p>En la denominada etapa de transición, atento las cuestiones de flota requieren de la intervención del Directorio de las sociedades, entonces bajo la mayoría y el control de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet), ni el Gerente General designado por el Estado Nacional ni la representación estatal en el directorio, en franca minoría, tenían competencias ni capacidad suficiente para adoptar soluciones de fondo. Otra vez el mejor ejemplo, reflejado claramente en las sesiones de Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A., fue la posición minoritaria de los representantes del Estado Nacional de devolver (redelivery) los Airbus 320 que se encontraban operativos técnicamente pero desprogramados comercialmente y la oposición de los accionistas mayoritarios.</p> <p>Fue recién una vez que el Estado Nacional tomó el control tanto del gobierno como de la administración de las sociedades con motivo de la habilitación formulada por la Ley 26.466 de expropiación que pudieron adoptarse decisiones de fondo, y ello ocurrió recién a partir del año 2009.</p> <p>Durante el primer semestre del período auditado (segundo semestre del año 2008) el Estado Nacional, gracias al mecanismo contemplado en el Acta Acuerdo del 17/07/08 que le permitió proponer y que se designara al Gerente General de las sociedades, diseño e implementó en tiempo record un plan de emergencia con un capítulo específico destinado a la flota, para mantener y ampliar el funcionamiento operativo de las</p>	<p>aeronaves y de los contratos de mantenimiento que destruyeron la reputación y confiabilidad de las compañías frente a proveedores estratégicos de la industria a nivel global; decisiones erradas y mal administradas como por ejemplo la incorporación de la flota Airbus 310 y Airbus 320, que deberían configurar hitos del pésimo desempeño de la gestión privada, ya que las aeronaves citadas en último término, pese a estar "operativas" en los informes o en los propios EECC al 17/07/08, no llegaron a operar un solo vuelo comercial." Esta situación está planteada en el proyecto de informe en los puntos 3.1. (mas las propuestas generadas en este punto en Comentarios sobre el Descargo), 3.2. 4.2.2.4., 4.2.2.5., 4.2.2.7., Anexos VII y VIII.</p> <p>"En la denominada etapa de transición, atento las cuestiones de flota requieren de la intervención del Directorio de las sociedades, entonces bajo la mayoría y el control de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet), ni el Gerente General designado por el Estado Nacional ni la representación estatal en el directorio, en franca minoría, tenían competencias ni capacidad suficiente para adoptar soluciones de fondo. Otra vez el mejor ejemplo, reflejado claramente en las sesiones de Directorio de Aerolíneas Argentinas S.A., fue la posición minoritaria de los representantes del Estado Nacional de devolver (redelivery) los Airbus 320 que se encontraban operativos técnicamente pero desprogramados comercialmente y la oposición de los accionistas mayoritarios." Tratado en 4.2.2.7.</p> <p>"Fue recién una vez que el Estado Nacional tomó el control tanto del gobierno como de la administración de las sociedades con motivo de la habilitación formulada por la Ley 26.466 de expropiación que pudieron adoptarse decisiones de fondo, y ello ocurrió recién a partir del año 2009." En los Comentarios sobre el Descargo del punto 4.1.1.1. se propone incorporar un cuadro del que se desprende el momento en que el Estado Nacional realmente toma la administración de la empresa.</p> <p>"Durante el primer semestre del período auditado (segundo semestre del año 2008) el Estado Nacional, gracias al mecanismo contemplado en el Acta Acuerdo del 17/07/08 que le permitió proponer y que se designara al Gerente General de las sociedades, diseño e implementó en tiempo record un plan de emergencia con un capítulo específico destinado a la flota, para mantener y ampliar el funcionamiento operativo de las aerolíneas." Del descargo se observa una contradicción entre el presente párrafo y lo expresado a los puntos 1, 2 y 3 del informe por el ex Gerente General y por el ex miembro del Consejo de Transición por el Estado Nacional en el punto "Es cierto que el CT no asumió durante su limitada existencia la administración y gerenciamiento de las empresas, como se encuentra señalado en el PIA. Sin embargo, el Acta Acuerdo permitió que a través del propio CT y</p>
<p><b>4.2.2.3. Antigüedad de flota</b> De la comparación de la edad promedio en años de la flota de diversas aerolíneas internacionales al mes de septiembre de 2008, a partir de la información disponible, se advierte que de las aerolíneas confrontadas ARSA posee la flota más antigua, con una antigüedad promedio de 19,4 años.</p>		
<p><b>4.2.2.4. Diversidad de modelos de aeronaves</b> Adicionalmente a la relevante antigüedad de las aeronaves, se observa la amplia diversidad de modelos de modulo similar (cantidad de asientos). Ello impacta negativamente en la gestión de las compañías y, por ende, en sus resultados, toda vez que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contar con mayor cantidad de stocks de repuestos diferentes, aplicables a cada tipo de flota, incrementando el capital inmovilizado,</li> <li>• mayor dotación técnica e, incluso, una gran cantidad de horas hombre en capacitación del personal técnico en las distintas aeronaves,</li> <li>• dispersión de las inversiones requeridas en talleres propios de soporte en función de la diversidad de unidades a reparar,</li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>tripulación acorde a los distintos tipos de aeronaves.</li> </ul> <p>La entidad ha expresado que, con el fin de racionalizar los costos de mano de obra y materiales, el objetivo de mediano plazo es alcanzar un nivel de homogeneización razonable de la flota. En el anexo VIII se puede observar el nivel de dispersión que posee la flota por tipo de aeronave y, simultáneamente, los costos originados en leasing discriminado por modelo, que, como se señalara, constituye la fuente principal de acceso a aeronaves.</p>	<p>aerolíneas.</p> <p>Al asumir la Gerencia General un representante del Estado Nacional el 24 de julio de 2008, Aerolíneas y Austral tenían sólo 5 aeronaves propias volando, producto de la indiscutible falta de inversión de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet) en mantener y modernizar la flota de ambas empresas.</p> <p>Evidentemente se abusó del sistema de leasing de aeronaves generando no sólo pésimos resultados operativos sino además comprometiendo la ya delicada salud económica y financiera de las empresas que registraron masivos incumplimientos de esos contratos en la última etapa de la gestión privada.</p> <p>Solamente en los primeros 22 días de intervención estatal y gracias a los fondos girados por el Estado Nacional para adquirir repuestos y consumibles y al esfuerzo del personal técnico, en nuestra Planta Industrial de Ezeiza y en otras dependencias se recuperaron 10 aeronaves.</p> <p>El Plan para el corto plazo previó y cumplimentó la reparación y puesta en funcionamiento de otras 14 aeronaves más hasta fin del año 2008.</p> <p>Debe recordarse que luego de la complicada operación del primer fin de semana de vacaciones de invierno por falta de aeronaves, las rápidas reparaciones permitieron ampliar significativamente la flota, y la excelente predisposición de pilotos y del personal de tierra y aire lograron un cumplimiento del cien por cien de los vuelos programados en ese período estacional, con un nivel de puntualidad del 82 por ciento, parámetros pocas veces obtenidos en el pasado.</p> <p>Una vez que el control del gobierno y administración de Aerolíneas Argentinas y Austral y sus empresas controladas quedaron en manos del Estado Nacional, a través de los mecanismos de la Ley N° 19.550, con motivo de la Ley 26.466 se adoptaron en tiempo récord decisiones estratégicas relacionadas con un nuevo Plan de Flota cuyos detalles fueron expuestos en el denominado Plan General de Negocios, Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo que se adjunta como anexo al presente y se comenta más adelante.</p> <p>Con respecto a la observación 4.2.2.5 sobre Composición de la flota y sus costos cabe destacar que la información correspondiente a la flota B737 se corresponde a los Boeing 737-200 y no a los Boeing 737-700 que para el período de análisis no se encontraban en la flota de la compañía. Los datos incluidos como costos operativos y por hora, se corresponden a la información suministrada.</p>	<p>del Gerente General en la Sub-Etapa A y luego sólo por la vía del Gerente General en la Sub-Etapa B el Estado Nacional resguardara la correcta aplicación de los fondos públicos destinados a evitar la paralización del sistema de transporte aéreo del país y el reencuzamiento de la operación de Aerolíneas y Austral y asimismo se hiciera una idea acabada de la situación de las empresas con motivo de la realización del “due dilligence”.</p> <p>“Al asumir la Gerencia General un representante del Estado Nacional el 24 de julio de 2008, Aerolíneas y Austral tenían sólo 5 aeronaves propias volando, producto de la indiscutible falta de inversión de Interinvest S.A. (Marsans – Air Comet) en mantener y modernizar la flota de ambas empresas.”</p> <p>“Evidentemente se abusó del sistema de leasing de aeronaves generando no sólo pésimos resultados operativos sino además comprometiendo la ya delicada salud económica y financiera de las empresas que registraron masivos incumplimientos de esos contratos en la última etapa de la gestión privada.”</p> <p>“Solamente en los primeros 22 días de intervención estatal y gracias a los fondos girados por el Estado Nacional para adquirir repuestos y consumibles y al esfuerzo del personal técnico, en nuestra Planta Industrial de Ezeiza y en otras dependencias se recuperaron 10 aeronaves.”</p> <p>“El Plan para el corto plazo previó y cumplimentó la reparación y puesta en funcionamiento de otras 14 aeronaves más hasta fin del año 2008.”</p> <p>“Debe recordarse que luego de la complicada operación del primer fin de semana de vacaciones de invierno por falta de aeronaves, las rápidas reparaciones permitieron ampliar significativamente la flota, y la excelente predisposición de pilotos y del personal de tierra y aire lograron un cumplimiento del cien por cien de los vuelos programados en ese período estacional, con un nivel de puntualidad del 82 por ciento, parámetros pocas veces obtenidos en el pasado.” Estos temas son tratados en los puntos 4.2.2.1. donde se puede ver la recuperación de aeronaves a las dos fechas de corte tomadas y en el Anexo VIII se detallan los costos de los leasing, la mejora en la puntualidad se encuentra expuesta en el punto 4.2.6.6.</p> <p>“Una vez que el control del gobierno y administración de Aerolíneas Argentinas y Austral y sus empresas controladas quedaron en manos del Estado Nacional, a través de los mecanismos de la Ley N° 19.550, con motivo de la Ley 26.466 se adoptaron en tiempo récord decisiones estratégicas relacionadas con un nuevo Plan de Flota cuyos detalles fueron expuestos en el denominado Plan General de Negocios, Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo que se adjunta como anexo al presente y se comenta más adelante.” El Plan General</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.2.5. Composición de la flota y sus costos</b></p> <p>Un elemento adicional a considerar en la composición de la flota, es que la evaluación de los costos operativos se ve condicionada por la dispersión de flota referida.</p> <p>Es así que el análisis se debe considerar contemplando, inicialmente, el fuselaje del avión –que definirá esencialmente la capacidad de transporte de pasajeros-. En tal sentido la flota se discrimina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aeronaves de fuselaje ancho (mayor capacidad de pasajeros): Airbus 310-300 (A313), Airbus 340-200 (A342), Airbus 340-300 (A343) y Boeing 747-400 (B 744),</li> <li>• aeronaves de fuselaje angosto: Boeing 737-500 (B735), Boeing 737-700 (B737) y Mc Donnell Douglas (MD).</li> </ul> <p>Con relación a los A313 la empresa no suministró información sobre los costos variables atento encontrarse desprogramados.</p> <p>Como se observa del gráfico siguiente se exponen los Costos Operativos Variables (COV), los Costos Operativos Fijos (COF) y el Costo Operativo Total (COT), la dispersión de modelos de aeronave posee como correlato la diversidad de costos operativos de la flota.</p>		
<p><b>4.2.2.6. Incorporación de Aeronaves</b></p> <p>En el marco de lo señalado sobre la conformación de la flota cabe referir las siguientes decisiones tendientes a la incorporación de nuevas aeronaves:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenio con la Secretaría de Transporte para la adquisición de dos aeronaves Boeing:</b> El 12 de mayo de 2009 se suscribió un Convenio entre la Secretaría de Transporte y las compañías, por el cual la primera se compromete a transferir a Aerolíneas Argentinas S.A. la suma de \$ 200 millones para afrontar los pagos por la compra de 2 aeronaves B 737-700, comprometiéndose éstas a rendir cuentas y a gestionar y/o efectuar el aporte de las sumas adicionales que sean necesarias para concretar la adquisición</li> </ul> <p>Para la adquisición en propiedad de dos B737-700 se desembolsaron U\$S 39,9 millones y U\$S 40,3 millones. (Ver análisis de la aplicación de las transferencias en 4.4.2.2.5.)</p> <p>No se obtuvo evidencia de que la Gerencia de Flota de ARSA haya generado un informe técnico previo sobre la conveniencia o necesidad de incorporar los aviones B 737-700.</p>	<p><b>4.2.2.6. Incorporación de Aeronaves</b></p> <p>Con respecto a la renovación e incorporación de aeronaves el Plan de Negocios contempla en fuselaje angosto la flota Boeing 737-700/800 para reemplazar a los Boeing 737-200 y 500 de Aerolíneas Argentinas y la flota Embraer 190 para reemplazar la flota MD80 de Austral.</p> <p>En tiempo record la gestión estatal desprogramó los viejos Boeing 737-200 en su totalidad (hoy no vuela ninguna de esas aeronaves, habiéndose iniciado las gestiones de <i>redelivery</i> en los casos de contratos de <i>leasing</i>) e incorporó doce (12) aeronaves más modernas del tipo Boeing 737-700 o NG (<i>Next Generation</i>), de las cuales diez (10) de esas aeronaves se incorporaron a través del sistema de <i>leasing</i> y dos (2) fueron adquiridas en compra, siendo por ende en la actualidad de propiedad de Aerolíneas Argentinas S.A.</p> <p>En el caso de Austral se contrató en forma directa la fabricación de veinte (20) aeronaves Embraer 190, con excelentes condiciones de financiación del BNDES del Brasil, que comenzarán a llegar al país a partir del mes de septiembre del corriente año.</p> <p>De este modo, en apenas un año y medio, Aerolíneas Argentinas y Austral se encuentran en pleno proceso de renovación de su</p>	<p><b>4.2.2.6.</b> En el descargo se adjunta un memo de la Gerencia de Operaciones de fecha 08/05/09 en el cual se considera oportuna la compra de los B737-700 atento a la situación del mercado aerocomercial que es propicia a tales efectos. Asimismo se acompaña un informe del Área Económico Financiera sin fecha en la que se describen las condiciones económico financieras para la contratación del los B 737-700.</p> <p>Independientemente de esto se cita como respaldo de ello el Plan de Flota incorporado al Plan General de Negocios aprobado el 26/11/09 por la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, esto es con posterioridad a la firma del convenio para su adquisición (12/05/09).</p> <p>Respecto a la incorporación de los Embraer E 190, cuyo contrato tuvo lugar el 21 de mayo de 2009, la auditada proporciona una nota de fecha 18/03/10 en la que se da respuesta a una serie cuestionamientos efectuados por la Comisión Fiscalizadora, en la misma se consolidan diversos informes, dictámenes y opiniones de la Gerencia de Área Económico Financiera, Corporativa, de Asuntos Legales y la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota, emitidos durante el transcurso del año 2009.</p> <p>Se propone incorporar al informe los siguientes párrafos:  <i>A partir de la información brindada en el descargo por ARSA se</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Leasing de aeronaves Boeing:</b> Por los dos B737-700 en leasing con GECAS (Gecas Sverige Aircraft LW AB) se abona una renta mensual de \$ 250 mil cada uno, previéndose la incorporación de otras 4 en idénticas condiciones.</p> <p>Adicionalmente, en fecha 12/12/08 se suscribió carta intención con el lessor GE Commercial Aviation Services para la toma en leasing de 4 aeronaves B737-700.</p> </li> <li> <p><b>Incorporación de aeronaves EMBRAER:</b> Sobre la futura incorporación de 20 aviones de la empresa EMBRAER se realizó una comparación entre los Embraer 190 (Certificación - Agosto 2005) con aviones que posee Austral, MD-80 (Certificación - Marzo 1980) concluyendo que los EMB190 presentan grandes ventajas sobre los MD. También se realiza una comparación entre el Embraer 170 (Certificación – Febrero 2004) y el Embraer 190 llegando a la conclusión que el EMB190 tiene ventajas comparativas respecto del EMB170.</p> <p>No se obtuvo evidencia de la existencia de un informe comparativo entre aviones Embraer respecto de otras aeronaves de la misma categoría fabricadas por otras empresas del mercado, (por ejemplo: Boeing o Airbus) y que sea apto para vuelos de cabotaje y regional.</p> <p>En la asamblea de accionistas de Austral LINEAS AEREAS - CIELOS DEL SUR SA de fecha 29/10/2009, se trató como 2º punto del Orden del Día: Consideración del contrato celebrado con Embraer - Empresa Brasileña de Aeronáutica S.A. de fecha 21 de mayo de 2009.</p> <p>El mencionado contrato establece, entre otras condiciones para su vigencia, la obtención de los siguientes documentos por parte de Austral:</p> <p>Cláusula 27.3.2: “<i>El comprador habrá obtenido un acto administrativo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios por el que se indique los fundamentos legales para el ejercicio por la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 y de la decisión del comprador de adquirir 20 aeronaves Embraer y todas las demás operaciones contempladas en el presente y una confirmación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de que la operación ha sido aprobada como parte del Plan General de Negocios para el comprador contemplado por la Ley 26.466 en la fecha de eficacia</i>”.</p> </li> </ul>	<p>flota, columna vertebral del plan general de negocios y aspecto determinante para el proceso de rescate y recuperación de las aerolíneas.</p> <p>En el punto 4.2.2.6. del PIA, en relación al Convenio suscripto entre la Secretaría de Transporte y Aerolíneas Argentinas S.A. para la adquisición de las dos (2) aeronaves Boeing 737-700 mencionadas precedentemente se sostiene que “<i>No se obtuvo evidencia de que la Gerencia de Flota de ARSA haya generado un informe técnico previo ...</i>”.</p> <p>Sobre el particular corresponde observar que la compra-venta de esas aeronaves se encuentra plenamente motivada, causada, fundada y justificada tanto en su oportunidad, mérito como conveniencia.</p> <p>En primer lugar la flota Boeing 737-700 forma parte del Plan de Flotas definido en el Plan General de Negocios aprobado por la empresa y por dictamen de mayoría de la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones.</p> <p>En relación a las condiciones particulares de adquisición por compra de dos (2) de esas aeronaves, el entonces Gerente General, con el soporte de las áreas pertinentes, tanto en lo técnico como en lo económico-financiero y jurídico-legal, además de acompañar los dictámenes como fundamento para el tratamiento de la ratificación de esos contratos de compra-venta por parte del Directorio, formuló una detallada explicación de los mismos, justificando acabadamente su procedencia.</p> <p>Se acompaña en tal sentido copia del Plan de Flota incorporado al Plan de Negocios, de los dictámenes aludidos y del acta de directorio por la que se ratificaron los contratos de compra-venta de esas aeronaves.</p> <p>Con respecto a la observación 4.2.2.6 sobre Incorporación de Aeronaves, en el apartado Incorporación de Aeronaves Embraer, corresponde indicar que en el transcurso del año 2009 existieron numerosas intervenciones de las distintas áreas de la empresa.</p> <p>En este sentido la Gerencia de Área Económico Financiera, Gerencia de Área Corporativa y la Gerencia de Asuntos Legales, durante el año 2009, generaron diversos informes, dictámenes y opiniones vinculados con la operación de adquisición de 20 aeronaves Embraer E 190, las cuales se consolidaron en un informe de fecha 18 de marzo de 2010. (Se adjunta copia)</p> <p>Conforme resulta de dicho informe, Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur valoró desde diversas perspectivas las ventajas del modelo Embraer E 190 respecto de modelos análogos de otros fabricantes, teniendo en cuenta las necesidades comerciales y</p>	<p><i>realizan los siguientes comentarios: Con la aprobación del Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas, por parte de COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES mediante Dictamen del día 26 de noviembre de 2009, se da cumplimiento a la cláusula 27.3.2 mencionada precedentemente.</i></p> <p><i>El Procurador del Tesoro de la Nación con fecha 17 de noviembre de 2009 emitió el dictamen N° 230 en el que concluye: “ ...la actuación de la Unidad Administrativa, creada por Decreto N° 2347/08, ejerciendo la representación de las acciones sujetas a expropiación de la empresa, en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que aprobó el contrato aludido, se encuadró en los límites de su competencia y constituyó el legítimo ejercicio de los derechos que las acciones sujetas a expropiación le confieren al Estado Nacional expropiante...”, con esto se da cumplimiento a lo solicitado en la Clausula 27.3.3.</i></p> <p><i>Sin perjuicio de lo expuesto, corresponde recordar que estas medidas fueron implementadas con posterioridad al período objeto de la auditoría.</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Cláusula 27.3.3 “El comprador habrá obtenido un dictamen legal emitido por la Procuración del Tesoro de la Nación respecto de la legalidad del ejercicio de los derechos de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 por lo que se aprueba la adquisición de 20 aeronaves de Embraer y toda otra operación contemplada por el presente en la fecha de eficacia.”</p> <p>Cláusula 28: “Este contrato no se encontrará en plena vigencia ni surtiendo efectos integrales salvo y hasta tanto se reciban los siguientes documentos por Embraer, de un todo de acuerdo con los términos y aceptables para este: (...) ii) la aprobación de la asamblea de accionistas del comprador de la adquisición de 20 aeronaves a Embraer y de todas las demás operaciones contempladas en el presente”; iii) un dictamen legal emitido por la Procuración del Tesoro de la Nación relativo a la legalidad del ejercicio de los derechos de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 por lo que se aprueba la compra de 20 aeronaves Embraer y las demás operaciones contempladas en el presente y iv) un acto administrativo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión pública y Servicios, donde se indiquen los fundamentos legales para el accionar de la Unidad Administrativa creada por el Decreto 2347/08 y la decisión del comprador de adquirir las 20 aeronaves a Embraer y todas las demás operaciones contempladas en este instrumento y una confirmación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de que las operaciones han sido aprobadas como parte integrante del Plan General de Negocios para el Comprador contemplado por la Ley 26.466”.</p> <p>El Sr. Recalde expresó que en fecha 09 de junio de 2009 el Directorio de Austral decidió por unanimidad la remisión de una nota por parte del entonces presidente (Alak), al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, para cumplimentar los requisitos previstos en las cláusulas contractuales de marras. Manifestó además Recalde que el Sr. Alak remitió en fecha 10 de junio la mentada misiva al Ministerio.</p> <p>De igual forma se solicitará al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios que gire el expediente respectivo a la Procuración del Tesoro de la Nación a efectos de que emita el dictamen legal previsto</p>	<p>operativas de la empresa, demostrando la conveniencia de la adquisición de dicho modelo para atender el programa de renovación de flota de la compañía.</p> <p>Con respecto a la observación 4.2.2.6 sobre Incorporación de Aeronaves, en el anteúltimo párrafo referido al dictamen legal previsto en la cláusula 27.3.3 y la intervención de la Procuración del Tesoro de la Nación, deseamos destacar lo siguiente.</p> <p>El dictamen al que se hace referencia fue emitido por dicho Organismo en el periodo en el que se llevaron a cabo las tareas propias del objeto de examen de la Auditoría General de la Nación.</p> <p>En este sentido es preciso señalar que el Procurador del Tesoro de la Nación con fecha 17 de noviembre de 2009 emitió el dictamen N° 230, en el cual concluye que “...en cumplimiento de lo pactado en la cláusula 28.1(i.i.i.) del contrato suscripto entre Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. y Embraer Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. con fecha 21 de mayo de 2009 y sus enmiendas, concluyo que:</p> <p>“...la actuación de la Unidad Administrativa, creada por Decreto N° 2347/08, ejerciendo la representación de las acciones sujetas a expropiación de la empresa, en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que aprobó el contrato aludido, se encuadró en los límites de su competencia y constituyó el legítimo ejercicio de los derechos que las acciones sujetas a expropiación le confieren al Estado Nacional expropiante...” .</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>en la cláusula 27.3.3.  En la asamblea de marras se hace expresa mención que lo que se aprueba es la letra ii) de la cláusula 28 del contrato de adquisición de 20 aeronaves a la empresa Embraer, y que lo aprobado queda sujeto al cumplimiento de lo establecido en las cláusulas arriba transcritas.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.2.7. Aeronaves no utilizadas</b> Se advirtió la existencia de dos aeronaves Airbus 320 (matrículas LV-BNZ y LV-BOJ) que, según acta notarial del Registro Nacional de Aeronaves del 12/11/08:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresaron a ARSA con fecha 01/02/08 y 18/03/08, respectivamente, como decisión de localizarlas de INTERINVEST.</li> <li>• Se abona un total de canon mensual por el leasing operativo de U\$S 690 mil.</li> <li>• Ninguna fue puesta efectivamente en operación comercial, generando una pérdida de 5 millones de dólares en concepto de leasing más 2 millones de dólares de inversión en capacitación de pilotos y repuestos.</li> <li>• El lessor interpuso una demanda ante los tribunales de Nueva York por falta de pago de rentas, habiéndose dispuesto un embargo por U\$S 292 mil incluidos intereses y costas.</li> <li>• ARSA debe pagar U\$S 279 mil en concepto de reservas de mantenimiento adeudadas.</li> <li>• Ambas fueron devueltas en el mes de noviembre de 2008.</li> <li>• En Acta de Directorio del 06/03/09 se informa que queda pendiente la reparación del motor 731446 instalado en una de estas aeronaves que "...a posteriori de una inspección previo a la devolución se encontró un daño considerable, posiblemente acaecido en el vuelo de traslado o en Ezeiza..." se estima un costo de U\$S 2 millones.</li> </ul>	<p><b>4.2.2.7. Aeronaves no utilizadas</b> <b>4.2.2.8. Desprogramación de aeronaves</b> <b>4.2.2.9. Aeronaves en leasing desprogramadas</b> <b>4.2.2.10. Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas</b> En lo referente a las observaciones agrupadas en 4.2.2.5 a 10 sobre Flota de Aeronaves deseamos realizar algunas consideraciones, sobre las acciones que comenzaron a implementarse. El Plan General de Negocios 2009-2013 (PN 2013) presentado por el Grupo Aerolíneas Argentinas en el Congreso de la Nación, en su "Capítulo 5 FLOTA Y ASPECTOS OPERACIONALES" brinda respuesta a algunas de las observaciones señaladas en el apartado anterior. En el PN se desarrolla el diagnóstico y las necesidades de transformación de la Flota a fin de alcanzar en los próximos años los objetivos de posicionamiento estratégico en los distintos mercados. Para lograr este objetivo el PN 2013 en el Inc. a) de dicho Capítulo, señala las siguientes necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La necesidad de sustitución de aviones de alto consumo por aviones de bajo consumo de combustible.</i></li> <li>• <i>La necesidad de sustitución de aviones antiguos que generan altos costos de mantenimiento por aviones modernos que reducen sustancialmente los gastos de mantenimiento.</i></li> <li>• <i>La sustitución de aviones antiguos por aviones modernos en las rutas con competencia de empresas privadas para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.</i></li> <li>• <i>La sustitución de aviones de diversas flotas por aviones de la misma familia con tendencia a pasar de 7 flotas (B-747-400, B-747-200, A 340, A310, MD80, B737-500 y B737-200) a pasar para el año 2013 a 3 flotas (A340/330, B737-700/800 y Embraer)</i></li> <li>• <i>La homogenización de la flota.</i></li> </ul> <p>En el Inc. b) de dicho Capítulo se detallan los Destinos, las Rutas y Frecuencias y el Escenario 2009. En el Inc. c) de dicho Capítulo se detallan las Flotas y el Escenario 2009. En el Inc. d) de dicho Capítulo se detalla la estrategia de Flota Prevista para el Escenario 2010 – 2013, que se basa en la red óptima y el estudio entrega la mejor solución para el desarrollo a mediano y largo plazo, bajo los lineamientos de la estrategia general corporativa y los planes de expansión.</p>	<p><b>4.2.2.7. Aeronaves no utilizadas</b> Para una mejor exposición se agrega al punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ambas fueron devueltas en el mes de noviembre de 2008." "...., a propuesta del Gerente General designado por el PEN."</li> </ul> <p><b>4.2.2.8. Desprogramación de aeronaves</b> <b>4.2.2.9. Aeronaves en leasing desprogramadas</b></p>
<p><b>4.2.2.8. Desprogramación de aeronaves</b> Al tomar la decisión de devolver las aeronaves desprogramadas que la empresa posee en virtud de un contrato de leasing, debe considerarse que una de las condiciones establecidas en el contrato de leasing para el "redelivery" (devolución de las aeronaves), es la realización de un "C Check". El costo promedio estimado de estas inspecciones es de U\$S 448 miles. Cabe aclarar que si las inspecciones son realizadas por reparadores locales el importe promedio asciende U\$S 361 miles, y si lo es por reparadores externos, U\$S 639 miles. Por otra parte los costos de un "C Check" varían conforme las necesidades de reparación de cada aeronave, por lo cual los montos consignados son de referencia. Debe resaltarse que las compañías no han proporcionado el plan de acción para las aeronaves desprogramadas que son de propiedad del Grupo ARSA.</p>		
<p><b>4.2.2.9. Aeronaves en leasing desprogramadas</b></p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo										
<p>Se ha advertido la existencia de aeronaves enmarcadas en contratos de leasing vigentes –en distintas instancias- que se hayan desprogramadas, según el siguiente detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lessor ILFC: una aeronave (subloc. Air Comet) por la que se negocia su devolución debido a la deuda existente con el lessor y a las condiciones técnicas requeridas para devolver el avión, sin contar el contrato con cláusula de devolución anticipada,</li> <li>• Lessor SKY (Pacific Aircorp): cinco aeronaves desprogramadas por las que existe acuerdo transaccional. Dos de ellas poseen adenda de ampliación de plazo contractual, dos se devolverán en octubre-noviembre de 2009 y una se estima la devolución a la finalización del contrato.</li> </ul> <p>Terminación temprana: Del Acuerdo Transaccional firmado por Pegasus Aviation y Aerolíneas Argentinas el 31 de agosto de 2009 surge que en lugar de la devolución de dos aeronaves que se encontraban canibalizadas se pactó la compensación por US\$1,1 millón por cada una. Sobre tres aeronaves se ha decidido su devolución dos con el lessor AERCAP en noviembre/09 y diciembre/09, y una con el lessor Pegasus cuyo contrato de rescisión es del 22-09-08, no obteniendo al cierre de las tareas de campo constancias de su devolución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lessor Pegasus Aviation INC (SKY): Una aeronave se encuentra en México para la devolución, respecto de la que se arribó a un acuerdo con el lessor y con el taller mexicano. Existen cánones devengados, más intereses y gastos generados por al aeronave, por US\$ 3,7 millones.</li> <li>• Lessor Triton (Wells Fargo): Dos se encuentran desprogramadas en Chile y cinco canibalizados. Aún no se efectuó la devolución ya que se encuentra pendiente la negociación con el lessor, que busca cobrar el seguro de contingencias dado que ha abandonado la actividad. Ello puede conllevar a que la compañía de seguros repita contra ARSA.</li> </ul>	<p>En ese sentido y con la intención de que las opciones de flota propuestas satisfagan los objetivos planteados en las primeras etapas del proyecto se plantea como puntos de partida las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptabilidad a los requerimientos de red de AR y las necesidades de crecimiento.</li> <li>✓ Flexibilidad para combinar fácilmente con las operaciones actuales y ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado.</li> <li>✓ Continuidad, para garantizar un crecimiento suave de acuerdo a los objetivos de armonía de flota.</li> </ul> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, surgen las siguientes flotas óptimas para las necesidades operativas futuras de la empresa:</p> <table border="1" data-bbox="667 655 1196 788"> <thead> <tr> <th>Grupo Aerolíneas</th> <th>Mercado-Red</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E190</td> <td>Doméstico-Regional</td> </tr> <tr> <td>B737-700/800</td> <td>Doméstico-Regional</td> </tr> <tr> <td>A330</td> <td>Internacional</td> </tr> <tr> <td>A340</td> <td>Internacional</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sobre la base de lo indicado, el PN ha presentado una primera proyección de flotas consistente con el objetivo planteado de llegar al año 2013 con 3 flotas (A340/330, B737-700/800 y Embraer). En el PN se hizo referencia a una flota objetivo en el 2013 de nueve A-340, siete A-330, veintitrés B737-700/800 y veinticuatro Embraer E190.</p> <p>A continuación nos referiremos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de sustitución de flota / Comité de Flota.</li> <li>✓ Estrategia de Flota / Plan de Adquisición.</li> <li>✓ Plan de Retiro.</li> <li>✓ Remanentes de aeronaves dadas de baja para desguace.</li> <li>✓ Reestructuración de la relación con proveedores estratégicos.</li> </ul> <p><b>Plan de sustitución de flota / Comité de Flota</b></p> <p>El PN 2014 elabora, a partir del Modelo de Negocios de Enfoque Estratégico y el desarrollo de red que lo acompaña, un plan de</p>	Grupo Aerolíneas	Mercado-Red	E190	Doméstico-Regional	B737-700/800	Doméstico-Regional	A330	Internacional	A340	Internacional	<p><b>4.2.2.10. Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas</b></p> <p>Con relación a los puntos precedentes, y teniendo en cuenta lo expresado en el descargo se propone incorporar al informe el párrafo siguiente: <i>En su descargo la auditada informa que en el Plan de Flota incorporado en el Plan General de Negocios aprobado el 26 de noviembre de 2009 por la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES establece el Plan de Retiro de las aeronaves.</i></p> <p><i>Sin perjuicio de ello, corresponde recordar que el Plan de Flota</i></p>
Grupo Aerolíneas	Mercado-Red											
E190	Doméstico-Regional											
B737-700/800	Doméstico-Regional											
A330	Internacional											
A340	Internacional											

