

[186]

Reseñas

Basado en la tesis doctoral de la propia autora, *Alas Rotas* plantea en su núcleo central las razones por las que se han producido fracasos en empresas públicas que fueron privatizadas en los países emergentes de América Latina a fines de la década de 1980. El caso que se analiza en este libro es el de una compañía aérea de bandera, Aerolíneas Argentinas (en adelante AA), una empresa que disfruta de los derechos de tráfico en las relaciones internacionales aéreas de su país. Esta compañía, de capital público, fue adjudicada en 1990 a un conjunto de inversores entre los que se encontraba Iberia, la aerolínea entonces propiedad del Estado español. A partir de la toma de posesión de AA el libro de M. Twaites va desgranando el conjunto de errores cometidos por el Gobierno argentino en el proceso que, junto a los desaciertos de la empresa española y de prácticas financieras ilegales que contravenían las condiciones jurídicas de la adquisición, acabaron en la quiebra de la aerolínea en 2001.

Planteados los problemas en estos términos, el libro constituye un recorrido por la historia de los errores de la compañía Iberia que, desde el primer momento, no parece que buscara hacer negocio y aumentar su rentabilidad con la compra de AA sino que se habría propuesto descapitalizarla para quebrarla. Con ello se quería mostrar al mundo de la aeronáutica que su interés era acabar con esta compañía y de paso infligir una grave afrenta a los argentinos ya que la empresa española, propiedad del estado español y por tanto de los contribuyentes españoles, sólo habría pretendido enriquecerse

Alas Rotas. La política de privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas

Autor: Mabel Thwaites Rey, M.
Editorial: Temas, Buenos Aires (2001)
Páginas: 422
ISBN: 987-9164-58-X

vendiendo el patrimonio de AA. El problema de este enfoque, claramente nacionalista en el fondo y en la forma, es que en bastantes momentos a lo largo del libro se reviste de objetividad y tratan de presentarse las vicisitudes del proceso histórico con evidencias documentales en unos momentos y sin ellas en otros. El resultado es un libro a medio camino entre el rigor en algunas partes y argumentos y el panfleto divulgativo en otros, en que lo que parece buscarse es demostrar una hipótesis que cuenta con un amplio consenso en la Argentina: la privatización de AA fue la historia de un negocio hecho por los españoles contra los intereses de la Argentina. Ello fue el fruto de la connivencia entre los Gobiernos del Justicialista Menem (1989-1999) y los gobiernos españoles del socialista F. González y el conservador J.M. Aznar, con el epílogo del colaboracionista presidente de la Alianza Fernando de la Rúa (1999-2001).

La historia de la actuación de los inversores españoles en AA estuvo precedida de un conjunto de elementos previos que la autora plantea con bastante claridad. Con la Unión Cívica Radical (UCR) en el poder, el presidente Raúl Alfonsín planteó con un doble objetivo las primeras privatizaciones. Por una parte se pretendía la reducción del sector público de la economía; y por otra la obtención de recursos necesarios para el Tesoro. Ambos objetivos estaban en relación con la necesidad de superar la fuerte inflación que experimentaba la Argentina. La victoria electoral de los Justicialistas con Menem en 1989 no supuso la reducción o supresión del

proceso privatizador sino que, antes al contrario, se renovó la fe en él. Para los peronistas en el poder las privatizaciones eran absolutamente necesarias para impulsar su particular proceso de regeneración económica y de tratar de conseguir aumentar la credibilidad del país en el exterior. Las primeras privatizaciones, sostiene la autora, tuvieron un carácter simbólico. La empresa de teléfonos ENTEL y la compañía aérea de bandera AA fueron las primeras en ser objeto de privatización y en ellas predominaron más la rapidez e improvisación que la planificación.

En los capítulos 1 y 2 se recogen los fundamentos políticos de las privatizaciones y se explican las acciones que se emprendieron para justificar la necesidad de llevar adelante el proceso. Los capítulos 3 y 4 explican cómo estaba regulado el mercado argentino y el carácter experimental que tuvo la privatización de la aerolínea de cabotaje Austral que tuvo lugar en 1987, cuando se adjudicó a un grupo de empresarios privados locales. Con este precedente, aparentemente exitoso, la UCR planteó ya con claridad su proyecto de privatización. Para la Unión Cívica Radical la idea fue encontrar una aerolínea importante que se asociara con AA. Se llevó a cabo un acuerdo de intenciones con la escandinava SAS que mantenía la mayoría de las acciones en manos de Aerolíneas Argentinas pero el necesario saneamiento financiero de la compañía retrasó el proceso. Este primer intento se llevó a cabo en un contexto de fuerte presión del FMI y el Banco Mundial así como de la opinión pública que veía el éxito o el fracaso de la privatización como un acto de credibilidad

[188]

del gobierno que las impulsaba.

