

MEJORA DEL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL

PUNTO DE PARTIDA Y RESULTADOS 2015-2018



Jefatura de Gabinete de Ministros
Presidencia de la Nación

MEJORA DEL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL

PUNTO DE PARTIDA Y RESULTADOS 2015-2018



Jefatura de Gabinete de Ministros
Presidencia de la Nación

RESUMEN EJECUTIVO

OBJETIVOS

ACCIONES

RESULTADOS

Menos deficitarias



- Gerentes y directores con experiencia e idoneidad
- Definición de planes y presupuestos
- Reducción de costos
- Aumento de ingresos



- Reducción de las transferencias totales del 34%
- Puestos de trabajo genuinos
- Sostenibilidad económica

Más productivas



- Definición de planes estratégicos y operativos
- Mejora en los procesos de gestión



Ejemplos:

- Belgrano Cargas: +144% toneladas transportadas
- Intercargo: +40% vuelos por empleado
- Arsat: +618 localidades iluminadas

Más transparentes

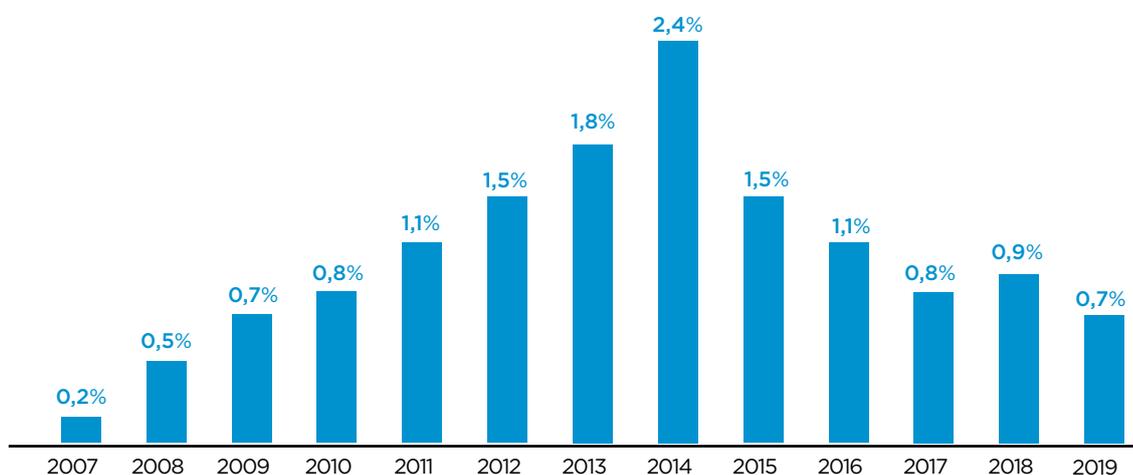


- Reglas de gobierno corporativo
- Monitoreo de cumplimiento
- Reconocimientos



- Aumento del 67% de empresas con Programa de Integridad
- Aumento de 30% en la presentación de DDJJ de directores
- Mejores decisiones

TRANSFERENCIAS TOTALES DEL TESORO A EMPRESAS PÚBLICAS (% del Producto Bruto Interno)



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

Índice

I. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL

Hitos de la Iniciativa de Empresas de Propiedad Estatal	6
Estrategia sobre Empresas de Propiedad Estatal	9
Empresas menos deficitarias y más productivas	10
Empresas más transparentes	13

II. RESUMEN EJECUTIVO POR EMPRESA

Transporte

Trenes Argentinos de Pasajeros-Operaciones (SOFSE)	21
Trenes Argentinos Infraestructura (ADIF)	22
Belgrano Cargas y Logística	23
Aerolíneas Argentinas	24
Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA)	25
Intercargo	26
Administración General de Puertos (AGP)	27

Energía

Integración Energética Argentina (IEASA)	28
Nucleoeléctrica Argentina (NASA)	29
Yacimientos Carboníferos Río Turbio (YCRT)	30
Dioxitek	31

Defensa

Fabricaciones Militares	32
Fábrica Argentina de Aviones (FADEA)	33
Tandanor	34
Construcciones de Vivienda para la Armada (COVIARA)	35

Finanzas

Grupo Banco Nación	36
Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	37

Agua

Aguas y Saneamientos Argentinos (AySA)	38
--	----

Comunicaciones

Correo Argentino	39
Radio y Televisión Argentina	40
Télam	41
Empresa Nacional de Soluciones Satelitales (ARSAT)	42

Otros

Casa de Moneda	43
Vehículo Espacial Nueva Generación (VENG)	44
Corporación del Mercado Central	45
Educar	46
Corporación Puerto Madero	47

Buenos Aires, 27 de mayo de 2019

En tres años dimos pasos importantes para ordenar a las empresas en las que el Estado tiene mayoría accionaria: hoy hacen una mayor contribución al desarrollo del país a un menor costo para el Estado y con más transparencia.



En diciembre de 2015, cuando comenzó el gobierno del presidente Macri, el Estado nacional era accionista mayoritario o propietario único de cuarenta empresas de distintos sectores de la economía. Nuestro desafío en este campo era simple de definir, pero difícil de conseguir: teníamos que lograr que las empresas públicas le costaran menos al Estado nacional y que aumentaran su contribución a la sociedad, aumentando al mismo tiempo su transparencia.

Esta necesidad surgía de nuestro diagnóstico inicial. En los años previos a 2015, el desempeño de muchas de esas empresas se había deteriorado. Eso se veía en un costo cada vez más alto para el Tesoro: las transferencias totales a las empresas públicas pasaron de 0,2% del PBI en 2007 a 1,51% del PBI en 2015; en ese año las empresas recibieron del Tesoro \$207.127 millones de pesos (en valores constantes de 2018).

Junto con este costo había además prácticas contrarias a la transparencia y la ética, y un desempeño negativo en términos de la contribución de estas empresas para el desarrollo. Para poner un ejemplo de lo primero, Aerolíneas Argentinas no había presentado su balance en tiempo y forma en más de dos décadas; y para ilustrar lo segundo, el tren Belgrano Cargas redujo la carga transportada de 6 a 2,5 millones de toneladas entre 2011 y 2015.

A través de la Iniciativa de Mejora del Desempeño de las Empresas de Propiedad Estatal nos propusimos comenzar a resolver estos problemas. Para ello incorporamos a gerentes y directores con experiencia e idoneidad en

la gestión; definimos planes estratégicos y operativos y presupuestos para cada empresa; modernizamos los sistemas de información económica y financiera; establecimos lineamientos de buen gobierno que definieron por primera vez reglas vinculadas a la transparencia y buena gestión; creamos una instancia de supervisión del desempeño de las empresas; y buscamos mejorar la coordinación dentro del gobierno.

Gracias a un sólido trabajo en equipo de varias instituciones (Jefatura de Gabinete de Ministros, diversos ministerios, Oficina Anticorrupción, Sindicatura General de la Nación, Comisión Nacional de Valores) y, especialmente, de los directivos, gerentes y trabajadores, los resultados están a la vista: las transferencias del Estado a las empresas bajaron 34% entre 2015 y 2018; prácticamente todas las empresas mejoraron su producción; y hoy reportan información de manera puntual, regular e íntegra y se sujetan a estándares internacionales de gobierno corporativo. Este resultado ha sido, por otra parte, reconocido internacionalmente: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) nos otorgó el status de Adherente a la Recomendación de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal.

Este informe resume los esfuerzos de nuestro gobierno en estos tres años de gestión. Como se verá, hemos dado pasos importantes para tener empresas que aporten más al desarrollo argentino con un costo menor para el Tesoro y con más transparencia. Sin embargo, aún queda mucho por hacer.

Lic. Marcos Peña

Jefe de Gabinete
de Ministros

Hitos de la Iniciativa de Empresas de Propiedad Estatal

BASES PARA EL ORDENAMIENTO DE LA CARTERA DE EMPRESAS

INSTITUCIONALIZACIÓN



1

2 **3**

ENERO 2016

- Directiva Presidencial Mejora Desempeño Empresas
- Iniciativa mejora reporte de información
- Centralización de la supervisión del desempeño en JGM
- Incorporación de gerentes y directores con experiencia en gestión
- Definición de planes estratégicos y operativos para cada empresa

SEPTIEMBRE 2016

- Aprobación Ley de Acceso a la Información

SEPTIEMBRE 2016

- Argentina presenta propuesta de acceso a OCDE

4 **5** **7** **8**

MARZO 2017

- Inicio del proceso de evaluación de gobierno corporativo por OCDE
- Presentaciones trimestrales de CEOs ante ministros
- Consultorías de diagnóstico en políticas salariales y de compras

ABRIL 2017

- Carta Jefatura de Gabinete "Empresas Públicas para el Crecimiento"

AGOSTO 2017

- Inicio redacción Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Propiedad Estatal

OCTUBRE 2017

- Grupo de Trabajo Gobernanza de Empresas JGM/OA/SIGEN
- Análisis preliminar de OCDE
- Se pasó de 39 a 97% de empresas reportando su desempeño

9 **10** **11** **12** **13**

FEB 2018

- G20 incorpora en su agenda por primera vez la temática anticorrupción en empresas de propiedad estatal a pedido de Argentina
- Aprobación Lineamientos de Buen Gobierno por JGM (DA 85/2018)

MARZO 2018

- Aprobación Evaluación del Gobierno Corporativo de Empresas Públicas por OCDE y de Argentina como adherente a las Directrices de Gobierno Corporativo

ABRIL 2018

- Grupos de trabajo de gerentes de compras/integridad/auditoría reuniéndose mensualmente e intercambiando prácticas

JUNIO 2018

- Creación Comité Buen Gobierno Empresas de Propiedad Estatal

DICIEMBRE 2018

- Empresas reportando cumplimiento con Lineamientos de Buen Gobierno

TRANSFERENCIAS TOTALES DEL TESORO A LAS EMPRESAS (% PBI)



* 2019 estimado

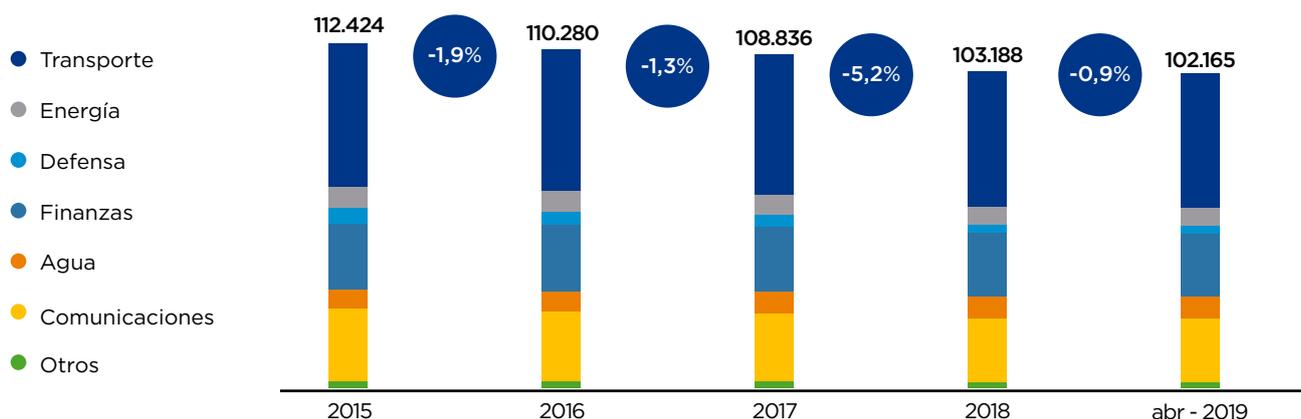
PRINCIPALES EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL SEGÚN DOTACIÓN Y TRANSFERENCIAS DEL TESORO 2015-2018 en millones de \$ constantes base 2018

SECTOR	#	EMPRESA	DOTACIÓN		VAR. %	TRANSFERENCIAS		VAR. %
			12/2015	04/2019		2015	2018	
TRANSPORTE	1	Trenes Argentinos de Pasajeros (1)(2)	23.918	22.296	-7%	\$34.790	\$31.793	-9%
	2	Belgrano Cargas y Logística	4.598	3.889	-15%	\$11.811	\$7.553	-36%
	3	Trenes Argentinos Infraestructura (ADIF)	742	667	-10%	\$473	\$652	38%
	4	Aerolíneas Argentinas (4)	12.330	12.375	0%	\$12.158	\$7.964	-34%
	5	Empresa Arg. de Naveg. Aérea (EANA)	2.257	2.103	-7%	\$0	\$0	
	6	Intercargo	1.888	1.709	-9%	\$0	\$0	
	7	Administración General de Puertos	522	444	-15%	\$570	\$20	-96%
ENERGÍA	8	Integración Energética Argentina (IEASA)	606	471	-22%	\$79.864	\$52.707	-34%
	9	Nucleoeléctrica Argentina (NASA)	3.512	2.942	-16%	\$13.357	\$7.290	-45%
	10	Yacimientos Carboníferos Río Turbio (YCRT)	2.960	2.051	-31%	\$10.304	\$2.588	-75%
	11	Dioxitek	193	166	-14%	\$394	\$300	-24%
DEFENSA	12	Fabricaciones Militares	2.352	1.123	-52%	\$3.208	\$1.393	-57%
	13	Fábrica Argentina de Aviones (FADEA)	1.558	829	-47%	\$1.563	\$894	-42%
	14	Tandanor	653	458	-30%	\$581	\$163	-72%
	15	Construcciones de Vivienda para la Armada	67	55	-18%	\$0	\$0	
FINANZAS	16	Grupo Banco Nación	21.302	19.877	-7%	\$0	\$0	
	17	Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	260	587	126%	\$0	\$0	
AGUA	18	Aguas y Saneamientos Argentinos (AySA) (1)	6.441	6.948	8%	\$20.494	\$15.039	-27%
COMUNICACIONES	19	Correo Argentino	18.576	16.632	-10%	\$3.471	\$2.703	-22%
	20	Radio y Televisión Argentina	2.806	2.255	-20%	\$4.229	\$3.100	-27%
	21	Télam	926	723	-22%	\$1.117	\$1.190	7%
	22	ARSAT	539	679	26%	\$8.415	\$0	-100%
	23	Radio y Televisión de Córdoba	274	260	-5%	\$176	\$87	-51%
	24	Radio Nacional del Litoral	67	72	7%	\$11	\$9	-18%
	25	Contenidos Públicos	0	160		\$0	\$410	
OTROS	26	Casa de Moneda	1.693	1.189	-30%	\$0	\$0	
	27	Vehículo Espacial Nueva Generación (VENG)	417	434	4%	\$714	\$50	-93%
	28	Corporación del Mercado Central	536	534	0%	\$0	\$56	
	29	Educar (1)	403	207	-49%	\$872	\$400	-54%
	30	Corporación Puerto Madero	28	30	7%	\$0	\$0	
Total			112.424	102.273	-9%	\$207.127	\$136.360	-34%
Total de transferencias como % del PBI						1,51%	0,94%	-0,57

Si bien el análisis de dotación incluye a la totalidad de las 30 empresas, el resto de los gráficos refleja las características de aquellas más relevantes. YPF se encuentra fuera del análisis ya que se trata de una empresa listada en la Bolsa de Valores de Buenos Aires y de Nueva York.

(1) Total neto de movimientos interjurisdiccionales: pases de personal de entes estatales a empresas de propiedad estatal. No incluye: 1.012 personas que pasaron de Ferrobaires (Prov. Bs As) a Trenes de Pasajeros, 829 personas de ABSA a AySA y 118 personas de ANSES a Educar. (2) Incluye dotación y transferencias DECHAF (Desarrollo del Capital Humano Ferroviario). (3) Los gastos corrientes y de capital se asignan a las empresas ferroviarias de pasajeros y carga según corresponda. (4) Transferencias reflejadas en el sistema presupuestario como gastos de capital. (5) Contenidos Públicos no existía en 2015. Algunas de sus operaciones eran funciones asignadas a Educar.

DOTACIÓN 2015-2018 ⁽¹⁾

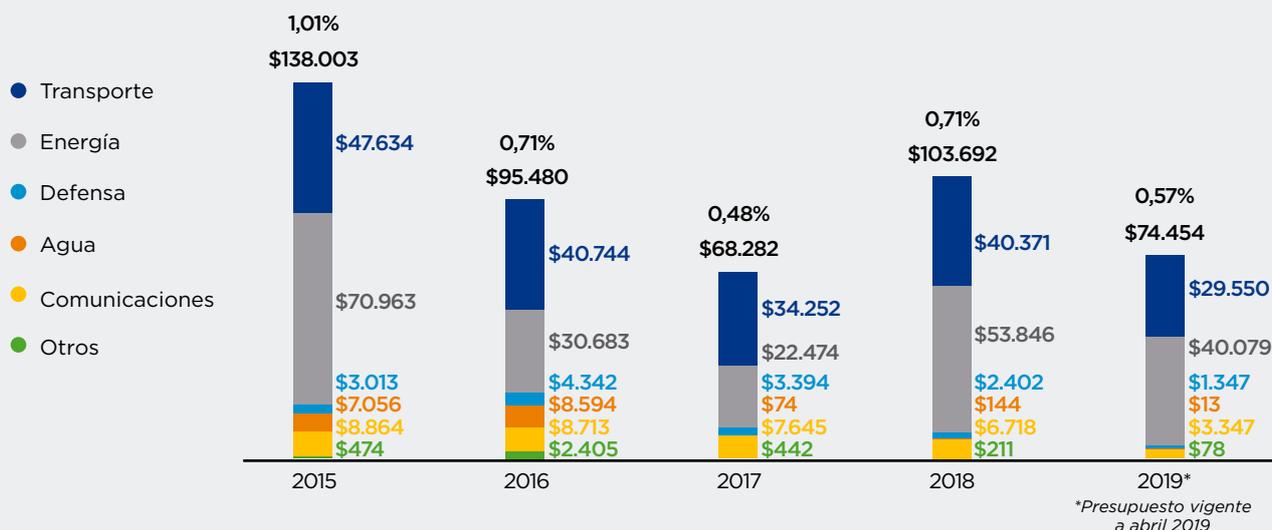


Fuente: información de las empresa reportada a JGM y SIFEP/ONP.

1) Totales netos de movimientos interjurisdiccionales. No incluye: 1.025 personas que pasaron de Ferrobaires (Prov. Bs As) a Trenes de pasajeros, 825 personas de ABSA a AySA y 118 personas de ANSES a Educar.