sustitución de flota consistente con los objetivos estratégicos. De acuerdo con el PN 2014 la adquisición de flota, introducción y plan de retiro será coordinado por un Comité de Planeamiento de Flota, compuesto por miembros de las siguientes áreas: Planeamiento de redes, Programación de vuelos, Desarrollo de Negocios, Finanzas, Aprovisionamiento, Mantenimiento y Operaciones. En junio de 2010 se creó la Gerencia de Planificación de Flota y



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.2.10. Aeronaves propiedad de ARSA desprogramadas</b> Se advirtió la existencia de aeronaves propiedad de la compañía que se encuentran desprogramadas sin haberse producido su baja definitiva en sus inventarios a partir de decisiones específicas, según el siguiente detalle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeronaves B747-200: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dos fueron devueltas por Air Comet España –empresa que las locaba-, y comenzó su canibalización, no pudiendo rematricularse en el país por no reunir las condiciones establecidas en la normativa de aeronavegabilidad.</li> <li>○ Tres se hallan hipotecadas y/o embargadas, por lo que no se puede otorgar el cese de bandera.</li> <li>○ Una en condición de libre de gravámenes, sin informar la auditada su destino definitivo.</li> </ul> </li> <li>• Aeronaves B737-200: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una estaba alquilada a Air Comet Chile, con matrícula chilena, y sin poder regresar al país por las normas de aeronavegabilidad y tampoco puede quedar allá porque tiene la matrícula vencida, con implicancias en materia aduanera.</li> <li>○ Tres se encuentran hipotecadas y/o embargadas por lo que no puede otorgársele cese de bandera.</li> <li>○ Una se ha solicitado su libre deuda para otorgarle cese de bandera.</li> <li>○ Cuatro en condición libre de gravámenes, sin informar la auditada su destino definitivo.</li> </ul> </li> </ul>		
<p><b>4.2.2.11. Información disponible de la flota:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las deficiencias referidas en oportunidad de considerar el sistema de control interno –de lo que da cuenta el punto 4.1.3- se advierte en cuanto a la información producida por distintas áreas con diferentes responsabilidades respecto de la flota de aeronaves. Es así que se detectaron discrepancias entre las aeronaves informadas como operativas al 30/06/09 por la Unidad Planificación</li> </ul>	<p><b>4.2.2.11 Información disponible de la flota.</b> Sobre las deficiencias referidas en oportunidad de considerar el sistema de control interno en la observación 4.2.2.11 sobre Información disponible de la flota y de las conciliaciones que deberían llevarse a cabo deseamos destacar que la existencia de distintas definiciones –según reporte-, está completamente justificada en el caso en que se menciona. En efecto, en el Proyecto se argumenta que existen distintas</p>	<p><b>4.2.2.11.</b> La auditada comparte la existencia de distintas definiciones de “avión operativo” y agrega que se encuentra “...completamente justificada en el caso en que se menciona...” Con relación al presente punto se propone agregar al último párrafo del mismo el siguiente texto: <i>Con fecha 18 de junio de 2010 se suscribió el certificado de redelivery de la aeronave A310 matrícula LV-AIV ya que se acordó una terminación anticipada con el locador.</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Estratégica y Gestión de Flota (62) y la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión - Estadísticas (44), sin establecerse esquema de conciliación que contemple la divergencia de criterios para la consideración de la información.</p> <p>Dichas diferencias corresponden a los distintos criterios de Operatividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sector de Presupuesto y Control de Gestión - Estadísticas: entiende como aeronaves operativas aquellas que tienen vuelo asignado y generan ingresos.</li> <li>○ Sector Planificación Estratégica y Gestión de Flota: Consideran que un avión está en operación cuando está en línea de vuelo, ya sea en mantenimiento o a la espera del mismo pero con mantenimiento asignado.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su parte, de la visualización de la información proporcionada por la Unidad de Contratos Aeronáuticos y la Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota, y la consideración de la disponible en el Registro Nacional de Aeronaves (RNA), se advierte: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferencias en las fechas de vencimiento de contratos de leasing. Corresponden principalmente a la no inscripción en el RNA de las adendas o renovaciones de contratos cuyos vencimientos aún no han operado –tal los casos de la renovación de contrato de leasing con ILFC por aeronave desprogramada A310 o la adenda de ampliación de contrato de leasing operativo con Lessor SKY por dos aeronaves.</li> <li>○ Dos B737-200 de propiedad de ARSA informadas por el RNA y no por ARSA, sin que se obtuviera justificación de la compañía.</li> </ul> </li> </ul>	<p>definiciones de “avión operativo” entre lo que analiza la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión-Estadísticas y la Unidad Planificación Estratégica y Gestión de Flota.</p> <p>La primera, considera operativa una aeronave cuando la misma realizó en el mes de referencia algún vuelo comercial. Vale la pena indicar aquí, que tareas de mantenimiento, tal como la realización de un chequeo C lleva en la empresa un mínimo de 8 semanas. Un avión en mantenimiento –chequeo C- puede ser considerado por ello, por el área económica como “no operativo” durante un determinado mes. La unidad de gestión de flota analiza el estado de la flota empresaria y lleva la relación con los lessor. A los efectos del contrato con el lessor, que un avión esté en mantenimiento no constituye ninguna situación excepcional o de incumplimiento para la empresa. En tal sentido, el avión se encuentra en condiciones operativas normales. Ello es particularmente importante en el caso de AR –AU, ya que es importante distinguir esta situación (la de un avión que se encuentra sin volar porque se le está realizando tareas habituales de mantenimiento) de la de otro avión que está por completo fuera de toda operación (aviones inoperativos).</p> <p>Con respecto a la aeronave desprogramada A310 (con matrícula LV-AIV) corresponde aclarar que se celebró una terminación anticipada con el locador, ILFC, habiéndose suscripto el certificado de redelivery con fecha 18 de junio de 2010.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.3. Rutas</b> ARSA y AU han cubierto en el período julio 2008 a junio de 2009, cincuenta y cuatro rutas, según el siguiente detalle (ver desagregado en Anexo VI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• treinta y cuatro rutas de cabotaje,</li> <li>• tres a Europa,</li> <li>• seis Interamericanas,</li> <li>• una Oceanía y</li> <li>• diez Regionales.</li> </ul>	<p><b>4.2.3. Rutas</b> No se efectúan comentarios sobre este punto.</p>	
<p><b>4.2.3.1. Rutas internacionales</b> Se advierte una tendencia constante de disminución, así considerando la información aportada por la entidad –respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Año 2007: 474.214 pasajeros</li> <li>o Año 2008: 385.487 pasajeros</li> <li>o Año 2009: 299.171 pasajeros</li> </ul> <p>La disminución más significativa por la importancia en el total de pasajeros se da en la ruta a Madrid que en 2007 transporto 229.371 pasajeros, pasando a 164.313 en el año 2008 y a 117.293 en el 2009.</p> <p>Si bien, durante los primeros siete meses del año 2009 se produce un incremento en la cantidad de pasajeros transportados (67.318) en la ruta internacional de Miami respecto del mismo período de los años 2008 (53.474) y 2007 (34.476), las demás rutas exhiben una relevante disminución.</p> <p>Es dable resaltar que ARSA suspendió el transporte de pasajeros en diferentes rutas que para el período considerado de 2007 importó el transporte de 71.141 pasajeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o México en diciembre 2007,</li> <li>o México-Cancún en mayo de 2008 (26.947 pasajeros en 2007 y 10.929 en 2008)</li> <li>o Nueva York en mayo de 2008 (12.779 pasajeros en 2007 y 12.400 en 2008),</li> <li>o Miami-Nueva York en mayo de 2008 (28.641 pasajeros en 2007 y 10.929 en 2008)</li> </ul>	<p><b>4.2.3.1. Rutas internacionales</b> En lo referente al Punto 4.2.3.1 sobre rutas internacionales se desea destacar a modo de aclaración, que dichas rutas internacionales mencionadas en el informe corresponden a las redes Europa, Oceanía y Norteamérica debido a que en otras clasificaciones habituales se considera también de las redes Sudamérica y Regional.</p> <p>Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores expresados en el informe, que deberían ser los siguientes: Primeros siete meses año 2008 - Total: 385.283 pasajeros Primeros siete meses año 2009 - Total: 300.161 pasajeros Primeros siete meses año 2009 - Madrid: 118.211 pasajeros Primeros siete meses año 2009 - Miami: 67.082 pasajeros Primeros siete meses año 2008 – México – Cancún: 10.725 pasajeros Primeros siete meses año 2008 – Miami – Nueva York: 7.141 pasajeros</p> <p>Por otro lado, se desconoce a que hace referencia la enunciación del último párrafo que dice "...para el período considerado de 2007 importó el transporte de 71.141 pasajeros...". Creo que el párrafo es claro: se refiere a las rutas que se mencionan a continuación, aunque la redacción es incorrecta –debería decir "importaron", en lugar de "importó"- . Eliminaría este párrafo. Asimismo se destaca que el gráfico final presenta datos que se corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.</p>	<p><b>4.2.3.1. Rutas internacionales</b> Con respecto a la apertura dada a las redes y expuesta en el punto 4.2.3. esta obedece a la presentación dada por la empresa y que para mayor grado de detalle se adjunto el Anexo VI al Proyecto de Informe. En el descargo se enuncian cifras diferentes a las descritas en el informe. Dicha diferencia no supera el 0,5% por lo que su significatividad no afecta las conclusiones arribadas.</p> <p>La documentación de respaldo de los datos volcados en el informe fue proporcionada por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión. Cabe destacar que la auditada no remitió documentación respaldatoria de las cifras vertidas en su descargo, ni la fuente de las mismas.</p> <p>A sugerencia de la auditada, se propone reemplazar en el cuarto párrafo del punto Rutas internacionales "importó el transporte de" por: "transportaron a".</p> <p>Se propone reemplazar (a sugerencia del auditado) el párrafo previo al grafico Evolución de Pasajeros Transportados-Rutas Internacionales que dice "El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta:" por el siguiente: "El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta por el período Acumulado Enero – Julio de cada año".</p>
<p><b>4.2.3.2. Rutas regionales</b> Similar a la tendencia declinante referida en rutas internacionales, se observa en relación a las rutas regionales, así considerando la información aportada por la entidad –respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Año 2007: 633.916 pasajeros</li> <li>o Año 2008: 605.441 pasajeros</li> </ul>	<p><b>4.2.3.2. Rutas regionales</b> En lo referente al Punto 4.2.3.2 sobre rutas regionales se desea destacar a modo de aclaración, que las rutas regionales se corresponden con las redes Regional y Sudamérica debido a que habitualmente se considera como regionales sólo a las rutas a países limítrofes.</p> <p>Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores</p>	<p><b>4.2.3.2. Rutas regionales</b> La auditada en su descargo con respecto a este punto enuncia cifras diferentes a las descritas en el informe, dicha diferencia no supera el 1,6 % y el 0,5%, por lo que su significatividad no afecta las conclusiones arribadas.</p> <p>La documentación de respaldo de los datos volcados en el informe fue proporcionada por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>○ Año 2009: 469.529 pasajeros</p> <p>Se ha producido un incremento en la cantidad de pasajeros transportados en las rutas regionales a Florianópolis (pasó de 4.181 pasajeros en 2008 a 4.926 en 2009) y Caracas (pasó de 10.593 pasajeros en 2008 a 33.283 en 2009), a lo que se suma la incorporación de la ruta Lima - Bogotá en el año 2009 aportando 17.319 pasajeros.</p> <p>Sin embargo, se produjeron disminuciones relevantes en las rutas de Montevideo (99.564 pasajeros en 2007 contra 46.725 en 2009) y en la ruta de Santiago de Chile (121.484 pasajeros en 2007 contra 78.064 en 2009). A ello se adiciona, la suspensión de las rutas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caracas - Santa Cruz de la Sierra y Bogotá desde septiembre 2008,</li> <li>○ Caracas-Bogotá desde junio 2008,</li> <li>○ Florianópolis desde abril 2008 a octubre 2008 y desde abril 2009 a julio 2009, por razones estacionales.</li> <li>○ Punta del Este desde abril 2008 a noviembre 2008 y desde mayo 2009 a julio 2009, por razones estacionales.</li> </ul>	<p>expresados en el informe, que deberían ser los siguientes:  Primeros siete meses año 2007 - Total: 624.046 pasajeros  Primeros siete meses año 2009 - Total: 469.449 pasajeros</p> <p>Por otro lado, la ruta Caracas-Santa Cruz de la Sierra no se suspendió a partir de Sep-08, sino que en los tres años de análisis operó sólo en los meses de Jul-07, Jul-08 y Ago-08. Lo mismo ocurre con la ruta a “Bogotá directo” que no opera en todos los meses de análisis.</p> <p>Al respecto, se debe considerar que como resultado de la salida de los equipos de vuelo de largo alcance, se realizaron las siguientes operaciones temporales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se operó Buenos Aires-Santa Cruz de la Sierra-Caracas durante el mes de Agosto de 2008</li> <li>b. Se operó Buenos Aires-Lima-Bogotá a partir de Mayo de 2008 y hasta el año 2009 en que se pudieron operar ambos mercados por separado.</li> <li>c. Se discontinuó el vuelo Caracas-Bogotá, operándose el destino Caracas, altamente rentable.</li> <li>d. Actualmente se operan todos los destinos en forma directa “punto a punto”.</li> </ol> <p>Por otro lado, debe considerarse el carácter estacional de Florianópolis y Punta de Este, destinos que se cubren sólo en meses de temporada alta.</p> <p>Asimismo se destaca que el gráfico final de la observación presenta valores correctos de pasajeros, salvo las actualizaciones enunciadas, pero se debería aclarar que los datos corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.</p>	<p>Cabe destacar que la auditada no remitió documentación respaldatoria de las cifras vertidas en su descargo, ni la fuente de las mismas.</p> <p>Se propone modificar el tercer párrafo del informe teniendo en cuenta lo informado por la auditada en su descargo, suprimiendo los dos primeros ítems y agregando al final el siguiente texto: <i>“La ruta Caracas-Santa Cruz de la Sierra operó sólo en los meses de Jul-07, Jul-08 y Ago-08; la ruta Bogotá directa no opera en todos los meses bajo análisis; se operó Buenos Aires-Santa Cruz de la Sierra-Caracas durante el mes de Agosto 2008, Buenos Aires-Lima-Bogotá a partir de Mayo de 2008 y hasta el año 2009 en que se pudieron operar ambos mercados por separado, finalmente, se discontinuó el vuelo Caracas-Bogotá, operándose el destino Caracas”.</i></p> <p>Se propone reemplazar (a sugerencia de la auditada) el párrafo previo al gráfico Evolución de Pasajeros Transportados-Rutas Regionales que dice “El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta:” por el siguiente: <i>“El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta por el período Acumulado Enero – Julio de cada año”.</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.3.3. Rutas de Cabotaje</b> Se advierte una tendencia constante de disminución, así considerando la información aportada por la entidad – y a efectos comparativos respecto de siete primeros meses de cada año- se puede apreciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Año 2007: 2.414.078 pasajeros</li> <li>o Año 2008: 2.250.505 pasajeros</li> <li>o Año 2009: 2.109.838 pasajeros</li> </ul> <p>Comparando el período referido entre 2008 y 2009, se han advertido las siguientes variaciones más significativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o incrementos en las rutas de cabotaje de Comodoro Rivadavia (incremento en 35.846), Corrientes (incremento en 11.050), Mar del Plata (incremento en 13.160).</li> <li>o disminuciones en las rutas de cabotaje de Calafate (disminución 39.810), Iguazú (disminución 38.524), Mendoza (disminución 24.916) y Neuquén (disminución 24.732).</li> </ul>	<p><b>4.2.3.3. Rutas de Cabotaje</b> En lo referente al Punto 4.2.3.3 sobre rutas de cabotaje, no se comparte el criterio al momento de aseverar que la comparación entre un semestre con el mismo semestre del año anterior, permita establecer la existencia de una tendencia, en este caso una disminución. La empresa ha tenido desde mayo de 2008 -con especial fuerza en la primera mitad de julio de 2008- una impresionante reducción de la actividad comercial, asociada directamente a las acciones tomadas por la gestión privada. A partir de mediados de 2008 y con la asistencia del Estado nacional, la empresa ha logrado comenzar a recuperar su actividad, por medio del aumento de la inversión y el incremento en la cantidad de aviones operativos. Esta mejora que se comienza a manifestar con el arribo de la conducción de la gestión pública, sin embargo, no alcanzó para que el promedio del primer semestre 2009 fuera mejor que el promedio del primer semestre de 2008, pero claramente la situación a julio de 2009 era considerablemente mejor que la existente a julio de 2008. A mayor abundamiento destacamos a modo de ejemplo, que las horas block voladas en junio de 2009 fueron 10.499, mientras que las horas voladas en el mismo mes pero del año 2008 habían sido 10.133. En la comparación entre julio de 2008 y julio de 2009 la diferencia es considerablemente mayor, ya que se pasó de 11.443 horas en el año 2008 a 12.288 en el año 2009. Por ese motivo, no es correcto señalar que exista una “tendencia constante a la disminución” de la actividad, sino que muy por el contrario hubo una abrupta caída pero posteriormente a ello, y a partir de la asistencia y gestión pública, una recuperación. Esto es importante por cuanto dicha recuperación de la actividad continúa hasta la actualidad. En lo referente a los datos presentados en el Punto 4.2.3.3 sobre rutas de cabotaje, se desea destacar a modo de aclaración, que la fuente de la información es el Tablero Competitivo de Cabotaje y que la información se encuentra confeccionada por Destino y no por Ruta. Entendemos que existen algunas discrepancias con los valores expresados en el informe, que deberían ser los siguientes: Primeros siete meses año 2007 - Total: 2.413.078 pasajeros Primeros siete meses año 2008 - Total: 2.238.511 pasajeros Se expresa que las variaciones entre los primeros siete meses del 2008 y del 2009 de Iguazú ha sido una baja de 28.524 pasajeros.</p>	<p><b>4.2.3.3. Rutas de Cabotaje</b> Se propone eliminar del primer párrafo de este punto del informe “tendencia constante de” y modificar la palabra “ruta/rutas” por “destino/destinos”, conforme lo solicitado por la auditada en su descargo. La auditada enuncia cifras diferentes a las descriptas en el informe, dicha diferencia no supera el 0,6% por lo que su significatividad no afecta las conclusiones arribadas. La documentación de respaldo de los datos volcados en el informe fue proporcionada por la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión. Cabe destacar que la auditada no remitió documentación respaldatoria de las cifras vertidas en su descargo, ni la fuente de las mismas. Se propone reemplazar (a sugerencia de la auditada) el párrafo previo al gráfico Evolución de Pasajeros Transportados-Rutas de Cabotaje que dice “El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por ruta:” por el siguiente: <i>El siguiente gráfico exhibe la evolución de pasajeros transportados por destino en el período Acumulado Enero – Julio de cada año.</i></p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	Asimismo se destaca que el gráfico final de la observación presenta valores correctos de pasajeros, pero se debería aclarar que los datos corresponden al acumulado Enero a Julio de cada año, y no al mes de Julio de cada año, como se indica en él.	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.4. Combustible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En materia de combustible se advirtió, durante el 2008, que el gasto bruto tuvo un incrementó del 22%, mientras que el consumo en litros disminuyó en un 15%. Por su parte, de la comparación de los primeros cinco meses de los años 2008 y 2009 –en función de la información disponible-, se pudo apreciar una disminución del gasto en un 55%, siendo que la caída de consumo fue del 15%.</li> <li>En cuanto al precio del combustible, se ha advertido, como se observa en el siguiente gráfico, una relevante fluctuación que evidenció un incremento significativo en los primeros meses del 2008, produciéndose una posterior caída a partir de octubre de 2008. Es así que el precio de litro de combustible pagado a proveedores ascendía a U\$S 0,76 en diciembre de 2007, U\$S 1,14 en julio de 2008 y U\$S 0,42 en mayo de 2009.</li> <li>El Régimen Compensador de Combustible Aeronáutico - RCCA (establecido conforme el Decreto N° 1.012/06), estaba destinado a los servicios regulares cuya tarifa por kilómetro se encontraba por debajo del promedio o cuya demanda resultaba insuficiente en el mercado interno. Este sistema rigió hasta el 15 de abril de 2008, ya que posteriormente se estableció un nuevo cuadro tarifario según la Resolución N° 257/08 de la Secretaría de Transporte, el cual contempló un aumento de un 18% en las tarifas. Adicionalmente durante el mes de mayo 2008 se dispuso un aumento tarifario de similar envergadura. A partir de la información disponible en el cuenta de inversión del ejercicio 2008 emitida por la Contaduría General de la Nación, se ha advertido la siguiente aplicación del régimen para ese período, considerando que sólo comprende los meses de Enero y Febrero 2008, ya que al finalizar el año se encontraba en trámite la liquidación de los períodos 01/03 al 15/04/08. Los aumentos tarifarios no contemplaron la atención de los gastos ocasionados por el incremento del precio del combustible aéreo, por lo que la Secretaria de Transporte suscribió con las empresas YPF S.A. y ESSO Petrolera Argentina S.R.L., acuerdos de suministro de combustible JET A-1 a precio subsidiado para el servicio público de transporte aerocomercial de pasajeros regular dentro del ámbito de la República Argentina. Cabe destacar que estos acuerdos comprenden a un mayor número de empresas que</li> </ul>	<p><b>4.2.4. Combustible</b></p> <p>En lo referente al Punto 4.2.4 sobre combustible, en el gráfico titulado “precio” no se observa a qué año corresponden los (Dic-07 a Abr-09) y no se especifica que es el precio bruto pagado expresado en centavos de dólares.</p>	<p><b>4.2.4. Combustible</b></p> <p>Se modifica la impresión del cuadro Precio de Combustible, donde no puede leerse el año al que corresponde la referencia mensual y se aclarara que “<i>el precio es expresado en centavos de dólar</i>”. Todo ello, a solicitud de la auditada.</p>