Este es un elemento que queda muy claro en el texto de M. Twaites: el clima de acuerdo en la mayoría de la población en torno a la idea de que las privatizaciones constituían un punto fundamental en el proceso de creación de una nueva Argentina, de un nuevo país que acabara con la deuda externa acumulada en la década y pudiese proveer de fondos al Estado para poner en marcha la necesaria estabilidad monetaria y el saneamiento de la quebrada economía del país.

Los peronistas de Menem heredaron el interés por las privatizaciones aunque inicialmente las habían combatido en el parlamento y en diversos foros públicos. Con una opinión pública mayoritariamente inclinada a apoyar el proceso, los peronistas no tuvieron ningún rubor en aceptar el proceso e incluso justificarlo, convirtiéndose en sus mayores defensores. Esta era la respuesta lógica a la propia naturaleza del peronismo de los años 1990: un movimiento de raíz populista con un amplio espectro de líneas internas pero con un visible giro hacia la derecha en su propuesta económica, apoyado por las clases conservadoras en lo político y con respaldo fuerte entre amplios sectores de los empresarios. Esto se explica muy claramente en el capítulo 6 en el que se aporta un rasgo distintivo respecto a otras privatizaciones de la América Latina que conviene destacar. En el caso argentino se admitieron como parte del pago de las empresas que se vendieron los títulos de la deuda pública del Estado argentino, lo que originó problemas que acabaron frenando el interés de muchos de los grupos empresariales que se crearon

con el objeto de pujar por la compra de AA. En su mayor parte los que intentaron comprar la compañía eran asociaciones de bancos, con compañías aéreas y empresarios privados locales. Al final las exigencias de los bancos que participaban en los grupos que disponían de deuda externa argentina parece que provocaron la retirada de los consorcios en la operación. En el último momento sólo quedó la aerolínea de capital 100 por 100 propiedad del Estado español, Iberia, asociada con el empresario propietario de la aerolínea previamente privatizada Austral.

La autora mantiene que Iberia participó por razones políticas pero no se explica cuales eran esas razones ni mucho menos se demuestra o argumenta acerca de ellas en el libro. Las disensiones y discrepancias entre los propios miembros de los otros grupos participantes en la adjudicación no parece una explicación satisfactoria. No hay un análisis riguroso ni documentado de las aerolíneas que intervinieron en el proceso. Por ejemplo Alitalia y SAS eran empresas con una parte de capital estatal o totalmente públicas como Iberia por lo que también podrían haber habido razones políticas para forzar un acuerdo con ellas. Habría que haber explicado cual era la situación concreta de estas aerolíneas y qué estrategia comercial adoptaron. Por ejemplo se dice que Alitalia e Iberia pactaron repartirse el tráfico en Europa pero no hay ningún soporte documental que lo avale y la evolución de ambas compañías muestra que sus tráficos no eran concurrentes en ningún mercado en los que actuaban. Tampoco parece explicada en el libro

la retirada de la aerolínea brasileña Varig, la única compañía claramente beneficiada en sus rutas si hubiera comprado Aerolíneas Argentinas.

Lo que parece evidente es que desde el principio de la privatización los trabajadores de tierra de AA y los directivos de la compañía estuvieron en contra de la venta a accionistas privados extranjeros y que con la adjudicación de la aerolínea a un grupo de inversores encabezados por Iberia, la hostilidad de los parlamentarios y técnicos de variado tipo fue permanente. El informe interno elaborado por los técnicos de la propia AA sobre la postura de Iberia y sus planes era muy negativo: se calificaba de inviable, estaba copiado de American Airlines y del que los socios de Austral presentaron cuando adquirieron la compañía de cabotaje en 1987. Es decir, la descalificación de Iberia como compañía era evidente y manifiesta por todos los que estaban en AA o en su entorno. La propia autora en su capítulo 7 página 138 escribe que: “Aerolíneas Argentinas tenía una mejor reputación en el mercado internacional que su compradora” basando esta afirmación en que los ejercicios de 1990 y 1991 habían sido de pérdidas para la aerolínea española y añadamos nosotros de paso que ninguna de la 15 grandes compañías aéreas del mundo -entre las que se encontraba Iberia- obtuvo beneficios en 1990 y 1991 procedentes del tráfico aéreo. Resulta difícil de compartir esta afirmación y parece evidente que está hecha desde un desconocimiento del mercado aéreo internacional desde 1930. Sin embargo, AA es presentada por la propia autora líneas más abajo como tecnológicamente