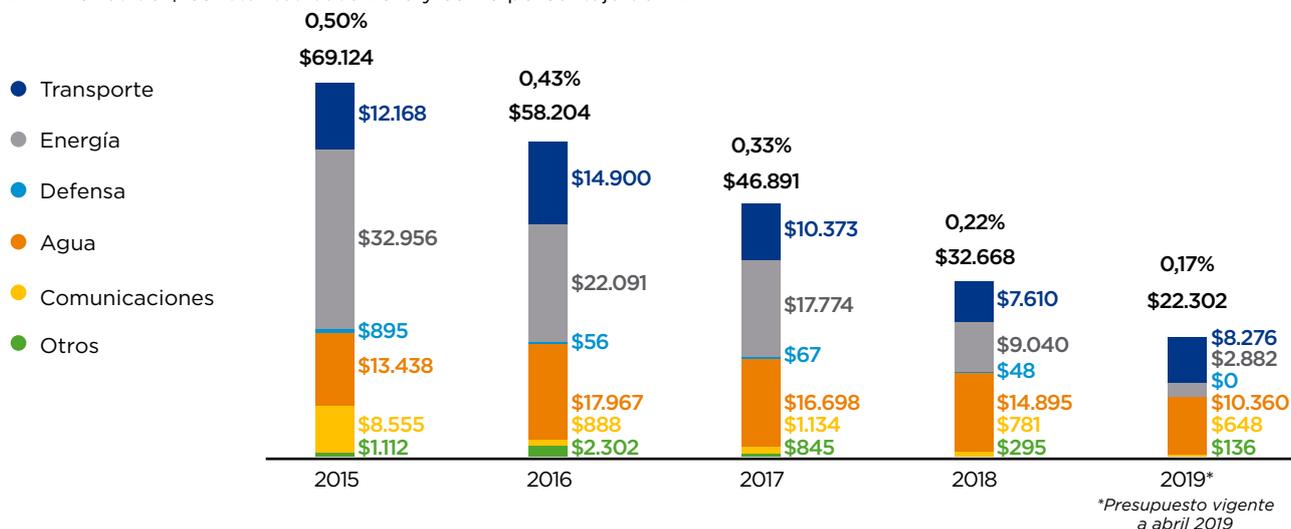
TRANSFERENCIAS PARA DÉFICITS OPERATIVOS

En millones de \$ constantes base 2018 y como porcentaje del PBI



TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL

En millones de \$ constantes base 2018 y como porcentaje del PBI



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

Estrategia sobre Empresas de Propiedad Estatal

El Estado nacional es accionista mayoritario o único de 40 empresas de sectores diversos (defensa, energía, transporte, bancos, educación, medios, tecnología, agua y saneamiento, impresión de moneda y otros).

A partir de diciembre de 2015 nos propusimos como una iniciativa prioritaria ordenar esta cartera de empresas con tres objetivos generales: reducir la carga fiscal que generaban al Tesoro en concepto de transferencias; mejorar en la medida de lo posible su impacto sobre el desarrollo del país, su producción; y aumentar la transparencia y mejorar el gobierno corporativo.

Estos objetivos surgían de un análisis de la situación recibida. A diciembre de 2015, el Estado nacional transfería a las empresas estatizadas \$207.127 millones de pesos (valores constantes 2018) para cubrir gastos corrientes. Esto obedecía en parte a los subsidios para cubrir tarifas no actualizadas de empresas prestatarias de servicios públicos (agua, gas, electricidad y transporte); y en parte para cubrir gastos operativos desvinculados del real ingreso de las empresas (por ejemplo, Aerolíneas Argentinas, Fabricaciones Militares o el Correo).

En segundo lugar, muchas de estas empresas habían mostrado en los años precedentes caídas o estancamiento en su producción, es decir en el impacto sobre el desarrollo argentino. Para citar algunos ejemplos, las toneladas transportadas por el Ferrocarril Belgrano cayeron a la mitad entre 2012 y 2015; en 2009 las transferencias del Tesoro a Aerolíneas Argentinas llegaron a representar el 0,2% del PBI (\$25.053 millones en valores constantes 2018); Tandano en 2011 reparó 109 buques y en 2015 solo 61. El caso más emblemático es el de Yacimientos Carboníferos Río Turbio, que desde el año 2007 tuvo actividad reducida a un mantenimiento mínimo para evitar derrumbes dado el deterioro de la infraestructura.

Finalmente, las empresas carecían de marcos de gobernanza que promovieran la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de la gestión, entre otros aspectos. Quizás el ejemplo más paradigmático sea el de Aerolíneas Argentinas, cuyo Directorio no había aprobado a diciembre de 2015 los balances correspondientes a 2014 y 2015 para ser auditados; de hecho, en marzo de 2018 el Directorio de Aerolíneas aprobó en tiempo y forma sus balances por primera vez en 21 años. De igual modo, empresas como la Fábrica Militar de Aviones (FADEA) recibían transferencias del Tesoro para contratos que nunca eran ejecutados, sin que ese dinero fuera nunca requerido.

Para hacer frente a esta situación, el Estado nacional se organizó como accionista, creando el Consejo de Supervisión Estratégica de las Empresas Públicas dentro de Jefatura de Gabinete, para aconsejar sobre los grandes lineamientos y la estrategia de las empresas y monitorear su desempeño.



Empresas menos deficitarias y más productivas

El Consejo de Supervisión Estratégica de las Empresas Públicas decidió poner el foco principal de la mejora de la gestión en 30 empresas que representan 98% de la planta de personal del conjunto de empresas y la totalidad de las transferencias de gastos corrientes que realiza el Estado nacional. Esta sección del reporte analiza la composición de dicha cartera de empresas. (Cuyos datos principales figuran en la tabla de la página 12.)

Para mejorar los resultados se buscó fortalecer la gestión, comenzando por la incorporación de gerentes y directores con experiencia e idoneidad, orientados a la generación de ingresos y la eficiencia del gasto. Actualmente, el 90% de los gerentes generales de las empresas posee experiencia relevante previa en la industria y un 40% tiene formación relevante de posgrado. Al mismo tiempo, se definió que a partir

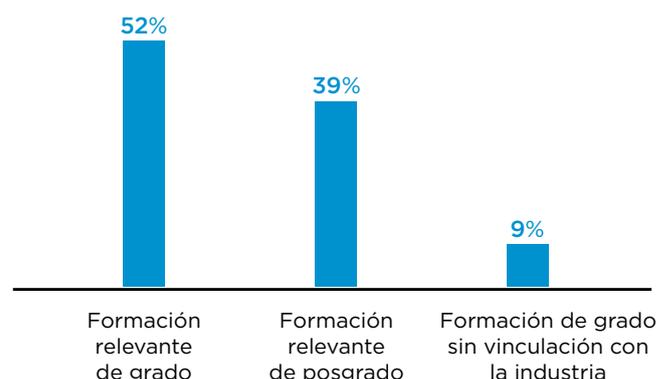
de junio de 2019, la designación de nuevos directores en directorios donde no hay mujeres deberá recaer, siguiendo criterios de competencia, en una mujer. La meta inicial será contar con por lo menos una mujer en cada directorio hasta llegar a la meta final de que ningún género esté subrepresentado por menos del 40% de los miembros de cada directorio.

EXPERIENCIA RELEVANTE EN LA INDUSTRIA DE LOS GERENTES GENERALES



Fuente: JGM, 2018.

FORMACIÓN DE DIRECTORES DE EMPRESAS



Fuente: JGM, 2018.

Con nuevos equipos directivos, se pasó a definir planes estratégicos, planes operativos y presupuestos para cada empresa, lo que anteriormente no existía, para que cada empresa buscara mejorar su producción y su productividad.

Al mismo tiempo, modernizamos el sistema de envío de información económico-financiera de las empresas, que comenzaron a cargar sus datos a un weblink diseñado especialmente, reduciendo el margen de error de la carga manual y los tiempos de evaluación de la información. Hoy, todas las empresas reportan información mensual de evolución de las dotaciones, las transferencias fiscales para gastos operativos y el estado de resultados. (A diciembre de 2015 sólo el 39% de las empresas reportaba información, y de manera incompleta). Finalmente, estandarizamos la información enviada por las empresas en reportes vinculados a la evolución de transferencias, dotación y estados de resultados, generados mensualmente para poder supervisar el desempeño de las empresas.

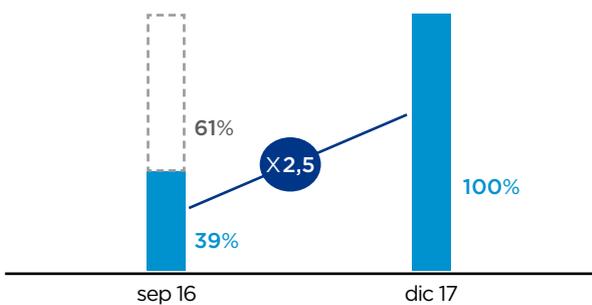
El monitoreo del desempeño por parte de una instancia centralizada fue un factor determinante para mejorar la gestión de las compañías. No contar con

información de gestión de las empresas era una debilidad muy fuerte del Estado como accionista ya que hacía imposible evaluar el desempeño de las mismas.

Los resultados de estos esfuerzos por mejorar la gestión están a la vista. En estos años se logró mejorar la producción de las empresas con menos costos para el Tesoro. Efectivamente, las transferencias del Tesoro a las empresas bajaron de 1,51% del PBI en 2015 a 0,74% del PBI en 2018. (En pesos constantes 2018, esto significa una reducción desde \$207.127 millones a \$136,360 millones en 2018, una caída de 24%.) Esto se compone de reducciones de las transferencias para cubrir gastos operativos de 1,01% a 0,71% del PBI; y de 0,50% a 0,22% del PBI para cubrir gastos de capital. Además, se presupuestó para 2019 transferencias totales de 0,57% del PBI, una baja de 0,17% del PBI adicional.

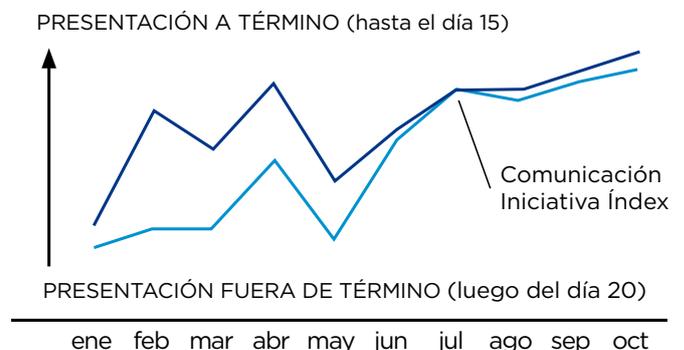
La reducción de transferencias está vinculada tanto a la disminución de subsidios para cubrir la brecha tarifaria (por ejemplo, en AySA) como a estrategias exitosas de reducción del gasto y de aumento de ingresos en diversas empresas (por ejemplo, FAdeA, Casa de Moneda y Belgrano Cargas y Logística).

MONITOREO DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS



- Empresas que enviaron información
- Empresas que no enviaron información

EVOLUCIÓN PUNTUALIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN



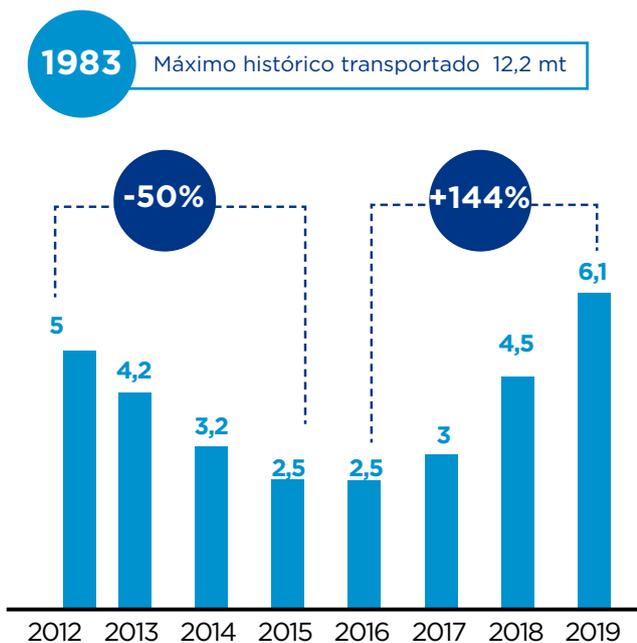
- AIF (Esquema Ahorro-Inversión-Financiamiento) y Caja
- Dotación

Las mejoras operativas de las empresas también están a la vista; la mejora de la gestión redundó en una mayor contribución de las empresas de propiedad estatal al desarrollo argentino. En las fichas por empresa incluidas en la segunda parte de este informe hay información individualizada, pero algunos ejemplos ilustran esta mejora. Entre 2015 y 2018: Trenes Argentinos de Pasajeros aumentó 30% la cantidad de pasajeros pagos y 24% la cantidad de servicios promedio por día hábil; Belgrano Cargas y Logística aumentó 80% las toneladas transportadas, y espera en 2019 un incremento del 36% respecto del año anterior; Aerolíneas Argentinas aumentó 19% la cantidad de pasajeros transportados; Tandano aumentó 104% la reparación de buques privados; el Banco Nación aumentó 955% la cantidad de préstamos hipotecarios para vivienda; el BICE aumentó 684% sus desembolsos; y Arsat aumentó las localidades iluminadas de 69 a 687.



BELGRANO CARGAS EVOLUCIÓN VOLUMEN DE CARGA

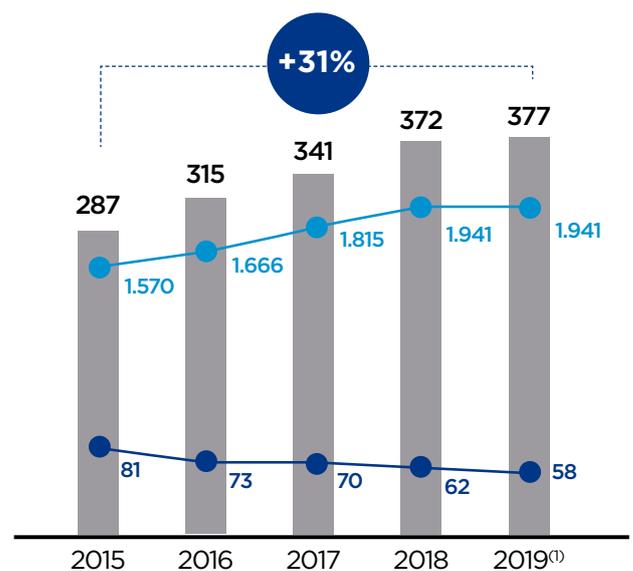
En millones de toneladas transportadas



Fuente: Belgrano Cargas y Logística.

TRENES DE PASAJEROS PASAJEROS TRANSPORTADOS, SERVICIOS Y EFICIENCIA DE DOTACIÓN

- Servicios promedio por día hábil
- Pasajeros (en millones)
- Empleados por millón de pasajeros



Fuente: Trenes Argentinos de Pasajeros.

(1) Debido a la ejecución de obras de gran magnitud como "Nuevo ingreso de trenes a Retiro", "Renovación de vías Glew-Alejandro Korn" y viaductos no está previsto el aumento de la cantidad de servicios promedio por día hábil durante 2019.

Empresas más transparentes

Un segundo pilar de la iniciativa de mejora del desempeño de las empresas de propiedad estatal fue dotarlas de transparencia. La adopción de lineamientos de buen gobierno, la creación de grupos de trabajo de gerentes de diversas empresas y la creación de un Comité de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal fueron pasos clave para avanzar en este campo durante estos años, avance avalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al aceptar a la Argentina como Adherente a la Recomendación de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal.

Situación de origen

Las empresas estatizadas adoptaron en su mayoría el formato de sociedades anónimas pero sin dotarlas de prácticas de buen gobierno corporativo. Esto significó en la práctica la utilización de un modelo que, aunque beneficioso para la gestión empresarial por su flexibilidad, promovió el uso discrecional de recursos públicos para fines personales o políticos.

Las áreas de compras, probablemente el sector de las empresas con mayor riesgo de corrupción, se encontraban desprovistas de esquemas de transparencia y de promoción de competencia entre proveedores. Dos casos de mejoras de compras explican el contexto en el que las empresas fueron entregadas en 2015 y las reformas llevadas adelante.

Entre 2015 y 2018 Aerolíneas Argentinas logró generar ahorros en compras por US\$107 millones, en gran medida gracias a un programa enfocado en concursos competitivos, revisión de contratos y nuevas políticas. Por ejemplo, la compañía generó ahorros por US\$17 millones en la compra de comida y refrigerios para los vuelos mediante la mayor competencia entre proveedores y la eliminación de compras puntuales.

AEROLÍNEAS ARGENTINAS COMPRAS DE REPUESTOS CONSUMIBLES



Fuente: Aerolíneas Argentinas, 2019.

Los servicios de “handling”, las operaciones logísticas que tienen lugar desde que el avión aterriza hasta que vuelve a volar, tuvieron fuertes reducciones de gasto por medio de menos contratos, por plazos más extensos y más proveedores.

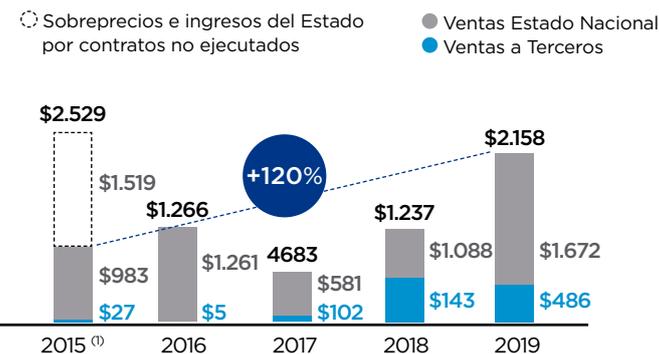
Del mismo modo, el Correo Argentino llevó adelante una política de eficientización del proceso de compras. Por medio de licitaciones competitivas logró reducir en 35% el costo del seguro por riesgos del trabajo y un 34% el costo de la indumentaria utilizada por los 16.713 empleados de la empresa, el cual había sido contratado de forma directa desde la estatización de la empresa en 2003. La compañía también logró reducir un 20% el costo del servicio de transporte, migrando de un solo prestador a múltiples prestadores por medio de contratos descentralizados en todo el país.

Un caso paradigmático de irregularidades en la gestión de las empresas es el de la Fábrica Argentina de Aviones S.A. (FAdeA). Durante 2015 la compañía recibió del Estado Nacional ingresos por \$2.529 millones, de los cuales \$1.519 millones provinieron de ingresos del Tesoro para contratos que nunca fueron ejecutados o cumplidos. Es decir, se transfería dinero a la empresa por ventas no realizadas. De los \$1.519 millones, el 29% correspondió a sobrepagos en la hora de trabajo por empleado, 12% a sobrepagos en los insumos utilizados si son comparados con los precios utilizados por la misma compañía entre 2015 y 2018 y el restante 59% por ingresos de ventas que nunca se realizaron.

Otro caso paradigmático de desvío de fondos del gobierno a las empresas públicas fue el de Yacimientos Río Turbio. Entre 2005 y 2015 se utilizaron \$144.423 millones (en valores constantes de 2018) destinados al complejo Río Turbio (proyecto de una central eléctrica, una mina de carbón y un tren). A diciembre de 2015 el tren no funcionaba y la mina, que debía reactivarse y alimentar la central, produjo sólo con el fin de realizar un mantenimiento mínimo para evitar derrumbes. El Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios firmó convenios con la Universidad Tecnológica Nacional en Santa Cruz para la reconversión de la mina (2008) y puesta en marcha de un ramal ferroviario (2014). Según el expediente judicial, a través de los convenios firmados con la universidad se desviaron fondos públicos cuya utilización está siendo investigada.