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>el RCCA, debido a que se aplica al servicio público de transporte aerocomercial regular de pasajeros.</p> <p>Durante el ejercicio 2008 se devengaron \$ 144 millones, lo que represento 145.102.620 litros subsidiados, en concepto de transferencias corrientes a YPF y ESSO correspondientes a los mecanismos de compensaciones de combustible aeronáutico.</p> <p>A partir de la información obrante en la citada cuenta de inversión, se advirtió que, en el ejercicio 2008 se produjo el siguiente subsidio de combustible enmarcado en los acuerdos referidos.</p> <p>Al respecto, la información provista no permite la consideración de las erogaciones en la materia y los subsidios aplicados, en lo que fuera correspondiente al período bajo análisis.</p>		



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo									
<p><b>4.2.5. Comercialización</b>  <b>4.2.5.1. Ventas</b>  Las ventas brutas totales (incluyendo sucursales del exterior y de Argentina) durante el período auditado sufrieron una disminución neta de US\$ 113,1 millones (24,10 %), dado que al 17-07-08 ascendían a US\$ 469,3 millones mientras que al 30-06-09 fueron de US\$ 356,2 millones.  Se observa una mayor incidencia en la baja de las ventas de sucursales del exterior, la variación se encuentra compuesta de la siguiente forma:</p> <table border="0"> <tr> <td>a) Venta internacional sucursales del exterior</td> <td>%</td> <td>-18,38</td> </tr> <tr> <td>b) Venta internacional sucursales Argentina</td> <td>%</td> <td>1,66</td> </tr> <tr> <td>c) Venta cabotaje sucursales Argentina</td> <td>%</td> <td>-7,38</td> </tr> </table>	a) Venta internacional sucursales del exterior	%	-18,38	b) Venta internacional sucursales Argentina	%	1,66	c) Venta cabotaje sucursales Argentina	%	-7,38	<p><b>4.2.5. Comercialización</b>  <b>4.2.5.1. Ventas</b>  En lo referente al punto 4.2.5.1 sobre Ventas, destacamos que si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas apreciaciones concluyen en tendencias que también consideran períodos fuera del objeto de examen.  Las Ventas de Pasajes que se produjeron durante los semestres que indican en el cuadro siguiente, fueron:  En los valores expuestos se encuentran incluidos los producidos por Ventas Pasajes del conjunto de Sucursales/Agencias y Aeropuertos-EZE , AEP, Call Center, Pago On-Line de Argentina y del Exterior.  Comparando el primer semestre del 2009 con su equivalente del 2008, las variaciones fueron las siguientes:  Exterior: - 43,2 %  Argentina: - 19,9 %  En cuanto al primer semestre del 2010, (tomando valores estimados del mes de junio), los producidos por Ventas Pasajes y sus variaciones con relación al primer semestre del 2009 son los que se indican en el cuadro siguiente, habiéndose mejorado el producido por ventas a nivel total del sistema, en un 46,8 %.</p>	<p><b>4.2.5. Comercialización</b>  <b>4.2.5.1. Ventas</b>  No se efectúan comentarios relevantes que modifiquen la redacción de este punto.</p>
a) Venta internacional sucursales del exterior	%	-18,38									
b) Venta internacional sucursales Argentina	%	1,66									
c) Venta cabotaje sucursales Argentina	%	-7,38									
<p><b>4.2.5.2. Overbooking</b>  En cuanto a la sobreventa de servicios sobre la capacidad operativa de transporte, se observó una disminución del 64% en la evolución total considerando el período 06/08 a 06/09. Simultáneamente, se advierte una disminución del 90,8% en la evolución de gastos por Overbooking considerando el período 06/08 a 06/09.</p>	<p><b>4.2.5.2. Overbooking</b>  <b>4.2.5.3. Gestión de sucursales</b>  <b>4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior – ingresos y gastos</b>  En lo referente a la observación 4.2.5.3.1 sobre Sucursales del Exterior – ingresos y gastos, destacamos que si bien el informe de la AGN considera el período al 30/06/2009, resultará útil considerar alguna información atribuible a períodos posteriores. Esta aclaración obedece a que algunas observaciones concluyen en tendencias que también consideran períodos fuera del objeto de examen.  Los Aportes Netos del conjunto de Sucursales del Exterior disminuyeron en el primer semestre del 2009 con relación al mismo periodo del 2008 en un 43,71 %, mientras que los primeros nueve meses fue menor en un 40,41 %.</p>	<p><b>4.2.5.2. Overbooking</b>  <b>4.2.5.3. Gestión de sucursales</b>  <b>4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior - Ingresos y gastos</b>  No se efectúan comentarios relevantes que modifiquen la redacción de este punto.</p>									
<p><b>4.2.5.3. Gestión de sucursales</b>  Se analizaron los informes trimestrales que realiza la Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión Comercial de los períodos enero/junio y enero/septiembre para los años 2008 y 2009, a efectos comparativos. A partir de los referidos reportes disponibles y los períodos de comparación se advirtió:</p>	<p><b>4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior – ingresos y gastos</b>  Tomando en consideración los primeros cinco meses (enero-mayo) del año 2010 y su comparación con el 2009, tenemos registrados los valores que se muestran en el cuadro siguiente:  Modificar en el pie del cuadro: “ a la fecha del presente informe” por “a la fecha de elaboración del presente informe”. Ídem en los restantes cuadros que contienen la leyenda.</p>										
<p><b>4.2.5.3.1. Sucursales del Exterior – ingresos y gastos</b>  • <b>Ventas-Ingresos</b> (pasajes, cargas e ingresos accesorios): se advierte una disminución del 42,18% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre se observa que continúa la caída de los ingresos pero en un menor porcentaje, representando un 38,88 %.</p>											

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gastos comerciales:</b> se observa que los mismos han sufrido una disminución del 50,84% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución de dichos gastos representa un 47,96% de los mismos.</li> <li>• <b>Gastos propios de las Sucursales:</b> se advierte una disminución del 28,79% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución observada representa un 25,82%.</li> </ul>	<p>En el mismo, podemos apreciar que el Aporte Neto del conjunto de Sucursales del Exterior ha mejorado en el año 2010 con respecto al mismo periodo del año anterior en más: 40,5 %.</p>	
<p><b>4.2.5.3.2. Sucursales de la Argentina – ingresos y gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventas-Ingresos:</b> se advierte una disminución del 20,49% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución observada representa un 16,73%.</li> <li>• <b>Gastos comerciales:</b> se observa que los mismos han sufrido una disminución del 16,18% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre la disminución de dichos gastos representa un 4,70% de los mismos.</li> <li>• <b>Gastos propios de las Sucursales:</b> se advierte un incremento del 15,58% en la comparación del período enero-junio 2009 con igual período de 2008. Realizando el mismo análisis del período enero-septiembre el incremento observado representa un 22,43%.</li> </ul>	<p><b>4.2.5.3.2 Sucursales de la Argentina – Ventas / Ingresos y Gastos</b></p> <p>En lo referente al punto 4.2.5.3.2 sobre Sucursales de la Argentina–Ventas / Ingresos y Gastos, deseamos destacar que los valores de producción, gastos, pasajeros transportados, cantidad de vuelos y personal citados correspondientes al conjunto de Sucursales / Agencias de Argentina, fueron para el período enero a junio y enero a septiembre de los años 2008 y 2009, los siguientes: No incluye EZE , AEP ni Call ni Pago On-Line . Los Aportes Netos del conjunto de Sucursales de Argentina disminuyeron en el primer semestre del 2009 con relación al mismo periodo del 2008 en un 23,67%, mientras que los primeros nueve meses fueron menores en un 20,50%. Si tomamos en consideración los cinco primeros meses del año 2009 y 2010, podemos apreciar que el Aporte Neto del conjunto de Sucursales de Argentina, ha mejorado significativamente en el año 2010 con respecto al mismo periodo del año anterior, en un 50,9 %.</p>	<p><b>4.2.5.3.2. Sucursales de la Argentina - Ingresos y gastos</b> No se efectúan comentarios relevantes que modifiquen la redacción de este punto.</p>
<p><b>4.2.5.3.3. Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales</b></p> <p>Partiendo de los cuadros expuestos en 4.2.5.3.1. y 4.2.5.3.2. se advierte el siguiente comportamiento en los indicadores de funcionamiento de las sucursales, que las compañías utilizan para su evaluación, para los períodos referidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rentabilidad:</b> Se observa una disminución de la rentabilidad de las sucursales de Argentina y del Exterior en los períodos analizados, en un porcentaje más pronunciado en el caso de las sucursales del exterior – como se observa en los siguientes cuadros-, situación que corrobora la tendencia detectada en el análisis de las ventas de la empresa.</li> </ul>	<p><b>4.2.5.3.3. Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales</b></p> <p>En lo referente a la observación 4.2.5.3.3 sobre Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales, deseamos destacar que los Aportes Netos del conjunto de Sucursales / Agencias y puntos de Ventas de Argentina y Exterior, como así también los números de vuelos (aterrizajes+despegues) y pasajeros transportados expuestos en las páginas 47 a 50, corresponden a los valores que en su momento se suministraron a la Auditoría General, en función de su requerimiento. Si se analiza el indicador de rentabilidad respecto de los primeros cinco meses del año 2009 y 2010 para las Sucursales de Europa, se pueden apreciar sensibles mejoras de cada una de</p>	<p><b>4.2.5.3.3. Indicadores de funcionamiento operativo de sucursales</b> No se efectúan comentarios relevantes que modifiquen la redacción de este punto.</p>

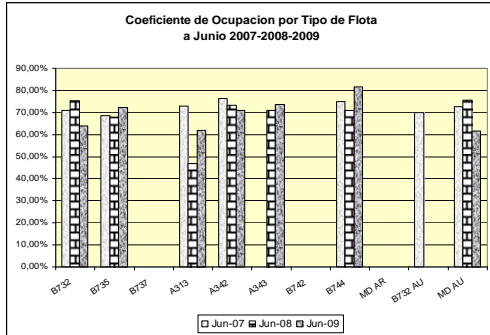
Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Es relevante señalar que, en el Plan General de Negocios 2009/2013, aprobado por la COMISIÓN BICAMERAL DE REFORMA DEL ESTADO Y SEGUIMIENTO DE LAS PRIVATIZACIONES, se hace mención de algunos puntos de un Plan de Emergencia aplicado en la empresa a partir de julio 2008 en donde con el fin de reducir los gastos de la compañía se afirma que se procedió a "...la rescisión de alquileres de oficinas administrativas en lugares donde Aerolíneas dejó de operar como en Londres, en donde se pagaba un alquiler de L \$ 164.000". Esta información no se compadece con los datos suministrados por el área comercial de la empresa en donde constan en dicha sucursal, a la fecha de auditoría, gastos en concepto de alquiler y personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Números de vuelos (aterrizajes + despegues):</b> En los períodos analizados aumentó el número de vuelos para las sucursales de Argentina, mientras que para las sucursales del exterior existe una disminución en los mismos.</li> <li>• <b>Total Pasajeros (entrados + salidos):</b> Del análisis de la información surge una disminución del total de pasajeros tanto en las sucursales de Argentina como en las del exterior.</li> </ul>	<p>las Delegaciones.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.6. Indicadores de gestión</b> A los efectos de la consideración de la evolución de la gestión de las compañías, se consideran los indicadores usuales en la actividad, los cuales son contemplados en los distintos reportes de gestión emitidos por las entidades, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Disponibilidad de flota</li> <li>• Coeficiente de ocupación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coeficiente de ocupación – rentabilidad por ruta</li> <li>○ Coeficiente de ocupación por tipo de flota</li> </ul> </li> <li>• Horas block <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Horas block por tipo de flota</li> </ul> </li> <li>• Frecuencias</li> <li>• Índice de puntualidad</li> <li>• Productividad de Tripulación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tripulación técnica</li> <li>○ Tripulación de cabina</li> </ul> </li> </ul> <p>Es dable resaltar que la AGN no ha contado con los elementos de juicio que den respaldo a la información vertida en los reportes aportados –los cuales se encuentra afectados por lo expuesto en 4.1.2.- y no surge, de la información considerada, los antecedentes necesarios para establecer los motivos por los cuales se produjeron las variaciones que en los siguientes apartados se exponen.</p>	<p><b>4.2.6. Indicadores de gestión</b> <b>4.2.6.1. Participación en el Mercado</b> En lo referente al Punto 4.2.6.1 sobre participación en el mercado, se desea destacar a modo de aclaración, que los datos en las participaciones de mercado de AR en destinos internacionales son correctos, excepto para los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Italia en Dic-07 es del 29.4%</li> <li>- Uruguay en Jun-09 es del 21.7%</li> </ul> <p>Sobre las aclaraciones realizadas en los destinos internacionales vale destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En Italia, Alitalia no dejó de operar sino que no informó a IATA en los meses de Ene-09, Jun-09 y Jul-09.</li> <li>- En Venezuela, no se encuentra la operación de Aviasa que no informa a IATA.</li> <li>- En Uruguay, Pluna no dejó de operar pero no informó a IATA en los meses de Ene-07, Jun-07, Dic-07 y Jun-08 en los meses de análisis.</li> </ul> <p>Sobre los datos en las participaciones de mercado de AR+AU en destinos de cabotaje son correctos, excepto para los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bariloche en Jun-09 es del 49.4%</li> <li>- Mendoza en Jun-09 es del 51.6%</li> </ul>	<p><b>4.2.6. Indicadores de gestión</b> <b>4.2.6.1. Participación en el Mercado</b> Atento a lo expresado por el auditado en su descargo, se propone modificar en el cuadro Participación en el Mercado del informe los siguientes datos:</p> <p>“Italia en Dic-07 29,4%” “En Italia: * En el período enero a junio 2009 no se cuenta con el tráfico de Alitalia.” “En Uruguay: ** A partir de diciembre 08 se incorporan datos de PLUNA, no se cuenta con información anterior.”</p> <p>Las diferencias informadas en el descargo en destinos de cabotaje son poco significativas por lo cual no se realizan modificaciones. Al respecto corresponde aclarar que los datos del informe están respaldados por la documentación relevada durante las tareas de campo, mientras que sobre lo informado en el descargo no se adjunta documentación alguna de respaldo.</p> <p>A efectos de una mejor exposición se propone agregar el siguiente párrafo: que en los siguientes apartados se exponen “sin perjuicio de que el proceso de normalización de una empresa en la situación económica-financiera antes descrita requiere de un considerable periodo para recuperar la confiabilidad de los usuarios.”</p>
<p><b>4.2.6.1. Participación en el Mercado</b> De acuerdo a lo informado por la empresa, en aquellas rutas con competencia, la participación de ARSA ha sido la que se detalla en los cuadros siguientes, debiendo señalar que para los destinos Internacionales y Regionales se toma la información que proporciona IATA (Internacional Air Transport Association), por lo tanto existen destinos que son atendidos por otras empresas.</p> <p>Tanto en vuelos internacionales, regionales como de cabotaje, el grupo ha evidenciado una paulatina merma en su participación en el mercado de transporte de pasajeros, salvo casos puntuales indicados como información adicional a los cuadros por cambios en el número de participantes. Es así como se advierte que en los reportes gerenciales se ha producido una disminución en el mercado de cabotaje del 76% al 65% a partir de la información puesta a disposición respecto del 2008 y 2009 (acumulado a mayo).</p>		
<p><b>4.2.6.2. Disponibilidad de Flota</b> Se exponen seguidamente los puntos relevantes del Reporte de</p>	<p><b>4.2.6.2. Disponibilidad de Flota</b> No se realizan comentarios en el descargo.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Disponibilidad de Flota a junio de 2009 elaborado por la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota, siendo que la AGN no ha tenido acceso a la información necesaria para validar el contenido de dicho informe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el mes de junio 2009 la disponibilidad promedio del grupo fue del 96,7%, ubicándose 1,7 puntos por encima del objetivo planteado por la empresa del 95%. Si se analiza este nivel alcanzado con respecto al obtenido el mes de mayo 2009 (95,8%), se observa un incremento de 0,9 puntos, en tanto que, si se lo compara con mayo 2008 (93,4%), se ha registrado un incremento de 3,3 puntos.</li> </ul>		
<p><b>4.2.6.3. Coeficiente de Ocupación</b> El coeficiente de ocupación indica en forma porcentual la ocupación de una flota en una ruta, y se obtiene de la división de los PKTS (pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) sobre los AKOS (asientos ofrecidos por tipo de avión por los km recorridos). Durante el período bajo análisis se produjo una caída sostenida del coeficiente de ocupación total desde un 79% promedio para el ejercicio 2007 hasta un 69% promedio para el primer semestre de 2009 resultante de la caída mayor en PKT's que la de AKO's. Es importante señalar que durante el segundo semestre de 2008 la caída fue del 10% en la oferta de asientos y del 11% en la demanda de pasajes, mientras que en el primer semestre del 2009 la disminución exhibió un 3% y 9%, respectivamente. Adicionalmente, se advierte que si bien la oferta muestra una reducción, en la composición por redes de rutas se observa el aumento de AKO's en vuelos de cabotaje (12% en el primer semestre de 2009).</p>	<p><b>4.2.6.3. Coeficiente de Ocupación</b> En lo referente al Punto 4.2.6.3 sobre coeficiente de ocupación, se desea destacar que los datos consignados son los correctos del gráfico, aunque los valores enunciados en el eje deberían ser los siguientes: Del segundo párrafo de la observación, surge que la primera comparación se realiza sobre el primer semestre del año 2008, mientras que la segunda y tercer comparación se realizan sobre el segundo semestre del año 2008.</p>	<p><b>4.2.6.3. Coeficiente de Ocupación</b> La auditada sugiere la incorporación de los valores en el eje del gráfico correspondiente a la evolución del coeficiente de ocupación, lo cual se realiza en el gráfico "Evolución del Coeficiente de Ocupación" del Proyecto de Informe de auditoría. Con respecto al período contra el cual se realiza la comparación se incorpora al informe "con respecto al primer semestre 2008" y "en relación al segundo semestre 2008".</p>
<p><b>4.2.6.3.1. Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas</b> A partir de la información correspondiente al período auditado, y tomando en consideración el coeficiente de ocupación por ruta (CO) -que indica el porcentaje de ocupación de una flota en una ruta y se obtiene de la división de los PKTS (Pasajeros transportados por tipo de avión por los km recorridos) sobre los AKOS (Asientos ofrecidos por tipo de avión por los km recorridos)-, se obtiene el coeficiente B.E.L.F. (Break Even Load Factor) -que es el nivel de ocupación necesario para igualar ingresos de pasajes con gastos operativos totales en una línea operada con una flota específica-. A los efectos de determinar la rentabilidad de la ruta, el B.E.L.F. siempre debe ser relacionado con el coeficiente de ocupación real. Cuando el BELF es</p>	<p><b>4.2.6.3.1. Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas</b> En lo referente al Punto 4.2.6.3.1 sobre Coeficiente de Ocupación- Rentabilidad por Rutas, se desea aclarar que para calcular la rentabilidad de las rutas se utiliza el índice BELF- que es el punto de equilibrio de cada una de estas rutas-. En el informe se menciona que el BELF considerado es con "los costos operativos" cuando en realidad tiene incorporado todos los costos. Los cálculos varían según el índice que se utilice, usualmente hay 3 cálculos de BELF: Contribución Marginal, Costos Operativos y Costo Total. Además, estos índices, ocupación y resultados variaron significativamente con respecto a la fecha considerada. El</p>	<p><b>4.2.6.3.1. Coeficiente de Ocupación – Rentabilidad por Rutas</b> En su descargo la auditada menciona que en la definición del BELF donde dice "los costos operativos" debería decirse "todos los costos". La definición fue transcripta textualmente al informe de la información suministrada por la auditada en el documento caratulado "Terminología de la Industria", teniendo en cuenta que el comentario no significa un aporte a la comprensión del tema tratado no se realiza la modificación solicitada.</p>

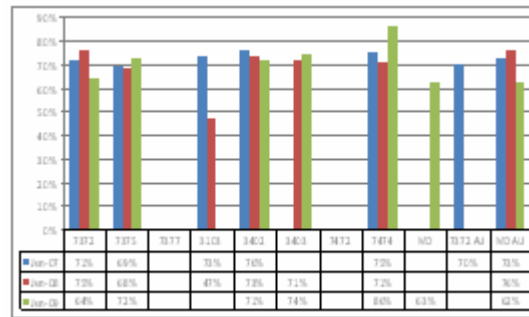
Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>superior a la ocupación real del vuelo, la rentabilidad es negativa, caso contrario la rentabilidad es positiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la red Interamericana, salvo en el caso de la ruta a Caracas en la que el B.E.L.F. es de 98,02%, en el resto de las rutas no se obtiene una rentabilidad positiva aún con una ocupación del 100%. Es decir que todas las rutas Interamericanas tienen una rentabilidad negativa incluyendo Caracas, ya que el porcentaje de ocupación para el período auditado es del 59,62%.</li> <li>• En la línea Europa (Barcelona, Roma y Madrid) y Oceanía (Auckland-Sydney) la rentabilidad fue negativa en todas las rutas y se da una situación similar a lo comentado para las rutas interamericanas, en las cuales no se obtiene una rentabilidad positiva aún con una ocupación plena.</li> <li>• En la línea Regional la rentabilidad fue positiva en las rutas a Florianópolis en U\$S 120.000 (B.E.L.F. 77,35%) y Punta del Este por U\$S 296.000 (B.E.L.F. 56,78%). Para el resto de los destinos la rentabilidad es negativa. Si bien se observa que el B.E.L.F. es de 75,07% para Montevideo y 56,78% para Porto Alegre, para el resto de las rutas el indicador es similar o superior al 100%.</li> <li>• En la línea de Cabotaje la rentabilidad fue positiva en los destinos a Calafate - Trelew, Salta - Jujuy y Tucumán y negativa en el resto de las rutas.</li> </ul>	<p>contexto general es diferente al de mediados del año 2009, contexto que presentaba características no regulares.</p>	
<p><b>4.2.6.3.2. Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota</b> En las flotas B732, A342 y MD se observa una baja en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008. Por su parte, en las flotas B735, A313, A343 y B744 se observa un incremento en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.</p>	<p><b>4.2.6.3.2. Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota</b> En lo referente al Punto 4.2.6.3.2 sobre Coeficiente de Ocupación por Tipo de Flota, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, surgen algunas diferencias. En las flotas B732, A342 y MD se observa una baja en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008. Por su parte, en las flotas B735, A313, A343 y B744 se observa un incremento en el coeficiente de ocupación de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.</p>	<p><b>4.2.6.3.2. Coeficiente de Ocupación por tipo de Flota</b> Se propone modificar el cuadro Coeficiente de Ocupación por Tipo de Flota, a solicitud de la auditada, incorporando el dato del “<i>MD AR en junio-09 con un 61,74%</i>” en el cuadro correspondiente.</p>

### Proyecto de Informe de la AGN



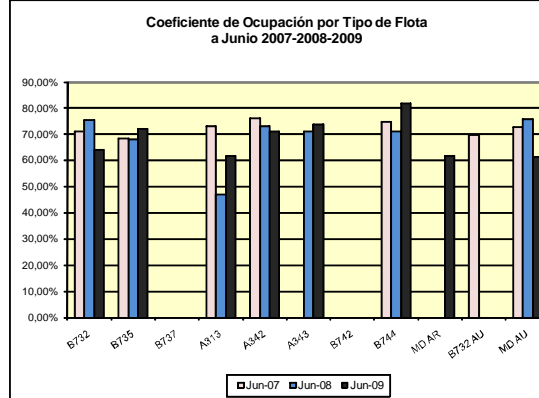
Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

### Descargo ARSA



Fuente: Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.

### Comentarios sobre el Descargo



#### 4.2.6.4. Horas Block

El término Horas Block se utiliza para definir las horas de calza a calza con la aeronave detenida, vale decir, que incluye las horas que el avión se encuentra en movimiento, tanto en vuelo como en maniobras en pista para operar.