obsoleta y con pérdidas. Es en este contexto en el que se plantea el argumento central que se sostiene a lo largo del libro respecto de toda la actuación de Iberia en AA: Iberia no arriesgó dinero propio en la compra sino que el que consiguió tomar prestado lo cargó como pasivo de AA. Esto es visto como un exponente de que la actitud de la aerolínea propiedad del Estado español fue desde el principio la de tratar de quebrar la aerolínea que se le adjudicó y que por consiguiente el Gobierno español estuvo detrás del proceso.

Este es un punto que tiende reiteradas veces a confundirse a lo largo del libro. Al estar escrito y concebido en clave interna, es decir dirigido a un lector fundamentalmente argentino, se tiende a confundir al Estado español con el Gobierno español y con el *holding* de empresas públicas que estaban gestionadas por el Instituto Nacional de Industria, propietario legal de la compañía Iberia. La aerolínea española estaba obligada a seguir las directrices marcadas por el INI lo cual no quiere decir que los responsables de Iberia estuviesen de acuerdo con los planteamientos de su accionista mayoritario. Es más, el propio libro deja entrever cómo Iberia y sus directivos no secundaban siempre la política del INI en lo relativo a cuestiones concretas de la actuación que se le impuso en AA. Pero eso no es lo que se pretende en el libro por parte de la autora que prefiere seguir un camino teleológicamente dirigido a un corolario final: AA fue quebrada por la actuación de una compañía aérea sin prestigio, dirigida por el Gobierno español con la intención de apoderarse del mercado inter-

[190]

no argentino y hacer desaparecer la competencia del mercado internacional de una competidora muy prestigiosa –mucho más que su compradora– cuyas condiciones de venta fueron impuestas y contaron con el beneplácito y la bendición del Gobierno justicialista de Menem.

Este razonamiento no se sostiene a partir de lo que se explica en el libro. Es cierto que la trayectoria de AA fue muy negativa desde 1990 hasta que en 2001 se vendió a otro grupo de inversores, por cierto también españoles. Pero las explicaciones que se dan aunque sean convincentes por la fuerza de los hechos no lo son por lo que tienen de poco justificadas y documentadas en el libro. El endeudamiento de AA y las pérdidas acumuladas entre 1990 y 1994 lo fueron probablemente por mala gestión de Iberia y por el pésimo entorno comercial en el que se desarrolló el tráfico aéreo mundial tras la Guerra del Golfo. Esto provocó la crisis de la propia Iberia y su progresiva salida de esta operación y de sus aerolíneas participadas en América Latina. Esto nos lleva a un punto que se echa en falta en el libro. No hay un análisis en profundidad de la gestión de Iberia en su participada AA. Hasta el punto de que salvo los nombres de los presidentes o vicepresidentes del Consejo de Administración no parece que hubiese un proceso de toma de control de la compañía argentina y de su gestión. Parece que se intentó, aunque no queda claro en el libro, pero se apunta que no hubo una modificación sustancial del organigrama ejecutivo de AA. Esto abunda en la idea no abordada en el libro de la inexistencia de un estudio sobre los lazos que se establecieron

entre la filial y la empresa matriz, dentro de un esquema clásico de funcionamiento de una empresa multinacional. Es más, los ejecutivos que se trasladaron a AA desde España fueron en su mayoría nombrados por el INI y no pertenecían a Iberia. Esto avala la idea que no aparece en el texto de que fue el INI quien instrumentalizó la política financiera y de otros ámbitos de la compañía argentina, relegando a los ejecutivos de Iberia. A su vez esto pone de relieve dos cuestiones importantes: Iberia como empresa aérea no veía futuro para AA en las condiciones en las que se le habían adjudicado y con un entorno de mercado adverso para todo el sector aéreo. Esto explica que desde 1991 la actitud de algunos profesionales de Iberia era claramente la de deshacer las operaciones. El empecinamiento político fue el que mantuvo formalmente el nombre de Iberia en la operación pero eran el INI y sus ejecutivos quienes estaban conduciendo de facto la gestión de AA. Para subrayar esto hay que recurrir a un contrato que Iberia firmó en 1996 con AA, que la propia autora cita en el capítulo 12, en el que se establecía que la gestión operativa a realizar por Iberia a partir de entonces sería global e incluiría la prestación de asesoramiento y asistencia técnica al Grupo Aerolíneas (p.265), lo cual significaba que desde 1990 a 1996 no había existido una auténtica gestión de la filial por su propietaria.