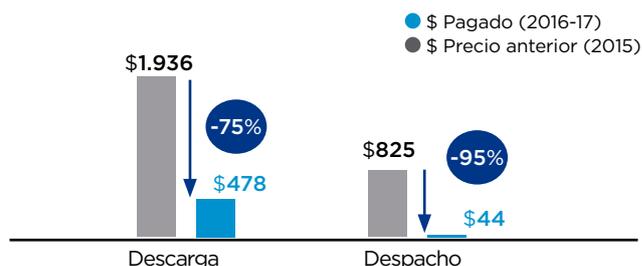
FÁBRICA ARGENTINA DE AVIONES (FADEA) VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018



(1) Mayores ingresos por \$1.519 millones en 2015 por sobrepagos y contratos no ejecutados con el Estado Nacional: \$574 por 29,4% de sobrepago en valor de horas trabajadas; \$253 por 12% de sobre precio en las ventas al Estado Nacional respecto resto de los años; \$692 por ingresos por contratos no ejecutados.

BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA COSTO DE DESPACHO Y DESCARGA POR VAGÓN (en US\$) (1)



Fuente: BCyL, 2019.

(1) Valores unitarios originados en simulación de importación de 2.500 contenedores comparando valor 2015 vs valor promedio 2016-17.

Finalmente, Belgrano Cargas y Logística demostró por medio de una gestión diligente los sobrecostos existentes en materia de despacho y carga de vagones. En apenas dos años, la empresa logró reducir, en promedio, 80% esos costos, que en las empresas del sector están exclusivamente vinculados a la eficiencia del negocio.

LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DE ARGENTINA

Los Lineamientos fueron aprobados por Decisión Administrativa 85/2018 del Jefe de Gabinete de Ministros, estableciendo las expectativas del Estado como accionista respecto de cómo el mismo espera que las empresas de propiedad estatal se organicen y funcionen.

El documento incluye Principios, que establecen los criterios orientadores del buen gobierno, y Lineamientos, que fijan las reglas concretas a las cuales deben sujetarse las empresas.

7 LINEAMIENTOS

- 1. Transparencia:** recomienda a las empresas el reporte de información vinculado a su desempeño financiero y no financiero. Entre otras medidas, solicita la elaboración y publicación de un Informe de Gestión anual y la organización de la infraestructura para cumplir con la Ley de Acceso a la Información.
- 2. Integridad:** recomienda a las empresas implementar un programa de integridad transversal a todas las actividades de la empresa. Enfatiza la importancia del control externo y la necesidad de que las empresas coordinen sus acciones con la Oficina Anticorrupción.
- 3. Sustentabilidad:** recomienda a las empresas evaluar cómo las mismas contribuyen al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza. En particular enfatiza la importancia de que las empresas promuevan políticas de diversidad, especialmente una participación mayor de mujeres en cargos jerárquicos y no jerárquicos.
- 4. Desempeño económico:** recomienda a las empresas contar con un presupuesto alineado a un plan estratégico, entre los cuales debe existir coincidencia conceptual y temporal y que tiendan a eliminar los déficits.
- 5. Alta gerencia:** recomienda a las empresas la profesionalización de directorios y de las gerencias. Destaca la necesidad de incorporar requisitos de designación para miembros de los directorios como así también la evaluación de su desempeño.
- 6. Políticas de compras y abastecimiento:** recomienda a las empresas el establecimiento de herramientas destinadas a promover la eficiencia y la transparencia en el proceso de compras. Destaca la importancia de generar información previa que permita identificar precios de mercados y la necesidad de digitalizar los procesos de compras.
- 7. Auditoría y control interno:** recomienda a las empresas la elaboración de planes anuales de auditoría y el establecimiento de comités de auditoría conformados por miembros independientes y con experiencia en auditoría. Destaca la relevancia de las auditorías de gestión.

A los efectos de cumplir con los mismos, las empresas deben responder un cuestionario bajo la modalidad “cumpla o explique” expresando cómo cumplen con los 7 lineamientos.



RED DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Responsables de integridad y transparencia de las empresas.

- Intercambio de prácticas de gestión entre empresas.
- Diseminación de mejores prácticas.
- Implementación secciones 1 y 2 (Transparencia/Integridad) de los Lineamientos de Buen Gobierno.
- Iniciativas y programas de integridad.



GRUPO DE TRABAJO POLÍTICAS DE COMPRAS

Gerentes de compras de las empresas.

- Intercambio de prácticas de gestión entre empresas.
- Diseminación de mejores prácticas.
- Implementación sección 6 (políticas de compras y abastecimiento).
- Iniciativa de mapeo de compras de todas las empresas por US\$3,5 millones.



GRUPO DE TRABAJO POLÍTICAS DE AUDITORÍA

Audidores internos de las empresas.

- Intercambio de prácticas de gestión entre empresas.
- Diseminación de mejores prácticas.
- Implementación sección 7 (auditoría y control).
- Iniciativa de política de transparencia corporativa a ser adoptada por los directorios de todas las empresas.

Lineamientos, grupos de trabajo y Comité de Buen Gobierno

A partir de enero de 2016 produjimos cambios significativos en el gobierno corporativo de las empresas. Durante 2017 la OCDE evaluó a las empresas de propiedad estatal de la Argentina en esta materia. Dicha evaluación, que incluyó el envío por parte de las empresas de cuestionarios abordando los aspectos más relevantes del gobierno corporativo y reuniones de los especialistas de OCDE con empresas, funcionarios de gobierno y “think tanks”, finalizó en la aprobación por el Comité de Gobierno Corporativo de OCDE del reporte y en la aceptación del status de Argentina como adherente a la Recomendación de Gobierno Corporativo (ver recuadro página 26).

Como resultado de este proceso se redactaron los

Lineamientos de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal, que fueron aprobados por Decisión Administrativa 85/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros en febrero de 2018. Los siete lineamientos abordan las cuestiones de transparencia, integridad, sustentabilidad, desempeño económico, alta gerencia, políticas de compras y abastecimiento y auditoría y control interno. (Ver página anterior)

Una segunda iniciativa fue, en abril de 2018, la creación de tres grupos de trabajo de gerentes de compras, integridad y auditoría interna. Estos grupos se reúnen mensualmente para intercambiar información, experiencias y mejores prácticas, y para desarrollar iniciativas comunes de mejora de la gestión. Además, entre enero de 2017 y diciembre de 2018 se invitó a expertos internacionales a compartir sus experiencias en áreas como la evaluación de corrup-

MIEMBROS DEL COMITÉ



Gustavo Lopetegui
Presidencia de la Nación*



Fernando Sánchez
Jefatura de Gabinete de Ministros



Laura Alonso
Oficina Anticorrupción



Marcos Ayerra
Comisión Nacional de Valores



Rocío Balestra
Comisión Nacional de Valores



Alberto Gowland
Sindicatura General de la Nación



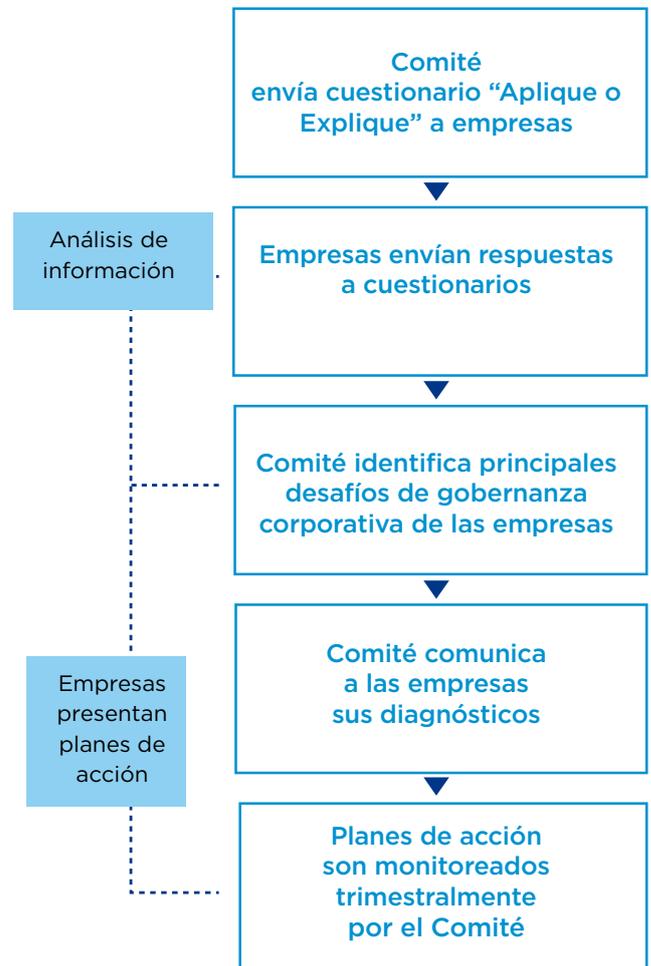
Nicanor Moreno Crotto
Jefatura de Gabinete de Ministros



Luis Mario Castro
Miembro independiente ad-honorem

*Actual Secretario de Energía, ocupa temporalmente el lugar de Presidencia de la Nación.

MONITOREO DE CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO



ción de proveedores y la eficiencia de los procesos de compras.

Entre las iniciativas comunes se destacan la elaboración entre todos los auditores internos de las compañías de una política de transparencia corporativa para cumplir con la Ley de Acceso a la Información y los Lineamientos de Buen Gobierno, y un diagnóstico de las políticas de compras de las empresas para lograr sinergias entre todas ellas. Así se lograron mapear ordenes de compras (2016-2017-2018) por un monto total de US\$3,5 millones, estimándose márgenes de ahorros en rubros comunes a todas las empresas.

Finalmente, en junio de 2018 se creó el Comité de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal para observar la implementación por parte de las empresas de los lineamientos. Al estar conformado

por las agencias con responsabilidad de controlar las empresas, el Comité ha permitido unificar el control de las empresas, maximizando recursos y reduciendo asimetrías de información entre los actores institucionales.

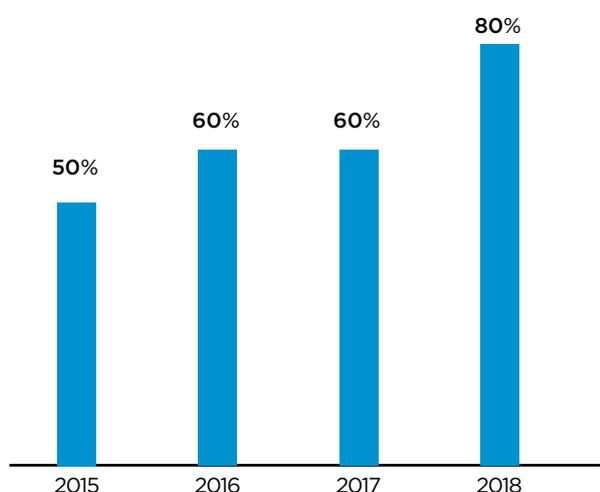
Durante 2018 las empresas reportaron al Comité, respondiendo los cuestionarios enviados, su situación con relación al cumplimiento de los Lineamientos de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal. En base a dichas respuestas el Comité agrupó a las empresas en distintos niveles según su status de cumplimiento. Teniendo en cuenta dicho diagnóstico, las empresas envían al Comité planes de acción identificando cómo cumplirán con las instrucciones del Comité que son monitoreados por el Comité con frecuencia cuatrimestral.

Impacto de las acciones de transparencia

La mayoría de las empresas comenzaron el proceso de implementación de los lineamientos generando políticas de transparencia y de integridad, estableciendo líneas de denuncias anónimas para hechos de corrupción (administradas por terceros) y mejoras generales de la transparencia y de la competitividad de sus procesos de compras.

Mientras que en diciembre de 2015 el buen gobierno corporativo no era una variable de interés, en 2017 67% de las empresas había aprobado un programa de integridad destinado a prevenir hechos de corrupción. Los directorios de las empresas revirtieron la tendencia pasada de no presentar declaraciones juradas: mientras que en 2015 sólo 50% de los miembros de los directorios presentaron sus declaraciones juradas a la Oficina Anticorrupción, según lo dispone la Ley de Ética Pública, en 2018 dicho porcentaje había ascendido a 80%.

PORCENTAJE DE MIEMBROS DE DIRECTORIOS DE EMPRESAS QUE PRESENTARON DECLARACIONES JURADAS



Fuente: información de las empresas reportada a JGM y SIFEP/ONP.

En algunos casos específicos, los cambios han sido realmente significativos. Fabricaciones Militares Sociedad del Estado (FFMM) reformó su estatuto y adaptó la totalidad de las disposiciones de los Lineamientos, lo que la convierte en la primera empresa en contar con un estatuto de estas características. Entre otras reformas, el estatuto dispone que los directores de las empresas serán elegidos en base a ternas y sus perfiles definidos en términos de referencia caracterizados por la generación de valor al proceso decisorio de la compañía. También estableció la obligación de contar con una política de integridad para proveedores y la evaluación del riesgo de corrupción de los mismos.

En 2017, Aerolíneas Argentinas aprobó sus balances en tiempo y forma por primera vez en 21 años. En esa ocasión, el Directorio aprobó, al mismo tiempo, una política de integridad para proveedores. Un aspecto principal es que se habilitó una línea ética, confidencial y administrada por un tercero independiente de la empresa, que está disponible las 24 horas del día, los 365 días del año.

Durante la reunión de Directorio de diciembre de 2018, AySA aprobó su Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. El Código establece, entre otras políticas, un Comité de Buenas Prácticas de Integridad y la realización de auditorías periódicas sobre los procesos de compras. También prevé la publicación de un informe anual de gobierno corporativo.

Siguiendo el ejemplo de Aerolíneas Argentinas y de las mejores prácticas internacionales, Correo Argentino también implementó una línea ética gestionada por un tercero independiente de la empresa. La empresa se ha destacado por tener un papel proactivo en el desarrollo de sus proveedores externos, organizando jornadas de desarrollo de proveedores con notable éxito. Las jornadas, organizadas con el Ministerio de Producción, permiten a la empresa conocer nuevos proveedores en áreas con déficits de calidad o



costos elevados. Por ejemplo, una jornada fue dedicada al sector indumentaria, participando 21 nuevas empresas proveedoras; gracias a la incorporación de nuevos proveedores, la empresa logró ahorrar 34% de su presupuesto asignado para indumentaria.

OCDE

Argentina es el primer país del Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE en tener status de Adherente a la Recomendación de Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal sin ser miembro de la OCDE o estar en proceso de acceso a dicha organización. Esto significa que el gobierno argentino asumió el compromiso de que sus empresas públicas cumplan con las mejores prácticas globales de gobernanza y que la OCDE confía en que el gobierno argentino llevará adelante dichas reformas.



RESUMEN EJECUTIVO POR EMPRESA

2015-2018





Desempeño de empresa
TRENES ARGENTINOS de Pasajeros

Presidente: **Marcelo Orfila**

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Impulsar un cambio cultural en la compañía: de ser una empresa que mueve trenes a convertirnos en una empresa de servicios al pasajero. Trabajamos para mejorar la calidad de la experiencia de viaje de nuestros usuarios a través de la modernización de los trenes. Aspiramos a incrementar sustancialmente el número de usuarios y a disminuir las transferencias que nos realiza el Tesoro Nacional.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Procesos de compras y contrataciones engorrosos, burocráticos y sin transparencia. Por ejemplo, expedientes con más de 30 pases, 11.000 hojas y 365 días de duración.
- Inexistencia de un sistema integrado de gestión con procesos y procedimientos dinámicos y ágiles. Por ejemplo, se encontraron liquidaciones de ex operadoras sin rendir por 302 millones de pesos y el 86% de los contratos de permisionarios estaban vencidos.
- Bajo nivel de satisfacción de los usuarios con la calidad del servicio: en 2015 el nivel de satisfacción fue del 50%.
- Baja productividad y dependencia de subsidios.

LOGROS 2016-2018

- Aumento de 31% de la cantidad de pasajeros pagos y de 23% de la cantidad de servicios promedio por día hábil.
- 86% de satisfacción de los pasajeros con la calidad del servicio. Esto se consiguió manteniendo altos niveles de puntualidad y cumplimiento y generando un cambio cultural en nuestros empleados.
- Adopción de estándares de transparencia e integridad. Creamos el área de Ética y Transparencia, aprobamos un Código de Ética y Conducta inspirado en la Ley de Ética Pública y pusimos a disposición información financiera y de gobernanza en nuestro website.

DESAFÍOS 2019

- Continuar incrementando la cantidad de pasajeros pagos y de servicios promedio en un 3%.
- Mejorar y modernizar todos los procesos de la compañía, además de unificar los criterios de control.
- Se realizan obras en los viaductos San Martín y Mitre, a cargo de AUSA. Los viaductos tienen 9 km de extensión, eliminan 8 barreras y 11 pasos a nivel eliminados y crean 7 nuevos cruces; se construyen 2 nuevas estaciones en altura y se brinda mayor seguridad.
- Continuar el proceso de aumento de la eficiencia y reducción de costos de la compañía.

TRENES ARGENTINOS OPERACIONES

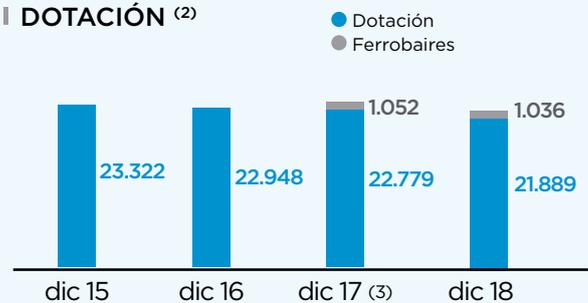
PASAJEROS TRANSPORTADOS, SERVICIOS Y EFICIENCIA DE DOTACIÓN



Fuente: TRENES ARGENTINOS de Pasajeros.

(1) Debido a la ejecución de obras de gran magnitud como "Nuevo ingreso de trenes a Retiro", "Renovación de vías Glew-Alejandro Korn" y viaductos no está previsto el aumento de la cantidad de servicios promedio por día hábil durante 2019.

DOTACIÓN (2)



Fuente: TRENES ARGENTINOS de Pasajeros.

(2) Incluye personal contratado DECAHF que cumple funciones para SOFSE; (3) por resolución Ministerial N° 517-E/2017 traspaso de 1.340 personas de Ferrobaires (Provincia de Buenos Aires) a SOFSE.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS⁽⁴⁾



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

(4) Incluye transferencias a SOFSE y DECAHF.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽⁵⁾
Ingresos de la operación		1.701	2.028	2.036	2.206
Gastos operativos		-35.105	-30.215	-29.673	-30.422
Remuneraciones		-23.651	-22.835	-22.756	-23.280
Gastos de la operación		-11.454	-7.380	-6.917	-7.142
Resultado operativo		-33.404	-28.187	-27.637	-28.216
% sobre ventas		-1.964%	-1.390%	-1.358%	-1.279%

Fuente: TRENES ARGENTINOS de Pasajeros.