En el primer semestre del 2008 se advierte una caída significativa del orden del 20% (período no sujeto a revisión). Por su parte, si bien en el segundo semestre del 2008 persiste la reducción de las horas block, la misma alcanza a un 9,2%, para revertirse en el primer semestre de 2009, en el que se observa un incremento del 1% para el grupo. Es importante referir que la red de cabotaje muestra un incremento que compensa y supera la disminución observada en las redes regional e internacional.

##### 4.2.6.4.1. Horas Block por tipo de Flota

En las flotas B732, B735, A313, A342 y A343 se observa una baja en las horas block de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

Por su parte, en las flotas B744 y MD se produjo un incremento en las horas block de junio 2009 respecto del mismo mes de 2008.

#### 4.2.6.4. Horas Block

En lo referente al Punto 4.2.6.4 sobre Horas Block, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, los datos incluidos en el mismo son correctos y que las comparaciones establecidas en el segundo párrafo no pueden ser verificadas, por desconocer contra qué período son realizadas.

#### 4.2.6.4. Horas Block

En su descargo la auditada coincide con los datos incorporados al informe, y propone aclarar cuál es el período contra el cual se realizan las comparaciones vertidas en el segundo párrafo de este punto. Por lo cual se propone reemplazar ese párrafo por el siguiente: “En el primer semestre del 2008 se advierte una caída significativa del orden del 20% (período no sujeto a revisión) con respecto al segundo semestre 2007. Por su parte, si bien en el segundo semestre del 2008 persiste la reducción de las horas block con relación al primer semestre 2008, la misma alcanza a un 9,2%, para revertirse en el primer semestre de 2009, en el que se observa un incremento del 1% para el grupo. Es importante referir que la red de cabotaje muestra un incremento que compensa y supera la disminución observada en las redes regional e internacional”.

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.2.6.5. Frecuencias</b> Comparando la información suministrada por la empresa de los primeros siete meses de los años 2007 a 2009 surgen los siguientes comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En las frecuencias correspondientes a los vuelos regionales se observa, en general, una disminución para el año 2009 de las frecuencias totales (3960 frecuencias en 2007, 4174 en 2008 y 3077 en 2009). Sólo se da un incremento en las frecuencias para ruta de Caracas que pasó de una frecuencia (para los primeros siete meses) de 40 en 2008 a 102 en el 2009. En la ruta a Montevideo es donde se observa la mayor disminución de frecuencia comparando 2008 y 2009, con 373 vuelos menos.</li> <li>Las frecuencias de vuelos de cabotaje muestran un incremento en la mayoría de los destinos comparando los primeros siete meses de 2008 (9976) con igual período de 2009 (10.764). Así las rutas que han evidenciado un mayor incremento fueron Comodoro Rivadavia (aumento en 209 vuelos), Río Gallegos (161 vuelos), Posadas (103 vuelos), Río Grande (108 vuelos), Ushuaia (102 vuelos), Mar del Plata (93 vuelos), Tucumán (72 vuelos) y Bahía Blanca (70 vuelos). Por su parte, Mendoza (con una disminución de 114 vuelos), Salta (101 vuelos), Córdoba (99 vuelos) y Jujuy (38 vuelos), exhiben las disminuciones más relevantes.</li> </ul>	<p><b>4.2.6.5. Frecuencias</b> En lo referente al Punto 4.2.6.5 sobre frecuencias, se desea destacar que de la interpretación del gráfico vinculado, los datos incluidos en el mismo son correctos. Al referirse a las frecuencias regionales en la observación, lo hace como frecuencias regionales (países limítrofes) más Sudamérica (resto de países de Sudamérica que no son limítrofes). El cuadro de “Evolución de las frecuencias de vuelo Regionales y Sudamérica” contiene datos correctos para los meses de análisis (Jul-07, Jul-08 y Jul-09). El cuadro de “Evolución de las frecuencias de vuelo Cabotaje” contiene datos correctos para los períodos acumulado Ene a Jul-07, acumulado Ene a Jul-08, y acumulado Ene a Jul-09; y no para los meses de Jul-07, Jul-08 y Jul-09 como expresa el gráfico de vuestro Informe.</p>	<p><b>4.2.6.5. Frecuencias</b> En su descargo la auditada coincide con los datos incorporados al informe, y sugiere aclarar en los gráficos Evolución de las Frecuencias de Vuelo – Regionales y Cabotaje que el período de referencia corresponde al acumulado Enero-Julio de cada año. Se propone realizar tal aclaración en el gráfico. Se propone también incorporar al informe como párrafo previo al gráfico Evolución de la Frecuencia de vuelo – Regionales y Cabotaje el siguiente: “<i>A partir de la información proporcionada, se observa la siguiente evolución de la frecuencia de vuelo por el período Acumulado Enero – Julio de cada año</i>”.</p>
<p><b>4.2.6.6. Evolución Índice de Puntualidad Total y Empresa</b> El índice de puntualidad empresaria refleja el cumplimiento de los horarios programados, incluyendo como únicas causas o motivos de incumplimiento aquellos vinculados con aspectos internos de la empresa (por ejemplo mantenimiento de aeronaves, aprovechamiento comercial, etc.). Por su parte, el índice de puntualidad total refleja el cumplimiento de los horarios programados, incluyendo todas las causas y/o motivos de incumplimiento estén vinculados con aspectos internos de la empresa o sean externos a la gestión de la misma (por ejemplo meteorología, control de afluencia de tráfico, etc.). A partir del reporte de evolución del índice de puntualidad total y empresaria correspondiente al período transcurrido entre julio de 2008 a julio de 2009, se observa una tendencia hacia el alza de dicho índice, si bien la puntualidad empresaria exhibe un comportamiento oscilante.</p>	<p><b>4.2.6.6. Evolución Índice de Puntualidad Total y Empresa</b> No se realizan comentarios en el descargo.</p>	



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>No obstante esta oscilación evidencia una tendencia hacia el alza al considerar que en el mes de julio de 2007 se produjeron registros inferiores al 80%, manteniéndose en el rango del 81% y el 96% hasta producirse una fuerte caída en la finalización del período en trato.</p>		
<p><b>4.2.6.7. Productividad de Tripulación</b> A continuación se exponen los puntos relevantes de evolución de la productividad (horas de vuelo) de Tripulantes Técnicos y de Cabina, desde junio 2008 a junio 2009, considerando el reporte elaborado por la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Flota.</p>	<p><b>4.2.6.7. Productividad de Tripulación</b> No se realizan comentarios en el descargo.</p>	
<p><b>4.2.6.7.1. Tripulación Técnica</b> <b>ARSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como consecuencia de una mayor cantidad de vuelos registrados en la red <b>Cabotaje</b>, en junio de 2009 se produjo un aumento de 3 horas voladas promedio por tripulante con relación al mes de mayo del mismo año. No obstante, comparando junio de 2008 con junio de 2009 se puede observar una caída de 9 horas promedio.</li> <li>• Por otra parte, se produjo la disminución en 1 hora volada promedio por tripulante, como consecuencia de una menor cantidad de vuelos realizados en la red <b>Internacional</b> (comparación mayo - junio de 2009) y una caída de 3 horas promedio comparando junio de 2008 con junio de 2009.</li> </ul> <p><b>AU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el mes de junio de 2009 se produjo una disminución de 1 hora volada promedio por tripulante con relación al mes de mayo de 2009. Si comparamos junio de 2008 con junio de 2009 se puede observar un incremento de 6 horas promedio voladas.</li> </ul>	<p><b>4.2.6.7.1. Tripulación Técnica</b> En lo referente al Punto 4.2.6.7.1 sobre Tripulación Técnica de ARSA que en el segundo párrafo menciona la reducción en la cantidad de horas promedio voladas por tripulante, se desea destacar que ello no está asociado a una reducción en las horas de vuelo totales, de hecho se ha mostrado que la cantidad total de horas de vuelo se incrementaron en el período junio 2008 a junio 2009. Por ello, debe interpretarse que la disminución de las horas promedio voladas por tripulantes se vincula directamente con la incorporación de pilotos en los primeros meses de 2009, que como es lógico, pocos meses después generaban un incremento en las horas totales voladas (dados los plazos de instrucción y capacitación de éstos). Corresponde considerar que la instrucción de pilotos, que resulta indispensable para la actividad empresaria, constituye una verdadera inversión en un activo intangible, que redundará en un incremento de la operación.</p>	<p><b>4.2.6.7.1. Tripulación Técnica</b> En su descargo la auditada menciona que la disminución de las horas promedio voladas por tripulante en ARSA tanto cabotaje como internacional se vincula directamente con la incorporación de pilotos en los primeros meses de 2009. Se propone incorporar al informe de la siguiente manera: <i>“La disminución de las horas promedio voladas por tripulante se vincula con la incorporación de pilotos en los primeros meses de 2009, de acuerdo a lo expresado por la auditada en su descargo”</i>.</p>
<p><b>4.2.6.7.2. Tripulación de Cabina</b> <b>ARSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Cabotaje y Regional - se advirtió: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una mayor cantidad de horas promedio voladas durante el mes de junio de 2009 respecto al mes de mayo (3 hs. voladas promedio por tripulante de cabina).</li> <li>○ Un leve descenso en la cantidad de tripulantes de cabina durante el mes de junio sobre el total de tripulantes de cabina registrados en el mes de mayo, producto de la baja de un tripulante de cabina y el pase de 6 tripulantes de Red Cabotaje y Regional a Internacional.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>4.2.6.7.2. Tripulación de Cabina</b> Conforme se expone en la descripción de la Productividad de Tripulaciones de Cabina, las diferencias comparadas no son significativas, obedeciendo a diversos factores y exigencias que se pueden sintetizar en disponibilidad de flotas, programación comercial estacional y, como consecuencia de esta, el plan de vacaciones. También debe mencionarse que la diferencia numérica de tripulantes se debe a que en el mes de junio se incorporan los "fijos discontinuos" (trabajadores de temporada), los que permanecen activos desde el primero de junio hasta el 30 de junio.</p>	<p><b>4.2.6.7.2. Tripulación de Cabina</b> No se efectúan comentarios relevantes que modifiquen la redacción de este punto.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un incremento de 3 horas promedio voladas y de 30 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.</li> <li>• Red Internacional – se advirtió: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una disminución de 5 horas voladas promedio en el mes de junio 2009, respecto de la cantidad de horas promedio voladas durante el mes de mayo (42 hs. voladas promedio por tripulante de cabina), a diferencia de las Redes de Cabotaje y Regional.</li> <li>○ Un leve incremento en el total de tripulantes durante el mes de junio, producto de lo mencionado en el apartado anterior, respecto al total de tripulantes de cabina del mes de mayo (5 tripulantes).</li> <li>○ Un incremento de 3 horas promedio voladas y una disminución de 63 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.</li> </ul> </li> </ul> <p>AU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se advirtió: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una disminución de 3 horas voladas promedio durante el mes de junio 2009 con relación a mayo 2009.</li> <li>○ No se registran variaciones en cuanto a la cantidad de tripulantes de cabina en la dotación total de AU desde el mes de abril 2009.</li> <li>○ Un incremento de 8 horas promedio voladas y una disminución de 7 tripulantes, al comparar los meses de junio de 2008 y junio de 2009.</li> </ul> </li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3. GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA</b>  <b>4.3.1. Gestión Administrativa</b>  <b>4.3.1.1. Recursos humanos</b>  <b>4.3.1.1.1. Evolución de la dotación de personal:</b> Como se observa en el siguiente gráfico, la dotación de personal del grupo empresario exhibe una tendencia creciente en los últimos años (con estabilidad en el 2008), lo cual persiste en el período bajo revisión</p> <p>En los meses de febrero, marzo y abril de 2009 se observa el mayor número de incorporaciones de personal, destacándose que dicho incremento se produce en la Gerencia de Área Operaciones y Producción -pilotos y copilotos-.</p> <p>Al 30 de junio del 2009 la dotación del personal se compañía de 37,9% (3.527 agentes) en áreas de apoyo y 62,1% (5.776 agentes) en áreas técnicas.</p> <p>Por su parte, debe señalarse que se advirtieron diferencias entre la dotación declarada en el F 931 –Seguridad Social- y lo informado por las compañías, como consecuencia de un error en la parametrización del sistema al exportar los datos para confeccionar dicha declaración jurada, puesto que no se incluyen las siguientes situaciones de revista: conservación del puesto, excedencia, licencia sin goce de sueldo y receso trabajador por temporada. Esto conlleva a declarar una menor cantidad de personal que el existente en la dotación de la empresa, lo que no influye en los montos informados como remuneración ni así tampoco el importe a pagar.</p>	<p><b>4.3. GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA</b>  <b>4.3.1. Gestión Administrativa</b>  <b>4.3.1.1. Recursos humanos</b>  <b>4.3.1.1.1. Evolución de la dotación de personal:</b></p> <p>En lo referente al punto 4.3.1.1.1 sobre la Evolución Dotación de Personal por el hallazgo de diferencias entre la dotación declarada en el F.931 de Seguridad Social y lo informado por las compañías, deseamos destacar lo siguiente:</p> <p>En el listado de dotación, los datos son históricos –también desde sus orígenes y por parametrización - y tomados al último día del mes y con los empleados que se encontraban en relación de dependencia (generando sueldo o no) a ese momento. Es decir es una situación estática de un determinado día.</p> <p>Nótese que las DDJJ y pagos que surgen de los F.931 y rectificaciones han modificado la cantidad de empleados determinados para ese mes. Se destaca que los valores abonados mensualmente son los correctos.</p> <p>Es de destacar que las bajas producidas en un determinado mes, se encuentran declaradas en el F-931 del mes correspondiente (ya que hay 15 días de margen), lo que implica que si se aparea con los listados de sueldos y dotación, habrá indefectiblemente diferencias.</p> <p>En lo referente al punto 4.3.1.1.1 sobre la Evolución Dotación de Personal por el hallazgo de un error en la parametrización del sistema al exportar los datos para confeccionar dicha declaración jurada, consideramos que no existe error de parametrización del sistema Meta4, ya que mismo se ajusta a lo solicitado por la AFIP para el llenado del F-931., en el cual figura el personal activo aportante y por ende no genera diferencia de pago.</p>	<p><b>4.3. GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERA</b>  <b>4.3.1. Gestión Administrativa</b>  <b>4.3.1.1. Recursos humanos</b>  <b>4.3.1.1.1. Evolución de la dotación de personal</b></p> <p>La auditada comparte lo expresado en el informe y destaca que las diferencias entre la dotación declarada en el F 931 y la informada por la compañía no corresponden a un error de parametrización del sistema ya que éste está de acuerdo a lo solicitado por la AFIP.</p> <p>Por lo expuesto se propone modificar en el informe la primera parte del párrafo por la siguiente: <i>“Por su parte, debe señalarse que se advirtieron diferencias entre la dotación declarada en el F 931 – Seguridad Social- y lo informado por las compañías, como consecuencia de la parametrización del sistema que al exportar los datos para confeccionar dicha declaración jurada, no incluye las siguientes situaciones de revista: conservación del puesto, excedencia, licencia sin goce de sueldo y receso trabajador por temporada. Esto conlleva a declarar una menor cantidad de personal que el existente en la dotación de la empresa, lo que no influye en los montos informados como remuneración ni tampoco en el importe a pagar”.</i></p>
<p><b>4.3.1.1.2. Dotaciones según exigencia normativa:</b> En lo que refiere a la Tripulación Técnica Mínima requerida por las Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC), se ha constatado que, al 30/06/09, existe un excedente de 15 comandantes y 147 copilotos para ARSA y AU.</p> <p>En el período febrero a abril 2009 se incorporaron 155 pilotos y copilotos, respecto de lo cual la entidad manifestó que el mencionado excedente reviste fundamento en la futura incorporación de aeronaves a la flota, debido a que el personal debe ser capacitado con ciento ochenta días de antelación.</p> <p>No obstante ello, efectuado un análisis del escenario futuro de la flota, 12 Boeing 737-700 efectivamente operativos y la desprogramación definitiva de los Boeing 737-200, resultó que no se produce un aumento en la cantidad de aeronaves</p>	<p><b>4.3.1.1.2. Dotaciones según exigencia normativa:</b></p> <p>En lo referente al punto 4.3.1.1.2 sobre Dotaciones según exigencia normativa, en lo que refiere a la Tripulación Técnica Mínima requerida por las Regulaciones Argentinas de Aviación Civil (RAAC), deseamos reiterar lo expuesto sobre la incorporación del personal mencionado, en el marco del acuerdo firmado el 29 de enero de 2009 con la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas.</p>	<p><b>4.3.1.1.2. Dotaciones según exigencia normativa</b></p> <p>La auditada comparte lo expuesto en el informe.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>operativas, sin que las compañías aporten otros elementos de juicio. Por ello no se advierte la justificación de la incorporación del personal, toda vez que el mínimo de dotación requerida por la normativa mencionada, es inferior en 150 a la que efectivamente posee la auditada al 30/06/09.</p> <p>En este orden, se verificó que la incorporación del mencionado personal se enmarca en un acuerdo firmado el 29 de enero de 2009 con la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA).</p>		
<p><b>4.3.1.1.3. Haberes de convenio:</b> La relación laboral de las compañías con su personal se encuentra enmarcada en diecisiete convenios colectivos de trabajo (ver Anexo VIII), los cuales son acordados con los gremios en función de las competencias funcionales del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tripulantes de Cabina</li> <li>• Personal Aeronáutico Terrestre no Navegante</li> <li>• Pilotos y Copilotos</li> <li>• Personal Técnico</li> <li>• Personal Superior/Jerárquico</li> </ul> <p>El 5 de febrero de 2009, las compañías convinieron con la totalidad de los gremios un aumento salarial retroactivo a enero del mismo año del 19,5 %, liquidándose en dicho mes. Adicionalmente, se acordó pagar una suma no remunerativa, extraordinaria, por única vez y pagadera en tres cuotas, correspondiente al período que abarca desde 1º abril de 2008 a la fecha del acuerdo. Posteriormente, el 11 de mayo de 2009, se acordaron nuevos incrementos salariales con carácter retroactivo a abril del mismo año del orden del 15%.</p> <p>En orden a ello, la masa salarial del personal convencionado - compuestos por sumas fijas y variables- ha exhibido el siguiente comportamiento en el período bajo evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al comparar la masa salarial abonada en julio 2008 (\$ 71 millones) con la abonada en junio 2009 (\$ 118,5 millones) se observa una variación de un 66,86% que obedece, en principio, a los citados incrementos salariales otorgados en febrero y abril de 2009.</li> <li>• La recomposición acordada alcanzó a los siguiente rubros: sueldo base de cada uno de los convenios colectivos (19,5% y 15% respectivamente) y adicionales existentes como movilidad, viáticos, actividad y función. Por otra parte se establecieron importes por plus salariales (por temporada, adicional por función, etc.) y ajustes a determinados beneficios (maternidad, reintegro por guardería, etc.). Asimismo, la variación de la masa</li> </ul>	<p><b>4.3.1.1.3. Haberes de convenio:</b></p> <p>En lo referente al punto 4.3.1.1.3. Haberes de Convenio deseamos destacar que entendemos que el comentario debería referirse a todos los gremios, tal como se indica en el cuadro del informe, pues en su defecto parecería que se registran acuerdos parciales.</p>	<p><b>4.3.1.1.3. Haberes de convenio</b></p> <p>La auditada consigna que, con respecto a los haberes de convenio “el comentario del Informe debería referirse a todos los gremios tal como se indica en el cuadro del informe, pues en su defecto parecería que se registran acuerdos parciales”.</p> <p>Al respecto es dable indicar que en el citado punto del informe, se consigna expresamente que “las compañías convinieron con la totalidad de los gremios un aumento salarial...”.</p> <p>En consecuencia, no corresponde modificar la redacción del informe.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>salarial reviste fundamento en la asignación de conceptos variables por ejemplo horas extras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra causa del incremento es la modificación en la composición de la dotación ocasionada por la incorporación de personal y el perfil del mismo.</li> <li>• La baja que se observa en el mes de abril de 2009 corresponde a la finalización del pago de la suma no remunerativa extraordinaria acordada el 05-02-09, por la que se abonaron \$59,6 millones, mientras que el aumento producido en mayo de 2009 corresponde al aumento de la liquidación de dicho mes y el retroactivo acordado.</li> </ul> <p>Debe señalarse, que adicionalmente, en el convenio colectivo de trabajo celebrado entre ARSA y AU con UPSA se verificó la existencia de “contribuciones solidarias con fines sociales, asistenciales, culturales, y de capacitación destinados al personal”.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3.1.2. Compras y contrataciones de bienes y servicios</b>  <b>4.3.1.1.1. Consideraciones generales:</b> A partir de los procedimientos aplicados, se advierte la existencia de dificultades en los procesos operativos a efectos de acceder a la justificación documentada de las decisiones de contrataciones.</p> <p>En tal sentido, se observa que el sistema de organización de archivo y preservación de la documentación dificulta el acceso a la totalidad de antecedentes vinculados a las órdenes de compra. Así, no se tuvieron a la vista los antecedentes documentales de los procedimientos de contratación originarios en un número relevante de órdenes de compra seleccionadas como muestra, en virtud de no encontrarse archivados en un único legajo. Adicionalmente, en la revisión de legajos se advirtió la ausencia de antecedentes documentales relevantes que dan sustento a las decisiones adoptadas.</p> <p>Por otra parte, se visualizaron deficiencias en la planificación de las compras y contrataciones, produciéndose, en el período bajo revisión, contrataciones con sucesivas renovaciones por períodos breves, a través de la mera emisión de órdenes de compra. Sin perjuicio de ello, debe considerarse que durante el período en cuestión la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, circunstancia, que sin justificar la falta de adecuada planificación de las compras, explicaría las sucesivas y breves renovaciones.</p>	<p><b>4.3.1.2. Compras y contrataciones de bienes y servicios</b>  <b>4.3.1.1.1. Consideraciones generales:</b>  Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.1, perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.</p> <p>En lo que respecta a esta observación 4.3.1.1.1 (4.3.1.2.1) sobre Consideraciones Generales deseamos destacar lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectivamente y como lo asevera esa Auditoría, la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, con la consecuente restricción en el vínculo comercial con estos.</li> <li>✓ Por ello consideramos que las renovaciones sucesivas por períodos breves no obedece a una deficiente planificación en las compras, sino al ejercicio de una de las pocas alternativas disponibles. La situación descrita no permitía una negociación con los proveedores por períodos razonables, y como consecuencia de ello -durante el período bajo revisión- el criterio adoptado era el de prorrogar por cortos plazos, tratando de mantener los precios y condiciones vigentes, intentando evitar el incremento en el precio de las contrataciones.</li> <li>✓ Actualmente, a partir de la mejora en la situación económico financiera de la compañía, debido a una recuperación de la operación comercial, como así también al aporte del Estado Nacional, se han regularizado los plazos y condiciones contractuales.</li> <li>✓ En lo referente a las observaciones sobre archivo, preservación, legajo único y antecedentes, independientemente del hecho de no haberse identificado los expedientes que las originan, entendemos la problemática planteada y se buscará la manera de implementar las mejoras que las mejores prácticas indiquen.</li> </ul>	<p><b>4.3.1.2. Compras y contrataciones de bienes y servicios</b>  <b>4.3.1.2.1. Consideraciones generales</b>  Se modifico la numeración del presente punto y siguientes atento a un error en la misma.</p> <p>La auditada acepta la observación relativa a la organización de archivo y preservación de la documentación, y expresa su voluntad de implementar mejoras en este sentido.</p> <p>Respecto al último párrafo de la observación, la auditada remarca que "...las renovaciones sucesivas por períodos breves no obedece a una deficiente planificación en las compras, sino al ejercicio de una de las pocas alternativas disponibles." Al respecto se propone reemplazar el mencionado párrafo del informe por el siguiente: "<i>Por otra parte, se visualizaron deficiencias en la planificación de las compras y contrataciones, produciéndose, en el período bajo revisión, contrataciones con sucesivas renovaciones por períodos breves, a través de la mera emisión de órdenes de compra. Sin perjuicio de ello, debe considerarse que durante el período en cuestión la situación financiera de las auditadas trajo aparejado el corte de la cadena de pago a proveedores, circunstancia, que explicaría las sucesivas y breves renovaciones, sin que ello justifique la falta de un plan de compras</i>".</p>
<p><b>4.3.1.1.2. Material Aeronáutico:</b> Las compras de material aeronáutico para la flota de las compañías, y de los insumos industriales y herramientas para uso de las Gerencias Técnicas de ARSA y AU, se efectúan en forma centralizada a partir de la Gerencia de Material Aeronáutico de ARSA, contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El "Procedimiento de Compra de la Gerencia de Material Aeronáutico".</li> <li>• Una lista de proveedores autorizados administrado por la Gerencia</li> <li>• La realización de un marketing previo, invitando a cotizar</li> </ul>	<p><b>4.3.1.1.2. Material Aeronáutico:</b>  Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.2 perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.</p> <p>En lo que respecta a la observación 4.3.1.1.2 sobre Material Aeronáutico y al apartado que menciona el punto 5.5 deseamos destacar lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectivamente, la práctica habitual no establece la inclusión del acta del CEGI, no obstante lo cual sí se indica la intervención con sello especial el número y fecha del</li> </ul>	<p><b>4.3.1.2.2. Material Aeronáutico</b>  La auditada comparte los comentarios y observaciones vertidos con relación a la documentación a incluirse en los legajos de compras. Aclara que la aprobación del nivel que corresponde se indica en una impresión de pantalla del AMIS, lo cual surge de las respectivas pruebas de cumplimiento realizadas por esta auditoría, ergo no se incorpora al informe.</p> <p>Con relación a la recepción de materiales, informa que el proceso esta automatizado en los sistemas de uso oficial de la Empresa. Esta aclaración no resulta suficiente para subsanar la falta de regulación de</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>al fabricante o distribuidor oficial y a otros proveedores que integran la lista referida, cuyo alcance dependerá del monto de la compra y si se realiza con proveedores del exterior o locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La aprobación o convalidación por el Comité de Evaluación de Gastos e Inversiones (CEGI) de las compras a proveedores del exterior superiores a U\$S 500 y las de material no aeronáutico de proveedores locales.</li> <li>• Dos modalidades de compras: las normales -la colocación y emisión de la OC exige el Acta de Aprobación del CEGI- y las críticas o realizadas en AOG (Aircraft On Ground) desk -las órdenes de compra son colocadas y emitidas y luego son convalidadas por la CEGI -.</li> </ul> <p>A partir de las evaluaciones practicadas, cabe señalarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien el punto 5.5. "Procedimiento de Compra de la Gerencia de Material Aeronáutico" establece la documentación que debe incluirse en el legajo de compra, ella se advierte insuficiente, toda vez que no prevé, por ejemplo, que se agreguen al mismo la impresión de la Gerencia o del CEGI según corresponda -relevante en la toma de decisión-, ni las constancias de recepción de los bienes adquiridos. No obstante, se ha advertido la inclusión de la documental en algunos de los legajos sujetos a revisión.</li> <li>• No se encuentra incluido en los procedimientos, la recepción del material adquirido, solamente el punto 5.10 establece que es responsabilidad de los compradores la realización de reclamos correspondientes hasta la recepción del material.</li> <li>• De la revisión de una muestra de legajos se advirtió la ausencia de documental relevante para la consideración de las decisiones de compras realizadas, en tal sentido se observaron: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legajos en los no obran antecedentes del marketing específico -invitación a cotizar a los proveedores- o se han agregado antecedentes de otras compras si bien corresponden a la misma P/N (Part Number) pero de otros motores (OC N° 20802223; 20802035; 20802024; 10800317; 10900014; 20803015; 20802228; 20802225; 90820262; 20901033).</li> <li>▪ Legajos en los que obran los listados de cotizaciones, sin que se hayan agregado los</li> </ul> </li> </ul>	<p>acta de aprobación. Adicionalmente, el sector de Control de Gestión de Materiales mantiene un archivo completo de todas las Actas de CEGI aprobadas, junto con los antecedentes de cada presentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En referencia el mismo apartado, se desea aclarar que la aprobación del nivel que corresponde, se indica en una impresión de pantalla del sistema AMIS conocida como "P7.15".</li> <li>✓ Con respecto a la recepción de los materiales, se informa que este proceso está automatizado en los sistemas de uso oficial de la Empresa denominado "AMIS". Este es el sistema de gestión de mantenimiento de aeronaves, administración de stocks y de compras de la Empresa; y el denominado "4Set" es el sistema de pago a proveedores. En todas las compras de materiales de stock y no stock, se refleja en los sistemas citados el ingreso a conformidad del material comprado, requisito básico para el posterior pago o cierre de la operación. La obsolescencia de los sistemas informáticos resulta un factor de vital importancia al momento de decidir sobre cambios o mejoras a implementar, razón por la cual se intensificarán los controles alternativos, hasta tanto se avance en este sentido.</li> </ul> <p>Continuando con la misma observación, en el Anexo IV que menciona la revisión de una muestra de legajos, deseamos destacar lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se regularizaron todos los legajos citados en la observación mediante el agregado de las cotizaciones faltantes, -que se encontraban en soporte electrónico- esperando continuar cumpliendo esta práctica normalmente.</li> <li>✓ Nótese que la OC (PO) 90820262 corresponde al producto Ardrex (Vadex). La Firma Vadex es el fabricante, representante y distribuidor en Argentina de Aerospace Chemetall (Ardrox) aprobado por Gerencia Técnica. Cabe destacar que este texto figura en el cuadro comparativo de precios que obra en el legajo.</li> <li>✓ Esta OC (PO) 90820262 que es citada nuevamente en el Anexo IV (hojas 134-135) se vincula a un único proveedor y la PO -por lo general- se basa en un estimado de consumo anual. Es decir que cuando el proveedor aumenta el precio de las materias primas, solicita un ajuste de precios para poder seguir suministrando el producto. Este nuevo precio, sujeto a aprobación genera dos opciones que</li> </ul>	<p>la materia en el Procedimiento.</p> <p>Respecto de las órdenes de compra en particular efectúa aclaraciones que no pueden ser verificadas en virtud de no haberse acompañado la documentación respaldatoria. Sin perjuicio de ello, se propone incorporar al Anexo IV y a título meramente aclaratorio los siguientes párrafos en cada OC.</p> <p>OC 90820262: <i>"La auditada informó que la firma Vides es el fabricante, representante y distribuidor en Argentina de Aerospace Chemetall (Ardrox) aprobado por Gerencia Técnica. Se vincula a un único proveedor y la PO-por lo general- se basa en un estimado de consumo anual. Es decir que cuando el proveedor aumenta el precio de las materias primas, solicita un ajuste de precios para poder seguir suministrando el producto. Este nuevo precio, sujeto a aprobación genera dos opciones que se excluyen entre sí, esto es modificación del precio en la PO vigente o bien emisión de una nueva en correspondencia con el nuevo precio aprobado. En caso de que las PO tuvieran alguna recepción parcial previa, no son ANULADAS, sino que son modificadas a la cantidad recibida y automáticamente quedan cerradas"</i>.</p> <p>OC 70920191: <i>"De acuerdo a lo informado por la auditada en su descargo, se trató de una compra en condición AOG para una nueva flota, dado que se requería para habilitar en forma inmediata la operación con autoridad DNA. Con posterioridad, el 30/10/2009 se consultó al área usuaria si los equipos estaban en condiciones de uso, sin que hubiera notificación en contrario"</i>.</p> <p>OC 70920015: <i>"Conforme aclaró la auditada al efectuar su descargo, luego de las gestiones realizadas ante BOEING el 21 de agosto de 2009 dio respuesta satisfactoria al planteo que Aerolíneas Argentinas le había realizado, y la PO se cumplimentó sin ninguna novedad"</i>.</p> <p>OC 108000390: <i>"En el descargo se explicó que el proveedor AAR do Brasil es la filial y representante de AAR Aircraft Turbine Center"</i>.</p> <p>OC 10800343: <i>"Al realizar su descargo ARSA informó que el PN 5000501-01 es intercambiable con el PN 821501"</i>.</p> <p>OC 70920012: <i>"Las auditadas manifestaron en su descargo que con fecha 14 de enero de 2009, el Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación, dependiente de la Gerencia Técnica AR, justificó por mail la necesidad de la solicitud en el cumplimiento de requerimientos de la Autoridad Aeronáutica, aún cuando la aeronave no estuviese operando .No se acreditó la mentada regularización"</i>.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>respaldos documentales de las mismas y sólo consta la del proveedor al que le fue adjudicada la compra (OC N° 20901033; 10800390; 70920211).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legajos en los que no se ha agregado el Acta de Reunión de CEGI de aprobación y/o convalidación de la compra (OC N° 20900125; 70920218; 70920012; 20900111; 90820262; 70920111; 70920191; 70920134; 70920015; 20801512; 20901556).</li> <li>• En el punto 5.5. previamente referido, se establece que el legajo deberá ser consignado por las personas indicadas en el capítulo 4, a saber: Compradores, Responsables, Jefes de Unidad de Compras y de Unidad Control Gestión de Materiales, Aduana y Expedición y Recepciones. La redacción del Manual de marras no distingue si el legajo debe ser firmado por todas estas personas, si el mismo debe estarlo en su totalidad, o ambas opciones:</li> </ul>	<p>se excluyen entre sí, esto es modificación del precio en la PO vigente (90720363 del año 2007) o bien emisión de una nueva en correspondencia con el nuevo precio aprobado (90820262 del año 2008). En caso que las PO tuvieran alguna recepción parcial previa, no son ANULADAS, sino que son modificadas a la cantidad recibida y automáticamente quedan cerradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nótese que la OC (PO) 70920191 que es citada en el Anexo IV (hojas 134-135) corresponde al proveedor Hydro Geratebau y se trató de una compra en condición AOG para una nueva flota (Boeing B737-700 NG), dado que se requería para habilitar <u>en forma inmediata</u> la operación con autoridad DNA, niveles A/1C. Con posterioridad, el 30/10/2009 se consultó al área usuaria si los equipos estaban en condiciones de uso a pesar del doblado de la lanza de arrastre para luego efectuar o no algún reclamo al proveedor, sin que hubiera notificación en contrario.</li> <li>✓ Respecto de la OC (PO) 70920015 que es citada en el Anexo IV (hojas 134-135) merece aclararse que luego de las gestiones realizadas ante BOEING, el 21 de agosto de 2009 dio respuesta satisfactoria al planteo que Aerolíneas Argentinas le había realizado, y la PO 70920015 se cumplimentó sin ninguna novedad, según lo confirmado por el usuario Ing. Pablo Leresche, Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación ARSA, dependiente de la Gerencia Técnica AR.</li> <li>✓ Nótese que la OC (PO) 10800390 que es citada en el Anexo IV (hojas 134-135) corresponde a AAR do Brasil, que es la filial y representante de AAR Aircraft Turbine Center.</li> <li>✓ Nótese que la OC (PO) 10800343 que es citada en el Anexo IV (hojas 134-135) corresponde a el PN 5000501-01 que es intercambiable con el PN 821501.</li> <li>✓ Con respecto a la OC (PO) 70920012 que es citada en el Anexo IV (hojas 134-135) se desea aclarar que con fecha 14 de enero de 2009, el Ing. Pablo Leresche, Jefe de Planes de Mantenimiento, Fiabilidad y Documentación ARSA, dependiente de la Gerencia Técnica AR, justificó por mail la necesidad de la solicitud en el cumplimiento de requerimientos de la Autoridad Aeronáutica, aún cuando la aeronave no se estuviese operando.</li> </ul>	
<p><b>4.3.1.1.3. Compras Generales:</b> La Gerencia de Compras Generales posee la responsabilidad en la compra y</p>	<p><b>4.3.1.1.3. Compras Generales:</b> Entendemos que esta observación debería ser numerada 4.3.1.2.3</p>	<p><b>4.3.1.2.3. Compras Generales</b> En su descargo la auditada comparte la observación respecto al Manual</p>