A partir de 1992, tal y como se plantea en el capítulo 9, se produjo la reestatización de AA, lo cual obligó al Gobierno de Menem a ir cediendo y modificar las condiciones de compra, haciéndose cargo de una parte de las

acciones de la compañía al estar presionada por los incumplimientos de los adjudicatarios. En este contexto de cesiones del justicialismo se plantean de nuevo afirmaciones que no están documentadas ni explicadas en el libro. Se enumera un conjunto de medidas que según la autora “atentaban contra el prestigio de AA: se redujo el personal, se llevó a reparar dos B-747 a España cuando se podían reparar en la base de Ezeiza a un coste menor y se modificaron escalas en vuelos internacionales. Medidas todas ellas que pudieron obedecer a la racionalidad empresarial de la empresa matriz pero que se tildan de desprestigio para AA sólo porque no se quiere aceptar que podrían obedecer a un planteamiento gerencial coherente o porque eran denunciadas por los sindicatos de AA que siempre manifestaron su hostilidad a Iberia. En el mismo sentido se dice que en el tráfico de cabotaje se intentaba privilegiar a Austral, especialmente en las líneas que se suponen prolongación de los vuelos internacionales con lo que se “vacía” a AA de tráficos y se contribuía a su desprestigio. Además se trasladó a Madrid el sistema de reservas y no se explica qué problema supuso esto para AA ya que la autora califica la acción como una anomalía, sin plantearse si esto obedecía a la estrategia de racionalidad en la gestión.

Este retorno del Estado argentino al accionariado de AA coincidió con lo que la autora llama, en el capítulo 10, *una empresa a la deriva*. Accidente de un avión y enfrentamientos con los pilotos, técnicos y personal de tierra aumentaron la incertidumbre en AA, e hicieron de la compañía un conflicto

permanente en el que el ministerio de economía argentino reconocía como un error el no haber reestructurado la empresa previamente a su privatización. Fue el propio Domingo Cavallo, ministro de economía de Menem, quien planteó que los empresarios argentinos compraran Austral y se hicieran con el control de AA pero no aceptaron ya que exigían sacar a Iberia de la gestión. Desde 1993, con un nuevo plan estratégico en marcha, se inició lo que en el capítulo 11 se llama “los años del desguace”.

En esta parte M. Twaites inicia lo que podríamos llamar la segunda parte del libro. A partir de entonces se sostiene la tesis de que los problemas de AA y el de otras compañías participadas en América Latina como la venezolana Viasa, junto a las pérdidas ocasionadas por el descenso del tráfico y el endeudamiento financiero por la renovación de la flota, llevaron a Iberia a un desequilibrio patrimonial. Fruto de ello fue la necesidad de pedir autorización a la Comisión Europea para que el Estado español le subvencionara una ampliación de capital y junto a ello se reorganizara con un plan estratégico el futuro de Iberia. En AA esto se tradujo en una reordenación de su accionariado, dando entrada a nuevos inversores y preparando su salida Iberia a través de la búsqueda de una aerolínea que se hiciera cargo de la gestión. Desde 1996 Iberia buscó una compañía de Estados Unidos para implicarla en AA. Su relación privilegiada con American Airlines y British Airways supuso que la primera pudiera estar interesada. A fines de 1998 la compañía norteamericana se hizo cargo de la gestión de AA, con un plan

[192]

comercial no muy diferente del que existía con anterioridad, le impuso su sistema de central de reservas y le endosó pérdidas elevadas durante los dos años que duró su administración. Los norteamericanos tampoco pudieron enderezar la situación. Todo lo contrario, la empeoraron. Aquí la autora no parece defender la idea de que los norteamericanos tuvieran más prestigio que los españoles ni que vinieran a vaciar y desguazar AA a pesar del error que supuso cambiar la central de reservas con que se operaba -Amadeus- por Sabre, precisamente de American Airlines y de ceder el negocio de cargas a Lan Chile. Tampoco parece claro cómo fue la gestión de los norteamericanos ni se explican los puntos débiles de su trayectoria. Por otra parte tampoco se argumenta cómo un accionista que sólo tiene el 8'5 por 100 de AA podía hacerse cargo de la gestión y cómo fue el proceso de transición de la que en teoría había venido desarrollando Iberia y la que desarrolló la compañía norteamericana.