(5) En 2018 los datos son provisionarios previo cierre de balance.



Desempeño de empresa
Belgrano Cargas y Logística

Presidente: **Ezequiel Lemos**

TRENES ARGENTINOS CARGAS

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Gestión comercial del servicio, operación y logística de trenes de carga para una operación eficiente, aumentando los volúmenes. Recuperar la confianza de clientes, impulsar la inversión privada en el sistema y posicionar a Belgrano Cargas y Logística como actor protagónico de la matriz logística del país.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- **Deterioro de la infraestructura:** 45% de vías con precaución y 1,5 descarrilamientos por día.
- **Altos niveles de ineficiencia: los gastos de operación representaban 346% de los ingresos.** Pérdida de volumen de carga interanual promedio de 21% entre 2012 y 2015.
- **Empresa sobredimensionada.** Entre 2012 y 2015 ingresaron a la compañía cerca de 800 personas sin resolver el problema de recursos humanos más serio de la empresa: la falta de 600 conductores de trenes.

LOGROS 2016-2018

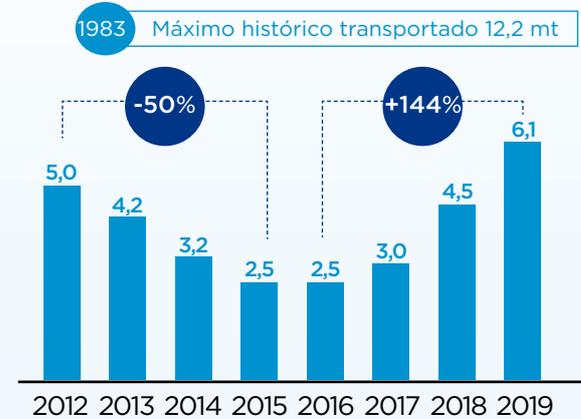
- **Aumento de 78% en toneladas transportadas** respecto de 2015, con un incremento de 45% de los ingresos.
- **Nuevo centro de control de tráfico y adopción de tecnología de frenado automático de trenes.**
- Reducción de 42% en el ausentismo respecto de 2015.
- **Puesta en operación de nuevo material rodante** (3.500 vagones y 107 locomotoras), mejoramiento liviano de vías en 727 km y renovación de 610 km de vías, lo que permitirá un ahorro de combustible superior al 10%.

DESAFÍOS 2019

- **Mejora de 27% del resultado de negocio y aumento de 35% de las toneladas transportadas.**
- **Incorporar el complejo ferroviario de granos de clase mundial en Timbúes y desarrollo de puntos de carga/descarga privados** (mejora la competitividad de las exportaciones agrícolas hasta 20% por menos costos logísticos).
- **Consolidar la reducción de tiempo de tránsito de -53%** lograda en el tramo Joaquín V. González-Puerto de Timbúes en la Línea Belgrano y renovar 342 km adicionales de vía.

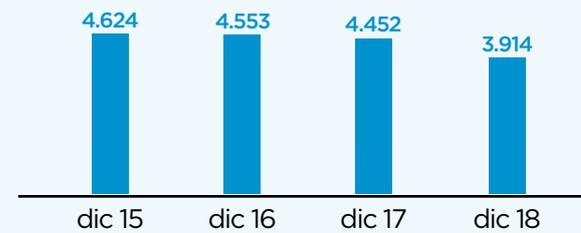
EVOLUCIÓN VOLUMEN DE CARGA

En millones de toneladas transportadas



Fuente: Belgrano Cargas y Logística.

DOTACIÓN (1)



Fuente: Belgrano Cargas y Logística.
(1) Incluye dotación contratada por DECAHF.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

DEVENGADAS (2) En mill de \$ constantes base 2018



-72% Transferencias por tonelada transportada

Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional (2) Incluye transferencias a Belgrano Cargas y DECAHF.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		1.810	1.811	1.985	2.626
Gastos operativos		-6.326	-6.274	-6.006	-5.593
Remuneraciones		-4.229	-4.257	-4.128	-3.866
Gastos de la operación		-2.097	-2.017	-1.878	-1.727
Resultado operativo		-4.516	-4.462	-4.021	-2.967
% sobre ventas		-249%	-246%	-203%	-113%

Fuente: Belgrano Cargas y Logística.



Presidente: **Guillermo Fiad**

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Desarrollar y gestionar la infraestructura ferroviaria para potenciar el crecimiento sostenible del transporte ferroviario de pasajeros de Argentina.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- **Obras paralizadas** con pasivos vencidos por más de \$1.600 millones en más de 80 contratos.
- **Ineficiencia operativa.** En 2015, el gasto operativo era superior al 11% sobre la inversión de la compañía.
- **Inexistencia de prácticas de buen gobierno corporativo y de gestión del talento.**

LOGROS 2016-2018

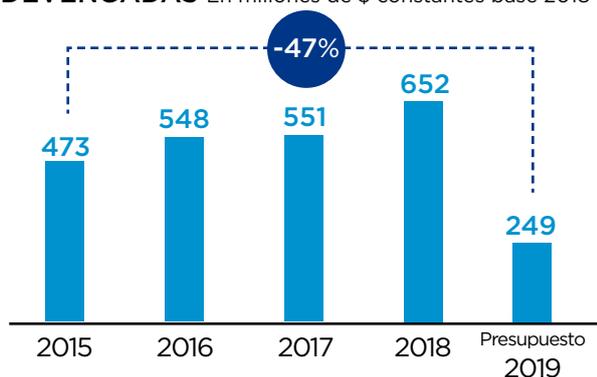
- **Reducción de casi 60% del déficit operativo** por aumento de más de 600% de los ingresos y reducción de más de 30% en los gastos operativos (2015-2018).
- **La ejecución de gastos de capital creció** año tras año, y en 2018 llegó a 100%, triplicando el monto de 2015.
- **Renovación de 610 km de vías** y reducción a la mitad del tiempo de viaje de mercancías de Salta a Rosario.

DESAFÍOS 2019

- **Renovar 342 km de vías para el Belgrano Cargas**, completando 952 km de vías construidos desde 2016.
- **Generar ingresos por actividades colaterales por más de \$200 millones;** vender 50.000 t de chatarra para generar más de \$220 millones.
- **Fortalecer el control interno y la supervisión** de los estándares de buena gobernanza con herramientas digitales.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

DEVENGADAS En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

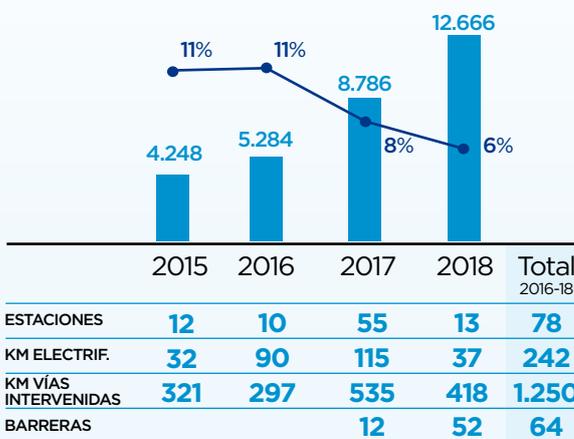
RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		47	69	228	335
Gastos operativos		-1.122	-1.011	-945	-775
Remuneraciones		-752	-793	-722	-604
Gastos de la operación		-369	-219	-223	-171
Resultado operativo		-1.075	-943	-717	-441
% sobre ventas		-2.294%	-1.370%	-315%	-132%

Fuente: ADIF.

GASTOS DE CAPITAL Y OPERATIVOS ⁽¹⁾

En millones de \$ constantes base 2018

● Inversión (en millones) ● Gasto operativo/inversión (%)

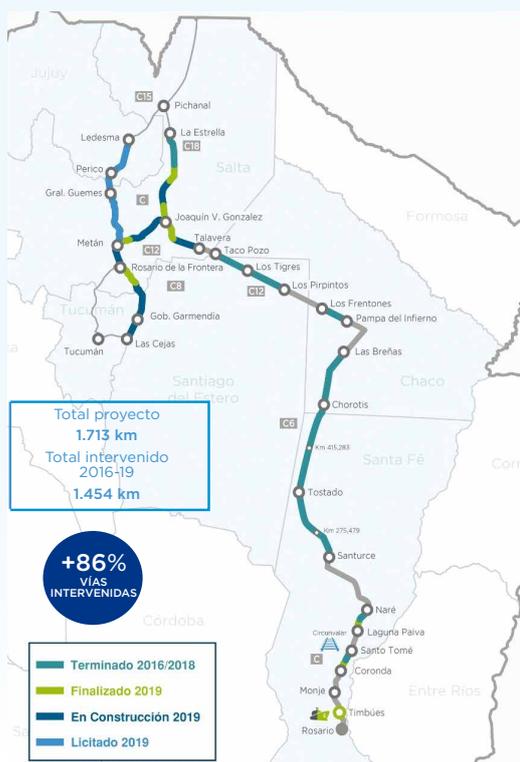


Fuente: ADIF.

(1) Los gastos de capital y operativos son mayores a las transferencias del Tesoro detalladas en las páginas 6 a 9; parte del gasto de capital se solventa con financiamiento externo y del operativo con ingresos propios.

VÍAS DE CARGAS RENOVADAS

En kilómetros





Desempeño de empresa
Aerolíneas Argentinas

Presidente: **Luis Malvido**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Impulsar el crecimiento del mercado aerocomercial argentino y aumentar la eficiencia para alcanzar la sostenibilidad financiera del Grupo Aerolíneas en el mediano plazo.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- **Baja confiabilidad operativa:** puntualidad de 75% y 3.250 vuelos cancelados. Índice de Satisfacción del cliente (NPS) del 31%.
- **Contratos en default y sin financiamiento** para la compra de nuevos aviones por US\$700 millones.
- **Déficit anual promedio** de US\$678 millones entre 2009 y 2015.
- Mercado cerrado a la competencia y bandas tarifarias que impedían el crecimiento.

LOGROS 2016-2018

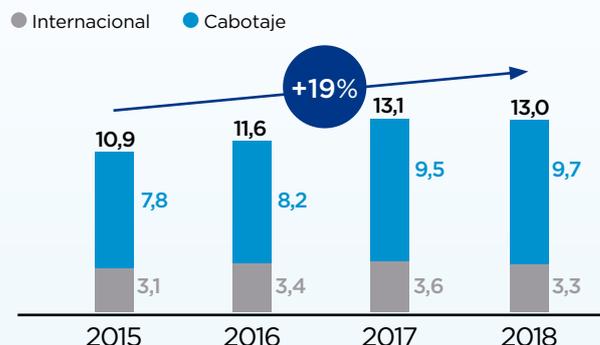
- **Crecimiento en operación** (+19% en pasajeros), con mejoras en puntualidad (87%), reducción de vuelos cancelados a la mitad y crecimiento de NPS al 39%.
- **Regularización en la emisión de los estados contables;** aprobación de los balances de 2014 a 2017. Primera vez en 21 años que AR presenta sus balances a término.
- **Renegociación y redefinición de contratos de compra de materiales y servicios** con beneficios por más de US\$130 millones anuales.

DESAFÍOS 2019

- **Retomar la reducción del déficit**, afectada en 2018 por el contexto macroeconómico y la competencia.
- **Transportar 14 millones de pasajeros** (+8% vs 2018), mejorando la experiencia integral del cliente y desarrollando el "digital journey".

PASAJEROS TRANSPORTADOS

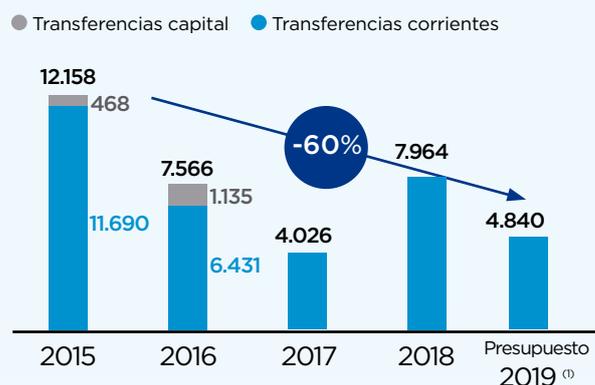
En millones de pasajeros



Fuente: Aerolíneas Argentinas.

TRANSFERENCIAS DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.
(1) Transferencias corrientes estimadas para 2019.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		42.933	50.248	50.438	64.603
Gastos operativos		-57.149	-56.396	-55.139	-82.508
Remuneraciones		-17.275	-16.967	-16.919	-20.188
Combustible		-10.890	-10.106	-11.397	-21.221
Gastos de la operación		-28.984	-29.323	-26.823	-41.169
Resultado operativo		-14.216	-6.148	-4.700	-17.905
% sobre ventas		-33%	-12%	-9%	-28%
Otros gastos (2)		-7.517	-4.988	-3.427	-3.899
Resultado neto		-21.732	-11.137	-8.127	-21.804
Resultado neto (US\$)		-998	-448	-365	-776

Fuente: Aerolíneas Argentinas.

(2) Otros gastos se compone mayoritariamente por intereses financieros y resultados por diferencias de cambio.

* Los resultados económicos de Aerolíneas Argentinas fueron afectados por políticas del gobierno que tienden a aumentar la competencia e incrementar el tráfico aéreo. La cantidad de pasajeros domésticos creció 60% entre el primer trimestre de 2019 y el mismo período del 2015. Por ejemplo, la eliminación de las bandas tarifarias permitió que los pasajes bajen en términos reales, haciendo que sean más accesibles. Esto puso presión a los ingresos de la empresa.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Gestionar el tránsito aéreo garantizando vuelos seguros y eficientes, sin demoras ni cancelaciones evitables, aplicando estándares y procesos de operaciones y de seguridad de calidad internacional.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- \$3.000 millones de transferencias del Tesoro hacia ANAC-DNCTA para solventar la operación.
- Tasas no actualizadas desde 1997.
- Tecnología obsoleta. Necesidad de inversiones por \$3.500 millones.

LOGROS 2016-2018

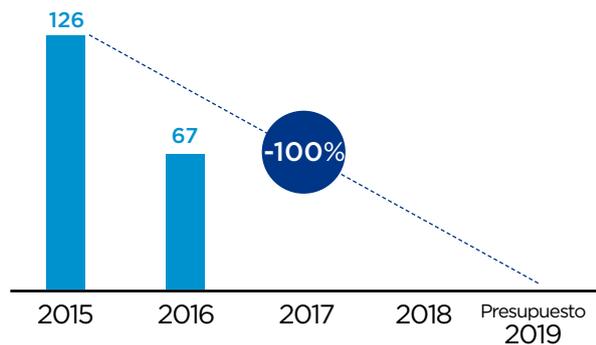
- Se pasó de una actividad deficitaria a superavitaria.
- Reducción de demoras Control del Tráfico Aéreo (CTA) del 6,5% al 2,2% del total de los vuelos.
- Reducción de costos por cancelación o renegociación de contratos por \$60 millones.

DESAFÍOS 2019

- Lograr mayor eficiencia del espacio aéreo acompañando el crecimiento del sector.
- Implementar el Sistema de Seguridad Operacional (SMS) y la estructura de calidad del área.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

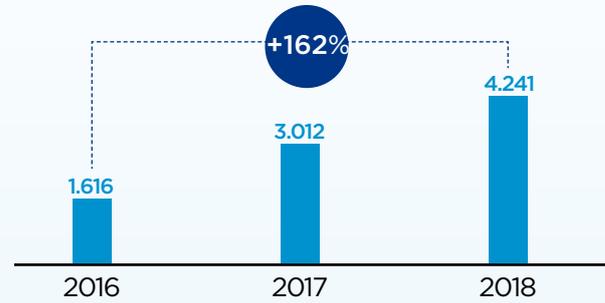
En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: EANA.



DOTACIÓN (1)



Fuente: EANA.

(1) Aumento de dotación por crecimiento del nivel de tráfico aéreo.

RESULTADO OPERATIVO

En mill de \$
 constantes
 base 2018

	2016	2017	2018
Ingresos de la operación	1.616	3.012	4.241
Gastos operativos	-1.577	-3.053	-3.336
Remuneraciones	-1.075	-2.347	-2.119
Gastos de la operación	-502	-706	-1.217
Resultado operativo	39	-40	905
% sobre ventas	2%	-1%	21%

Fuente: EANA.



Desempeño de empresa
Intercargo

Presidente: **Sebastián Presumido**

INTERCARGO

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Brindar servicios de asistencia en tierra a las compañías aéreas cumpliendo con estándares nacionales e internacionales de seguridad, con sostenibilidad económica y tarifas competitivas.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- ARBUS: unidad de negocios deficitaria por \$8.800 millones (2015).
- Resultado operativo de solo 4% sobre ventas.
- Falta de certificación operativa según estándares internacionales (ISAGO), baja productividad y estándares de calidad del servicio.
- Tarifas de operación internacional mayores que el promedio de la región.

LOGROS 2016-2018

- Aumento de 36% en la productividad respecto de 2015.
- Renovación de equipos de rampa (inversiones por \$208 millones).
- Primera certificación de estándares internacionales de calidad y seguridad ISAGO (IATA Safety Audit Ground Operations) y mejora en la fiabilidad del servicio.
- Mejora en el resultado operativo de \$110 a \$423 millones con una reducción de tarifas de operación internacional de 22,5% promedio en dólares.

DESAFÍOS 2019

- Aumento de la competitividad frente a la liberalización del mercado para asegurar la sostenibilidad económica de la compañía.
- Foco en el cliente y la mejora continua como pilares de la estrategia de cambio cultural.
- Continuar con la adaptación de las tarifas de operación internacional a los estándares de la región.

VENTAS

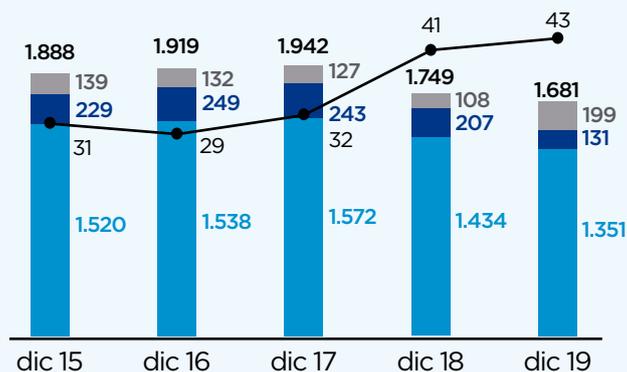
En millones de \$ constantes base 2018 y cantidad de vuelos



Fuente: Intercargo.

DOTACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Mantenimiento Soporte Operaciones
Vuelos por empleado



Fuente: Intercargo.



RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		2.466	2.729	2.504	3.162
Gastos operativos		-2.356	-2.435	-2.493	-2.739
Remuneraciones		-1.630	-1.658	-1.794	-1.921
Gastos de la operación		-726	-777	-699	-818
Resultado operativo		110	294	11	423
% sobre ventas		4%	11%	0%	13%

Fuente: Intercargo.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Gestionar Puerto Buenos Aires con el objetivo de mejorar la cadena logística, reducir costos y optimizar los tiempos de las operaciones.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- **Costos elevados:** el costo de exportar un contenedor pasó de US\$509 a US\$198 desde 2015.
- **Balances observados:** la AGPSE tenía observados los balances de 2010 a 2015, principalmente por las deudas en litigio.
- **Corrupción:** por ejemplo, se cobraba ilícitamente el TAP (una póliza de contenedores para ingresar a terminales). Su precio era de US\$85 + IVA; eliminar su obligatoriedad generó un ahorro de US\$31,8 millones para los usuarios.

LOGROS 2016-2018

- **Bajas de los costos** de exportación en 61% y 17% en los de importación.
- **Recuperación de 60% de la carga de barcazas** que había migrado a otros puertos y aumento de 12% en el volumen de carga.
- **Combate a las mafias del puerto.** Las terminales portuarias cobraban dos tasas (barrido y limpieza) por US\$88,5 por contenedor de importación. La unificación con una tarifa de US\$30 por contenedor generó un ahorro de US\$13,7 millones para los usuarios.
- Los resultados de los operadores del sector mejoraron notablemente y se redujeron los cargos a los usuarios.
- No fue necesario seguir financiando a AGP con transferencias del Tesoro.

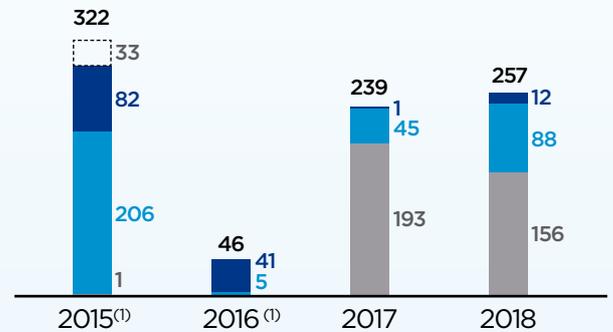
DESAFÍOS 2019

- **Adjudicar (diciembre 2019) un nuevo operador a la terminal de carga** para modernizar el puerto y bajar costos: un puerto competitivo y líder en la región.
- **Incrementar al 75% la recuperación de la carga de barcazas** que había migrado a otros puertos.
- **Finalizar la intervención de la empresa** para que AGPSE tenga una estructura directiva similar a las demás empresas del Estado.
- **Activar la Dársena E:** para seguir desarrollando el transbordo de barcazas en nuestro país, el Plan de Modernización del Puerto Buenos Aires contempla un muelle con prioridad para barcazas en la dársena E.

INVERSIÓN EN OBRAS

En millones de \$ constantes base 2018

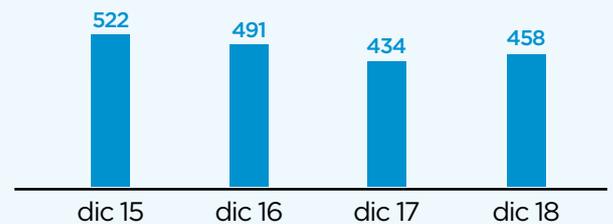
- Mejoras sobre terrenos
- Construcciones
- Sobrepresios
- Obras de abrigo y contención



Fuente: AGP.

(1) La caída de la inversión en obras en 2016 se debió a que las irregularidades en la contratación de proveedores en 2015 generaron la revisión de los pliegos. Esto impactó en la ejecución de obras y muchas fueron canceladas. En 2016, la empresa llevó adelante obras por valores 23% debajo de los valores de mercado; las obras ejecutadas en 2015 fueron a valores 10% mayores a los de mercado.

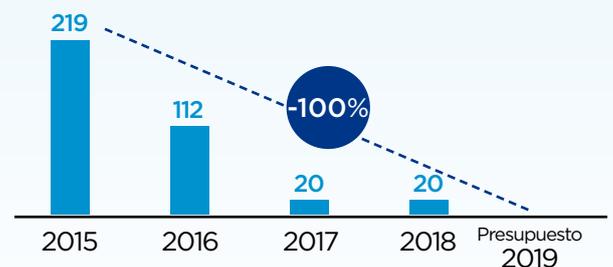
DOTACIÓN



Fuente: AGP.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018 ⁽²⁾



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

(2) AGP no recibe transferencias del Tesoro para gastos operativos sino para ejecutar la remoción de las dragas, tarea que le corresponde a la Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables y es realizada por la empresa.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		2.050	1.941	1.659	2.186
Gastos operativos		-1.897	-1.219	-1.625	-1.483
Remuneraciones		-778	-734	-714	-609
Gastos de la operación		-1.120	-485	-911	-874
Resultado operativo		152	722	34	703
% sobre ventas		7%	37%	2%	32%

Fuente: AGP.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Colaborar en el suministro de energía para el crecimiento del país. Construir las obras de infraestructura energética a cargo del Estado Nacional, desinvirtiendo los activos disponibles.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Falta de transparencia y difusión en la adquisición de barcos de GNL.
- Deuda con YPF de US\$377 millones.

LOGROS 2016-2018

- Reducción de costos por mejoras en la programación y logística de buques de regasificación y ahorro promedio de US\$27 millones por reducción de los tiempos de espera.
- Reordenamiento de activos.
- Renegociación de contratos y redefinición de obras de gasoductos y represas.

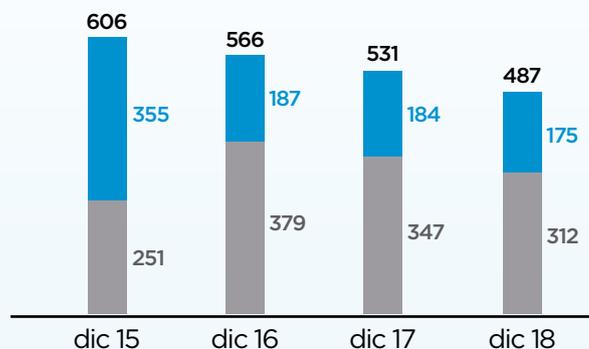
DESAFÍOS 2019

- Continuar con los procesos de desinversión de activos incluidos en el Dto. 802/17.
- Aumentar la capacidad de regasificación en el Puerto de Escobar.
- Concluir el proceso de fusión entre EBISA y ENARSA.
- Renegociación del contrato con YPF.



DOTACIÓN

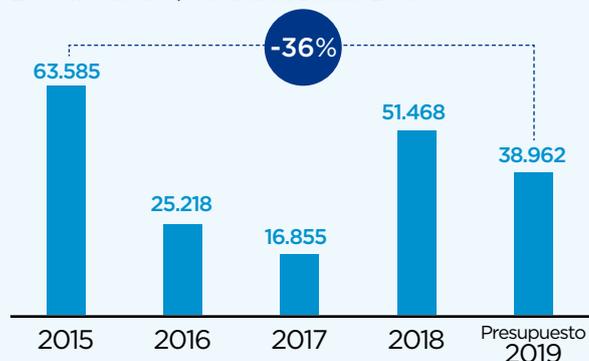
● ENARSA SERVICIOS
● IEASA



Fuente: IEASA.

TRANSFERENCIAS DEVENGADAS⁽¹⁾

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.
(1) En 2016 y 2017 las transferencias son menores en relación a 2015 y 2018 a raíz de la caída en los precios internacionales de gas (la más representativa es la disminución del precio US\$/MMBTU importado de Bolivia: 6,21 en 2015; 3,51 en 2016; 4,84 en 2017; 6,24 en 2018).



RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽²⁾
Ingresos de la operación		45.250	47.823	49.988	64.917
Gastos operativos		-106.074	-67.095	-65.563	-93.557
Remuneraciones		-874	-861	-792	-739
Gastos de la operación		-105.200	-66.234	-64.772	-92.818
Resultado operativo		-60.824	-19.272	-15.575	-28.640
% sobre ventas		-134%	-40%	-31%	-44%

Fuente: IEASA.

(2) En 2018 los datos son provisorios previo cierre de balance.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Ser una empresa pública modelo de generación de energía eléctrica, persiguiendo la excelencia, la eficiencia y la eficacia como valores fundamentales. Mantener altos estándares de seguridad, transparencia y gobernanza corporativa.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Potencia disponible proyectada en baja debido a la finalización de vida de diseño de Central Nuclear Embalse (dic-15) y a la vida útil limitada de Central Nuclear Atucha I (hasta mar-18).
- Gastos operativos de 133% de los ingresos operativos.
- Ausencia de instrumentos y políticas orientadas al buen gobierno, excesivas contrataciones directas y falta de transparencia en los ingresos de personal.

LOGROS 2016-2018

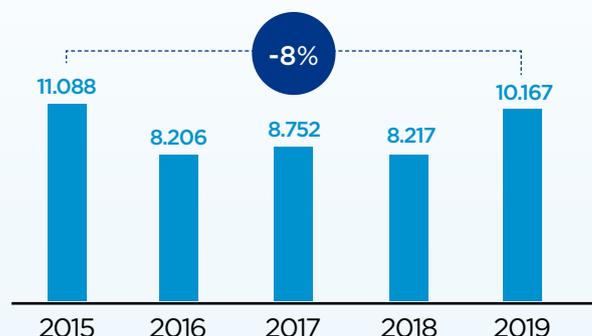
- Autorización de Operación Extendida para la Central Nuclear Atucha I (mar-18 a sep-24); inicio y finalización de la fase de reacondicionamiento del Proyecto Extensión de Vida de la Central Nuclear de Embalse, gestionando inversión de US\$2.149 millones.
- Nueva remuneración en base a potencia neta disponible; mantenimiento acordado y energía generada (Res. No77/18-SEE), con incremento en \$4.500 millones que permitió financiar proyectos de inversión.
- Implementación de Programa de Integridad: aprobación de las Políticas de Integridad; Línea Transparente; Código de Conducta; Comité de Integridad; y Responsable de Ética y Transparencia.

DESAFÍOS 2019

- Optimización de estructuras orgánico-funcionales, unificando las áreas de servicios para continuar reduciendo costos.
- Alcanzar la generación a plena potencia en la Central Nuclear Embalse (ingresos anuales \$9.042 millones) y continuar los trabajos para la extensión de vida de la Central Nuclear de Atucha I.

GASTOS OPERATIVOS

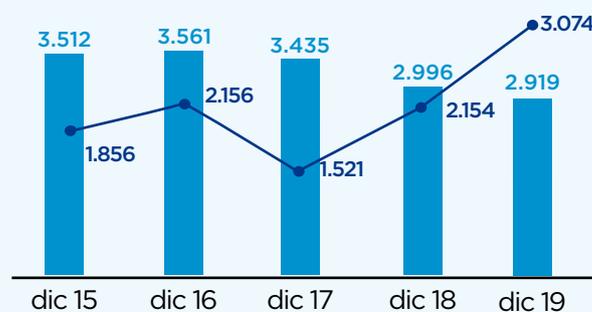
En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: NASA.

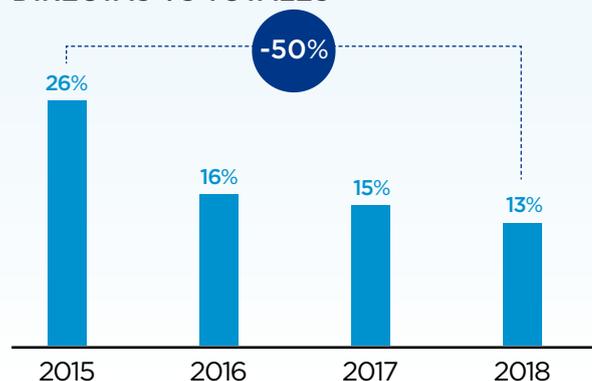
DOTACIÓN

● Energía suministrada (MWh) por empleado
● Dotación



Fuente: NASA.

BUEN GOBIERNO: CONTRATACIONES DIRECTAS VS TOTALES



Fuente: NASA.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación		8.391	9.257	5.993	12.102	13.935
Energía suministrada (MWh) (1)		6.518.525	7.677.292	5.223.019	6.452.918	8.974.389
Potencia instalada (MW)		1.755	1.755	1.755	1.755	1.790
Gastos operativos		-11.088	-8.206	-8.752	-8.217	-10.167
Remuneraciones (2)		-5.527	-4.572	-4.712	-4.326	-6.056
Gastos de la operación		-5.561	-3.635	-4.040	-3.891	-4.111
Resultado operativo		-2.697	1.051	-2.760	3.885	3.767
% sobre ventas		-32%	11%	-46%	32%	27%

Fuente: NASA. (1) En 2016 la CNE Embalse comenzó la obra para extensión de vida y actualmente se encuentra suministrando energía al sistema. (2) Para el período 2016-2018 se expone el monto de remuneraciones del personal afectado a la operación normal de la actividad de generación. En 2019, el personal propio afectado en años anteriores a proyectos de inversión pasó a integrar la operación normal, fundamentalmente por el inicio de operación de la Central Nuclear Embalse.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Proveer al mercado un producto en condiciones para su utilización energética o en otros procesos industriales con la mayor eficiencia en la explotación, logística y entrega con el objetivo de convertirse en un yacimiento económicamente sostenible.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Producción nula por deterioro de la infraestructura de seguridad. La actividad estaba reducida a un mantenimiento mínimo para evitar otro derrumbe.
- Ineficiencia en el uso de los fondos para cubrir gastos de operación: durante 10 años los gastos fijos operativos pasaron de 40% a 90% de las transferencias recibidas, con producción que se redujo hasta cero.
- Sobredimensión de la dotación, con un exceso de alrededor de 30% en comparación con la mano de obra operativa en años de mucho mayor producción.
- Evidencia de hechos de corrupción en operaciones con terceros incluyendo desdoblamiento de facturas para evitar controles y sospecha de sobreprecios en las contrataciones.

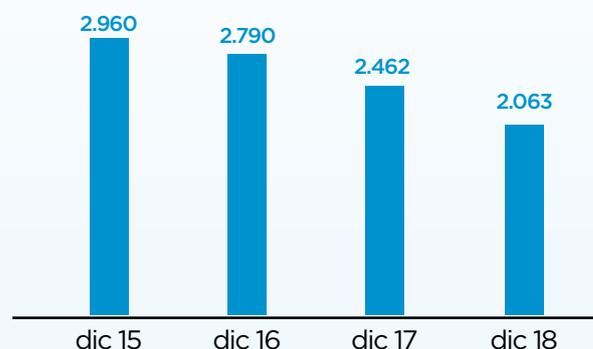
LOGROS 2016-2018

- Recuperación de la red troncal de ventilación y puesta en marcha de cinta única de evacuación principal.
- Contratos confirmados por 15.000 t mensuales en el mercado interno y 80.000 t anuales por contratos spot con el exterior a partir de 2019.
- Reducción del 68% en las transferencias del Estado Nacional a YCRT a 2018.
- Readecuación de la dotación a la realidad de la compañía.
- Auditoría integral de los procesos administrativos por la Sindicatura General de la Nación.

DESAFÍOS 2019

- Alcanzar el objetivo primario de producción de 30.000 t mensuales para garantizar la sostenibilidad.
- Continuar con las mejoras de eficiencia de costos para aumentar el apalancamiento de los ingresos operativos.
- Contribuir a la ampliación de la matriz económica de la región a partir de los derivados del carbón (industria Carboquímica, Carboeléctrica y Agropecuaria).

DOTACIÓN



Fuente: YCRT.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		43	6	39	6
Gastos operativos		-9.738	-7.290	-6.030	-3.730
Remuneraciones		-7.865	-6.872	-5.565	-3.537
Gastos de la operación		-1.873	-418	-465	-193
Resultado operativo		-9.696	-7.284	-5.991	-3.725

Fuente: YCRT.



Desempeño de empresa
Dioxitek

Presidente: **Alberto Guevara**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Garantizar la producción nacional de dióxido de uranio con calidad nuclear para la provisión de elementos combustibles de las centrales nucleares argentinas completando el ciclo de producción de combustible de la calidad adecuada con participación de empresas locales.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Vencimiento de la habilitación de la planta de Córdoba y paralización de la producción en 2016. No se cumplió el traslado de la planta química de dióxido de uranio para cumplir con la normativa vigente, lo que ocasionó la clausura y la necesidad de importar 50 t de UO₂ por parte de NASA.
- Pérdida de facturación por \$120 millones por el cierre de la planta durante 2016.
- Falta de integración, transparencia y objetivos de mejora en la gestión; funcionamiento según unidades estancas, con gran discrecionalidad y toma de decisiones entre las distintas unidades de negocio con el área central.

LOGROS 2016-2018

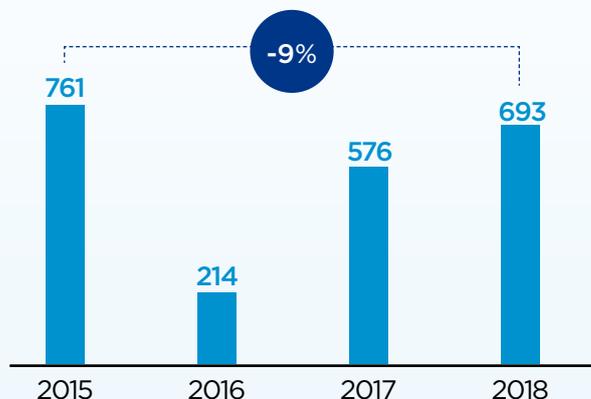
- Optimización del capital de giro y saldos de caja ociosos, logrando un ingreso financiero anualizado del orden de \$90 millones.
- Centralización e integración de áreas corporativas, alcanzando sinergias, unificación de criterios de transparencia y calidad de gestión según nuevos reglamentos para todas las áreas.
- Se mantuvo la capacidad productiva cuantitativa y cualitativa de la empresa con una reducción del 12% de la dotación, realizada en 2018.

DESAFÍOS 2019

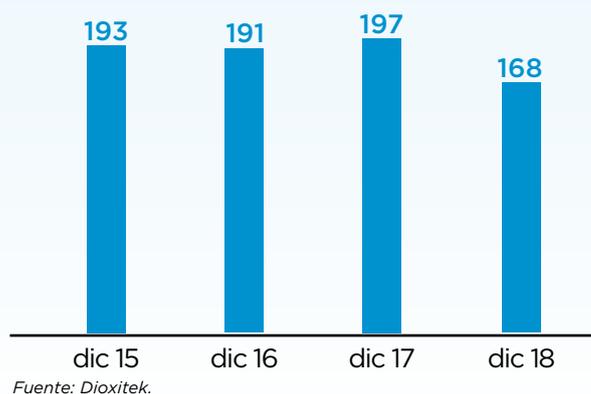
- Cumplir con el plan de abastecimiento de 140 t de dióxido de uranio a NASA con el presupuesto aprobado y finalizar renegociaciones contractuales pendientes.
- Lograr avance físico en la obra de la nueva planta de uranio de Formosa del 65%.

VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018



DOTACIÓN



RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018			
	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación	761	214	576	693
Gastos operativos	-887	-392	-648	-555
Remuneraciones	-194	-188	-195	-143
Gastos de la operación	-694	-203	-453	-412
Resultado operativo	-126	-177	-72	137
% sobre ventas	-17%	-83%	-12%	20%

Fuente: Dioxitek.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Reconversión de la tercera empresa estatal más deficitaria en una organización viable, sostenible, con liderazgo e innovación en productos de seguridad y defensa.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Estructura de personal sobredimensionada en más de 135%.
- Deudas comerciales y fiscales por \$355 millones (78% del total de ingresos por ventas).
- Gestión descentralizada por planta (áreas repetidas en cada fábrica, criterios no homogéneos entre ellas, inexistencia de un sistema unificado de gestión).

LOGROS 2016-2018

- 70% de mejora del resultado operativo y reducción de 65% de las transferencias del Tesoro.
- Mejora en la eficiencia del gasto, con reducción de dotación en exceso (-52%).
- Aumento de 20% en las ventas al sector privado.
- Transformación de la Dirección General a Sociedad del Estado para contar con mayor flexibilidad de gestión para competir en el mercado.
- Centralización de la gestión y mejora de sistemas administrativos y de control.

DESAFÍOS 2019

- 79% de mejora del resultado operativo. Continuar con la reducción de las transferencias del Tesoro.
- Liderazgo en sector defensa y seguridad (ventas por \$618 millones) convirtiéndose en la empresa número uno de la Argentina.
- Implementar las reformas al estatuto de la empresa, especialmente las referidas a la designación de miembros del Directorio y a su política de integridad.

VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018

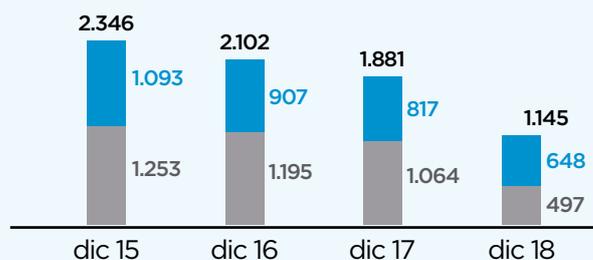


Fuente: DGFM.

(1) Ventas a terceros incluye ventas a estados y empresas provinciales, municipales y del sector privado.

DOTACIÓN

● Puestos directos (2) ● Puestos indirectos (3)



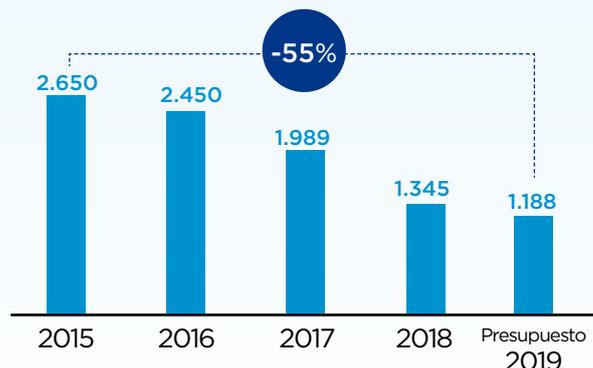
Fuente: DGFM.

(2) Afectados a la actividad productiva directamente.

(3) Resto de los puestos (administrativos, gerenciales, etc.)

TRANSFERENCIAS DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación	1.063	1.324	925	1.033	1.331
Gastos operativos	-4.109	-3.538	-2.985	-2.103	-1.556
Remuneraciones	-2.463	-2.116	-1.926	-1.209	-794
Gastos de la operación	-1.647	-1.422	-1.059	-894	-762
Resultado operativo	-3.046	-2.214	-2.060	-1.070	-225
% sobre ventas	-286%	-167%	-223%	-104%	-17%

Fuente: DGFM.



Desempeño de empresa
**Fábrica Argentina de Aviones
 «Brigadier San Martín» S.A. (FAdEA)**

Presidente: **Antonio Beltramone**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Ser la empresa insignie de la industria aeronáutica argentina, fuente de desarrollo industrial y científico, con crecimiento sostenible e integrada a industrias líderes de nivel mundial. Ser referente regional en el rubro mantenimiento, reparaciones y operaciones.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Técnicamente quebrada, con patrimonio neto negativo de \$1.402 millones, sin contabilidad ni reportes de gestión y deuda con proveedores de más de US\$50 millones.
- Operaciones interrumpidas, sin producción de aviones en ocho años y ventas a clientes privados de 1%.
- Estructura sobredimensionada (1.595 empleados, el doble de lo necesario) y sin cultura de trabajo.

LOGROS 2016-2018

- Patrimonialmente saneada, 80% de reducción del déficit operativo, control de gestión y reporte mensual y reducción de deuda de 80%.
- Operaciones reactivadas: entrega de tres aviones Pampa en 2018 y ventas fuera del Estado de 15%.
- Mejora de la eficiencia productiva de 57%.
- Aumento de la participación de clientes del sector privado, incluyendo a Etihad, Embraer, Israel Aerospace Industries, Fly Bondi, JetSmart, Andes y Norgewian en aviación y Nordex y Axiona (aerogeneradores eólicos).

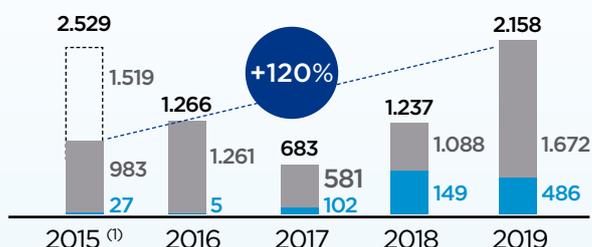
DESAFÍOS 2019

- Empresa en equilibrio económico-financiero y sistema de gestión Oracle implementado.
- Expandir las ventas a clientes privados a 25% en 2019 y 50% en 2021.
- Exportación del avión Pampa.

VENTAS

En millones de \$
 constantes base 2018

● Ventas a terceros
 ● Ventas Estado Nacional
 ○ Sobreprecios e ingresos del Estado por contratos no ejecutados

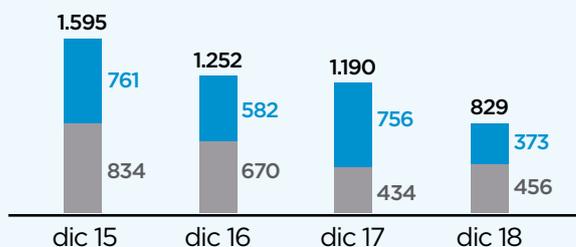


Fuente: FAdEA

(1) Mayores ingresos por \$1.519 millones en 2015 por sobreprecios y contratos no ejecutados con el Estado Nacional: \$574 por 29,4% de sobreprecio en valor de horas trabajadas; \$253 por 12% de sobre precio en las ventas al Estado Nacional respecto resto de los años; \$692 por ingresos por contratos no ejecutados.

DOTACIÓN

● Puestos directos⁽²⁾ ● Puestos indirectos⁽³⁾



Fuente: FAdEA.

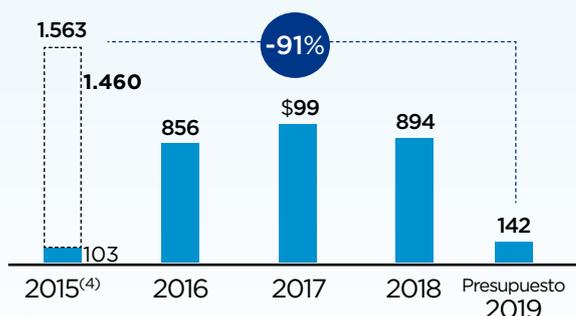
(2) Afectados a la actividad productiva directamente.

(3) Resto de los puestos (administrativos, gerenciales, etc.)

TRANSFERENCIAS DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018

○ Transferencias corrientes encubiertas
 ● Transferencias corrientes



Fuente: FAdEA.

(4) Transferencias corrientes encubiertas por ingresos generados por sobreprecios y contratos no ejecutados con el Estado Nacional (Gráfico 1).

(5) A partir de 2016 las transferencias cubrieron reequipamiento industrial, reducción de deuda con proveedores y reestructuración.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015 ⁽⁶⁾	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación		2.529	1.266	683	1.237	2.158
Gastos operativos		-3.827	-2.074	-1.634	-1.583	-2.146
Remuneraciones		-1.609	-1.175	-1.084	-826	-759
Gastos de la operación		-2.219	-899	-549	-757	-1.386
Resultado operativo		-1.299	-808	-951	-346	12
% sobre ventas		-51%	-64%	-139%	-28%	1%

Fuente: FAdEA.

(6) Los ingresos de 2015 son generados en un 99% por contratos con el Estado Nacional.



Desempeño de empresa
Tandanor

Presidente: **Jorge Arosa**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Foco en la reparación y mantenimiento de buques civiles y militares con el objetivo de llegar a la sostenibilidad financiera y expandirse en el ámbito privado.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Incumplimiento de 38% de los tiempos estipulados en los contratos.
- Deuda total por \$704 millones para financiar déficit (\$310 millones al fisco y \$394 millones comerciales).
- Déficit operativo de \$697 millones.
- Baja productividad y eficiencia.

LOGROS 2016-2018

- El déficit operativo en 2018 se redujo 96% respecto de 2015 y la deuda 43% (más de \$300 millones).
- Aumento de 104% en la reparación de buques privados respecto de 2015; el 40% son buques de bandera extranjera (Uruguay, Belice, Singapur, Japón, Chile).
- Entre 2017 y 2018 se cumplieron el 100% de los tiempos pautados en los contratos de reparación de buques.
- Fuerte reducción de los gastos operativos (-67%) y de las transferencias del Tesoro (-89%).

DESAFÍOS 2019

- Superávit financiero.
- Aumentar el ingreso por reparaciones 33% respecto de 2018, haciendo foco en clientes privados.
- Continuar con el proceso de mejora de la eficiencia.

VENTAS

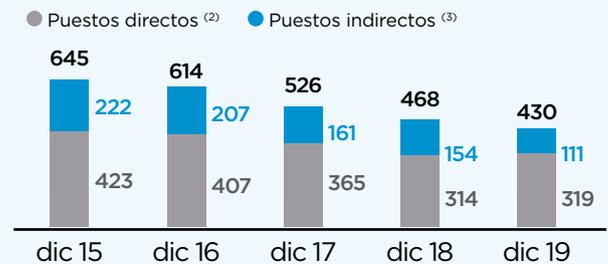
En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Tandanor.

(1) \$104 millones corresponden a ventas por contratos que fueron ejecutados en 2015.

DOTACIÓN



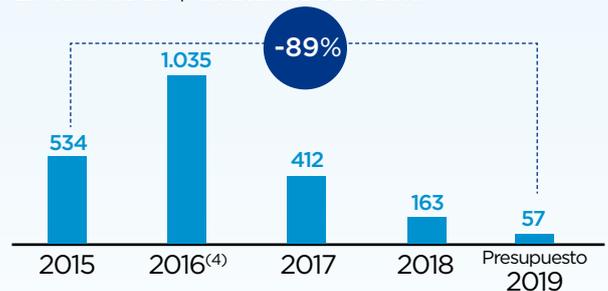
Fuente: Tandanor.

(2) Afectados a la actividad productiva directamente.

(3) Resto de los puestos (administrativos, gerenciales, etc.)

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional
(4) El déficit de la compañía se compensó en 2015 por dos razones: (1) incumplimiento de contratos (Irizar, Swath, DGFM); la no ejecución de las tareas del Irizar en tiempo y forma durante 2015 y años anteriores determinó en 2016 una pérdida de \$745 millones en valores constantes. (2) Incumplimiento con el fisco (en 2016 impactan \$117 millones que se pidieron en 2015 para cubrir déficit y el resto es la diferencia por baja de contratos con otras empresas que "encubrían" aportes del Tesoro).

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación		782	674	549	818	1.041
Gastos operativos		-2.415	-923	-912	-843	-1.017
Remuneraciones		-710	-609	-565	-460	-495
Gastos de la operación		-1.705	-314	-346	-383	-522
Resultado operativo		-1.633	-249	-362	-24	24
% sobre ventas		-209%	-37%	-66%	-3%	2%

Fuente: Tandanor.



Desempeño de empresa
Coviara

Presidente: **Guillermo Rey Méndez**



Empresa del Estado
COVIARA
Desarrollos para la Defensa

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Ser una empresa dinámica y proactiva y un actor relevante dentro de la estructura estatal, mediante una mayor autonomía económica, incrementando el volumen de construcción anual y ampliando los servicios a otros organismos.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Estructura excesivamente burocrática y lenta en la toma de decisiones.
- Existencia de un plan de mediano plazo sin desarrollo ni gestión de algunos proyectos.

LOGROS 2016-2018

- Se logró dar inicio y finalizar el 100% de las obras proyectadas sin transferencias por parte del Tesoro.
- Se logró cumplir con los emprendimientos proyectados mediante una reestructuración de las funciones de la empresa y desarrollando nuevos manuales internos, mejorando la gestión de recursos.
- Desarrollo de proyectos y emprendimientos sobre terrenos ociosos.

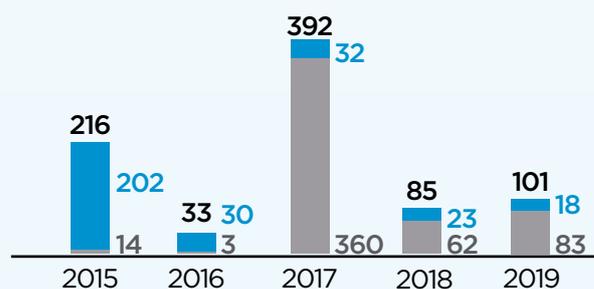
DESAFÍOS 2019

- Continuar con la adecuación de la estructura orgánica, mejora de indicadores de desempeño y de control de gestión y suscripción de nuevos convenios.
- Mantener y mejorar la autonomía económica y financiera y ampliación de servicios a otros organismos públicos (proyectos de obra nueva o reformas, armado de pliegos, estudios de factibilidad, evaluación de estado edilicio, etc.)
- Potenciar e incrementar la integridad y transparencia y la eficiencia en los procesos internos.
- Contar con 184 viviendas para ofrecer a beneficiarios y personal de la administración pública y puesta en práctica de Plan de Negocios (Coviplan 2018/2022) y Plan Estratégico (Plancovi 2019/2024).

VENTAS

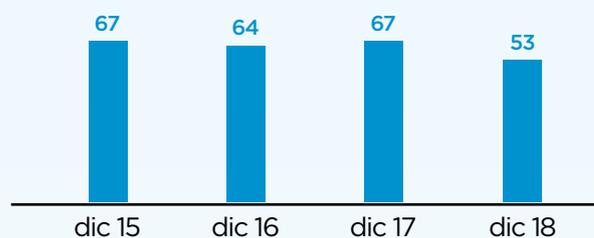
En millones de \$ constantes base 2018

● Refacciones Ministerio Defensa ● Viviendas y cocheras



Fuente: COVIARA.

DOTACIÓN



Fuente: COVIARA.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos netos	215	33	392	85	101
Remuneraciones	-267	-114	-408	-141	-141
Gastos	-73	-73	-73	-62	-47
Gastos operativos	-194	-41	-335	-80	-95
Resultado operativo	-53	-82	-16	-56	-40
% sobre ventas	-25%	-252%	-4%	-65%	-40%

Fuente: COVIARA.



Desempeño de empresa
Grupo Banco Nación

Presidente:
Lic. Javier Antonio González Fraga



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Contribuir al desarrollo del sector productivo asistiendo financieramente a emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas con créditos para inversión y capital de trabajo, y a los ciudadanos con préstamos personales e hipotecarios y productos interrelacionados.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Baja incidencia de préstamos hipotecarios para la vivienda y del financiamiento a microemprendedores.
- Falta de políticas de integridad y responsabilidad social.

LOGROS 2016-2018

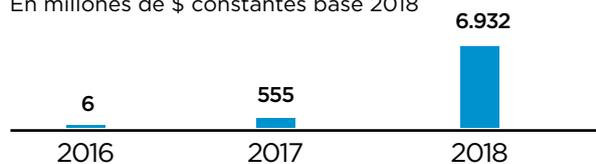
- Aumento de 955% en la cantidad de préstamos hipotecarios (vivienda): más oferta, montos, plazos y destinos y requisitos de acceso más flexibles para promover la inclusión financiera.
- Lanzamiento de “Nación Emprende”, programa destinado al financiamiento de microempresas, pasando de 24 operaciones en 2016 a 29.369 en 2018.
- Los préstamos al sector privado aumentaron más de 50%.
- Avances en integridad, sostenibilidad y transparencia: adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas; creación de la Subgerencia General Integridad y Cumplimiento; realización de la primera autoevaluación de riesgos de prevención de lavado de dinero de una entidad financiera en el país; aprobación de políticas y procedimientos para promover la integridad y la transparencia.

DESAFÍOS 2019

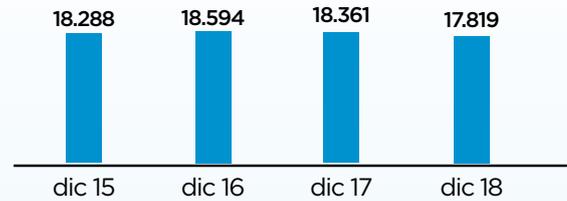
- Consolidar una banca basada en valores: promover la inclusión financiera y fomentar las finanzas sostenibles para ayudar a reducir la pobreza y la desigualdad.
- Ampliar la cobertura geográfica, considerando la apertura de sucursales eficientes en localidades pequeñas.
- Ampliar la oferta de productos financieros para emprendedores y microemprendedores.
- Promover el desarrollo de instrumentos financieros, de garantía y de medios de pago que generen impacto social, ambiental y/o de gobierno corporativo.
- Incorporar aspectos ambientales y sociales en el análisis de riesgo crediticio para el financiamiento de proyectos.

FINANCIAMIENTO MICROEMPRESAS

En millones de \$ constantes base 2018



DOTACIÓN⁽¹⁾



Fuente: Grupo Banco Nación.

(1) No incluye dotación de subsidiarias.

PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS (VIVIENDA)

En millones de \$ constantes base 2018

● Monto financiado ● Cantidad de préstamos

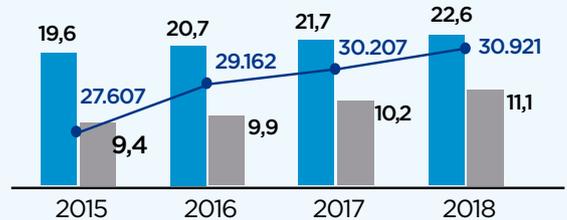


Fuente: Grupo Banco Nación.