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>contrataciones de bienes o servicios no aeronáuticos y de aprovisionamiento de a bordo, para lo cual es de aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Manual de Procedimiento de la Gerencia de Compras Generales.</li> <li>• Los procedimientos de selección según los montos involucrados: compra directa por fondo fijo (hasta U\$S300), concurso cerrado (hasta U\$S500.000) y licitación abierta (desde U\$S500.001).</li> <li>• La aprobación por la CEGI de las contrataciones superiores a U\$S300.</li> </ul> <p>A partir de la revisión practicada, cabe señalarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El punto 3.2 1) del referido manual establece que, una vez asignado el requerimiento del bien o servicio a un comprador, se iniciará una carpeta de antecedentes donde archivará la documentación relacionada, sin embargo no define cuál es la documentación que debe agregarse al legajo de compra ni tampoco con qué formalidades debe archivársela.</li> <li>• El punto 3.2 4) del manual al regular excepciones a la realización de concurso de precios, habilita la contratación sin efectuar concurso de precios cuando se trate de la renovación de un contrato anterior, permitiendo sucesivas renovaciones sin acceder a ofertas de otros posibles proveedores del mercado.</li> <li>• El mismo punto autoriza a contratar sin concurso de precios justificándose la existencia de un único proveedor en el mercado, pero en ningún modo aclara cómo debe acreditarse tal extremo.</li> <li>• El manual no contempla la recepción y admisión de los bienes adquiridos y/o servicios contratados.</li> <li>• De la revisión de una muestra de legajos se advirtió: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de foliatura en los legajos y de orden cronológico.</li> <li>▪ Las órdenes de compra agregadas a los legajos no se encuentran debidamente firmadas en cumplimiento de lo previsto por el punto 3.2 14) del Manual.</li> <li>▪ Legajos que no cuentan con la aprobación del Comité Evaluador de Gastos e Inversiones y, en los casos en los que se agrega, el Acta correspondiente no se encuentra debidamente suscripta (56% de la muestra).</li> <li>▪ En el 70% de los legajos de la muestra obran</li> </ul> </li> </ul>	<p>perteneciente al grupo 4.3.1.2 sobre Compras contrataciones de bienes y servicios.</p> <p>En lo que respecta a esta observación 4.3.1.1.3 (4.3.1.2.3) sobre Compras Generales deseamos destacar lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectivamente, si bien el punto 3.2 1) no define la documentación obligatoria, no obsta que las carpetas contengan la documentación que respalda la contratación. De todos modos, la norma se encuentra bajo revisión y se tomará en cuenta esta definición.</li> <li>✓ Lo previsto en el punto 3.2 4) fue una herramienta utilizada para mantener los mismos precios y condiciones de las contrataciones no obstante el incremento de precios, como así también para permitir la continuidad operativa de la empresa, durante el período de transición del ámbito privado al estatal.</li> <li>✓ Entendemos que resulta razonable que no contemple la recepción y admisión de bienes y servicios, por tratarse de un manual de compras. Dicha función es responsabilidad del Sector de Recepciones para las compra y por el Sector Usuario para los servicios contratados.</li> <li>✓ En los casos de proveedor único, el legajo indica los motivos (vg.: fabricante, representante de una empresa extranjera, etc.).</li> <li>✓ Foliaturas: las empresas del Grupo Aerolíneas no se encuentran obligadas a foliar los legajos, razón por la cual no se realizaba. Si bien actualmente tampoco lo exige el manual de compras, se dispuso la foliatura de todos los legajos, procedimiento que se implementó de oficio.</li> <li>✓ Actualmente se implementó -ante una consulta formulada a nuestra Asesoría Legal- que las O/C deben ser firmadas por el Jefe de Unidad, y el proveedor firma un recibo al serle entregada. Este procedimiento es el vigente.</li> </ul> <p>Continuando con la misma observación, en el Anexo IV que menciona la revisión de una muestra de legajos, deseamos destacar lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con respecto a la OC N° 70801038 deseamos aclarar que si bien el contrato no se encontraba a la fecha de la auditoría guardado en la carpeta correspondiente, dicho documento se encontraba en la Asesoría Legal, con motivo de la intervención que tuvo esta dependencia</li> <li>✓ Con respecto a la OC N° 70801126 se aclara que fue anulada a efectos de regularizar la observación mencionada, por lo cual quedó para el servicio de</li> </ul>	<p>de Compras e informa que la norma se encuentra bajo revisión.</p> <p>Con relación a al punto 3.2. 4) del Manual, la auditada manifestó que la renovación de contratos sin efectuar concurso de precios fue utilizada para mantener los mismos precios y condiciones no obstante el incremento de precios, durante el período de transición. Al respecto, es dable destacar que la observación hace alusión a lo regulado por el Manual y no a las prácticas llevadas a cabo por la auditada durante el período de transición, por lo que no corresponde modificar el informe en este sentido.</p> <p>Respecto de la falta de previsión sobre recepción de bienes y/o servicios contratados, se enfatiza que el proceso de compra y/o contratación no se encuentra concluido hasta tanto existan constancias de la recepción, motivo por el cual debería reglarse este aspecto en el Procedimiento, sin perjuicio de que en el mismo intervengan otros sectores de la empresa.</p> <p>Con relación a la falta de acreditación de la calidad de “único proveedor” la auditada se limita a expresar que en el legajo se indican los motivos, reforzando así lo plasmado en el informe.</p> <p>Comparte la observación relativa a la foliatura y suscripción de órdenes de compra agregando que se ha regularizado la situación.</p> <p>Respecto de la OC 70801038 se propone agregar en la parte pertinente del Anexo IV lo expresado por la auditada, a saber: <i>“En su descargo la auditada informa que desea aclarar que si bien el contrato no se encontraba a la fecha de la auditoría guardado en la carpeta correspondiente, dicho documento se encontraba en la Asesoría Legal, con motivo de la intervención que tuvo esta dependencia. Corresponde aclarar que en el descargo realizado por la empresa no se acreditó el extremo invocado ni se aportó copia del mentado contrato”</i>.</p> <p>Respecto de la OC 70801126, se propone agregar lo aclarado por la auditada al Anexo IV: <i>“Se aclara de acuerdo a lo expresado en el descargo que fue anulada a efectos de regularizar la observación mencionada, por lo cual quedó para el servicio de hospedaje de Córdoba la OC N° 70801131, tanto en papel como en el sistema. No se aportó documentación respaldatoria en este sentido”</i>.</p> <p>Respecto de las OC 70900919, 60800444 y 984612: lo manifestado por la auditada no resulta suficiente para revertir la observación, no habiéndose aportado documentación a tal fin.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>sólo las constancias de tramitación de renovación de las compras y contrataciones, sin adjuntarse antecedentes relativos al contrato original.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Órdenes de compra con fecha de emisión posterior a la de inicio de la vigencia (21% de los legajos de la muestra).</li> </ul>	<p>hospedaje de Córdoba la OC N° 70801131, tanto en papel como en el sistema.</p> <p>✓ Con respecto a la OC N° 70900919 se aclara que debido a negociaciones infructuosas con Catering Argentina S.A., y frente a la necesidad de la empresa de mejorar los menús y precios, las autoridades de ARSA decidieron rescindir el servicio. Esto surge de los mails que constan en el legajo. A su vez se puede observar en el legajo que existió un concurso con pliego por lo que manifiesta la oferta de Fly Kitchen, pero no se observa la participación de Catering Argentina S.A.. La Suc. Córdoba manifiesta que Catering Argentina S.A. les había comunicado que no podía prestar el servicio a partir del 16/11/06 por problemas operativos que tenía dicha empresa con AA2000. Luego se observa el otorgamiento del servicio a la empresa Fly Kitchen que es una empresa local, consiguiendo mejores precios.</p> <p>✓ Con respecto a las OC N° 60800444 y 984612 se aclara que en el caso de Coca Cola FEMSA de Buenos Aires S.A., ARSA resolvió oportunamente que sea la gaseosa que se aborde en nuestros aviones por calidad y marca, además de ser FEMSA el único que produce y comercializa los productos de Coca Cola en Buenos Aires.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3.2. Gestión Financiera</b>  <b>4.3.2.1. Presupuesto</b>            En cuanto al presupuesto elaborado por las compañías cabe realizar los siguientes comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se obtuvo constancia de la preparación y/o utilización de un presupuesto para ambas empresas correspondientes al ejercicio 2008.</li> <li>• El Presupuesto anual del ejercicio 2009 y su aplicación presupuestaria acumulada a agosto del mismo año, fue provisto en dólares estadounidenses, sin apertura mensual.</li> <li>• El presupuesto de ARSA para el ejercicio 2009 incluye Ingresos por U\$S 642,9 millones y Gastos por U\$S 778,3 millones. Sobre el particular cabe señalar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hasta agosto de 2009 los ingresos reales fueron de U\$S 396,7 millones, un 61,70% del total previsto para todo el año.</li> <li>○ Respecto a los gastos, en algunos rubros, se visualiza una ejecución para el período finalizado en agosto superior a lo presupuestado para todo el año, como ser:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en personal: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$S 205,5 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$S 208,3 millones, es decir un desvío de 1,37%.</li> <li>- Trabajo, suministros y servicio exterior: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$S 162,1 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$S 164,0 millones, es decir un desvío de 1,15%.</li> <li>- Gastos financieros: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$S 30,4 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$S 31,8 millones, es decir un desvío de 4,72%.</li> <li>- Tributos presupuestados: se presupuestaron para el ejercicio anual U\$S 16,5 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$S 21,5 millones, es decir un desvío de 30,32%.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• El presupuesto de AU para el ejercicio 2009 incluye Ingresos por U\$S 226.8 millones y Gastos por U\$S 271.1 millones. Sobre el particular cabe señalar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hasta agosto de 2009 los ingresos reales fueron de U\$S 157,3 millones, un 69,30% del total previsto</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>4.3.2. Gestión Financiera</b>  <b>4.3.2.1. Presupuesto</b>            En lo referente al Punto 4.3.2.1 sobre Presupuesto, se desea destacar que ARSA cuenta con la apertura mensual mencionada como faltante de provisión. Entendemos que las tareas de campo del informe habrán concluido a la fecha, no obstante lo cual dejamos sentado que dicha información se encuentra disponible para esta o para futuras auditorías.</p> <p>Coincidimos con los valores enunciados como total de Ingresos y Gastos para el presupuesto para el acumulado Ene a Ago-2009; los ingresos reales acumulados Ene a Ago-2009 son correctos, pero el porcentaje corresponde sobre el total de ingresos presupuestados para el acumulado Ene a Ago-2009 y no para todo el año.</p> <p>Asimismo, coincidimos con los valores del gráfico “Aplicación Presupuestaria” pero la referencia debería ser acumulado POA Ene a Ago-2009 y no Presupuesto Anual 2009 (entendiéndose todo el año).</p> <p>Coincidimos con los valores enunciados como total de Ingresos y Gastos para el presupuesto de AU para el acumulado Ene a Ago-2009; los ingresos reales acumulados Ene a Ago-2009 son correctos, pero el porcentaje se corresponde sobre el total de ingresos presupuestados para el acumulado Ene a Ago-2009 y no para todo el año.</p>	<p><b>4.3.2. Gestión Financiera</b>  <b>4.3.2.1. Presupuesto</b>            La auditada comparte lo expresado en el informe. Expresa que cuenta con el presupuesto abierto mensualmente, reconociendo que al momento de las tareas de campo no fue proporcionado, sin perjuicio de lo cual no lo adjunta al descargo, con lo cual la comparación de la ejecución enero-agosto 2009 solo es posible realizarla contra el presupuesto anual. Asimismo menciona que el porcentaje debe calcularse sobre el total de ingresos presupuestados para el acumulado enero-agosto 2009 y no para todo el año. Se reitera que el porcentaje de ejecución se calcula teniendo en cuenta el acumulado enero-agosto 2009 en función al presupuesto anual. Asimismo, propone modificar la referencia del gráfico “Aplicación Presupuestaria” “Presupuesto Anual 2009” por “Acumulado POA Enero-Agosto 2009” por las razones expuesta precedentemente no corresponde realizar la modificación solicitada. Por lo expuesto precedentemente no se modifica la redacción del informe.</p>