La salida a principios del 2000 de los norteamericanos de AA precipitó un conjunto de acontecimientos que aceleraron la quiebra de la compañía. Los últimos capítulos del libro de M. Twaites se dedican a explicar el enfrentamiento entre todos los sectores de trabajadores de la compañía con Iberia y la inhibición del Gobierno de la Alianza. Iberia prácticamente había abandonado su participación en AA toda vez que el INI se había transformado en un nuevo organismo que era el propietario de la mayoría de las acciones, mientras que la aerolínea española se había privatizado. Las huelgas y conflictos acabaron en el

verano de 2001 con la venta de la compañía a otro grupo empresarial español.

El libro de M. Twaites es un texto que trata de dotarse de argumentos documentados pero que se dirige en un tono ligero a lectores previamente convencidos de antemano de su tesis central. Este doble juego le hace caer en errores de apreciación que invalidan argumentos y dejan en la oscuridad demasiadas cosas. Su desconocimiento del funcionamiento del mercado aéreo internacional en algunos momentos y sobre todo los errores sobre la estrategia y la historia empresarial de Iberia afloran continuamente. El error más importante es el de defender que la estrategia de Iberia de comprar diversas compañías en América Latina obedeció a una necesidad para evitar la crisis de 1989-1990. Iberia desplegó esa estrategia para preparar el terreno frente a la liberalización de los mercados de la Unión Europea. Además no era la primera vez que lo hacía. Con un mayor tamaño y cuota de mercado mundial Iberia podría estar en condiciones de enfrentarse a una fusión o adquisición por parte de las otras aerolíneas europeas de mayor tamaño. Su privatización y el acceso a la alianza comercial mundial Oneworld desde 1999 forman parte de esa estrategia.

Cuestión diferente es el intento claramente conseguido por la autora de mostrar los errores políticos y las repercusiones sociales de un proceso de privatización como el que se llevó a cabo en la Argentina en la década de 1990. En el caso que se analiza los errores fueron evidentes y el mérito de M. Twaites es haberlos explicado por-

menorizadamente, de forma parcialmente documentada. En definitiva, la mala ejecución política de un programa de privatizaciones puede acarrear graves problemas sociales a medio y largo plazo. El caso de AA es una buena prueba de lo mal que se hicieron las cosas. Sin embargo hay que destacar que una parte importante de los argentinos se identificaban todavía con su compañía de bandera y que la pésima gestión de la privatización, junto a los problemas del consorcio comprador, desembocó en una toma de posición pública general contra los nuevos propietarios de la empresa. La hostilidad interna y externa fue permanente. A ello hay que unir los graves problemas económicos que se empezaron a sentir a fines del segundo mandato de Menem y muy especialmente con la presidencia de Fernando de la Rúa. La quiebra de AA desató las iras del conjunto de la población que dirigió su malestar contra todas las empresas privatizadas, entre las cuales las de capitales españoles eran mayoritarias. Eran, además empresas con amplia visibilidad social: bancos, eléctricas, abastecimiento de aguas, petróleo, lo que reforzó la sensación de fiasco general de los argentinos frente a sus gobiernos de toda una década a quienes se acusaba de connivencia con los empresarios españoles en la venta y reparto fraudulento del patrimonio del país. En definitiva, el libro muestra cómo la privatización de la aerolínea de bandera de un país a manos de inversores extranjeros genera grandes recelos entre la opinión pública que percibe cómo algo genuinamente nacional que forma parte de patrimonio histórico acumulado se acaba per-

diendo. En definitiva el libro de M. Twaites consigue parcialmente su objetivo: muestra el fiasco de las privatizaciones en uno de sus casos pero no incorpora suficientes argumentos que demuestren porqué los adjudicatarios de Aerolíneas Argentinas no pudieran llevar adelante sus objetivos de gestionar con rentabilidad su propiedad.

[193]

Javier Vidal Olivares
(Universidad de Alicante)