USUARIOS Y CLIENTES

en millones

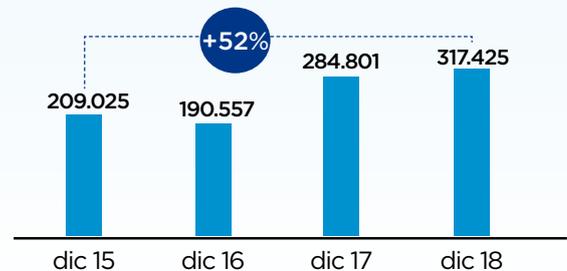
● Promedio usuarios por filiales ● Clientes ● Usuarios



Fuente: Grupo Banco Nación.

PRÉSTAMOS AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Grupo Banco Nación.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Margen financiero		92.118	71.453	44.464	66.335
Resultado operativo		70.934	47.392	17.847	37.657

Fuente: Grupo Banco Nación.



Desempeño de empresa
BICE

Presidente: **Francisco Cabrera**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Impulsar proyectos estratégicos para el desarrollo productivo sostenible del país a través del financiamiento. Agregar valor completando mercados, desarrollando las cadenas productivas exportadoras, contribuyendo a la ejecución de grandes obras de infraestructura y a la generación de energías renovables.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Rol limitado, poca injerencia en las políticas productivas nacionales y acciones solapadas con la banca comercial.
- Ausencia de una estrategia de negocios autosostenible y escaso apalancamiento financiero.
- Código de Gobierno Corporativo incipiente y ausencia de un programa de integridad.

LOGROS 2016-2018

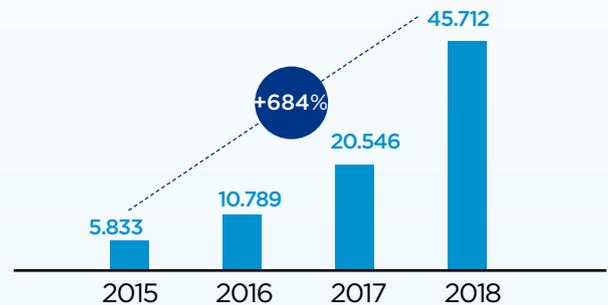
- Afianzó el rol como banco de desarrollo con desembolsos que crecen 684% de \$5.833 millones en 2015 a \$45.712 millones en 2018.
- Sumó herramientas de financiamiento con tres empresas vinculadas provenientes del Banco Nación: Leasing, Factoring y Fideicomisos.
- Fuerte incremento en la participación de financiamiento bancario para inversión productiva de largo plazo para PyMEs.
- Desarrolló una estrategia de fondeo sostenible, sin partida presupuestaria del Tesoro, basada en la emisión de obligaciones negociables por cerca de \$5.000 millones y líneas de financiamiento del BID, BID Invest, BEI, China Development Bank y Agencia Francesa de Desarrollo por US\$400 millones.
- Implementó un Programa de Integridad en línea con las mejores prácticas de compliance a nivel internacional, robusteciendo el gobierno corporativo.

DESAFÍOS 2019

- Fortalecer el apoyo financiero a la matriz productiva nacional, con énfasis en infraestructura, energías renovables y cadenas de valor exportadoras.
- Mantener la calificación de riesgo AAA (mejor del sistema) y el Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001:2015).
- Profundizar la implementación del Programa de Integridad y aumentar los niveles de eficiencia.

EVOLUCIÓN DE DESEMBOLSOS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: BICE.

EVOLUCIÓN DE ACTIVOS

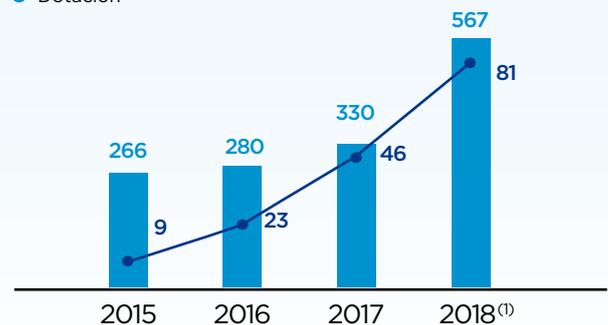
En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: BICE.

DOTACIÓN⁽¹⁾

- Cantidad de desembolsos por empleado
- Dotación



Fuente: BICE.

(1) Incluye subsidiarias en 2018.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Margen financiero		876	1.024	1.211	3.743
Resultado financiero neto		2.131	1.443	1.256	2.894
Gastos de la operación		-552	-572	-689	-1.507
Resultado operativo⁽²⁾		1.539	919	655	1.276

Fuente: BICE.

(2) El resultado operativo se obtiene partiendo del margen financiero (ingresos financieros netos menos impuestos directos), descontando la diferencia de cambio, el resultado de los títulos ajustables, provisiones, comisiones, gastos, otros resultados y la participación de vinculadas.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Lograr la universalización de los servicios de agua segura y cloacas ambientalmente adecuados en el AMBA, brindando prestaciones de calidad, contribuyendo al bienestar de la población, a la inclusión social y al cuidado del medio ambiente, sin generar déficits operativos.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Ingresos tarifarios cubrían 40% de los gastos operativos, requiriendo transferencias corrientes.
- Deudas con proveedores por aproximadamente US\$300 millones.
- Ausencia de prácticas de buen gobierno corporativo.

LOGROS 2016-2018

- Por primera vez desde 2008 en equilibrio financiero. La operación se sustenta con los ingresos tarifarios y el recupero fiscal.
- Ingreso de 9 municipios con servicio deficiente, alcanzando 3.304 km² y 13.857.216 de habitantes.
- Ampliación de cobertura de habitantes servidos de agua y cloaca, contribuyendo a la meta trazada por Presidencia de la Nación.
- Se gestionaron 501 obras, de las cuales 265 están finalizadas, 216 en ejecución y 20 en licitación.

DESAFÍOS 2019

- Optimizar recursos operativos e implementar un nuevo sistema tarifario y plan de medición domiciliaria.
- Continuar con los planes de expansión para mejorar y ampliar el servicio a los habitantes del área servida.
- Aumentar los niveles de eficiencia de la empresa, especialmente luego de la absorción de áreas de concesión pertenecientes a Aguas Bonaerenses S.A.

HABITANTES SERVIDOS ⁽¹⁾

En millones de habitantes servidos

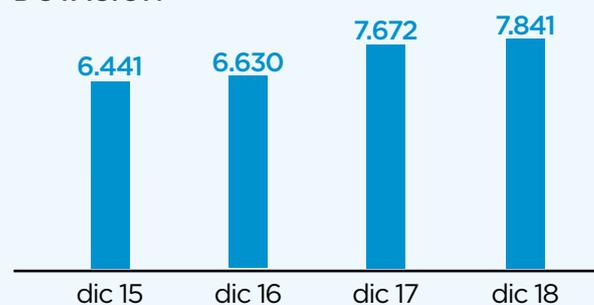
● Población servida cloacas ● Población servida agua



Fuente: AySA.

(1) No incluye los 9 municipios que entre nov-16 y julio-18 AySA absorbió de Aguas Bonaerenses Sociedad Anónima (ABSA). Estas incorporaciones representan en 2019 1,3 millones de usuarios de agua potable y 0,9 millones de cloacas.

DOTACIÓN ⁽²⁾

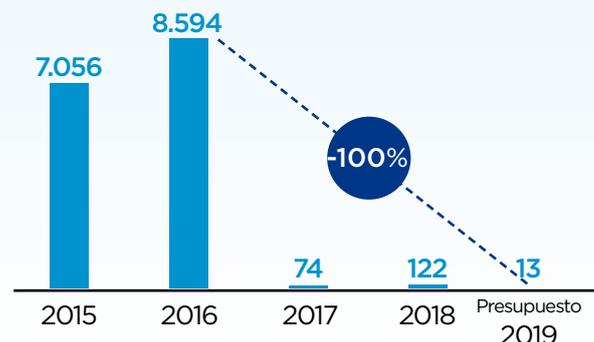


Fuente: AySA.

(2) Entre nov-16 y julio-18 AySA absorbió parte de Aguas Bonaerenses Sociedad Anónima (ABSA), incorporando 9 municipios. Implicó un transpaso de dotación de ABSA a AySA.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽³⁾
Ingresos de la operación		6.805	13.593	16.521	16.773
Gastos operativos		-15.891	-17.134	-18.944	-20.418
Remuneraciones		-7.633	-7.941	-8.872	-8.801
Gastos de la operación		-8.258	-9.193	-10.072	-11.617
Resultado operativo		-9.086	-3.541	-2.423	-3.645
% sobre ventas		-134%	-26%	-15%	-22%

Fuente: AySA.

(3) Equilibrio financiero si se toma en cuenta el recupero fiscal.



Desempeño de empresa
Correo Argentino

Presidente: **Luis Freixas Pinto**

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Ser un operador postal y logístico moderno, eficiente y autosostenible, que amplíe el acceso a servicios públicos que facilitan la vida.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Equipamiento tecnológico y operativo obsoleto (en promedio 15 años de antigüedad).
- Altos índices de morosidad (167 días en la calle de organismos oficiales).
- Alto déficit operativo, -21% sobre ventas (sin considerar los ingresos electorales).

LOGROS 2016-2018

- Reducción a 5% del déficit operativo.
- Disminución de la morosidad (167 a 80 días en la calle organismos oficiales) y aumento en la proporción de las ventas al sector privado (43,7% en 2015 a 49,5% en 2018).
- Disminución del costo logístico por paquete en 61% entre diciembre de 2015 y diciembre de 2018.

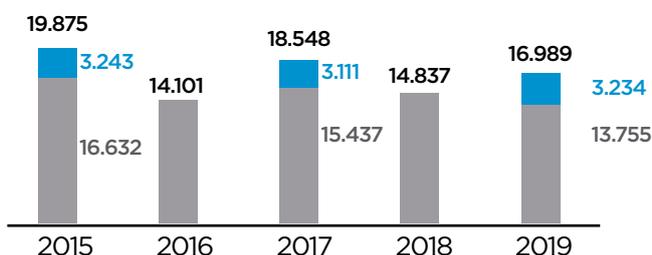
DESAFÍOS 2019

- Resultado operativo tendiente al equilibrio (-1%).
- Incrementar un 27% respecto a 2018 el volumen de venta en la unidad de negocio paquetería.
- Mejorar la rentabilidad de la red de sucursales, incrementando 10% las superavitarias.
- Optimizar la incidencia del transporte en el costo.

VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018

● Ventas ● Ingresos electoral

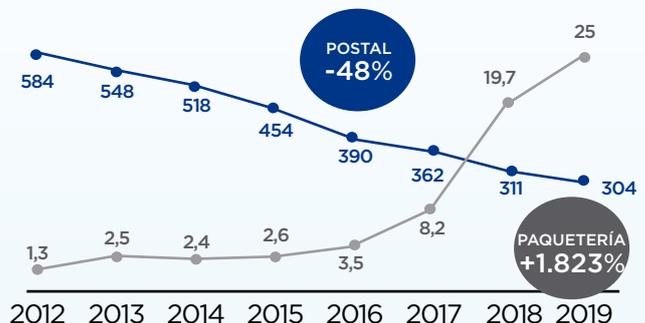


Fuente: Correo Argentino.

CORREO
ARGENTINO

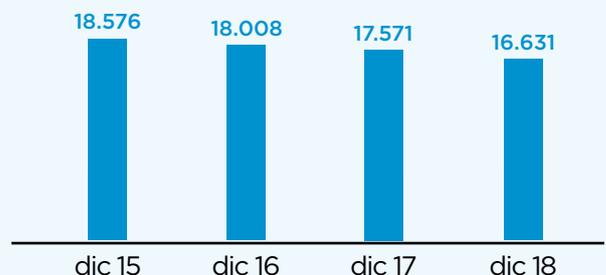
TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO POSTAL E IMPACTO EN CORREOS

En millones de unidades



Fuente: Correo Argentino.

DOTACIÓN (1)



Fuente: Correo Argentino.

(1) Incluye la dotación propia y el total de eventual.

TRANSFERENCIAS DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

(2) Las transferencias corresponden a gastos electorales.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación		19.875	14.101	18.548	14.837	16.989
Gastos operativos		-21.989	-18.142	-23.575	-17.057	-17.209
Remuneraciones		-14.587	-13.205	-15.962	-12.165	-10.005
Gastos de la operación		-7.402	-4.937	-7.613	-14.892	-7.204
Resultado operativo		-2.114	-4.041	-5.027	-2.220	-220
% sobre ventas		-11%	-29%	-27%	-15%	-1%

Fuente: Correo Argentino.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Desarrollar contenidos audiovisuales que generen valor social y cultural con pluralidad, federalismo, objetividad, autonomía, innovación, eficiencia y sostenibilidad.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Estructura orientada a la difusión política. Irregularidades en la gestión de recursos humanos, incluyendo 430.000 horas extras anuales y sueldos promedios 30% mayores a la industria.
- La caja no alcanzaba para pagar los salarios de diciembre.

LOGROS 2016-2018

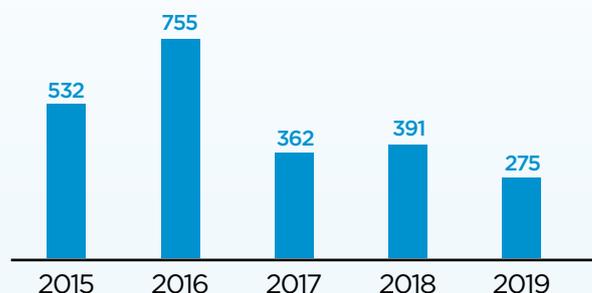
- El déficit operativo se redujo 28% en relación a 2015.
- Se implementó la Red Federal en Radio Nacional, un esquema de medición de posicionamiento en todo el país y una reorganización operativa de los estudios de la TVP.
- Las horas extras fueron reducidas 93% y se disminuyó 18% la planta de personal.

DESAFÍOS 2019

- Consolidar la implementación de la convergencia multiplataforma y del uso de nuestras redes sociales para hacer streaming; desarrollamos un potente VOD para incrementar las visitas de los contenidos que desarrollamos.
- En RNA, a través de un acuerdo con Spotify, en el primer trimestre de 2019 aumentaron 500% las visitas respecto de 2018.
- Ajustar en forma permanente la programación a los resultados de la medición de opinión de posicionamiento.
- Consolidar la integración de los contenidos, generando sinergias en programas compartidos desde la radio hacia la TV, y desde todas las emisoras del interior al resto del país.

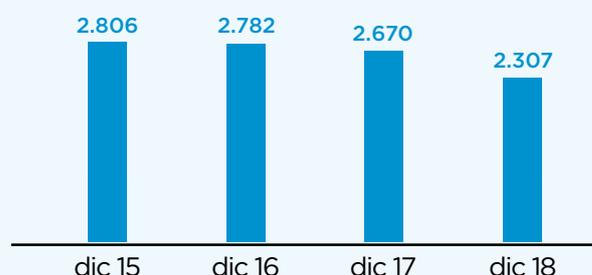
VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: RTA.

DOTACIÓN



Fuente: RTA.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

(1) En el ejercicio 2018 se incluyen \$280 millones destinados a planes de jubilación anticipada y retiros voluntarios.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos netos		532	755	362	391
Remuneraciones		3.752	3.482	3.367	2.280
Gastos		1.626	1.473	1.051	880
Gastos operativos		5.378	4.955	4.418	3.160
Resultado operativo		-4.846	-4.200	-4.056	-2.769
% sobre ventas		-911%	-556%	-1.119%	-708%

Fuente: RTA.



Desempeño de empresa
Télam

Presidente: **Rodolfo Pousa**

télam
AGENCIA NACIONAL DE NOTICIAS

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Distribución mayorista de información periodística a medios de comunicación locales e internacionales con el objetivo de brindar información confiable y sin depender de las transferencias del Tesoro.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Servicio informativo poco confiable, muy básico y de poca calidad.
- La mitad de los abonados bonificados al 100% y poca eficiencia en la gestión del cobro.
- Sobredimensión de la estructura de personal con productos de muy baja confiabilidad y calidad.

LOGROS 2016-2018

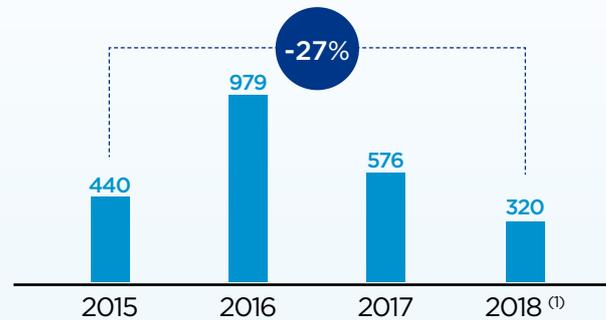
- Aumento de 20% de los abonados y mejora en la gestión del cobro.
- Mejora de la productividad laboral.

DESAFÍOS 2019

- Incorporar el servicio al mercado hispanoparlante para continuar con el aumento de ingresos genuinos.
- Desarrollar nuevas tecnologías para el mercado multi-plataforma.
- Rediseñar el sistema de capacitaciones y evaluaciones de desempeño para mejorar la calidad del servicio y de la alta gerencia.
- Reducción de las necesidades de financiamiento del Tesoro.

VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018

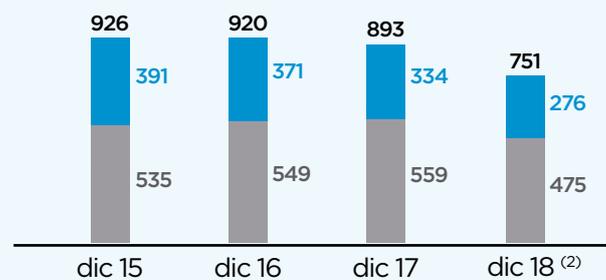


Fuente: Télam.

(1) La disminución de las ventas en el último año se debe a la suspensión del servicio por 3 meses, debido a conflicto gremial.

DOTACIÓN

● Administrativos
● Periodistas

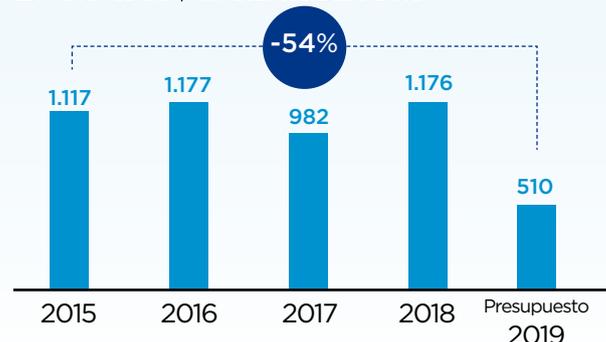


Fuente: Télam.

(2) La dotación a dic-18 incluye 221 empleados reincorporados provisoriamente por manda judicial.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽³⁾
Ingresos de la operación		440	979	576	320
Gastos operativos		-1.612	-2.073	-1.636	-1.325
Remuneraciones		-960	-933	-942	-938
Gastos de la operación		-651	-1.140	-694	-387
Resultado operativo		-1.171	-1.095	1.060	-1.005
% sobre ventas		-266%	-112%	-184%	-314%

Fuente: Télam.