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>para todo el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respecto a los gastos en personal se presupuestaron para el ejercicio anual U\$S 48,3 millones mientras que la ejecución a agosto de 2009 fue de U\$S 51,6 millones, es decir que la ejecución fue superior en un 6,84%.</li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3.2.2. Asistencia Financiera del Estado Nacional</b>  <b>4.3.2.2.1. Transferencias del Estado Nacional</b>  Existen dos marcos normativos diferentes, en el período analizado. Uno anterior al dictado de la Ley 26.412 y sus posteriores 26.422 y 26.466, por el que se efectuaron transferencias en fechas 10/07/08, 14/07/08, 31/07/08, 14/08/08, 02/09/08, 03/09/08, 22/09/08, por un monto total de \$ 524.633.646, sin que la Secretaría de Transporte tuviera facultades específicas, como las otorgadas por imperio de la ley 26.412.</p> <p>Ante la ausencia de atribuciones específicas, las transferencias de marras se efectuaron teniendo como fundamento el artículo 188 de la ley 19.550 (aumento de capital SA) y el artículo 240 de la Ley 24.522 (créditos privilegiados en las empresas concursadas). A la fecha de las mentadas transferencias de fondos, habida cuenta la situación fáctica existente, no estaban dados los extremos normativos requeridos por la ley de sociedades comerciales para los aumentos de capital en las S.A.</p> <p>A partir de la transferencia realizada por Resolución 731 de fecha 30 de septiembre de 2008 se establece en los considerandos que “...de acuerdo a las previsiones contenidas en la Ley 26.412, artículo 6, el monto de la...” asistencia financiera “...constituirá un crédito y/o un aporte a favor del Estado Nacional, de conformidad con lo que oportunamente se resuelva.”</p> <p>Con respecto a los Expedientes correspondientes a la tramitación de las Resoluciones de la Secretaría de Transporte que disponen los desembolsos del Estado Nacional a fin de constatar el cumplimiento de los recaudos legales que todo trámite administrativo debe observar, (por ejemplo: dictámenes jurídicos, económicos, etc.) no fue posible acceder a estos.</p>	<p><b>4.3.2.2. Asistencia Financiera del Estado Nacional</b>  <b>4.3.2.2.1. Transferencias del Estado Nacional</b>  En lo referente al punto 4.2.2.2.1 sobre Transferencias del Estado Nacional y los fundamentos en los se basaron, la Secretaría de Transporte ha informado lo siguiente:</p> <p><i>Respecto de la afirmación efectuada por la AGN, cabe decir, en primer lugar, que debería tenerse en cuenta la grave crisis económica por la que atravesaba ARSA, (concurso preventivo de acreedores), al momento de efectuarse las transferencias por parte del Estado Nacional. En ese sentido hay que resaltar la situación de una virtual cesación de pagos, la imposibilidad de abonar salarios, aportes previsionales etc.</i></p> <p><i>La situación descrita en el párrafo precedente resalta la gravedad de la situación, que requirió inexorablemente la adopción por parte del Estado Nacional de medidas extraordinarias tendientes a garantizar la prestación del servicio de transporte aerocomercial.</i></p> <p><i>En este sentido el Decreto N° 1238/03 establece que el servicio Público de Transporte Aerocomercial constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el Estado nacional debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igual condiciones para todos los usuarios.</i></p> <p><i>Tampoco debe escapar al análisis efectuado, que en el caso particular de ARSA, el Estado Nacional reviste también la calidad de accionista de la misma. Desde este enfoque las transferencias no solo tuvieron por finalidad garantizar la continuidad del servicio, sino también apuntaron al mantenimiento de la empresa y por consiguiente al resguardo de un patrimonio estatal.</i></p> <p><i>Posteriormente, con el dictado de la Ley 26.412 (Artículos 5° y 6°), se facultó al Poder Ejecutivo Nacional a instrumentar los mecanismos necesarios a los fines de cubrir las necesidades financieras derivadas de los déficits operativos de las citadas empresas y estableciendo que las asistencias financieras realizadas y a realizarse deberá instrumentarse como aportes de capital y/o como</i></p>	<p><b>4.3.2.2. Asistencia Financiera del Estado Nacional</b>  <b>4.3.2.2.1. Transferencias del Estado Nacional</b>  La auditada reafirma lo expresado en el informe.</p> <p>El Secretario de Transporte informa que los expedientes por los que tramitara el dictado de las resoluciones que aprobaron las transferencias de fondos, se encuentran en la Coordinación de Presupuesto y Recursos Humanos (de la Secretaría) y que en ningún momento se ha requerido tomar vista de los mismos.</p> <p>Sobre el particular se destaca que por Nota N° 712/09-P recepcionada con fecha 14/09/09 dirigida al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios se solicitó, entre otras cosas, el acceso de los integrantes del equipo de auditoría a la documentación original y el detalle de los desembolsos efectuados, indicando monto, destino de los mismos, naturaleza jurídica y fuente de financiamiento, sin haberse recibido respuesta en aquel momento.</p> <p>Atento a lo propuesto en el descargo por el Secretario de Transporte parte del equipo de auditoría se presentó en la Secretaría a fin de tomar vista de las actuaciones. Del análisis de los expedientes por los que tramitaron las resoluciones de transferencias durante el período auditado, se advierte que reúnen los requisitos de forma, en cuanto a solicitud de fondos por parte de la empresa, dictámenes jurídicos, intervención del área presupuestaria, etc.</p> <p>Atento haber tomado vista de los expedientes se elimina el siguiente párrafo: “Con respecto a los Expedientes correspondientes a la tramitación de las Resoluciones de la Secretaría de Transporte que disponen los desembolsos del Estado Nacional a fin de constatar el cumplimiento de los recaudos legales que todo trámite administrativo debe observar, (por ejemplo: dictámenes jurídicos, económicos, etc.) no fue posible acceder a estos.”</p> <p>Al respecto la Secretaría de Transporte en su descargo fundamenta las primeras transferencias del Estado Nacional en la situación de crisis en que se encontraba la empresa, por lo cual se propone incorporar como pie de página del primer párrafo del presente punto el siguiente párrafo: “En su descargo la Secretaría de Transporte sostiene que la crisis económica por la que atravesaba ARSA al momento de efectuarse las transferencias por parte del Estado Nacional requirió la adopción de medidas extraordinarias tendientes a garantizar la prestación del servicio de transporte aerocomercial. En este sentido el Decreto N° 1238/03 establece que el servicio Público de Transporte Aerocomercial constituye un servicio esencial para la comunidad, cuya prestación el Estado nacional debe asegurar en forma general, continua, regular, obligatoria, uniforme y en igual condiciones para todos los usuarios”.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>créditos a favor del Estado Nacional, debiendo realizarse las adecuaciones presupuestarias correspondientes.</i></p> <p><i>En el marco de la normativa citada, esta Secretaría ha dictado las Resoluciones de transferencias de fondos, habiendo tomado intervención, en todas ellas la Subsecretaría Legal y la Dirección General de Asuntos Jurídicos, ambas dependientes del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</i></p> <p><i>Asimismo cabe destacar que con fecha 26/11/09 se promulgó la ley 26.546 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el año 2010, estableciéndose en su artículo 22 que el monto de las asistencias realizadas y a realizarse deberá instrumentarse, una vez finalizado el proceso de expropiación, como aportes de capital y/o créditos a favor del Estado Nacional</i></p> <p><i>Con respecto al punto en que se hace referencia a que no se ha podido tener acceso a los expedientes en los que tramitaron las resoluciones que aprobaron transferencias, se informa que los mismos se encuentran en esta Coordinación de Presupuesto y Recursos Humanos de esta Secretaria y en ningún momento se ha requerido tomar vista de los mismos.</i></p>	
<p><b>4.3.2.2.2. Convenio entre ARSA –AU y Secretaría de Transporte</b></p> <p>El 12/05/09 se celebró un Convenio entre la Secretaría de Transporte y ARSA-AU, mediante el cual la primera se compromete a transferir a ARSA-AU la suma de \$200.000.000 a fin de afrontar los pagos derivados de la compra de 2 aeronaves BOEING 737-700. Asimismo ARSA-AU se comprometen, conforme lo establecido en la Cláusula cuarta de dicho Convenio, a rendir cuentas de los montos transferidos con la documentación allí indicada en un plazo de 30 días de finalizada la gestión de adquisición de las Aeronaves.</p> <p>Las transferencias recibidas del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios fueron realizadas el 13/05/09 por \$ 60.000.000 y el 17/06/09 por \$ 140.000.000.</p>	<p><b>4.3.2.2.2. Convenio entre ARSA-AU y Secretaría de Transporte</b></p> <p><b>4.3.2.2.5 Aplicaciones</b></p> <p>En referencia a la observación 4.3.2.2.2, deseamos destacar que en cumplimiento de la cláusula cuarta del Convenio firmado, que contemplaba la rendición de cuentas basada en la documentación que avala estas operaciones, dicha rendición fue entregada y presentada según lo estipulado.</p> <p>Por otro lado, la rendición de cuentas, que está a cargo de ARSA, ha sido certificada por la Gerencia de Auditoría Interna con fecha 27 de Noviembre de 2009, circunstancia que no inhibe la aplicación de controles adicionales en las instancias que correspondan.</p> <p>Adicionalmente, informamos que los plazos a considerarse deberían contarse a partir de la producción de toda la información sujeta a verificación en la rendición, es decir no solamente los referentes a desembolsos, sino a eventos posteriores que surgen como consecuencia de la recepción,</p>	<p><b>4.3.2.2.2. Convenio entre ARSA –AU y Secretaria de Transporte</b></p> <p>La auditada señala que la rendición de cuentas prevista en la Cláusula Cuarta del Convenio fue entregada y presentada según lo estipulado, informando adicionalmente que los plazos a considerarse deberían contarse a partir de la producción de toda la información sujeta a verificación. En este sentido, no adjunta documentación alguna que acredite la fecha en que dicha información se produjo y/o la solicitud de prórrogas al MINPLAN en virtud de las circunstancias invocadas.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>matriculación y habilitación de las aeronaves.</p> <p>Finalmente, informamos que mediante Nota N° 30/2010 de fecha 8 de febrero de 2010, se elevó a la Secretaría de Transporte la documentación indicada en el mencionado acuerdo.</p> <p>En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones, el régimen normativo aplicable y procedimientos formales, deseamos destacar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectivamente, a la fecha de las tareas de campo no existió un procedimiento escrito formalmente y aprobado por la Empresa, para la rendición de los fondos recibidos. No obstante, se acordó un circuito con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios en forma verbal y consensuado con las autoridades existentes durante ese período.</li> <li>✓ Posteriormente, mediante Acta de Directorio de fecha 08 de Octubre de 2009 se aprobó un circuito administrativo, el que si bien no corresponde al período bajo análisis, comenzamos a aplicar, entregando la documentación a la Auditoría Interna de ARSA y luego a la UAI del Ministerio arriba señalado.</li> </ul> <p>En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones, en la que la AGN sostiene que no se tuvo evidencia en la empresa auditada de constancias de recepción por parte de la Secretaría de Transporte de las rendiciones de cuentas de los Fondos transferidos por el Estado Nacional; y sobre que no se aportaron a esta auditoría las Resoluciones correspondientes a las dos transferencias recibidas del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios en fecha 13/05/09 por \$ 60.000.000 y 17/06/09 por \$ 140.000.000 en el marco del convenio mencionado en 4.3.2.2.2 la Secretaría de Transporte ha señalado que:</p> <p><i>Las rendiciones de cuenta han sido efectuadas por ARSA y entregadas a la Auditoría Interna del MINPLAN, la cual ha tomado en los distintos expedientes administrativos la intervención de su competencia.</i></p> <p><i>Respecto de la segunda observación realizada por el órgano estatal cabe decir que el mecanismo utilizado para las transferencias efectuadas por el Estado Nacional para la compra por parte de ARSA de los dos aviones Boeing difirió de las otras transferencias, que como se dijo se efectuaron</i></p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p><i>mediante sendas Resoluciones. En el caso señalado en este acápite por la AGN, el marco jurídico para las transferencias fue el contrato administrativo, celebrado entre la Secretaria de Transporte y ARSA.</i></p> <p>En lo que respecta al punto 4.3.2.2.5 sobre Aplicaciones y al párrafo sobre la Certificación de los fondos aportados por el Ministerio de Planificación la realizó la Auditoría Interna del Grupo ARSA, deseamos destacar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cabe mencionar respecto a esta observación que el propio convenio establecía el procedimiento para la rendición de los fondos utilizados transferidos y ARSA cumplió con dicho procedimiento. Adicionalmente dio intervención a la Gerencia de Auditoría Interna con el objeto de certificar la rendición, no estando contemplado esta intervención. Esta circunstancia constituye un mayor grado de control, acorde a las necesidades de la operación celebrada y no inhibe posteriores controles de otros organismos o áreas externas.</li> </ul>	
<p><b>4.3.2.2.3. Otras Financiaciones (Fideicomiso Administrado por Nación Fideicomisos SA)</b></p> <p>Con fecha 6 de octubre de 2006 se celebró un contrato de Fideicomiso Financiero Privado denominado “Aerolíneas – Austral” cuyo fiduciario es Nación Fideicomisos SA y los fiduciantes son Aerolíneas Argentinas SA y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur SA. Aerolíneas Argentinas SA y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur SA. cedieron y transfirieron al fiduciario como activos fideicomitidos los derechos creditorios contra los deudores cedidos por ventas locales de tarjeta de créditos. Estos activos fideicomitidos fueron cedidos al solo efecto de repagar las sumas adeudadas bajo este contrato y los valores representativos de deuda (VRD), acordándose en miles de \$ 78.000 el precio de la cesión, que será distribuido el 80 % a ARSA y el 20 % a Austral.</p> <p>Mediante sucesivas enmiendas al Contrato de Fideicomiso realizadas durante el ejercicio 2008, se han incrementado las sumas adeudadas por nuevas emisiones de VRD en miles de \$ 238.320 y se cedieron como activos fideicomitidos el 50 % de los derechos de cobro en concepto de ventas de pasajes aéreos por el sistema BSP (Billing and Settlement Plan).</p> <p>Al 31 de diciembre de 2008 los estados contables de la sociedad registran el pasivo por las sumas adeudas bajo el presente Contrato por miles de \$ 198.511 en el Rubro Deudas Bancarias y Financieras.</p> <p>Asimismo, con posterioridad al cierre del ejercicio se firmó una</p>	<p><b>4.3.2.2.3. Otras Financiaciones (Fideicomiso Administrado por Nación Fideicomisos SA)</b></p> <p>No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>novena enmienda al Fideicomiso Financiero que produjo una nueva emisión de VRD por miles de \$ 88.200, de los cuales aproximadamente miles de \$ 70.560 corresponden a Aerolíneas Argentinas S.A. Dicha enmienda no provocó modificaciones a las garantías otorgadas.</p>		
<p><b>4.3.2.2.4. Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del Estado Nacional</b></p> <p>Realizando un análisis de los ingresos propios durante el período que abarca el ejercicio 2007 hasta Junio 2009, sin tener en cuenta los desembolsos recibidos del Estado Nacional, se puede apreciar la oscilación en dicha variable, que muestra su máximo en Noviembre de 2007 cuando los ingresos llegaron a \$ 433.750.441,80 luego el mes de octubre de 2007 con \$ 394.989.294,60 y junio 2008 con \$389.250.170,00.</p> <p>A partir de julio 2008, como consecuencia de la disminución de los ingresos genuinos de la empresa el Estado Nacional comenzó a enviar fondos a ARSA. Los ingresos tuvieron un máximo de \$ 310.928.300 en el mes de mayo de 2009 para el período analizado.</p> <p>En un análisis global sobre los ingresos del Grupo ARSA se observa un incremento de estos en un 37,74% teniendo en cuenta los valores de julio 2008 y junio 2009. Este incremento es como consecuencia directa del aumento de aportes efectuados por el Estado Nacional para cubrir sus erogaciones.</p> <p>Respecto de los egresos totales, se observa un incremento teniendo en cuenta los valores de junio 2009 y Julio 2008 de un 46,84%. De éste total los gastos operativos representan aproximadamente un 81,14% de los egresos. Al realizar un análisis de los rubros sobre los cuales se produjeron los principales incrementos, se pudo verificar que son: sueldos/viáticos y cargas sociales, material aeronáutico y combustible. Estos rubros son los solventados por los fondos transferidos por el Estado Nacional.</p> <p>La disminución de los ingresos genuinos, el aumento de los costos de los rubros cubiertos por los aportes del Tesoro Nacional, generaron un incremento en la ecuación de ingresos y egresos de los aportes del Estado Nacional en los totales de las empresas.</p>	<p><b>4.3.2.2.4. Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del estado Nacional.</b></p> <p>Si bien se advierte que los datos cuantitativos en la evolución económica y financiera son correctos, resultará de utilidad analizar la probable evolución del grupo ARSA basado en la información que a continuación se detalla.</p> <p>El Plan de Negocios 2009-2013 aprobado por la Comisión Bicameral de Reforma del Estado y Seguimiento de las Privatizaciones, en el capítulo 7 referente a Aspectos Económicos y Financieros, presenta las proyecciones para los años 2008 a 2013. Se transcriben solamente los períodos válidos para este análisis, los años 2008 y 2009 que se han ejecutado, por lo que a partir del 2010 la situación proyectada sería la siguiente:</p> <p>Deberá entenderse, que como en toda proyección analizada en el tiempo, existe un punto de partida que resulta –en este caso- la pobre situación imperante en el año 2008. Como se puede apreciar en la planificación desarrollada y como consecuencia de la ejecución de políticas públicas en el grupo ARSA desde que el Estado participara en las decisiones estratégicas, las necesidades de transferencias de fondos irán en disminución hasta desaparecer a partir de 2012, coincidentemente con la fecha en la cual se espera revertir el resultado final negativo.</p>	<p><b>4.3.2.2.4. Evolución de ingresos y egresos del grupo y transferencias del Estado Nacional</b></p> <p>Comparte lo expuesto en el informe.</p> <p>Asimismo, expresa que resultará de utilidad analizar la probable evolución del grupo ARSA basada en la información vertida en el Plan General de Negocios 2009-2013. El período propuesto para su análisis por la auditada se encuentra fuera del objeto fijado para esta auditoría. Atento a que los datos volcados en el mentado Plan son proyecciones no corresponde la incorporación al informe, estas proyecciones y su comparación con la evolución efectivamente realizada podría ser objeto de futuras auditorías.</p> <p>Atento la oscilación de las variables analizadas y a efectos de una mejor exposición se propone incorporar en el último párrafo después de "...generaron un incremento..." el término "oscilante"</p>
<p><b>4.3.2.2.5. Aplicaciones</b></p> <p>El Estado Nacional a través de la Secretaría de Transporte realizó aportes a Aerolíneas Argentinas por un total de \$ 2.267.132.135 incluyendo la Resolución 505/09 de fecha 30/06/09. Dicho monto incluye las Resoluciones 471/08 y</p>	<p>Ver punto 4.3.2.2.2. Convenio entre ARSA – AU y Secretaría de Transporte del informe.</p>	<p><b>4.3.2.2.5. Aplicaciones</b></p> <p>Comparte lo expuesto en el informe.</p> <p>La Secretaría de Transporte señala que ARSA ha efectuado las rendiciones de cuenta de los fondos recibidos, no proporcionando documentación a esta auditoría que apruebe las rendiciones por parte de</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>500/08 realizadas con fecha anterior a la firma del Acta Acuerdo de fecha 17/07/08.</p> <p>Los desembolsos fueron aplicados en diferentes conceptos, siendo el más relevante el gasto incurrido en el rubro personal que representa un 47,54% de los mismos, diferenciando para remuneraciones un 32,56%, para cargas sociales y retenciones un 12,53% y destinado a 4º categoría 2,45%; luego lo sigue Combustible con un 16,54% y Material aeronáutico con un 11,57%.</p> <p>Dentro de la rendición de cuentas de los fondos transferidos por el Estado Nacional se incluyen \$ 28.096.392,31 que fueron atendidos con recursos propios de la empresa, el total de la rendición es de \$ 2.295.228.527,91.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De las tareas de auditoría realizadas surge que durante el período bajo análisis el Grupo no se encontraba obligado a rendir cuentas de los fondos provenientes del Estado Nacional bajo un régimen normativo específico. Asimismo según pudo verificarse tampoco existió en el período bajo análisis un procedimiento formalmente aprobado por la empresa para la solicitud y rendición de dichos fondos, utilizándose únicamente para la rendición un circuito acordado con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios.</li> <li>• ARSA aprobó mediante el Acta de Directorio de fecha 08/10/09 un circuito administrativo interno para la rendición de los fondos: “Régimen informativo a los fines de aprobar la rendición de fondos transferidos por la Secretaría de Transporte...”. La aplicación de dicho procedimiento no fue verificada por esta auditoría por encontrarse fuera del período bajo análisis.</li> <li>• No se tuvo evidencia en la empresa de constancias de recepción por parte de la Secretaría de Transporte de las Rendiciones de cuentas de los Fondos transferidos por el Estado Nacional.</li> <li>• De la documentación de respaldo del circuito utilizado por la empresa para la rendición de los Fondos Transferidos por el Estado Nacional surgen los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No fueron entregadas copias de las solicitudes formales de fondos por parte de la empresa en 7 (Resoluciones Nos. 471 del 10-07-08 por \$ 54.000.000, 500 del 14-07-08 por \$ 57.200.000, 121 del 20-03-09 por \$ 77.113.272, 188 del 21-04-</li> </ul> </li> </ul>		<p>la Secretaría.</p> <p>Atento la vista de los expedientes de las resoluciones de las transferencias mencionada en 4.3.2.2.1. del presente se eliminan los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>No fueron entregadas copias de las solicitudes formales de fondos por parte de la empresa en 7 (Resoluciones Nos. 471 del 10-07-08 por \$ 54.000.000, 500 del 14-07-08 por \$ 57.200.000, 121 del 20-03-09 por \$ 77.113.272, 188 del 21-04-09 por \$ 54.000.892, 203 del 29-04-09 por \$ 85.718.575, 278 del 20-05-09 \$ 110.290.567 y 442 del 22-06-09 por \$ 127.466.961) de las 27 transferencias realizadas por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, dentro del período auditado por un total de \$ 2.267.132.135.</i></li> <li>b) <i>Se entregaron a esta auditoría solicitudes de Fondos que no fue posible vincular con ninguna transferencia realizada por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</i></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No se tuvo evidencia en la empresa de constancias de recepción por parte de la Secretaría de Transporte de las Rendiciones de cuentas de los Fondos transferidos por el Estado Nacional.</i></li> </ul> <p>Sobre la falta de las resoluciones correspondientes a las transferencias recibidas en fecha 13/05/09 y 17/06/09, la Secretaría de Transporte indica que “el marco jurídico para las transferencias fue el contrato administrativo, celebrado entre la Secretaría de Transporte y ARSA”</p> <p>Se propone que esto último se incorpore al informe de la siguiente manera: “El marco jurídico para las transferencias de fecha 13/05/09 por \$ 60.000.000 y 17/06/09 por \$ 140.000.000 en el marco del Convenio mencionado en 4.3.2.2.2. fue el contrato administrativo, celebrado entre la Secretaría de Transporte y ARSA”.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>09 por 54.000.892, 203 del 29-04-09 por \$ 85.718.575, 278 del 20-05-09 \$ 110.290.567 y 442 del 22-06-09 por \$ 127.466.961) de las 27 transferencias realizadas por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, dentro del período auditado por un total de \$ 2.267.132.135.</p> <p>b) Se entregaron a esta auditoría solicitudes de Fondos que no fue posible vincular con ninguna transferencia realizada por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se aportaron a esta Auditoria las Resoluciones correspondientes a las dos transferencias recibidas del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios en fecha 13/05/09 por \$ 60.000.000 y 17/06/09 por \$ 140.000.000 en el marco del Convenio mencionado en 4.3.2.2.2..</li> </ul> <p>En fecha 18-06-09 se dio el alta de bandera en el Registro Nacional de Aeronaves al Boeing 737-700 con la matricula LVBY, y en fecha 17-07-09 se dio el alta al Boeing 737-700 con la matricula LVGOO.</p> <p>El 8 de febrero de 2010 el presidente de Aerolíneas remite a la Secretaría de Transporte la rendición de cuentas correspondiente a la compra de las 2 aeronaves. La rendición fue realizada fuera de los plazos establecidos conforme el compromiso asumido por la cláusula cuarta de dicho Convenio, la cual expresamente establece "...1- Presentar en el plazo de 30 días de finalizada la gestión de adquisición de las aeronaves, una rendición de cuentas en carácter de informe final de compra venta, a 'LA SECRETARIA', comprometiéndose por el presente a reintegrar el monto total de los fondos recibidos por parte de la misma que no hayan sido aplicados a los fines establecidos en el 'CONVENIO'....". Asimismo la Cláusula 6° agrega "...En caso de incumplimiento de la obligación de rendir cuentas, de acuerdo a la Cláusula Cuarta, los fondos serán devueltos por parte de 'AASA' a la 'SECRETARIA' conforme la Resolución N° 268 del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL INVERSION PÚBLICA Y SERVICIOS de fecha 11 de mayo de 2007...". La Certificación de los fondos aportados por el Ministerio de Planificación la realizó la Auditoría</p>		

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>Interna del Grupo ARSA.            Para la compra de las aeronaves se utilizaron además de los recursos aportados por el Ministerio, \$ 88.200.000 obtenidos de la suscripción de VRD Fideicomiso Financiero Privado “Aerolíneas – Austral” por el Banco de la Nación Argentina mencionado en 4.3.2.2.3.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3.2.3. Evolución patrimonial y financiera ARSA</b>  El ejercicio cerrado al 31/12/08 permite corroborar que se profundizó la tendencia observada en ejercicios anteriores, en cuanto a la caída del Patrimonio Neto de la Entidad, llegando el mismo a la suma de \$ 2.966 millones negativos, lo cual representa una disminución respecto del PN al 17/07/08 del 293%.</p> <p>Asimismo los resultados negativos al 31/12/08 fueron de \$ 2.884 contra \$ 673 millones al 17/07/08 y 476 millones del período 2007. En el período que finaliza el 30/06/09 continuaron los resultados negativos por \$ 856 millones que llevaron el Patrimonio Neto a \$ -3.821 millones.</p> <p>Al cierre del ejercicio 2008 los activos descendieron en \$ 478 millones con relación a los existentes al 17/07/08, principalmente por la disminución en los bienes de uso, su principal componente, que sufrieron una disminución de \$ 524 millones. La baja se debió a las amortizaciones y las provisiones por desvalorización realizadas en el ejercicio. El resto de las disminuciones se debe a la caída en los saldos de efectivo, otros activos por previsión de ciertos créditos impositivos e inversiones. Durante el período finalizado el 30/06/09 el activo aumentó \$ 532 millones, fundamentalmente por el incremento de Bienes de Uso y Otros créditos.</p> <p>Con relación al Balance de corte al 17/07/08 el pasivo aumentó \$ 1.733 millones al 31/12/08, un 64%. Este aumento se debe fundamentalmente al incremento de los saldos de Otras deudas (\$ 845 millones) principalmente por el registro de las transferencias del Estado Nacional (señaladas en 4.3.2.2.), Remuneraciones, deudas fiscales y sociales (\$ 637 millones) que incluyeron ciertas deudas preexistentes que no se encontraban registradas y el ingreso a planes de facilidades de pago, y de provisiones por contingencias (\$ 284 millones) incluyendo montos señalados por el informe de la AGN indicado en 3.2..</p> <p>Posteriormente y hasta el 30/06/09 los pasivos aumentaron en \$ 1.388 millones. Entre las variaciones principales se destaca, el incremento de otras deudas en \$ 1.083 millones por nuevas transferencias del estado, deudas comerciales en \$ 206 millones y provisiones en \$ 57 millones.</p> <p>Respecto de resultados, durante el ejercicio 2008 los ingresos por servicios prestados cayeron \$ 445 millones (14%), mientras que los costos de los servicios aumentaron \$ 638 millones (27%). El margen Bruto mantuvo la tendencia negativa observada al corte del 17/07/08 alcanzando a \$ 391 millones.</p>	<p><b>4.3.2.3. Evolución patrimonial y financiera ARSA</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>Respecto de los ingresos por servicios, durante el ejercicio 2008, crecieron 12 millones (12%) los ingresos por cargas y correos y \$ 3 millones (17%) los ingresos por Vuelos especiales, mientras que disminuyeron \$ 422 millones (16%) los ingresos por Pasajes (de acuerdo a lo mencionado en 4.2.5.) y 36 millones (51%) los ingresos por servicios y trabajos a terceros.</p> <p>Entre los costos de los servicios prestados, el consumo de combustibles que representa un 30% del total, tuvo un incremento de 275 millones (22%) según se menciona en 4.2.4..</p> <p>Entre otros componentes importantes se destacan los gastos en personal que aumentó 158 millones (23%) en función de lo señalado en 4.3.1.1.3.. Asimismo se observa una disminución de \$ 10 millones en los gastos de ventas, de \$ 10 millones en el consumo de materiales y suministros, \$ 8 millones en los gastos de comunicación y \$ 8 millones en los gastos de publicidad y propaganda.</p> <p>Los gastos de comercialización y de administración crecieron un 15% (79 millones) y un 275% (563 millones) respectivamente, principalmente por mayores gastos en combustible y personal.</p> <p>Asimismo los resultados financieros y por tenencia alcanzaron a \$ 1.043 millones (un 271% más que el ejercicio previo) debido principalmente a la aplicaciones de provisiones por desvalorización de bienes de uso y otros activos, mientras que otros Ingresos/ egresos disminuyó \$ 46 millones (34% menos que el año anterior).</p> <p>Durante el período finalizado el 30/06/2009 el margen bruto se mantuvo negativo por 172 millones.</p>		
<p><b>4.3.2.3.1. Indicadores Financieros</b>  <b>Capital de Trabajo - Liquidez</b></p> <p>Conforme se visualiza en los siguientes cuadros, los índices de capital de trabajo y liquidez (general y ácida) disminuyeron en los períodos bajo análisis, indicando un creciente déficit de fondos frente a los compromisos de corto plazo. Ambos indicadores exhiben la magnitud del progresivo deterioro que se vio acelerado en el 2008.</p> <p>En lo que se refiere a los pasivos corrientes se debe tener en cuenta el fuerte impacto de la inclusión de los aportes efectuados por el Estado Nacional a las empresas, cuyo tratamiento final no ha sido resuelto en cuanto a su incorporación como deuda o aporte de capital, de acuerdo a lo señalado en 4.3.2.2.1. El análisis de la evolución de ingresos, propios y por transferencia del estado, y la relación con egresos del grupo se efectuó en 4.2.2.2.4.</p>	<p><b>4.3.2.3.1. Indicadores Financieros</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	<p>A fin de evitar reiteraciones en la redacción se propone eliminar el siguiente párrafo: “...cuyo tratamiento final no ha sido resuelto en cuanto a su incorporación como deuda o aporte de capital, de acuerdo a lo señalado en 4.3.2.2.1.”, atento estar expuesto en el punto 4.3.2.2.1. del presente informe.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>De los estados de flujo de efectivo presentados por la empresa puede observarse un aumento de fondos durante el ejercicio 2008, donde las actividades operativas continuaron disminuyendo en términos absolutos en su capacidad de generar fondos (aún incluyendo las transferencias del estado), el flujo de efectivo utilizado en las actividades de inversión cayó abruptamente (50%), siendo el flujo de fondos generado por las actividades de financiación la que mostró un nivel positivo, revirtiendo la tendencia del ejercicio anterior, principalmente por el aumento de los préstamos bancarios.</p> <p><b>Evolución de Deuda</b></p> <p>La necesidad de financiación de terceros queda evidenciada en el siguiente gráfico, teniendo en cuenta el índice de endeudamiento por la fuente de financiación; Propia (Patrimonio Neto / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)) y Ajena (Pasivo Total / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)). Ello se debe fundamentalmente a la abrupta caída del patrimonio neto en el año 2007, hasta el punto de volverse negativo, continuando dicha situación hasta el 30/06/09.</p> <p>La situación mencionada respecto del aumento en el saldo negativo del patrimonio neto distorsiona un análisis del indicador de Endeudamiento Total, que relaciona el Pasivo Total y el Patrimonio Neto durante el período.</p> <p>Teniendo en cuenta el endeudamiento total de la empresa se puede determinar de acuerdo a los índices correspondientes la proporción del endeudamiento a corto y largo plazo y sus variaciones en distintos períodos. De ellos se visualiza un fuerte aumento en el endeudamiento a corto plazo, principalmente por el tratamiento dado a los aportes del Estado Nacional.</p> <p><b>Índice de Inmovilización</b></p> <p>La variación, durante el período auditado, del índice de inmovilización puede atribuirse a las siguientes causas: una reducción del 12% en los activos no corrientes producto principalmente de la disminución de los montos correspondientes a los bienes de uso y un incremento del activo total en un 3%</p> <p><b>Relación Pasivo vs. Ingresos por Servicios</b></p> <p>La caída del nivel de ingresos del 40%, sumado al incremento del pasivo de la empresa en un 53%, evidencian las dificultades que tuvo la empresa para la cancelación del financiamiento durante el período auditado. Lo antes dicho se visualiza en el siguiente cuadro.</p> <p><b>Rentabilidad</b></p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>El análisis de la rentabilidad a través de indicadores comunes como el de inversión total (ROA) y de la inversión de los accionistas (ROE) se ve distorsionado por el signo negativo del patrimonio neto en los períodos bajo análisis. No obstante pudo medirse mediante la relación entre los resultados y los ingresos por servicios (ROS) y la rotación de la inversión (ROT).</p> <p>La disminución del nivel de ingresos, descripta en el cuadro anterior, sumada al incremento de las pérdidas del 21%, muestran una caída de los resultados netos obtenidos por los servicios prestados durante el período auditado, con una recuperación durante el primer semestre de 2009 respecto de diciembre.</p> <p><b>Rotación de la Inversión</b></p> <p>El coeficiente de rotación de la inversión nos indica el número de veces que se recupera el activo a través de los ingresos por servicios prestados. En el gráfico se pueden ver año a año incrementos y disminuciones, exponiéndose una baja considerable al 30/06/09 (cifras anualizadas).</p> <p>La variación de los indicadores continúa exhibiendo un deterioro de las variables financieras del grupo empresario, tanto en el nivel de solvencia como en el de endeudamiento, además de mostrar la carencia de financiación propia, liquidez y especialmente de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos establecidos.</p>		



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.3.2.4. Evolución patrimonial y financiera Austral Líneas Aéreas S.A. - Cielos del Sur</b></p> <p>El ejercicio cerrado al 31/12/08 permite corroborar que se profundizó la tendencia observada en ejercicios anteriores, en cuanto a la caída del Patrimonio Neto de la Entidad, llegando el mismo a la suma de \$ 284 millones negativos, lo cual representa una disminución respecto del PN al 17/07/08 del 51%.</p> <p>Asimismo los resultados negativos al 31/12/08 fueron de \$ 284 contra \$ 130 millones al 17/07/08 y 98 millones del período 2007. En el período que finaliza el 30/06/09 continuaron los resultados negativos por \$ 187 millones que llevaron el Patrimonio Neto a \$ -472 millones.</p> <p>Al cierre del ejercicio 2008 los activos descendieron en \$ 83 millones con relación a los existentes al 17/07/08, principalmente por la disminución en créditos por servicios de \$ 48 millones (saldos con AR, y aumento de provisiones), en otros créditos de \$ 19 millones (previsión de activos impositivos) y en bienes de uso por \$ 12 millones. Durante el período finalizado el 30/06/09 el activo aumentó \$ 36 millones, fundamentalmente por el incremento de otros créditos.</p> <p>Con relación al Balance de corte al 17/07/08 el pasivo aumentó \$ 61 millones al 31/12/08, (10%). Este aumento se debe fundamentalmente al incremento de los saldos de deudas comerciales por \$ 68 millones (saldos con AR, principalmente por transferencias del Estado Nacional), deudas sociales y fiscales (\$ 20 millones), y una disminución de las deudas bancarias y financieras (\$ 32 millones).</p> <p>Posteriormente y hasta el 30/06/09 los pasivos aumentaron en \$ 224 millones. Entre las variaciones principales se destaca, el incremento de deudas comerciales por \$ 212 millones (saldos con AR por transferencias del Estado Nacional), deudas bancarias y financieras por \$ 6 millones y deudas sociales y fiscales por \$ 4 millones.</p> <p>Respecto de resultados, durante el ejercicio 2008 los ingresos por servicios prestados aumentaron \$ 450 millones (un 47%), mientras que los costos de los servicios aumentaron \$ 392 millones (un 45%). El margen bruto mantuvo la tendencia positiva observada al corte del 17/07/08 ascendiendo a \$ 87 millones.</p> <p>Los ingresos por pasaje, que constituyen el 95% de los ingresos por servicios, disminuyeron 86 millones (9%) en el ejercicio 2008 respecto del 17/07/08.</p> <p>Entre los costos de los servicios prestados, el consumo de</p>	<p><b>4.3.2.4. Evolución patrimonial y financiera Austral Líneas Aéreas S.A. - Cielos del Sur</b></p> <p>No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>combustibles, que representaba un 35%, alcanzó a 408 millones con una disminución del 1%.</p> <p>Entre otros componentes importantes se destacan los gastos en personal con 186 millones (aumento del 25%) y gastos operativos y alquileres que alcanzaron a 110 millones, un 7% más que en ejercicio anterior.</p> <p>Los gastos de comercialización y de administración crecieron un 55% (116 millones, mayoritariamente por comisiones de venta) y un 56% (55 millones principalmente por honorarios y retribuciones) respectivamente.</p> <p>Asimismo las pérdidas financieras y por tenencia aumentaron en 43 millones (un 79%) llegando a un saldo de 55 millones, mientras que otros ingresos y egresos netos ascendían a 10 millones negativos.</p> <p>Durante el período finalizado el 30/06/09 el margen bruto alcanzó a 5 millones negativos, siendo al 31/12/08 de \$ 87 millones positivos.</p>		
<p><b>4.3.2.4.1. Indicadores</b>  <b>Capital de Trabajo - Liquidez</b>  Conforme se visualiza en los siguientes cuadros, los índices de capital de trabajo y liquidez (general y ácida) disminuyeron en los períodos bajo análisis, indicando un creciente déficit de fondos frente a los compromisos de corto plazo. Ambos indicadores exhiben la magnitud del progresivo deterioro que se vio acelerado en el 2008.</p> <p>En lo que se refiere a los pasivos se debe tener en cuenta impacto de la inclusión de los aportes efectuados por el Estado Nacional, cuyo tratamiento final no ha sido resuelto, tal como se menciona en 4.3.2.2.1. en cuanto a su incorporación como deuda o aporte de capital. El análisis de la evolución de ingresos, propios y por transferencia del estado, y la relación con egresos del grupo se efectuó en 4.2.2.2.4.</p> <p>De los estados de flujo de efectivo presentados por la empresa puede observarse una caída durante el 2008, donde las actividades operativas aumentaron en términos absolutos en su capacidad de generar fondos hasta absorber fondos en el 2008 (incluyendo las transferencias del estado), el flujo de efectivo utilizado en las actividades de inversión disminuyó en el 2008, y la financiación mostró un nivel negativo con cancelaciones de deudas bancarias.</p> <p><b>Evolución de Deuda</b>  La necesidad de financiación de terceros queda evidenciada en el siguiente gráfico, teniendo en cuenta el índice de endeudamiento</p>	<p><b>4.3.2.4.1. Indicadores</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	<p>A fin de evitar reiteraciones en la redacción se propone eliminar el siguiente párrafo: "...cuyo tratamiento final no ha sido resuelto, tal como se menciona en 4.3.2.2.1..", atento estar expuesto en el punto 4.3.2.2.1. del presente informe.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>por la fuente de financiación; Propia (Patrimonio Neto / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)) y Ajena (Pasivo Total / (Pasivo Total +Patrimonio Neto)). Ello se debe fundamentalmente a la abrupta caída del patrimonio neto en el año 2007, hasta el punto de volverse negativo, continuando dicha situación hasta el 30/06/09.</p> <p>La situación mencionada respecto del aumento en el saldo negativo del patrimonio neto distorsiona un análisis del indicador de Endeudamiento Total, que relaciona el Pasivo Total y el Patrimonio Neto durante el período.</p> <p>Teniendo en cuenta el endeudamiento total de la empresa se puede determinar de acuerdo a los índices correspondientes la proporción del endeudamiento a corto y largo plazo y sus variaciones en distintos períodos. De ello se visualiza un ligero aumento en el endeudamiento a corto plazo durante el 2008, que se incrementó durante el primer semestre de 2009, principalmente por el tratamiento dado a los aportes del Estado Nacional.</p> <p><b>Índice de Inmovilización</b></p> <p>La variación, durante el período auditado, del índice de inmovilización puede atribuirse a las siguientes causas: un incremento del 4% en los activos no corrientes derivado principalmente del aumento de otros créditos impositivos y una disminución del 13% en el activo total.</p> <p><b>Relación Pasivo vs. Ingresos por Servicios</b></p> <p>La caída del nivel de ingresos del 17%, sumado al incremento del pasivo de la empresa del 34%, evidencian las dificultades que tuvo la empresa para la cancelación del financiamiento durante el período auditado.</p> <p><b>Rentabilidad</b></p> <p>El análisis de la rentabilidad a través de indicadores comunes como el de inversión total (ROA) y de la inversión de los accionistas (ROE) se ve distorsionado por el signo negativo del patrimonio neto en los períodos bajo análisis. No obstante pudo medirse mediante la relación entre los resultados y los ingresos por servicios (ROS) y la rotación de la inversión (ROT).</p> <p>La disminución del nivel de ingresos, descripta en el cuadro anterior, sumada al incremento de las pérdidas del 31%, muestra una caída de los resultados netos obtenidos por los servicios prestados durante el período auditado.</p> <p><b>Rotación de la Inversión</b></p> <p>El coeficiente de rotación de la inversión nos indica el número de veces que se recupera el activo a través de los ingresos por</p>		

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>servicios prestados. En el cuadro se pueden ver año a año incrementos y disminuciones, concluyendo en una baja al 30/06/09.</p> <p>La variación de los indicadores continúa exhibiendo un deterioro de las variables financieras del grupo empresario, tanto en el nivel de solvencia como en el de endeudamiento, además de mostrar la carencia de financiación propia, liquidez y especialmente de capital de trabajo para poder hacer frente a los compromisos establecidos.</p>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.4. OTROS ASPECTOS</b>  <b>4.4.1. Asuntos Jurídicos</b>  <b>4.4.1.1. Área Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con información de las carteras judiciales de la totalidad de los letrados (16,67% de letrados del interior de ARSA, 52% de letrados del interior de AU y 26,47% de letrados del exterior), mientras que otra información resulta incompleta o desactualizada, (50% de letrados del interior de ARSA, 36% de letrados del interior de AU y 44,12% de letrados del exterior), por lo que el control efectuado por la gerencia responsable de asuntos jurídicos -a partir de la información brindada por los profesionales- resulta insuficiente.</li> <li>Las debilidades de control traen aparejadas las limitaciones para efectuar evaluaciones acerca del desempeño de los apoderados de las empresas, en cuanto a la procuración y desempeño profesional de los mismos. La administración de la cartera de juicios de ARSA se encuentra descentralizada, contando casa central y cada sucursal con distintos asesores legales externos. La información recibida no es consolidada en casa central, lo cual dificulta el control sobre los mismos. Por su parte, no se obtuvo constancia de la existencia de contratos escritos con los letrados.</li> <li>Existe superposición de profesionales en zonas similares. Así, la letrada de Córdoba lleva causas que tramitan en Río IV, cuando en esa ciudad otro profesional -según información del auditado- no tramita causas y en Resistencia hay dos profesionales que gestionan causas laborales de AU, superponiéndose en cuanto a la empresa demanda y la materia del juicio.</li> <li>Hay sucursales que informan causas terminadas o inexistencia de causas cuando en esa zona ya existe otro profesional que sí lleva causas (Bariloche y Tucumán).</li> </ul>	<p><b>4.4.1.1. Área Legal</b>  En lo referente a la observación 4.4.1.1 deseamos destacar lo siguiente:  Coincidimos con la situación descrita al 30.6.09 respecto de los informes de los abogados de las sucursales del interior y del exterior. Esta situación fue regularizada y posteriormente se contó con la información completa para el cierre del ejercicio 2009.  Con el propósito de optimizar el registro y control de las controversias judiciales, la empresa ha contado con la auditoría externa de la Procuración del Tesoro de la Nación, luego de lo cual, celebró un convenio con dicho Organismo a los efectos de contar con el sistema Advocatus para el registro de juicios y generar un protocolo para la auditoría de juicios en el extranjero. Asimismo, con la finalidad de reforzar los controles sobre la cartera de juicios de la empresa, se creó dentro de la Unidad de Auditoría Interna el departamento de Auditoría Legal.  Con respecto a la afirmación de que no se encuentra constancia de la existencia de contratos escritos con los letrados, cabe señalar que los abogados de las sucursales del interior tienen un régimen de honorarios debidamente documentado por medio de pasajes. Con la finalidad de uniformar dicho régimen, la Presidencia de ARSA/AUSA dictó las Resoluciones N° 1 y 2 del año 2010, por las cuales reguló las condiciones para el ejercicio de la representación y asesoramiento de ARSA y AUSA en el interior del país, a través de abogados contratados por la empresa, fijándose, entre otras cuestiones, las condiciones de remuneración.  Actualmente se encuentra en proceso la unificación de los abogados del interior de las distintas jurisdicciones para atender a todas las empresas del grupo (evitando la concurrencia de un abogado de ARSA y otro de Austral) y la firma de los respectivos contratos.  Se adjunta las Resoluciones 001/2010 y 002/2010 y el Convenio celebrado con la Procuración del Tesoro de la Nación.  Actualmente se encuentra en proceso la unificación de los abogados del interior de las distintas jurisdicciones para atender a todas las empresas del grupo (evitando la concurrencia de un abogado de ARSA y otro de Austral) y la firma de los respectivos contratos.</p>	<p><b>4.4.1.1. Área Legal</b>  En este punto la auditada coincide con la situación descrita al 30/06/09 respecto de los informes de los asesores de las Sucursales del Interior y Exterior del país y expresa que esta situación habría sido regularizada posteriormente, para el cierre del ejercicio 2009, circunstancia que en modo alguno acredita.  Con respecto a la falta de constancias de convenios de representación y honorarios de los letrados del interior y exterior del país, la auditada textualmente consignó: "...cabe señalar que los abogados de las sucursales del interior tienen un régimen de honorarios debidamente documentado por medio de pasajes. Con la finalidad de uniformar dicho régimen, la Presidencia de ARSA /AUSA dictó las Resoluciones 1 y 2 del año 2010, por las cuales se reguló las condiciones para el ejercicio de la representación y asesoramiento de ARSA y AUSA en el interior del país, a través de abogados contratados por la empresa, fijándose, entre otras cuestiones, las condiciones de remuneración."  Se propone incorporar al informe el siguiente párrafo: <i>En el descargo de ARSA se adjuntan las Resoluciones N° 1 del 19 de mayo de 2010 y N° 2 del 30 de julio de 2010 que regularon las condiciones para el ejercicio de la representación y asesoramiento de ARSA /AUSA en el interior del país, fijando el régimen de honorarios por medio de pasajes que eventualmente serán objeto de futuras auditorías.</i>  La empresa informa que firmó un convenio con la Procuración del Tesoro a los efectos de contar con el sistema Advocatus para el registro de juicios. Sin perjuicio de no haberse acreditado el extremo invocado, se propone incorporar al informe el siguiente párrafo a tenor de lo informado por la auditada: <i>De acuerdo a lo informado en el descargo con el propósito de optimizar el registro y control de las controversias judiciales, la empresa ha contado con la auditoría externa de la Procuración del Tesoro de la Nación, luego de lo cual, celebró un convenio con dicho Organismo, el 29 de julio de 2010, a los efectos de contar con el sistema Advocatus para el registro de juicios y generar un protocolo para la auditoría de juicios en el extranjero. Asimismo, con la finalidad de reforzar los controles sobre la cartera de juicios de la empresa, se creó dentro de la Unidad de Auditoría Interna el departamento de Auditoría Legal. Debe aclararse que debido a que las acciones instauradas por el organismo se encuentran fuera del alcance de esta auditoría, la evaluación de las mismas quedará sujeta a futuras auditorías.</i></p>
<p><b>4.4.1.2. Artículo 6° de la Ley 26.466</b>  Con respecto a lo establecido en el artículo 6° de la Ley 26.466: "El Poder Ejecutivo Nacional instrumentará todos los</p>	<p><b>4.4.1.2. Artículo 6° de la Ley 26.466</b>  En referencia al punto 4.4.1.2 sobre el Artículo 6° de la Ley 26.466, en el que menciona que la Gerencia de Asuntos Legales,</p>	<p><b>4.4.1.2. Artículo 6° de la Ley 26.466</b>  El informe de la Gerencia de Asuntos Legales de la Empresa fue confeccionado con posterioridad a la finalización de las tareas de</p>

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>mecanismos que la ley provee a fin de discriminar los pasivos generados por las operaciones normales de las empresas...” “...de aquellos que se hubiesen originado en operaciones dolosas o fraudulentas o que tuvieran causa en la mala gestión de los administradores. Asimismo, se presentará en todas las causas penales existentes en las que se investiguen los eventuales delitos que, los actuales accionistas mayoritarios, los administradores de dichas empresas o aun terceros, hubiesen cometido en perjuicio del patrimonio de la sociedad; y denunciará los eventuales hechos ilícitos que llegaren a su conocimiento por dicha gestión”, no se obtuvieron durante las tareas de campo informes al respecto. Solamente se puso en conocimiento la implementación de un procedimiento específico a fin de identificar los pasivos que tuvieran causa en operaciones dolosas o fraudulentas o de mala gestión de los administradores. La Gerencia de Asuntos Legales, con fecha 27/10/09 manifiesta tener en preparación un informe al respecto dirigido al Gerente General, por lo que no existe definición sobre el particular a la fecha de finalización de las tareas de campo.</p>	<p>con fecha 27/10/09 manifiesta tener en preparación un informe al respecto dirigido al Gerente General, por lo que no existe definición sobre el particular a la fecha de finalización de las tareas de campo, adjuntamos al presente copia del dictamen relativo al artículo 6 de la ley 26.466; que fuera emitido con fecha 30/10/2009 por la Gerencia de Asuntos Legales. La Secretaría de Transporte ha señalado lo siguiente:</p> <p><i>Respecto de este punto cabe decir que esta Cartera de Estado ha suscripto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires un Convenio-el cual se encuentra en plena ejecución- a efectos que esta última confeccione un informe que permita discriminar los pasivos relacionados con el normal desenvolvimiento de las empresas, de aquellos originados a causa de una mala gestión de los administradores o por operaciones dolosas o fraudulentas, todo ello en cumplimiento con lo estipulado por el artículo 6 de la ley 26.466. En tal sentido una vez que esta Secretaria cuente con el informe final del citado Convenio, se notificará a la Procuración del Tesoro de la Nación a sus efectos. Por otro lado resulta necesario destacar que ARSA ha remitido a la Secretaria de Transporte un informe, elaborado por las Gerencias de Área Económico Financiero, de Área Corporativa y de Asuntos de Legales, por el que se concluye que con relación a la concertación de la operación de locación de aeronaves Airbus 320-200 con opción a compra, ciertos funcionarios de la sociedad podrían haber incumplido con el artículo 56 de la ley 19.550 de Sociedades Comerciales. En tal sentido desde esta Cartera de Estado se ha remitido dicho documento a la Facultad de Ciencias Económicas, en el marco del Convenio antes citado.</i></p>	<p>campo. Asimismo no se adjunta al descargo el convenio firmado entre la Secretaría de Transporte y la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, por estas razones no son tenidos en cuenta en la redacción final del informe..</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.4.1.3. Estado procesal del Concurso preventivo</b>  El expediente concursal fue iniciado el 16 de julio de 2001 y consta de más de 170 cuerpos, tramitando además 210 incidentes. La concursada presentó propuestas de acuerdo siendo estas bien diferenciadas, una para los acreedores quirografarios laborales y la restante para los quirografarios.  Ambas propuestas preveían una quita del 60% sobre los montos verificados, mientras que el 40% se desembolsarían en tres cuotas que no devengarían ningún tipo de interés.  La primera de las propuestas recibió una aceptación del 98,20% del capital verificado, mientras que la segunda del 77,98 % del capital computable en dicha categoría.  El acuerdo fue homologado el 26 de diciembre de 2002.  En lo que respecta al grado de cumplimiento del acuerdo homologado, según se dejó constancia en la audiencia de síndicos celebrada en julio de 2008, en la cual se consignó que existía un saldo pendiente de pago por \$ 8.958.000 a los acreedores quirografarios, no habiendo ningún requerimiento de pago sobre estos créditos, lo cual implica un grado de cumplimiento del acuerdo cercano al 97%.  El comité de acreedores integrado por IATA, GATE GOURMET HOLDING, MANUEL TIENDA LEON, LONGEIRA &amp; LONGUEIRA Y VIAJE FUTURO, informó un grado de cumplimiento cercano al 99%.  En cuanto a la deuda por créditos privilegiados en el informe de las sindicaturas se señala que la deuda en estos alcanza a la suma de \$ 49.706.000, la propuesta sólo incluía a los acreedores quirografarios laborales y quirografarios.  La Gerencia de Asuntos Legales no toma intervención en el proceso concursal, toda vez que intervienen en el mismo como apoderado el Estudio GARCIA CUERVA, habiéndose revocado los poderes al estudio FARGOSI, que representaba a la empresa anteriormente.  El expediente del Concurso Preventivo tramita en el juzgado de Primera Instancia en lo Comercial en lo Comercial N° 15, a cargo del Dr. Máximo Astorga, Secretaría 29, a cargo de la Dra. Ana Paula Ferrara, sito en la Av. Callao 635, piso 3°, de esta CABA.  De la compulsión del mencionado expediente se pudo establecer que tanto la empresa concursada como la Secretaría de Transporte (dependiente del Ministerio de Planificación Federal y Servicios), demoraron en precisar, si bien finalmente cumplieron, el destino de los fondos transferidos por el Estado</p>	<p><b>4.4.1.3. Estado procesal del Concurso preventivo</b>  Referente a la observación 4.4.1.3 sobre el Estado procesal del Concurso preventivo, se destaca lo siguiente:  Sobre el Párrafo 5. Los datos correspondientes al saldo quirografario pendiente de \$ 8.958.000 surgen de la deuda concursal al 31/05/08. Si tomamos en cuenta esa fecha el grado de cumplimiento del acuerdo sería del 98%. Sobre el párrafo 7. Los datos correspondientes al saldo privilegiado pendiente de \$ 49.706.000 surge de la deuda concursal pendiente al 31/05/08. A esa fecha se incluía dentro de los acreedores privilegiados el caso BANESTO, por la suma de \$ 42.000.000 Al cierre del balance 31/12/08 dicho crédito fue recalculado, arribándose a la suma de \$ 60.000.000.</p>	<p><b>4.4.1.3. Estado procesal del Concurso preventivo</b>  La auditada con relación a lo expuesto en el 5° párrafo del punto bajo análisis, menciona que el porcentaje de cumplimiento de la deuda concursal al 31/05/08, era del 98%, y no del 97%, como se refiere en el informe.  Al respecto, resulta menester señalar que la Gerencia de Asuntos Legales remitió informe elaborado por el Estudio García Cuerva -que representa a la empresa en el Concurso-, en el que se establece que el grado de cumplimiento es el consignado en el mismo, por lo que lo señalado no amerita modificación alguna a lo observado oportunamente atento no adjuntarse documentación que respalde lo expuesto en el descargo.</p>

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
Nacional, que les fuera solicitado por el Juzgado en varias oportunidades.		