(3) En 2018 los datos son provisorios previo cierre de balance.



Desempeño de empresa
ARSAT

Presidente: **Eduardo Hurtado**

ARSAT

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Crecer de forma sostenible, desarrollar el capital humano de la compañía y cumplir con los objetivos del Plan de Conectividad planteados por el gobierno nacional.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Potencial de aumento de la población con acceso a internet.
- Baja comercialización de la capacidad satelital disponible.
- Baja productividad para poder ampliar la entrega de productos.

LOGROS 2016-2018

- Aumento de la capacidad entregada al mercado de Internet de 2.000 a 166.659 Mbps contratados.
- Mayor capacidad de la Red de Fibra Óptica Nacional (REFEFO).
- Aumento de localidades iluminadas de 69 en diciembre de 2015 a 687 en noviembre de 2018.
- Se duplicaron los ingresos y se redujeron 31% los gastos, revirtiendo una pérdida de \$1.070 millones, logrando ganancias por \$1.063 millones.

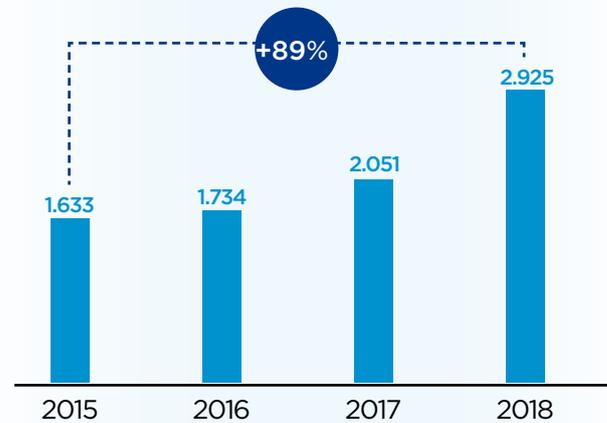
DESAFÍOS 2019

- Ir hacia una matriz eficiente y renovable con ahorros en consumo de hasta un 10%.
- Alcanzar 1.334 localidades iluminadas para ser conectadas.



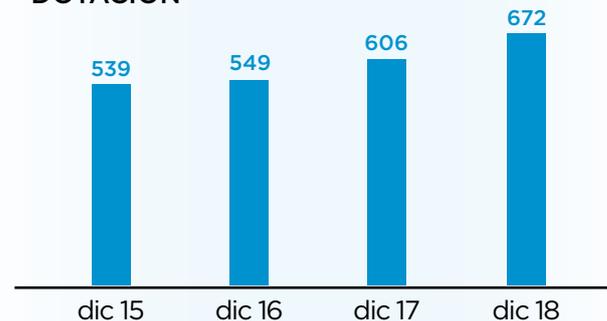
VENTAS DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: ARSAT.

DOTACIÓN



Fuente: ARSAT.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
		Ingresos de la operación	1.633	1.734	2.051
Gastos operativos	-2.703	-1.582	-1.641	-1.862	
Remuneraciones	-684	-456	-576	-678	
Gastos de la operación	-2.019	-1.127	-1.066	-1.244	
Resultado operativo	-1.070	151	409	1.063	
% sobre ventas	-66%	9%	20%	36%	

Fuente: ARSAT.



Desempeño de empresa
Casa de Moneda

Presidente: **Marcelo Pose**



S. E. CASA DE MONEDA

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Proveer eficientemente a nuestros clientes actuales y potenciales productos y servicios de alto nivel de seguridad, incluyendo billetes, monedas, documentos de identificación, trazabilidad fiscal, gráfica digital y otras especies.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Existencia de contratos no rentables con BCRA y otros clientes debido a precios congelados en pesos y costos afectados por tipo de cambio y paritarias.
- Descalce financiero con pasivo a corto plazo: deudas con proveedores (\$476 millones), impositivas (\$365 millones), previsionales, bancarias, comerciales y con clientes. Al 31/12/15: disponibilidades por \$78 millones y pasivo corriente de \$1.528 millones.
- Procesos ineficientes con exceso de personal del 25% de la nómina.

LOGROS 2016-2018

- Se pasó de un resultado operativo negativo de \$476 millones en 2015 a uno positivo de \$896 millones en 2018.
- Regularización financiera, quita del 20% a proveedores y mejora de la evolución entre activo y pasivo corriente.
- Evolución del patrimonio neto: de \$-451 millones en 2015 a \$1.293 millones en 2018.
- Reducción de costos totales por 24%, principalmente por la eliminación de gastos superfluos como viajes al exterior, folletería y presentes corporativos.
- Aumento de ingresos por 16%, a pesar de una fuerte disminución del precio unitario cobrado al BCRA de acuerdo a los precios del mercado internacional.

DESAFÍOS 2019

- Incorporar a la patente Mercosur un sistema de lectura por radiofrecuencia para identificar vehículos en una base de datos administrada por la DNRPA.
- Alianzas estratégicas: acuerdos de cooperación con Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, Real Casa de la Moneda de España y Polska Wytwórnia Papierów.

VENTAS

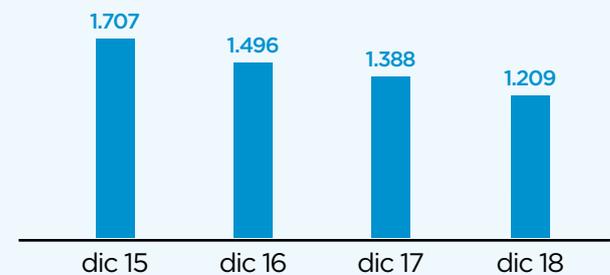
En millones de \$
constantes base 2018

● Billetes y monedas
● Otros



Fuente: Casa de Moneda.

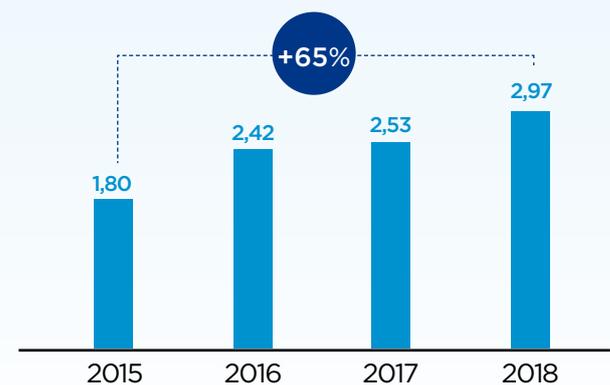
DOTACIÓN



Fuente: Casa de Moneda.

VENTAS POR EMPLEADO

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Casa de Moneda.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018
Ingresos de la operación		3.078	3.620	3.507	3.587
Gastos operativos		-3.553	-3.040	-2.940	-2.691
Remuneraciones		-1.743	-1.481	-1.370	-1.015
Gastos de la operación		-1.811	-1.559	-1.570	-1.676
Resultado operativo		-476	580	566	896
% sobre ventas		-15%	16%	16%	25%

Fuente: Casa de Moneda.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Desarrollar tecnología espacial para la Argentina y el mundo para posicionar estratégicamente al país y contribuir herramientas que mejoren la calidad de vida de la población a través de una gestión basada en la integridad y la sostenibilidad económica de la empresa.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

VENG llevaba adelante los desarrollos del Proyecto de Lanzador Tronador II, la integración de la Antena SAR del Satélite SAOCOM 1A y brindando servicios de segmento terreno, entre otros proyectos, con la siguiente problemática.

- Los retrasos en la importación de materiales y equipos por dificultades burocráticas y restricciones en el giro de divisas afectaron el 70% de los contratos.
- Dificultades financieras por incumplimiento del Estado en los plazos de pago: atraso promedio de 150 días.
- Ineficiencia por la carga de trabajo generada al recibir presupuesto directo del Tesoro, para afrontar obras del Estado, con una operatoria en algunos años incluso mayor a la facturación.

LOGROS 2016-2018

- Integración y ensayos mecánicos y ambientales de calificación para vuelo de la antena SAR, del Satélite SAOCOM 1A de la CONAE; desarrollos del segmento terreno y operación del satélite, todos validados en órbita, 100% exitosos.
- Campaña de ensayos de calificación 100% exitosa de motores de etapa superior para vehículos lanzadores de satelitales y ensayos de encendido de prototipos de motores de primera etapa, en el marco del Proyecto Tronador II/III de la CONAE.
- Inicio de comercialización a terceros por fuera del Estado Nacional de servicios de estaciones terrenas (Noruega) y ensayos de calificación de partes y componentes electrónicos (a nivel nacional).
- Finalización de la asignación de presupuesto del Tesoro a VENG, incluyéndose en la Ley de Presupuesto 2019 la instrucción para activar en jurisdicción de la CONAE los bienes de la aplicación de los fondos recibidos.

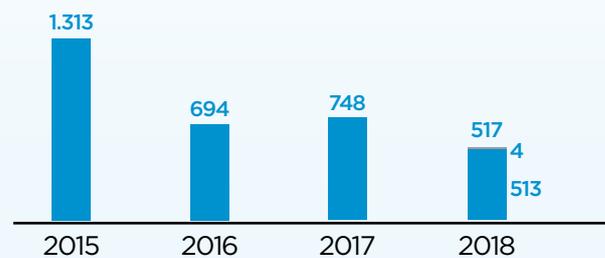
DESAFÍOS 2019

- Generar alianzas - socios estratégicos nacionales e internacionales para la comercialización de productos y servicios derivados de la información satelital (SAOCOM/ SIASGE con Italia), servicios de estaciones terrenas y continuar los desarrollos en materia de lanzadores satelitales.
- Continuar con la adopción de los lineamientos de buen gobierno para empresas de participación estatal mayoritaria.
- Mejorar los procesos de formación y evaluación de desempeño, adecuando las políticas de compensaciones para retener y desarrollar el capital humano altamente especializado de la empresa.

VENTAS

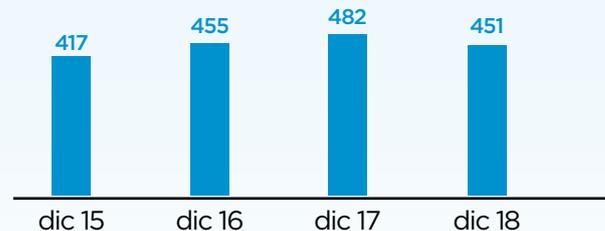
En millones de \$
constantes base 2018

● Ventas Estado Nacional
● Ventas terceros



Fuente: VENG.

DOTACIÓN ⁽¹⁾



Fuente: VENG.

(1) El movimiento de la nómina concuerda con las instancias de los proyectos que VENG realiza, lo cual también se refleja en los volúmenes de facturación.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de la operación		1.313	694	748	517	427
Remuneraciones		345	336	411	381	352
Gastos de la operación		780	328	282	101	67
Gastos operativos		1.126	664	693	482	419
Resultado operativo		188	30	55	35	8
% sobre ventas		33%	7%	10%	7%	1%

Fuente: VENG.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Mejorar la infraestructura básica; implementar nuevos procesos y mejorar los existentes; desarrollar tierras improductivas a través de la llegada de nuevas empresas al Mercado Central; y estabilizar el resultado operativo.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Deterioro general de la infraestructura.
- Falta de actualización de cánones por las concesiones y resultado operativo negativo.
- Falta de definición de procesos. Por ejemplo, el área transaccional (vendedores ambulantes, limpieza, seguridad) carecía de reglas y criterios de otorgamiento.

LOGROS 2016-2018

- Se revirtió el resultado operativo negativo del mercado, pasando a ser superavitario en \$100 millones.
- Mejora de limpieza y seguridad del área transaccional y desarrollo de tierras productivas. Desarrollo de tierras improductivas.
- Nuevo reglamento para el servicio de abastecimiento a organismos públicos.

DESAFÍOS 2019

- Plan de inversiones para mejoras operativas, funcionales y de infraestructura por \$93 millones (valores constantes de 2019).
- Continuar con el desarrollo de tierras improductivas con nuevas empresas que se asienten.
- Implementación del expediente electrónico.
- Implementar el nuevo horario del funcionamiento del área transaccional.

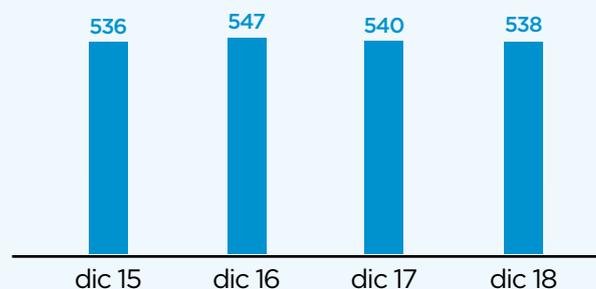
VENTAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Mercado Central.

DOTACIÓN



Fuente: Mercado Central.

INGRESOS ZONAS ANEXAS ⁽¹⁾

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Mercado Central.

(1) El ingreso por zonas anexas corresponde a cánones que el mercado cobra por el uso de tierras de su propiedad, que no está relacionado con el área transaccional (venta mayorista de frutas y verduras).

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽²⁾
Ingresos de la operación		657	716	800	745
Gastos operativos		-770	-659	-709	-646
Remuneraciones		-429	-476	-488	-421
Gastos de la operación		-341	-183	-220	-225
Resultado operativo		-113	57	91	100
% sobre ventas		-17%	8%	11%	13%

Fuente: Mercado Central.

(2) En 2018 los datos son provisionales previo cierre de balance.



Desempeño de empresa
EDUCAR Sociedad del Estado

Presidente: **Liliana Casaleggio**

EDUCAR
SOCIEDAD DEL ESTADO

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Promovemos la alfabetización digital para la educación a través de la conexión a Internet de escuelas y la entrega de dispositivos y herramientas digitales; el desarrollo de software, plataformas de aprendizaje y producción de materiales digitales; y la creación de espacios de innovación tecnológica.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Programas tecnológicos que respondían a un paradigma educativo insuficiente, obsoletos y que no alcanzaban a todos los niveles educativos.
- Entrega de netbooks con especificaciones técnicas desactualizadas y compradas a un 50% más de su valor.
- Ausencia de una política orientada a conectar las escuelas a Internet. Solo el 12% de las escuelas contaba con conexión a Internet para uso pedagógico.
- Las roturas de netbooks utilizadas en ámbitos no escolares superaban las 250.000 al año. Se tardaba entre 9 y 12 meses en reparar un equipo.

LOGROS 2016-2018

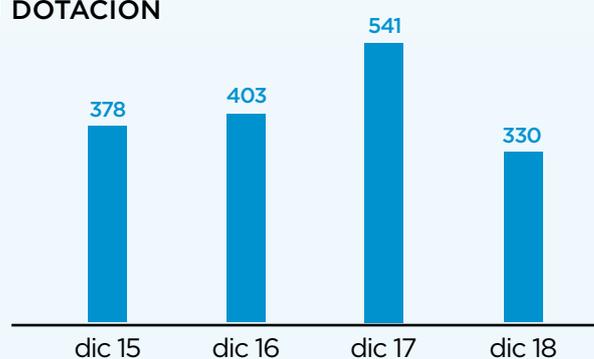
- Se lanzó el plan integral de educación digital Aprender Conectados para todos los niveles educativos e institutos de formación docente, con la entrega de Aulas Digitales Móviles, incorporando kits de robótica y programación.
- Generación de ingresos a través de la implementación de soluciones tecnológicas en diversas jurisdicciones (Catarma, Tierra del Fuego, Neuquén), entidades (INET, CFE Entre Ríos, DGE Mendoza) y dependencias nacionales (Secretaría de Agroindustria, INAP).
- Reducción de las transferencias corrientes del Tesoro de \$1.100 a \$211 millones entre 2016 y en 2018.

DESAFÍOS 2019

- Alcanzar a todos los niveles educativos con la entrega de Aulas Digitales Móviles, kits de robótica y programación.
- Posicionar a Educar como la empresa líder en el acceso al conocimiento y referente de la transformación digital en la región.



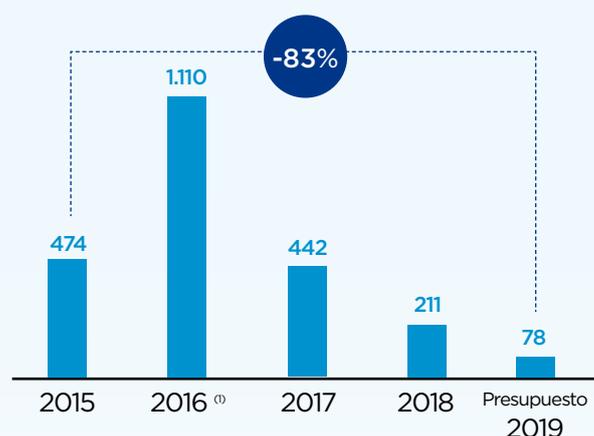
DOTACIÓN



Fuente: EDUCAR.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEVENGADAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: Dirección Nacional de Coordinación del Presupuesto Nacional.
(1) \$664 millones corresponden a transferencias del programa Conectar Igualdad (ANSES) mediante Decisión Administrativa 1568/2016.



Desempeño de empresa
Corporación Puerto Madero

Presidente: **Agustina Olivero**



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

La Corporación implementa grandes proyectos urbanos. Sus intervenciones buscan inscribirse en el mercado de políticas públicas que promuevan la inclusión social, la competitividad económica y la sostenibilidad ambiental.

SITUACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

- Falta de concreción de obras proyectuales.
- Plan de reducción de ingresos por concesiones para el período 2016-2017.
- Falta de acuerdo para la implementación del proyecto de Autopista ribereña, desarrollado por la empresa durante 2015.

LOGROS 2016-2018

- Realización de anteproyectos/proyectos constructivos/ejecución de obras/concreción por 185.400 m². Paseo del Bajo: Parque Lineal (100.000 m²); Parque del Bajo (80.000 m²); Comisaría 22 (1.200 m²); Escuela Inicial Puerto Madero (1.200 m²); Centro Deportivo CNBA (3.000 m²).
- Relanzamiento de la empresa con búsqueda de posicionamiento como urbanizadora de gran escala con proyección internacional.
- Incorporación de criterios de eficiencia energética y sostenibilidad, con certificación ambiental en las obras iniciadas desde 2018.

DESAFÍOS 2019

- Inauguración de las obras en curso.
- Concreción de nuevos proyectos urbanísticos.
- Venta de la manzana 1Q parcela 1c.



INVERSIÓN EN OBRAS

En millones de \$ constantes base 2018



Fuente: CPM.

RESULTADO OPERATIVO	En mill de \$ constantes base 2018	2015	2016	2017	2018 ⁽¹⁾
Ingresos de la operación		80	76	76	60
Gastos operativos		-107	-97	-111	-354
Remuneraciones		-60	-58	-75	-62
Gastos de la operación		-47	-39	-36	-292
Resultado operativo		-27	-22	-35	-294
% sobre ventas		-34%	-29%	-46%	-488%
Resultado financiero		77	57	49	23

Fuente: CPM.

(1) En 2018 los datos son provisorios previo cierre de balance.