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo						
<p><b>4.4.2. Empresas vinculadas</b>  <b>4.4.2.1. Empresas Controladas</b>  <b>4.4.2.1.1. Aerohandling SA</b>  La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. con una participación al 30/06/09 del 70,58% y del 29,42% respectivamente.  Es la prestataria de los servicios de atención de aeronaves en tierra, servicio de rampa, en todos los vuelos de ARSA y AU, dentro del marco del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) N° 480 del 28 de marzo de 1994, que autoriza a las empresas de transporte aéreo titulares de concesiones o autorizaciones del PEN a prestar servicios de rampa a sus propias aeronaves. El 29 de mayo de 2001, por el Decreto del PEN N° 698/2001, se autorizó la unión de empresas para autoprestarse el servicio de rampa o la prestación de una empresa a otra de estos servicios, con la condición de que ambas sean nacionales. Aerohandling S.A. fue habilitada definitivamente como autoprestador de rampa por el Comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina el 7 de septiembre de 2004, mediante la Disposición N° 66/04 y Certificado N° 003/04. Al 30-06-09 se encuentra vigente el certificado de autoprestador número 02/08 otorgado mediante Disposición N° 78/08 del comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina.  Aerohandling no posee bienes propios, todos los bienes utilizados para realizar sus tareas son propiedad de ARSA y AU, por lo que únicamente aporta la mano de obra necesaria.  Al 30/06/09 Aerohandling se encuentra instalada en 35 aeropuertos, 34 en el país y 1 en la República Oriental del Uruguay (Montevideo). Existen 17 aeropuertos en donde AH es el único prestador del servicio de rampa (Catamarca, Corrientes, Esquel, Formosa, La Rioja, Posadas, San Juan, San Luis, Santa Fe, Santa Rosa, San Rafael, San Martín de Los Andes, Santiago del Estero, Resistencia, Río Grande, Trelew y Viedma).  La dotación de personal de la empresa al 30/06/09 estaba formada por 919 personas distribuidas de la siguiente forma:</p> <table border="0" data-bbox="100 1252 627 1324"> <tr> <td>AEP</td> <td>356</td> </tr> <tr> <td>EZE</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>INT PAIS (32 AEROP)</td> <td>283</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Del objeto societario y la habilitación otorgada a Aerohandling SA (AH) surge que la misma sólo puede prestar servicios de rampa a ARSA y AU, lo cual, se</li> </ul>	AEP	356	EZE	280	INT PAIS (32 AEROP)	283	<p><b>4.4.2. Empresas vinculadas</b>  <b>4.4.2.1. Empresas Controladas</b>  <b>4.4.2.1.1. Aerohandling SA</b>  En lo referente a la observación 4.4.2 sobre Empresas Vinculadas; 4.4.2.1 sobre Empresas Controladas y 4.4.2.1.1 sobre Aerohandling SA manifestamos lo que sigue a continuación.  Respecto del primer apartado en el que se menciona que del objeto societario y la habilitación otorgada a Aerohandling, surge que dicha empresa sólo puede prestar servicios de rampa a ARSA y AU, manifestamos lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Facturación a Air France (u\$s 5.081,07) no corresponde a servicios realizados por Aerohandling SA, ya que no se trata de conceptos de rampa; se trata de servicios de atención de tráfico, mantenimiento, migraciones y uso de Dollie porta palet propiedad de ARSA por lo que estos conceptos están correctamente facturados a través de ARSA.</li> <li>Facturación a Andes Líneas Aéreas (\$ 1.100): Corresponde a servicio de arranque neumático en Aeropuerto de JUJ por no contar Intercargo con este equipamiento. El equipo es propiedad de ARSA operado por personal de Aerohandling SA.</li> <li>Intercargo (\$ 1.832,-): Esta correctamente facturado por ARSA por tratarse de la utilización de equipos de su propiedad por parte de Intercargo en los aeropuertos de COR y USH ya que los propios de esta empresa estaban inoperativos. No hay personal de Aerohandling SA involucrado.</li> <li>Facturación a LADE (\$ 4.945,80): Corresponde a servicio de handling con motivo del Rally Dakar, por no encontrarse instalado Intercargo en los aeropuertos de RSA, AFA y IRJ. Evento considerado de interés nacional.</li> <li>Cargolux (\$ 284,-): Ídem punto a). No corresponde a un servicio de rampa sino de tráfico realizado por personal de ARSA. Debe facturar ARSA.</li> <li>Swissport (( \$ 231,-): Corresponde a atención en aeropuerto de RES por falta de equipamiento de Intercargo. Ídem punto b)</li> </ol> <p>De lo expuesto se desprende que hay puntos que no deberían incluirse como observación (puntos a), c), e) por tratarse de conceptos que están correctamente facturados por Aerolíneas</p>	<p><b>4.4.2. Empresas vinculadas</b>  <b>4.4.2.1. Empresas Controladas</b>  <b>4.4.2.1.1. Aerohandling SA</b>  En referencia a la observación que menciona que, del objeto societario y la habilitación otorgada a Aerohandling S.A., surge que dicha empresa sólo puede prestar servicios de rampa a ARSA y AU y que sin perjuicio de ello presta servicios a otras empresas los cuales fueron facturados por ARSA, la auditada manifiesta lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Facturación a Air France no corresponde a servicios realizados por Aerohandling S.A. ya que no se trata de conceptos de rampa sino de servicios de atención de tráfico, mantenimiento, migraciones, por lo cual corresponde que ARSA los facture.</li> <li>Facturación a Andes Líneas Aéreas corresponde a servicio de arranque neumático, siendo el equipo de propiedad de ARSA operado por personal de Aerohandling S.A.</li> <li>A Intercargo se facturó la utilización de equipos de propiedad de ARSA, no hay personal de Aerohandling involucrado.</li> <li>Facturación a LADE corresponde a servicios de handling por no encontrarse instalado Intercargo en esos aeropuertos.</li> <li>Cargolux no corresponde a un servicio de rampa sino de tráfico realizado por personal de ARSA.</li> <li>Swissport corresponde a atención por falta de equipo de Intercargo.</li> </ol> <p>La auditada sugiere no incluir los puntos a), c) y e) por tratarse de conceptos correctamente facturados por ARSA.  Concuerda en que los puntos b), d) y f) son prestaciones eventuales realizadas por Aerohandling y aclara que fueron "...por razones de fuerza mayor y que no forman parte de la actividad principal de la compañía. No obstante lo expuesto se analizará la continuidad de estas prestaciones o la separación de los conceptos facturados."  Cabe destacar que la información volcada en el informe fue suministrada por la Gerencia de Aerohandling S.A. diciendo: "...adjunto un cuadro en el que figura lo que hemos facturado desde esta Administración, recordándole que es facturado por Aerolíneas Argentinas a otras cías, por atenciones eventuales..."  Asimismo se aclara que la Factura N° 0345-00003257 a Air France incluye los siguientes conceptos uso GPU, uso tractor de arrastre de aeronaves, escalera fija, maletero/señalero; la Factura N° 0346-00000206 a Cargolux incluye el concepto de Mano de Obra Rampa en Hs. Extras. Dichos conceptos corresponden a servicios de rampa.  Por lo expuesto no resulta procedente modificar la observación plasmada en el informe atento no adjuntarse documentación que modifique aquella que fuera aportada por la empresa durante las tareas</p>
AEP	356							
EZE	280							
INT PAIS (32 AEROP)	283							

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>condice con la actividad llevada a cabo por la empresa. Sin perjuicio de lo consignado anteriormente, Aerohandling presta servicios de rampa a otras empresas lo cual no se encuentran reflejados en los Estados Contables de AH debido a que los mismos son facturados por ARSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La parte operativa de la empresa depende de la Gerencia de Área Corporativa de ARSA, donde funciona la Gerencia de Aerohandling. La parte administrativa depende funcionalmente de la Gerencia Área Económico Financiera y su Área de Empresas Asociadas.</li> <li>• El importe de cada facturación de AH a ARSA y AU surge de la distribución de los costos de la empresa (costo laboral, provisiones y previsiones juicios laborales, costos limpieza, mantenimiento servicio, costos bancarios e ingresos brutos) en forma proporcional a los servicios de rampa realizados a cada una de las mismas (teniendo en cuenta horas hombre aplicadas y el valor de las mismas). No existen convenios entre AH, ARSA y AU por el cual se acuerden los servicios a prestar y la forma y montos a pagar por estos.</li> <li>• Se observa una disminución de servicios prestados por AH a ARSA como consecuencia de la disminución de vuelos de Cabotaje e Internacionales de la misma, mientras que aumentaron los servicios prestados a AU debido al aumento de los vuelos de Cabotaje.</li> <li>• No fue posible obtener un estudio sobre las ventajas y desventajas que traería aparejado realizar una alianza estratégica con la empresa Estatal de Servicios de rampa INTERCARGO, ya que de mantenerse la situación actual y conforme el Plan General de Negocios Estratégico y Operativo de Mediano y Largo Plazo para el Grupo Aerolíneas, coexistirán en determinados aeropuertos 2 empresas estatales dedicadas a prestar servicios de rampa.</li> <li>• Con respecto a Aerohandling SA (AH) no se obtuvo evidencia de la siguiente documentación: 1) Detalle de todos los vuelos a los cuales AH prestó servicios durante los períodos seleccionados en muestra; 2) Hora de inicio, finalización de cada servicio prestado; 3) Detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones necesarios para prestar servicios de rampa a las distintas aeronaves de ARSA-AU.</li> </ul>	<p>Argentinas y que en el caso del resto de los conceptos facturados (puntos b), d), f), se trata de prestaciones absolutamente eventuales y por razones de fuerza mayor y que no forman parte de la actividad principal de la compañía. No obstante lo expuesto se analizará la continuidad de estas prestaciones o la separación de los conceptos facturados.</p> <p>Respecto del quinto apartado que menciona que no fue posible obtener un estudio sobre las ventajas y desventajas que traería aparejado realizar una alianza estratégica con la empresa Estatal de Servicios de Rampa Intercargo, manifestamos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el momento de la creación de Aerohandling SA se hicieron los estudios pertinentes que avalaron dicha creación.</li> </ul> <p>El examen de dicha cuestión en la actualidad incumbe a la actuación del Estado nacional como accionista de tales empresas, a través de la intervención conjunta de todas las jurisdicciones que tienen reconocido el ejercicio de derechos accionarios sobre ellas – MINPLAN, Ministerio de Defensa y Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>Respecto del sexto apartado inciso 1) que menciona que no se obtuvo evidencia de documentación con respecto a Aerohandling, manifestamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El detalle de todos los vuelos a los que AH prestó servicios corresponde a la totalidad de vuelos de ARSA y AU donde está instalado AH. El detalle de los mismos (n° de vuelo, día, tramo, hora llegada, hora salida, etc. se encuentra en el Sistema NEWTRO. del grupo empresario.</li> </ul> <p>Respecto del sexto apartado inciso 2) que menciona que no se obtuvo evidencia de la hora de inicio, finalización de cada servicio prestado, etc., manifestamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tiempo de servicio es acorde al tiempo de escala (tiempo en que el avión se encuentra en el aeropuerto para ser atendido), y es de aproximadamente tres horas antes de la partida del vuelo en el caso de internacional y dos horas antes de la partida en el caso de los vuelos de cabotaje. Depende de las necesidades específicas de cada vuelo y tiempo de escala (tipo de aeropuerto, tipo de avión, condiciones climáticas, etc.). Con respecto al horario del vuelo a partir del cual tomar estos parámetros el mismo se menciona en el punto anterior</li> </ul>	<p>de campo.</p> <p>Respecto a que no fue posible obtener un estudio sobre las ventajas y desventajas que traería aparejado realizar una alianza estratégica con la empresa Estatal de Servicios de Rampa Intercargo, manifiesta que el examen de dicha cuestión incumbe al Estado Nacional, corresponde recordar que a este proyecto de informe responde entre otros el Secretario de Transporte.</p> <p>De la lectura de los otros comentarios vertidos en el descargo no se adjunta documentación que los respalde, independientemente de esto se realizan afirmaciones que no se condicen con la evidencia tomada durante las tareas de campo, como ejemplo se puede analizar la afirmación: “El detalle de todos los vuelos a los que AH prestó servicios corresponde a la totalidad de vuelos de ARSA y AU donde está instalado AH.” Esta se contradice con las facturas detalladas en los puntos a), b), c) d) y f) del presente punto.</p> <p>Del descargo se desprende que no existe un registro específico de HD sobre los horarios de inicio y finalización de cada servicio, ya que se informa que “El tiempo de servicio es acorde al tiempo de escala (tiempo en que el avión se encuentra en el aeropuerto para ser atendido), y es de aproximadamente tres horas antes de la partida del vuelo en el caso de internacional y dos horas antes de la partida en el caso de los vuelos de cabotaje. Depende de las necesidades específicas de cada vuelo y tiempo de escala...”.</p> <p>No se contesta a la falta de un detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones, se informa en el descargo sobre los distintos perfiles que son necesarios en HD pero no se adjunta ningún detalle de la actual planta y sus perfiles.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
	<p>(Sistema NEWTRO).</p> <p>Respecto del sexto apartado inciso 3) que menciona que no se obtuvo evidencia del detalle de la cantidad de empleados por puesto o funciones, manifestamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los empleados por puesto necesarios para los distintos tipos de Aeronaves depende de la cantidad de carga y pasajeros de cada vuelo. Son necesarios maleteros para la recepción y entrega de equipajes y carga, estiba y desestiba de la aeronave, un señalero, operadores de equipos habilitados, un supervisor habilitado. Sin perjuicio de todo lo mencionado cada base tiene asignada una dotación de personal de AH que presta estos servicios y que puede consultarse en la Gerencia de Organización y Recursos Humanos.</li> </ul>	
<p><b>4.4.2.1.2. Jet Paq SA</b>  La empresa se constituye como una sociedad comercializadora de cargas de ARSA y AU con la unificación de cargas cabotaje, el 5 de Junio de 1995.  La sociedad se constituyó en un 50% por Aerolíneas Argentinas S.A. y un 50% por Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S. A. para que se dedique al negocio de cargas en general.  De acuerdo a la información remitida por la Gerencia de RRHH al mes de Junio 2009 la dotación alcanza a 112 personas.  A la fecha de las tareas de campo la comercialización y transporte de Cargas se rige por el Convenio de Distribución de ingresos y egresos de cargas entre ARSA y AU de fecha 31 de diciembre de 2003.  Mediante el mismo se acuerdan las pautas para la distribución de los ingresos y los gastos relacionados con el negocio de cargas de ARSA/AU. De dicho convenio se desprende que la totalidad de los gastos e ingresos por servicios de cargas recaen en ARSA y AU. En este esquema no interviene Jet Paq S.A. que únicamente participa con su estructura de personal y factura a ambas empresas la suma establecida en el Convenio de prestación de Servicios y representación de Cargas que cubre sus gastos de explotación (gastos de nómina).  La parte operativa de la empresa depende de la Gerencia Comercial de ARSA, donde funciona la Gerencia de Cargas. La parte administrativa depende funcionalmente de la Gerencia Área Económico Financiera y su Área de Empresas Asociadas.</p>	<p><b>4.4.2.1.2. Jet Paq SA</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	
<p><b>4.4.2.1.3. Optar SA</b>  La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur S.A. con una</p>	<p><b>4.4.2.1.3 Optar S.A.</b>  ✓ En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el primer apartado que menciona que se</p>	<p><b>4.4.2.1.3. Optar SA</b>  Con relación a lo observado respecto a que Optar S.A. se encuentra inserta en la estructura de ARSA, la auditada destaca que “...en la</p>

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>participación al 30/06/09 del 99,85% y del 0,15% respectivamente.</p> <p>El 28 de Julio de 1993 se firmó un Acta-Acuuerdo entre el Estado Nacional, Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima y Austral Líneas Aéreas – Cielos del Sur S.A. por la cual éstas se hacían cargo de los activos y pasivos de la Empresa Operadora Mayorista de Servicios Turísticos Sociedad del Estado (OPTAR S.E.) a los efectos de continuar sus operaciones mediante la constitución de una nueva Sociedad denominada OPTAR Operadora Mayorista de Servicios Turísticos Sociedad Anónima (OPTAR S.A.).</p> <p>Conforme surge del Estatuto Social inscripto en la IGJ el 29/09/1993 la sociedad tiene por objeto realizar por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, entre otros: a) la explotación, promoción y organización del turismo en todas sus formas, b) la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte o de automotores; c) la contratación de servicios hoteleros; d) la organización de viajes individuales y colectivos, así como también cruceros; e) la intermediación en todas las actividades antes mencionadas f) la recepción y asistencia a turistas durante sus viajes y permanencia en el país y los servicios de guía turístico y despacho de equipajes; g) la representación de otras agencias, sean nacionales o extranjeras; h) la realización de otras actividades similares o conexas al turismo; i) la formalización de los seguros que cubran los servicios contratados; j) la venta de entradas para espectáculos de cualquier clase y museos, y k) la prestación de servicios directa o indirectamente vinculados con el objeto social de la sociedad y asimismo todo acto , gestión o servicio conexo o relativo al objeto social aquí enunciado. A los fines de la obtención del objeto referido anteriormente, la sociedad podrá realizar todas las actividades, actos y operaciones, que tengan vinculación con las enunciadas en el mismo, teniendo plena capacidad para adquirir derechos, contraer obligaciones, participar en otras sociedades y llevar a cabo todos los actos jurídicos no prohibidos por las leyes aplicables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra inserta en la estructura de ARSA dependiendo de la Gerencia del Área Comercial.</li> <li>• Hasta Febrero 2009 fue administrada por Marsans, quien facturaba a OPTAR S.A. por los servicios de administración. A partir de marzo 2009 se suspende la venta de paquetes turísticos de OPTAR y desde esa misma fecha dada la inexistencia de poderes bancarios de OPTAR</li> </ul>	<p>encuentra inserta en la estructura de ARSA dependiendo de la Gerencia de Área Comercial, deseamos destacar que en la gestión de Optar se procura generar sinergia entre las empresas del Grupo Empresario.</p> <p>En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el tercer apartado que menciona que al momento de la realización de las tareas de campo la empresa no posee nómina de personal, deseamos destacar que en la actualidad se está conformando la dotación y que el responsable de las operaciones comerciales de Optar SA pertenece a esa nómina.</p> <p>En lo referente a la observación 4.4.2.1.3 sobre Optar S.A. en el septimo apartado que menciona que a la fecha de las tareas de campo la oficina y las dos cocheras se encuentran ocupadas por Marsans, deseamos destacar que a la fecha de finalización del contrato las oficinas fueron desocupadas por Marsans.</p>	<p>gestión de Optar se procura generar sinergia entre las empresas del Grupo Empresario”.</p> <p>En cuanto a la observación relativa a que, al momento de la realización de las tareas de campo la empresa no posee nómina de personal, la auditada destaca que “...en la actualidad se está conformando la dotación...”.</p> <p>En lo referente a que, a la fecha de las tareas de campo la oficina y las dos cocheras se encuentran ocupadas por Marsans, destaca que “...a la fecha de finalización del contrato las oficinas fueron desocupadas por Marsans.”</p> <p>Lo expresado por la auditada refuerza las observaciones plasmadas en el informe. Por lo cual no procede modificar la redacción del mismo.</p>

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>y a los efectos de no provocar conflictos con proveedores del mercado turístico, los pagos de las deudas exigibles (hotelería, excursiones, comisiones, etc.) se realizan a través de ARSA, generándose un pasivo en la cuenta de aquella operadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento de la realización de las tareas de campo la empresa no posee nomina de personal. Los agentes asignados a las tareas de reorganización de la misma pertenecen a ARSA. Se prevé una dotación de inicio de 5 personas con incorporaciones a medida que se desarrollen los productos a comercializar.</li> <li>Si bien la operación de ventas de Optar SA fue suspendida a partir de marzo 2009 sus principales ingresos hasta dicha fecha provenían de la comercialización de paquetes turísticos.</li> <li>Los principales pagos corresponden a proveedores de servicios relacionados con los paquetes turísticos (hoteles, transportes, comisiones, etc.) y gastos por la tercerización del gerenciamiento y administración de la sociedad en cabeza de Marsans (estos últimos gastos fueron facturados hasta enero 2009).</li> <li>Se informó que OPTAR SA es propietaria de una Unidad funcional del inmueble ubicado en Suipacha 1067 8° piso, CABA, con una superficie cubierta de 426,19 m2 y garage con capacidad para dos automóviles. Se encuentra en trámite la escritura pública por la cual se efectuará la transferencia de la titularidad del inmueble por OPTAR S.E. a OPTAR S.A.</li> <li>A la fecha de las tareas de campo la oficina y las dos cocheras se encuentran ocupadas por Marsans, en virtud de la prórroga de contrato de locación entre Optar (locador) y Marsans (locatario) con vencimiento el 1 de Febrero de 2010, sin cláusula de rescisión.</li> </ul>		
<p><b>4.4.2.1.4. ARSA Finance Corporation</b> La sociedad fue constituida por Aerolíneas Argentinas S.A. de conformidad con las leyes de Delaware - Estados Unidos de Norte América, teniendo la misma el 100 % del capital. Conforme surge del Art. 3° de este último, la sociedad tiene como objeto participar en cualquier acto o actividad legal que por la corporación pueda ser organizada bajo la ley de Delaware - Estados Unidos de Norteamérica.</p>	<p><b>4.4.2.1.4. ARSA Finance Corporation</b> No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	
<p><b>4.4.2.1.5. Air Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA</b> La sociedad se constituyó entre Austral Líneas Aéreas - Cielos</p>	<p><b>4.4.2.1.5. Air Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA</b> No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p>del Sur S.A. e Interinvest SA con una participación al 30/06/09 del 99,99% y del 0,01% respectivamente.</p> <p>La empresa tiene como objeto realizar por cuenta propia o ajena, en forma independiente o asociada a terceros en el país, y/o en el extranjero las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeronáuticas: en todas sus manifestaciones, transporte aéreo regular y no regular (contratado y taxi aéreo) interno e internacional de personas y/o cosas, correspondencia, clearing, trabajos aéreos en general como concesión pública o particular, explotar servicios públicos, escuela de pilotaje y, entrenamiento de personal relacionado a la aeronavegación, diseño, ingeniería, investigación, ensamblado, importación y/o exportación de todo tipo de aeronaves y sus partes, equipos, accesorios y materiales para la aeronavegación, así como prestar servicios de mantenimiento y asistencia técnica de los mismos.</li> <li>• Comerciales: mediante la compra, venta, permuta, locación en todas sus modalidades, leasing, renting, suministro y cesión de aeronaves, sus partes y componentes, accesorios, materiales e insumos, intermediación en la formalización de los seguros que cubren los riesgos de los servicios contratados.</li> <li>• Turística: mediante la creación, desarrollo y explotación de centros turísticos e inmuebles destinados al alojamiento de personas y turismo en todas sus formas, así como la actividad turística comercial en todas sus formas.</li> </ul>		

Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.4.2.2. Con participación minoritaria</b>  <b>4.4.2.2.1. Gratuitos del Aire SA</b>  La sociedad se constituyó entre Aerolíneas Argentinas S.A., Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur y Arte Grafico Editorial Argentino SA. De acuerdo a la última conformación societaria informada correspondiente al 30/06/08 la participación de cada una de las empresas es del 25%, 25% y del 50% respectivamente.</p> <p>Conforme surge del Estatuto social la empresa tiene como objeto dedicarse sin limitación, por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros al desarrollo de actividades editoriales, y específicamente a la publicación de un diario gratuito para ser distribuido en distintos puntos que la sociedad considere pertinente. En relación al objeto, la explotación podrá efectuarse por cuenta de terceros o asociados a terceros.</p> <p>El 2 de julio de 2007 se firmo "...Acuerdo en relación al Proyecto del diario Gratuitos del Aire" mediante el cual se decide suspender por un plazo de 12 meses el proyecto de editar un diario gratuito denominado gratuitos del aire, debiendo ARSA/AU una vez vencido dicho plazo optar por una de las siguientes opciones: I) Continuar con los contratos por el plazo de 5 años II) Rescindir los contratos y disolver la sociedad GRAR III) Rescindir los contratos, disolver la sociedad GRAR y realizar el proyecto del diario Gratuitos del Aire mediante la suscripción de uno o más contratos con AGEA en los mismos términos y condiciones de los contratos, por parte de ARSA/AU. Mediante CD de fecha 3/12/08 se comunica a AGEA la rescisión de los contratos y la disolución de la sociedad Gratuitos del Aires conforme lo establecido en el Art. Primero punto II) del Convenio de fecha 02/07/07, la empresa entregó fotocopia de la CD en la que no consta recepción de la misma.</p>	<p><b>4.4.2.2. Con participación minoritaria</b>  <b>4.4.2.2.1. Gratuitos del Aire SA</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	
<p><b>4.4.2.2.2. Amadeus Argentina SA</b>  La sociedad se encuentra constituida entre Aerolíneas Argentinas S.A. y Amadeus Global Travel Distribution SA con una participación al 30/06/2009 del 4,51% y del 95,49% respectivamente.</p> <p>Conforme surge del Estatuto social la empresa tiene como objeto: realizar por cuenta propia o a ajena, en forma independiente o asociada a terceros en el país o en el extranjero, actividades de investigación, desarrollo, provisión, comercialización, instalación, mantenimiento, adquisición y locación de servicios de procesamiento de datos, incluida la transmisión, emisión o recepción de los mismos y servicio de</p>	<p><b>4.4.2.2.2. Amadeus Argentina SA</b>  No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>consultoría en las áreas citadas y en general la realización de cualquier otro servicio, medio o actividad complementaria, subsidiaria o auxiliar a las precedentes. Para la consecución de su objeto social, la sociedad podrá realizar todos los actos y actividades que tengan vinculación con él, directa o indirectamente, por cuenta propia o de terceros, por sí o a través de representantes, mandatarios, corresponsales, licenciatarios y terceros en general.</p>		



Proyecto de Informe de la AGN	Descargo ARSA	Comentarios sobre el Descargo
<p><b>4.4.3. Cuestiones comunes de empresas vinculadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo auditado a la fecha de examen no contaba con información sobre Estructura Orgánica, Nómina de Personal, Ingresos y Egresos y Estados Contables de las siguientes empresas Optar SA, Air Patagonia Líneas Aéreas Del Sur SA, Gratuitos del Aire SA y AR Finance Corporation.</li> <li>Si bien Jet Paq SA, Aerohandling SA y Optar SA se encuentran organizadas jurídicamente en forma independiente, las mismas no cuentan con una estructura orgánica propia, llevando a cabo sus actividades operativas como administrativas a través de la estructura de ARSA en la cual se encuentran insertas.</li> <li>El único ingreso que poseen las empresas Jet Paq SA y Aerohandling SA se genera por la facturación mensual que realizan cada una de las mismas a ARSA y AU. Los gastos totales de cada una de las empresas representan de acuerdo a los datos de los Estados Contables al 31/12/08 el 93,32% y 97,68% de los ingresos de cada una respectivamente.</li> <li>El costo principal de ambas empresas corresponde a los gastos relacionados con la nómina de personal, los cuales de acuerdo a los datos de los Estados Contables al 31/12/2008 representan el 88,27% en Jet Paq SA y el 94,67% Aerohandling del total de gastos.</li> <li>No se pudo obtener constancia del análisis acerca de la utilidad para el Grupo ARSA de tener empresas controladas fuera de su estructura destinadas a prestarle servicios de cargas y handling, teniendo en cuenta los gastos adicionales generados por las mismas.</li> <li>AR Patagonia Líneas Aéreas del Sur SA, Gratuitos del Aire SA y Air Finance Corporation son sociedades que no poseen actividad. En cuanto Amadeus Argentina SA si bien ARSA posee el 4.51 % de sus acciones, no fue posible obtener información sobre ella en Aerolíneas Argentinas S.A.</li> </ul>	<p><b>4.4.3. Cuestiones comunes de empresas vinculadas</b> No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	
<p><b>4.5. Medioambiente</b> De acuerdo a lo informado por la empresa esta se encuentra abocada a resolver obligaciones pendientes que mantiene en materia de efluentes industriales líquidos y gaseosos en su Planta Industrial Ezeiza. Estos consisten en la adecuación de procesos, -en especial el de tratamiento de metales o galvanostegia e instalaciones - taller de</p>	<p><b>4.5. Medioambiente</b> No se efectúan comentarios en el descargo.</p>	

<b>Proyecto de Informe de la AGN</b>	<b>Descargo ARSA</b>	<b>Comentarios sobre el Descargo</b>
<p>galvanostegia, depósito temporario de residuos peligrosos, instalaciones contra incendio-, hasta el tratamiento correspondiente previo a su vuelco o aporte al ambiente mediante la construcción de plantas de tratamiento y provisión de las mismas así como de las cámaras separadoras y adecuación de pluviales.</p> <p>Sin embargo, de acuerdo a lo informado por ARSA, ésta requirió el apoyo técnico y económico para enfrentar las obras e inversiones necesarias, al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, para recién entonces comprometer sus acciones.</p>		